

Разработка экспортной стратегии компании

В.И. Королев,
доктор экономических наук, профессор,
Всероссийская академия внешней торговли, кафедра менеджмента
и маркетинга – заведующий кафедрой,

Е.Н. Королева,
Всероссийская академия внешней торговли, кафедра мировой и
национальной экономики - старший преподаватель

УДК 339.5
ББК 65.428
К-682

Аннотация

Авторы рассматривают причины, вызывающие необходимость компаний заниматься внешнеэкономической деятельностью. Называются основные этапы разработки экспортной стратегии. Показываются цели осуществления экспортной деятельности и способы анализа экспортных возможностей. Раскрываются товарные стратегии и показываются на примерах способы их осуществления. Проводится анализ основных экспортных стратегий, их преимуществ и недостатков. Отмечается важность всестороннего обоснования возможностей применения той или иной стратегии. Обращается внимание на необходимость управления экспортной деятельностью компании. Рассматриваются организационные структуры, необходимые для осуществления руководства этим направлением.

Ключевые слова: экспортная деятельность, стратегия, анализ рынка, товарные стратегии, экспортные стратегии, инновационные инструменты, внешнеэкономическая деятельность, конкурентоспособность, внешний рынок, организационные структуры.

Developing company's export strategy

V.I. Korolev,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy,
Department of Management and Marketing - Head of the department,

E.N. Koroleva,
Russian Foreign Trade Academy, Department of World and National Economy - Senior Lecturer

Abstract

The authors examine the reasons that urge companies to engage in foreign trade activities. The article determines the main stages of developing an export strategy. It shows the purposes of export activities and methods of analyzing export opportunities. Several product strategies are reviewed and ways how to implement some of them are shown. The main export strategies, their advantages and disadvantages are analyzed. The importance of justifying implementation opportunities for each strategy is underlined. Special attention is devoted to the necessity of managing company's export activities. Organizational structures that are necessary for the management of these activities are considered.

Key words: export activities, strategy, market research, products strategies, export strategies, innovative instruments, foreign trade activities, competitiveness, external market, organizational structures.



Современные условия экономического развития создают много проблем для российских компаний. Экономический кризис вызывает сжатие внутреннего рынка. Многие производители вынуждены пересматривать портфель заказов и вносить коррективы в сбытовую политику. Поиск возможностей развития побуждает искать новые рынки, в том числе за пределами страны. Если компания на внешнем рынке еще не работала, то возникает немало вопросов: может ли она поставлять свою продукцию на внешний рынок, как это сделать, что надо учитывать? От ответа на эти и другие вопросы в значительной мере зависит само решение о целесообразности вхождения во внешнеэкономическую сферу.

Многим успешным российским компаниям решиться работать на внешнем рынке мешает стереотип, что они не готовы конкурировать с крупными западными игроками. В определенной мере это соответствует действительности. Однако клише: нам нечего поставлять – не лучший аргумент. Как показывают исследования и практика, большинство успешных компаний Восточной Европы, которые выдержали конкуренцию с ведущими западными фирмами на внутренних рынках, уже давно занимаются экспортом. По объективной оценке, немалое количество российских компаний уже сейчас имеют потенциальные возможности для выхода на иностранные рынки. Для того чтобы реализовать этот потенциал, следует принимать организацию процесса экспортной деятельности.

Сам по себе процесс разработки экспортной стратегии компании сложный и многоступенчатый. Тем не менее, мы попытаемся его структурировать, выделив основные этапы. К ним, на наш взгляд, можно отнести следующие:

- постановка целей;
- анализ экспортных возможностей;
- выбор товара для экспорта (товарные стратегии);
- анализ рынка;
- стратегии выхода на внешний рынок;
- управление экспортной деятельностью.

Каждое из этих направлений нуждается в отдельном рассмотрении.

Прежде чем принимать решение о выходе на внешний рынок, необходимо знать мотивы такого решения: на что рассчитывает компания, каких целей она стремится достигнуть? Понятно, что в каждом конкретном случае это будут особые мотивы. Но в то же время существуют общие причины, которые относятся ко всем участникам. Это, прежде всего, расширение рынка сбыта продукции за счет появления новых клиентов. Появление внешних партнеров является дополнительным стимулом к поиску путей повышения конкурентоспособности своей продукции. Это связано с тем, что конкуренция на внешних рынках носит более острый характер, чем на национальном рынке. Немаловажным стимулом к осуществлению внешнеэкономической деятельности является снижение коммерческого риска за счет диверсификации. Компании, работающие на рынках разных стран, получают



возможность покрыть свои убытки, возникающие в одной стране, за счет роста продаж в другой стране. И, конечно же, важно принимать во внимание деловую репутацию. Работать на внешних рынках престижно, поскольку компания строит свою деятельность на основе международных требований. Известные бренды мировых компаний обеспечиваются именно этим фактором.

