

## ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ<sup>1</sup>

### OPPORTUNITIES AND RESTRICTIONS OF MARKETING ACTIVITY OF SMALL ENTERPRISES

О.В. Попова

O.V. Popova

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Затрагиваются актуальные в настоящее время вопросы совершенствования маркетинговой деятельности малых предприятий, ориентированных на развитие. Рассмотрены специфические особенности малого бизнеса и вытекающие из них причины, которые делают маркетинг на малом предприятии более сложным, чем на крупном. Отсутствие теоретической модели маркетинга для малых предприятий, ограниченный объем имеющихся финансовых ресурсов, более высокие требования к квалификации работников, на которых возлагаются маркетинговые функции, приводят к ограничениям маркетинга предприятий малого бизнеса, которые отражены отдельно по таким направлениям маркетинговой деятельности, как маркетинговые исследования, товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационная политика, а также организация и контроль маркетинга. Приведен обзор работ авторов, занимающихся практической маркетинговой деятельностью на отечественных малых предприятиях, с целью использования их наработок в качестве методической помощи для представителей малого бизнеса. Представлены направления совершенствования маркетинга малых предприятий, исходя из имеющихся возможностей, и некоторые рекомендации по их применению. Рассмотрен инструментарий, позволяющий сделать маркетинг на малых предприятиях более эффективным и затрагивающий такие вопросы, как применение малобюджетных технологий маркетинговых коммуникаций; маркетинговые исследования в условиях их ограниченного финансового обеспечения; самостоятельный систематический аудит точек контакта; взаимодействие с другими представителями малого бизнеса, когда кооперация малых предприятий выступает перспективной формой объединения предпринимательских структур, организующих совместную деятельность для решения маркетинговых задач. Основываясь на опубликованных исследованиях зарубежных и отечественных авторов, даются рекомендации в направлении совершенствования организации и контроля маркетинговой деятельности на малых предприятиях, в частности – по минимальной комплектации отдела маркетинга и основных обязанностей сотрудников. В заключение обобщаются моменты рекомендательного характера, на которые может ориентироваться руководство малых предприятий в процессе совершенствования и маркетинговой деятельности на своих предприятиях.

The article is devoted to the issues of improvement of marketing activities focused on the development of small enterprises. Specific features of the small business and the ensuing reasons that make small business marketing more difficult than large enterprise marketing are examined in this article. Lack of a theoretical model of small businesses marketing, the limited amount of available financial resources, higher qualification requirements for workers who are entrusted with marketing functions, lead to restrictions of small businesses marketing, which are reflected separately in such marketing business functions as market research, tradable policy, price policy, sales policy and communication policy, as well as the organization and control of marketing. The article gives the overview of the works of authors, practitioners of marketing activity of the homeland small businesses with the purpose of using their developments as methodological assistance for small businesses. The authors present ways of small businesses marketing improving according to available opportunities, and some recommendations for their use. This article deals with instrument that permits small businesses marketing to be more efficient and it addresses to such issues as the use of low-budget technologies of marketing communications; marketing research in terms of their limited financial support and independent systematic examination of contact points. The authors also consider interaction with other representatives of small business when small business cooperation plays a promising form of business entity association for joint activities organization in marketing problems solving. Based on published studies of foreign and local authors there are given recommendations on organization improvement and control of marketing activities in small businesses, in particular, the minimum configuration of the marketing department and the main responsibilities of the staff. In conclusion, author summarizes non-regulatory aspects, which small businesses chief executives can look to in the process of their enterprises marketing activities improvement.

*Ключевые слова:* малые предприятия, маркетинг, направления маркетинговой деятельности, маркетинговые ограничения, маркетинговые возможности, малобюджетные маркетинговые технологии, партнерский маркетинг, комплектация отдела маркетинга.

*Key words:* small business, marketing, areas of marketing activities, marketing restrictions, marketing opportunities, cost-effective marketing techniques, affiliate marketing, integration of the marketing department.

Проблема развития малых предприятий в России, в виду большой общественной, экономической и социальной значимости, постоянно находится в фокусе внимания экономистов, но тематика исследований в основном сосредоточена на вопросах государственной под-

держки, различных аспектах финансирования, вопросах налогообложения малого бизнеса, а не на вопросах развития самих субъектов малого предпринимательства. Действительно, в краткосрочном плане на роль приоритетных задач в деятельности малых предприятий мо-

<sup>1</sup> Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

гут претендовать дефицит специалистов, недостаток финансирования, проблемы бухгалтерского и налогового учета, административные барьеры, тогда как в долгосрочной перспективе приоритет принадлежит задачам дальнейшего развития, соответствия постоянно ужесточающимся рыночным требованиям, усиления своих конкурентных позиций, в том числе и с помощью грамотного применения инструментов маркетинга. В настоящее время потребительский спрос ориентирован на более сложную продукцию, повышены требования к ее качеству. Это заставляет малые предприятия пересматривать ассортимент, заниматься разработкой новых видов продукции и продвижением их на рынок, изыскивать новые пути привлечения потребителей. Многие из предпринимателей всерьез озабочены совершенствованием структур своих компаний в плане управления маркетингом, соответствия квалификации работников поставленным маркетинговым целям и эволюции их знаний, деловой этики в сторону сегодняшних потребностей. В связи с этим актуальным является рассмотрение теоретических и методических аспектов, способных помочь предприятиям малого бизнеса успешно существовать в маркетинговой среде.

Предпринимательство в масштабе малого предприятия обладает рядом особенностей: малая численность занятых, ограниченные масштабы производства, относительно высокий уровень риска. Как правило, малый бизнес характеризуется единством права собственности и ключевой ролью руководителя (собственника, владельца) в жизни и развитии предприятий, его полной ответственностью за результаты хозяйственной деятельности с точки зрения имущественного риска [1]. Спецификой малого бизнеса обусловлен тот факт, что маркетинговая деятельность малого предприятия в значительной степени отличается от аналогичной деятельности крупных предприятий, поэтому персонал и собственники малых предприятий могут испытывать определенные трудности при попытке использовать общие методы и процедуры маркетинга, предлагаемые в работах зарубежных и отечественных авторов.

Для представителей малого бизнеса внедрение маркетинга как основной функции предприятия необходимо, так как оно обеспечивает им преимущество в конкурентной борьбе за потребителя с крупными предприятиями. Хотя здесь стоит отметить, что не всегда цели маркетинга представителей малого бизнеса лежат в плоскости борьбы за потребителя с крупными предприятиями и развития малого пред-

приятия в плане его перехода в другую размерную категорию. В этом отношении интересной представляется данная Р.Р. Сидорчуком классификация предприятий малого бизнеса для целей маркетинга [2], в которой выделяются три вида малых предприятий:

1. «Локальные» малые предприятия, которые не стремятся вывести свой бизнес в иную размерную категорию (индивидуальное и мелкосерийное производство, гостиничное хозяйство, общественное питание, частные клиники, консультационные и сервисные услуги и т. п.). Как правило, к этой категории относятся предприятия семейного типа, долго работающие на локальном рынке, чья работа сильно зависит от особенностей данного рынка и построена на личностных взаимоотношениях с поставщиками, местной администрацией и иными структурами, влияющими на работу на данном рынке. Фактор локальности защищает малые предприятия этой категории от «неместных» конкурентов, поэтому их маркетинговые усилия в основном направлены на сохранение своих позиций в конкуренции с местными предприятиями, работающими в той же отрасли, путем оптимизации ассортимента товаров и услуг, глубокой личной коммуникации с клиентами, учета и наиболее полного удовлетворения запросов местных потребителей.

2. Малые предприятия – «сателлиты», которые являются поставщиками комплектующих и услуг для крупных предприятий. В этой ситуации успешность данного предприятия ставится в прямую зависимость от деятельности крупного партнера. Такая ситуация несет в себе и положительные, и отрицательные стороны, так как, с одной стороны, сотрудничество с партнером обеспечивает малому предприятию устойчивые заказы, а с другой – ограничивает его в возможности расширения предложения аналогичных товаров и услуг для других потребителей из-за возможного конфликта интересов. Для маркетинга представителей малого бизнеса данного типа наиболее важным является решение следующих задач: постоянный контроль степени удовлетворенности различных подразделений компании-партнера и его руководства от сотрудничества, информационный мониторинг сферы деятельности партнера.

3. Малые предприятия «динамичного развития», которые являются наиболее уязвимыми, так как не защищены ни местной спецификой рынка, ни взаимоотношениями с крупным партнером. Р.Р. Сидорчук отмечает, что их деятельность и развитие связаны с высокой степенью риска и зависят от возможности рас-

ширения рыночного спроса, поэтому маркетинг и инновационный подход к предлагаемым товарам и услугам становятся основной возможностью противостояния конкурентам и методологией, обеспечивающей развитие. При этом маркетинг данных предприятий охватывает очень широкий спектр задач.