После определения целей возникает необходимость в анализе экспортных возможностей. Речь идет, в первую очередь, об оценке экспортного потенциала. Экспортный потенциал – это способность производить и поставлять на мировой рынок конкурентоспособную продукцию. Определить свой экспортный потенциал компания может либо самостоятельно, либо привлекая экспертов. В последнем случае возникают дополнительные затраты, но можно получить независимую субъективную оценку текущего состояния, особенно слабых сторон.

Оценка экспортного потенциала связана, прежде всего, с определением сильных сторон, которые можно использовать при работе на внешнем рынке и слабых сторон, которые могут препятствовать экспорту. Для целей анализа используются различные методы. Один из наиболее известных среди них – SWOT - анализ. Напомним, что SWOT - анализ – это анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз. На его основе появляется возможность ответить на следующие вопросы: как лучше использовать сильные стороны, как уменьшить слабости, что надо сделать, чтобы воспользоваться открывающимися возможностями и как уменьшить угрозы?

Чтобы осуществлять экспортную деятельность, необходимо знать, кто этим будет заниматься. Поэтому оценка экспортного потенциала включает в себя определение степени готовности менеджмента компании участвовать во внешнеэкономической деятельности. При оценке персонала важно получить ответы на следующие вопросы:

- кто будет заниматься экспортной деятельностью?
- достаточен ли уровень компетенции в этой области?
- какие функциональные обязанности и полномочия должны иметь сотрудники?
- как будет строиться система коммуникаций?
- какая будет использоваться система оценки работы персонала?

Как показывает практика, нередко возникают проблемы в связи с низкой компетентностью персонала. Причем это относится не только к небольшим организациям, но и к крупным компаниям. В связи с этим возникает необходимость в обучении персонала. К примеру, компания «Роснано» обратилась с предложением к Всероссийской академии внешней торговли разработать программу повышения квалификации сотрудников компании и ее отделений по вопросам осуществления внешнеэкономических операций. Такая программа была подготовлена и в настоящее время успешно реализуется.

Особым вопросом в организации экспортной деятельности является выбор товара. Здесь могут быть разные подходы. Наиболее простой из них – поставлять на внешний рынок тот товар, который уже производится в компании. В этом случае используется стратегия стандартизации товара. Перед специалистами по маркетингу ставится задача найти покупателя для данного товара без внесения в него каких-либо изменений. Нередко руководители российских компаний считают, что их продукция не обладает уникальными признаками, позволяющими ей быть конкурентоспособной. Но уникальность – не единственный путь выхода на внешний рынок. Существуют сферы и отрасли, в которых традиционно ценятся российские товары. И это не только шоколад и водка. Николай Гришко построил экспортную стратегию своей компании на имидже российского балета. Убедить иностранных покупателей, что на Родине Майи Плисецкой могут производить хорошие балетные тапочки было несложно. Сейчас компания «Гришко» входит в тройку ведущих мировых производителей балетной обуви.¹

Можно использовать и другую товарную стратегию, взяв за основу модифицированный товар, адаптированный под нужды потребителей других стран. Это стратегия адаптации товара. При таком подходе вносятся изменения в товар, поставляемый в соответствующую страну. В качестве примера можно взять такой важный элемент поставляемого товара, как упаковка, особенно когда речь идет о потребительских товарах. Зарубежные компании, как правило, предъявляют высокие требования к этому атрибуту товара. Упаковка должна быть не только эстетичной, но и полезной: удобной для повторного использования, отвечать экологическим требованиям и т.п. Случается, что из-за нежелания поставщика изменять упаковку возникают сложности со сбытом товаров.