Исходя из приведенной классификации, можно сделать вывод, что именно для малых предприятий третьего типа наиболее важен грамотный систематический маркетинг, основанный на научной методологии (зачастую малые предприятия используют стихийный и интуитивный маркетинг). Вместе с тем существует ряд причин, которые делают маркетинг на малом предприятии более сложным, чем на крупном, среди которых можно перечислить следующие:

1. Отсутствие теоретической модели маркетинга для малых предприятий. Исторически маркетинг малого бизнеса рассматривается через призму маркетинга крупных компаний, отсутствуют специальные маркетинговые инструменты, на что обращают внимание в своих исследованиях ряд ученых. Так, Н. Ковьелло и Р. Броди справедливо отмечают, что маркетинговая практика предприятий существенно отличается в зависимости от их размера, что ведет к применению совершенно различных маркетинговых подходов и инструментов [3]. С. Дибб и Р. Уэнзли в своем исследовании также делают вывод о том, что в случае с малыми предприятиями маркетинговая практика должна охватывать конкретные задачи, быть сфокусирована на микроуровне и сосредоточена на определенном наборе процедур, что имеет место на практике, но очень мало подкреплено теоретическим материалом в научной литературе по маркетингу [4]. Американская маркетинговая ассоциация, как ведущая академическая и профессиональная ассоциация, по мнению профессора Геральда Хилса, сосредоточила свои усилия на исследованиях преимущественно больших корпоративных организаций, имеющих богатые ресурсы, несправедливо проигнорировав малые предпринимательские структуры [5].

2. Ограниченный объем имеющихся финансовых ресурсов, вытекающий из сравнительно небольших объемов выручки, высоких издержек (из-за отсутствия возможности «экономии на масштабах», которая существует на крупных предприятиях), высоких налогов, не-

достаточного объема кредитования. Такая ситуация приводит к режиму тотальной экономии, в том числе и на маркетинговых мероприятиях.

3. Более высокие требования к квалификации работников, на которых возлагаются маркетинговые функции. Как правило, режим постоянной экономии не позволяет малому предприятию, во-первых, привлекать специалистов по маркетингу со стороны, так как оплата таких аутсорсинговых программ несет дополнительные расходы, которые не всегда в последствии окупаются; во-вторых, содержать большой штат маркетингового отдела, где отдельные функции были бы распределены между работниками. Все это повышает требования к квалификации и универсальности знаний маркетологов и вызывает трудности в наборе соответствующего персонала из-за ограниченности в финансовых средствах или отсутствия специалистов такого уровня на рынке труда.

Вследствие рассмотренных выше причин направления маркетинговой деятельности на малом предприятии могут быть реализованы с некоторыми ограничениями. На основании анализа источников [6–10], подробно освещающих мероприятия в рамках исследовательской, производственной, формирующей-сбытовой и организационной функций маркетинга, был сформирован перечень ограничений маркетинговой деятельности предприятий малого бизнеса по нескольким направлениям, представленный в табл. 1.

Несмотря на перечисленные в таблице ограничения, маркетинг на предприятиях малого бизнеса может и должен быть эффективным. Возможности для успешной маркетинговой деятельности открываются предприятиям малого бизнеса в основном при ее концентрации на преимуществах малых предприятий, таких как свобода действий, быстрая адаптация к изменяющимся условиям; возможность быстрой корректировки действий, гибкость, мобильность, оперативность в принятии решений; простота в управлении; высокая восприимчивость к нововведениям; непосредственная близость к потребителям и тесная связь с ними; возможность использования привлекательных ниш, где деятельность крупных компаний будет неэффективна; большая возможность персонала проявить инициативу, реализовать свои идеи, проявить способности и др.

Таблица 1

## Ограничения маркетинговой деятельности предприятий малого бизнеса

<i>Направления маркетинговой деятельности</i>	<i>Ограничения</i>
Маркетинговые исследования	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невозможность получения информации с помощью затратных методик;</li> <li>– невозможность организации и проведения сложных исследований (ценовые исследования, изучение полезности товара);</li> <li>– небольшая частота проведения исследований;</li> <li>– отсутствие систематизации и стихийный характер исследований</li> </ul>
Товарная политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограничения в плане диверсификации товарного предложения (ограниченный ассортимент);</li> <li>– дефицит бюджета научно-технических разработок и, как следствие, невозможность участвовать в создании и продвижении на рынок принципиально новых товаров;</li> <li>– высокие требования к качеству продукции, что позволило бы устанавливать цену, обеспечивающую высокую прибыльность, компенсирующую сравнительно небольшое количество покупателей</li> </ul>
Ценовая политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– невозможность участия в «ценовых войнах» с крупными предприятиями (небольшое снижение цены для крупного бизнеса мало ощутимо, а для малого связано с большими рисками, вплоть до банкротства);</li> <li>– ограниченный набор применяемых ценовых стратегий (при производстве схожих с конкурентом товаров применяются две стратегии: копирования цен конкурентов и среднерыночных цен; в более дорогих ценовых сегментах малое предприятие может иметь успех только при условии наличия очень существенных конкурентных преимуществ);</li> <li>– ограниченность использования систем скидок (малые предприятия не могут позволить себе больших по величине и продолжительных по времени скидок)</li> </ul>
Сбытовая политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– менее широкая сеть сбыта, чем у крупных предприятий (вплоть до одной точки продажи);</li> <li>– возможность неудобства географического расположения немногочисленных точек сбыта по отношению к потенциальным потребителям из-за экономии средств на аренде помещений</li> </ul>
Коммуникационная политика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ограниченность рекламного бюджета, что не позволяет проводить широкомасштабные рекламные кампании с участием телевидения, радио, применения затратных средств наружной рекламы;</li> <li>– сложности подбора специализированного рекламного агентства вследствие небольшого размера заказа;</li> <li>– недоступность дорогих специфических инструментов продвижения (PR-компании, имиджевые акции, спонсорство крупного события, организация ярмарки или выставки)</li> </ul>
Организация и контроль маркетинга на предприятии	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сложность подбора персонала нужной квалификации;</li> <li>– отсутствие специализированного отдела маркетинга или неоптимизированность его комплектации;</li> <li>– отсутствие маркетинговой стратегии организации и детальной разработки программ маркетинга</li> </ul>

Маркетинговые возможности предприятий малого бизнеса, исходящие из его гибкости и близости к покупателю, возможности уделять внимание каждому клиенту, изменяться, подстраиваясь под его требования, выражаются в способности быстро отреагировать на изменение спроса. В этом случае малое предприятие сможет быстро переориентироваться на выпуск новой продукции, тогда как у крупного предприятия на переориентацию и распродажу запасов уйдет гораздо больше времени вследствие присущей ему инертности и боль-

ших масштабов. Также предприятия малого бизнеса могут охотнее идти на некоторые изменения типовых изделий и выпустить небольшую партию товара, модифицированного в соответствии с пожеланиями конкретного потребителя. Например, такой схемы работы придерживается большинство небольших фирм производителей мебели. Они всегда готовы изменить стандартную модель в соответствии с пожеланиями покупателя, и благодаря этому очень успешно конкурируют с крупными предприятиями, предлагающими качественную, но

большей частью типовую мебель [11]. Таким образом, тесное взаимодействие с покупателем и оперативное реагирование на его пожелания является основным конкурентным преимуществом малых предприятий. А для того, чтобы в полной мере воспользоваться данным преимуществом, необходимо постоянно отслеживать изменения в предпочтениях потребителей с помощью маркетинговых исследований. Следует отметить, что, несмотря на отсутствие четко разработанной программы маркетинга, представители малого бизнеса интуитивно все же осуществляют маркетинговые исследования, используя при этом такие инструменты, как беседы с покупателями, направленные на выяснение их пожеланий и предпочтений; анализ количества дневных покупок и продаж; сравнение средней величины чека; маркетинговая разведка по выяснению особенностей работы конкурентов, уровня зарплат и цен на конкурирующих предприятиях. Поиск наилучших поставщиков комплектующих или готовых товаров для торговли по минимальным ценам, отладка наиболее эффективных каналов сбыта и их апробирование, экспериментирование с новыми материалами, оборудованием, финансо-

выми схемами и инструментами – все это маркетинговые опытные исследования, которые могут использовать малые предприятия [12].