Все чаще в международной практике применяется стратегия инновация товара. Данная товарная стратегия основана на том, что фирма поставляет на внешний рынок свое нововведение. Причем это не обязательно создание совершенно нового товара для удовлетворения потребностей, существующих в другой стране. Может использоваться регрессивное изобретение, то есть возобновление выпуска товара в его ранее существовавших формах, которые оказываются хорошо приспособленными для удовлетворения потребностей покупателей той или иной страны. Так, американская компания «Нэшнл кэш реджистер» («НКР») возобновили производство кассовых аппаратов с приводной ручкой, которые можно было продавать в два раза дешевле современных кассовых аппаратов и стала в больших количествах реализовывать их в странах Востока, Латинской Америки и Испании.²

¹ Белов А. Экспортные стратегии, наиболее подходящие российским компаниям - <http://www.cfin.ru>

² Основы маркетинга. Стратегии выхода на зарубежный рынок - <http://bibliotekar.ru>



Данный пример говорит о существовании международного жизненного цикла товара, когда разные страны находятся в разной степени готовности относительно определенного товара.

Определившись с товаром, перед компанией встает вопрос о том, на какой зарубежный рынок этот товар поставлять? То есть, речь идет о привлекательности рынка. Привлекательный рынок – это тот рынок, на котором компания имеет возможность получать стабильный или возрастающий доход в течение длительного времени. Рынок оценивается по таким критериям, как емкость, доходность, затраты на вход и т.п. Важно также знать, на каком рынке компания будет присутствовать: на ограниченном одной или несколькими странами либо всемирном. Например, производитель часов американская компания «Bulova Watch Company» организовала экспорт своей продукции в более чем 100 странах, расплыла средства и получила прибыль только в двух странах, потеряв 40 млн долл. А компания «Amway» – производитель потребительских товаров, известная в США системой прямых продаж, в течение десятилетий нарабатывала опыт заграничных операций, затем темпы ее внедрения на зарубежные рынки резко увеличились.³

Если рассмотреть привлекательность зарубежных рынков для российских компаний, то высокими потенциальными возможностями обладают традиционные рынки, на которые отечественные товары поставлялись десятилетиями. Это, прежде всего, рынки стран Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока. Привлекательными также могут быть слабоструктурированные, но динамично развивающиеся рынки Восточной Европы, Латинской Америки, Китая и Индии, часто превосходящие российский рынок по емкости и темпам роста. Так, российский производитель красок для волос, компания «Рококор», решив, что конкурировать на рынках Европы и Америки с ведущими компаниями в данной области еще рано, выбрала в качестве основной точки географической экспансии Пакистан.⁴

Особое значение понимание особенностей внешнего рынка имеет для компаний, занимающихся инновационной деятельностью в силу специфики их продукта. Для таких компаний существуют две основные проблемы: как окупить затраты и сделать новшество рентабельным и как защитить свой продукт от фирм-имитаторов. Последние не тратят средства на исследования и разработку, а просто копируют продукт, уже имеющийся на рынке. Если посмотреть на географию рынка российских наноконпаний, то она выглядит следующим образом:⁵ (см. рисунок 1).

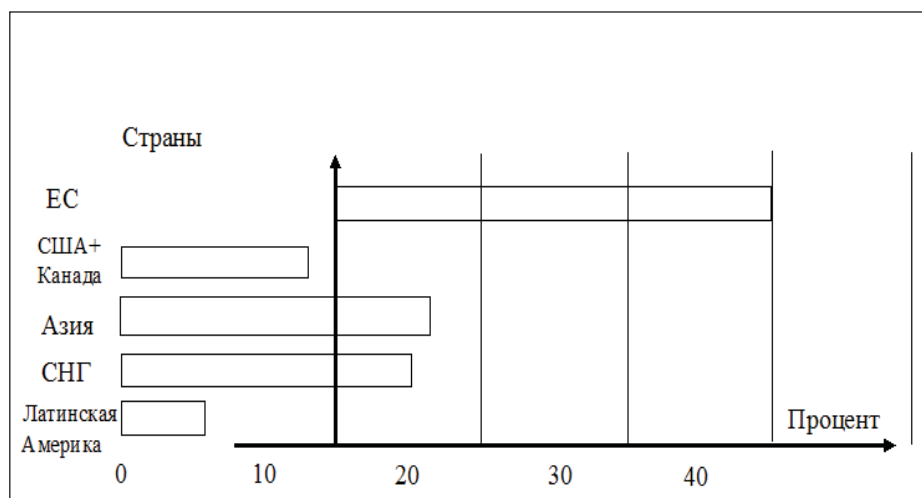
³ Основные способы выхода фирмы на внешний рынок и стратегии международного маркетинга - <http://studopedia.info/1-79694.html>