В качестве теоретической и методологической поддержки малые предприятия могут использовать труды отечественных авторов, затрагивающих в своих исследованиях вопросы маркетинговой деятельности исходя из специфики, присущей в том числе и представителям малого бизнеса, а именно ограниченности бюджета. Малобюджетные технологии маркетинга рассматриваются в работах зарубежных ученых Дж.К. Левинсона, Дж. Роса, Э. Розена, Л. Тоби, Д. Денисона, С. Година, а также российских специалистов А. Романова, А. Панько, А. Попова, О. Ширяева, А. Кутлалиева, А. Колесниковой. Малобюджетные технологии позволяют использовать нетрадиционные каналы воздействия на целевые аудитории, что может быть успешно применено в комплексе маркетинга малых предприятий. В работе Т.С. Третьяковой на рассмотрение представителей малого бизнеса предлагаются основные направления и инструментарий малобюджетных маркетинговых коммуникаций, представленные в табл. 2.

Таблица 2

**Основные направления и инструментарий малобюджетных технологий маркетинговых коммуникаций [13]**

<i>Направление малобюджетных маркетинговых коммуникаций</i>	<i>Инструментарий</i>
Вирусный маркетинг (в том числе «сарафанное радио», маркетинг слухов)	Видеоклипы, видеофайлы
	Флеш-игры, многопользовательские игры
	Мультимедийные открытки
	Провокационные статьи и изображения
	Блоги
	Онлайн-сервисы
Малозатратная реклама в печатных и интернет-изданиях	Размещение информации в газетах бесплатных объявлений
	Размещение информации на форумах
Совместный маркетинг	Партнерское продвижение
Малобюджетные связи с общественностью	Выступление в прессе в качестве эксперта
	Выступление на конференциях и встречах общественных профессиональных организаций
	Формирование групп в социальных сетях
	Флешмобы
Малобюджетное продвижение	«Life placement» – внедрение товара в повседневную жизнь с использованием фиктивных «счастливых покупателей»
	Граффити
SBS-маркетинг	Массовый дозвон
	Экспресс-опрос

Н.А. Муравьева – практикующий эксперт по продвижению товаров, услуг и персональных брендов – предлагает свою трехшаговую комбинацию продвижения для собственников малого бизнеса, подробно рассматривая такие

направления маркетинговой деятельности, как самостоятельный аудит точек контакта (в которых потребитель сталкивается с продуктами, услугами или упоминанием о них), партнерские программы продвижения и участие со-

трудников компании в продвижении бизнеса [14]. Ввиду ограниченности ресурсов, особое внимание стоит уделить взаимодействию с другими представителями малого бизнеса, когда кооперация малых предприятий выступает перспективной формой объединения предпринимательских структур, организующих совместную деятельность для решения маркетинговых задач. Получение более высоких результатов на основе образования различных форм кооперационного взаимодействия малых предприятий можно объяснить достигаемым синергетическим эффектом. Объединяясь в рамках кооперационного взаимодействия, малые предпринимательские структуры образуют единую систему, и как целостный объект они могут направлять свои усилия, используя появившиеся в результате объединения преимущества, в сторону поставщиков сырья, материалов, услуг; потребителей продукции; конкурентов; более сложной системы следующего иерархического уровня, частью которой они являются. При этом состав объединяемых ресурсов многообразен, это могут быть финансовые ресурсы; материально-технические ресурсы (помещения, оборудование, оргтехника, транспорт); организационно-управленческие ресурсы; интеллектуальный капитал (обмен информацией, знаниями, навыками, компетенциями, опытом) [15].

В направлении совершенствования организации маркетинговой деятельности на малых предприятиях весьма интересными представляются наработки О.В. Доброштан [16], который дает рекомендации по минимальной комплектации отдела маркетинга для представителей малого бизнеса, варианты совмещения основных должностных обязанностей сотрудников такого маркетингового подразделения. Исходя из практического опыта, автор считает, что малые предприятия для организации эффективной маркетинговой работы, направленной на развитие предприятия, вряд ли могут ограничиться одним маркетологом. На рынке труда невозможно найти специалиста, решающего весь спектр задач одинаково успешно, и руководители малых предприятий не должны думать, что «существует сотрудник с навыками менеджера, обладающий острым аналитическим умом, умело обрабатывающий массивы информации, параллельно справляющийся с рутинной документооборотом и договорной частью, каким-то образом умудряющийся при этом создавать и запускать маркетинговые компании, проводить оценку их эффективности и обладающий чувством прекрасного, позволяю-

щим ему подготавливать интересные дизайн-концепты и воплощать их в жизнь. Даже если вы и знакомы с таким человеком, то, скорее всего, он уже работает в крупной компании, получая большую зарплату» [16, с. 217]. По мнению О.В. Доброштан, если предприятие не хочет или не имеет возможности передать часть маркетинговых функций на аутсорсинг, то минимальный состав его маркетинговой службы должен включать следующие штатные единицы:

- 1) ведущий маркетинг-менеджер (разработка маркетинговой стратегии, достижение KPI подразделения, подготовка и проведение маркетинговых кампаний, бюджет подразделения);
- 2) менеджер по рекламе (подготовка тактической части маркетинговых кампаний, ведение базы пользователей, весь спектр задач, связанный с веб-ресурсами подразделения, сувенирная и рекламная продукция);
- 3) дизайнер / креативный менеджер (концепт и дизайн всего спектра материалов, разрабатываемых в подразделении, дизайн сайта, дизайн оформления торговых точек).

В качестве заключения стоит отметить, что, несмотря на наличие перечисленных ограничений, практически по всем направлениям маркетинговой деятельности, вызванных определенными в исследовании причинами, маркетинг на малых предприятиях может быть вполне успешен с точки зрения раскрытия потенциала развития фирмы. Руководство малых предприятий при организации маркетинга может ориентироваться на следующие рекомендации:

- ориентированность маркетинговой деятельности на возможности, вытекающие из присущих малому бизнесу конкурентных преимуществ по сравнению с крупными предприятиями;
- использование инструментария малобюджетных технологий;
- кооперационное взаимодействие с другими малыми предприятиями с целью совместного решения маркетинговых задач;
- использование в качестве методической помощи наработок специалистов-практиков, изложенных в их публикациях, посвященных маркетинговой деятельности конкретно на малых предприятиях.

---

1. Ланушта М. Г. Малое предпринимательство. – М. : Инфра-М, 2010. – 685 с.

2. Сидорчук Р. Р. Маркетинговое управление деловой активностью предприятий малого и среднего бизнеса : монография. – М. : Спутник+, 2012. – 237 с.

3. *Coviello N. E., Brodie R. J., Munro H. J.* An Investigation of Marketing Practice by Firm Size // *Journal of Business Venturing*. – 2000. – Vol. 15, Issue 5–6. – P. 523–545.
4. *Dibb S., Simoes C., Wensley R.* Establishing the scope of marketing practice: insights from practitioners // *European Journal of Marketing*. – URL : <http://oro.open.ac.uk/37702/3/E27CC53C.pdf>.
5. *Hills G. E., Claes M. H., Morgan P. M.* The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing // *Journal of Small Business Management*. – 2008. – Vol. 46, Issue 1. – P. 99–112.
6. *Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В.* и др. Основы маркетинга : пер. с англ. – 5-е европ. изд. – М. : Вильямс, 2012. – 752 с.
7. *Беляев В. И.* Маркетинг: основы теории и практики. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2010. – 680 с.
8. *Невоструев П. Ю.* Маркетинговые коммуникации. – М. : Евразийский открытый институт, 2011. – URL : <http://www.biblioclub.ru/book/93160/>.
9. *Нетесова А. В.* Маркетинговые исследования. – М. : Евразийский открытый институт, 2011. – URL : <http://www.biblioclub.ru/book/93156/>.
10. *Тультаев Т. А.* Маркетинг товаров и услуг. – М. : Евразийский открытый институт, 2011. – URL : <http://www.biblioclub.ru/book/91071/>.
11. *Вороной А., Манько П., Яковлева Е.* План маркетинга : цикл статей / Исследовательская компания Infowave. – URL : [http://infowave.ru/publications/2marketolog/2003\\_kp\\_adviser/](http://infowave.ru/publications/2marketolog/2003_kp_adviser/).
12. Малое предприятие в маркетинговой среде / 21Biz.ru. – URL : <http://21biz.ru/category/biznes/malyj-biznes/g>.
13. *Третьякова Т. С.* Комплекс маркетинговых коммуникаций субъектов малого предпринимательства на основе малобюджетных технологий // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 11. – URL : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3477>.
14. *Муравьева Н. А.* Трехшаговая комбинация для собственников малого бизнеса // Маркетинговые коммуникации. – 2013. – № 6. – С. 341–346.
15. *Быкова Р. Г., Попова О. В.* Проектно-ориентированный подход к организации деятельности предпринимательских структур и взаимодействию субъектов малого предпринимательства в информационной экономике : учеб.-метод. пособие. – Омск : Интеграл-сервис, 2013. – 104 с.
16. *Доброштан О. В.* Минимальная комплектация отдела маркетинга // Маркетинг услуг. – 2012. – № 3. – С. 212–217.