⁴ Белов А. Экспортные стратегии, наиболее подходящие российским компаниям - <http://www.cfin.ru>

⁵ Гапоненко Н.В. Наноконпаний на российском рынке: тенденции, проблемы, стратегии - www.issras.ru

Рисунок 1

Распределение российских наноконпаний по регионам мира



Как можно видеть, наибольшее значение для российских наноконпаний имеет европейский рынок, на котором работает около 30% компаний. Приоритет европейского рынка объясняется несколькими причинами:

- этот рынок более развит по сравнению с азиатским рынком, рынком стран СНГ и Латинской Америки;
- рынок стран ЕС более прозрачен по сравнению с азиатским рынком и рынком стран СНГ;
- российские компании уже изучили правила игры на этом рынке.⁶

Но привлекательность рынка – не единственный критерий оценки потенциального рынка для компании. Могут быть использованы и другие критерии. Например, американская компания «International Hough» производит оборудование для горнодобывающей промышленности. Выбор рынка она осуществляет по трем параметрам: привлекательность рынка, конкурентные преимущества фирм и ожидаемые риски. Руководство компании рассматривало как возможные рынки сбыта Китай и восточно-европейские страны. На первое место она ставила рыночную привлекательность каждой страны, определяемую по нескольким показателям: доля ВВП на душу населения, количество занятых в горнодобывающей промышленности, объем импорта оборудования, рост численности населения. Затем рассматривались потенциальные конкурентные преимущества в каждой стране,

⁶ Гапоненко Н.В. Наноконпаний на российском рынке: тенденции, проблемы, стратегии - www.issras.ru



выражающиеся в показателях деловых связей и уровне издержек предприятия – партнера. И, наконец, компания анализировала уровень риска в каждой стране по показателям политической и валютной стабильности, по условиям репатриации прибыли. Сопоставив данные показатели, компания пришла к выводу, что лучшие возможности для нее представляет рынок Китая, характеризующийся более высокими значениями по всем показателям. Румыния же, например, по данным такого анализа имела низкий показатель рыночной привлекательности, средний показатель конкурентных преимуществ и высокую степень риска.⁷

Приняв решение о поставке продукции на выбранный рынок, компания решает следующий вопрос: как выходить на данный рынок? Выбирая стратегию выхода на внешний рынок, компания имеет альтернативу. Она может выбирать либо одну из стратегий выхода на внешний рынок и использовать ее, либо на различных рынках использовать разные стратегии. Какие это стратегии?

Наиболее часто применяемой стратегией является стратегия экспорта. Это может быть прямой экспорт, когда компания заключает контракт с экспортером и сама продает свой товар. В данном случае можно контролировать весь процесс поставки товара, но в то же время приходится идти на дополнительные затраты. Либо может применяться стратегия косвенного экспорта. В этом случае компания прибегает к услугам посредника. Пользуясь возможностями и связями посредника, можно без особого риска обеспечить сбыт своей продукции покупателям. Но степень контроля над сделкой будет значительно ниже, чем в первом случае. Главная проблема фирмы-экспортера, решившей использовать косвенный экспорт – найти надежного посредника.

Нередко компании, особенно мелкие и средние, желающие выйти на внешний рынок, но имеющие ограниченные возможности, используют стратегию совместного экспорта. В этих целях они кооперируются с другими компаниями, имеющими опыт работы на внешнем рынке. Кооперация может осуществляться на жестких условиях, предполагающих формирование совместных организационных структур. Это может быть, например, общая служба сбыта или служба разработки товаров. Или же может быть свободный контракт, который предполагает сотрудничество в определенных сферах (совместная реклама, совместные выставки и ярмарки и т.д.). Основным плюсом стратегии совместного экспорта является то, что компания получает возможность использовать опыт своих партнеров. Но при этом рамки контроля и самостоятельности сужаются.

Реализация экспортной стратегии может осуществляться поэтапно. Примером такого подхода может служить российская компания «Нордтекс». Выход данной компании на внешний рынок осуществлялся за счет добавления новой продукции.

⁷ Основные способы выхода фирмы на внешний рынок и стратегии международного маркетинга - <http://studopedia.info/1-79694.html>

Первый опыт продаж за рубеж состоялся в 2000 году, когда компания поставила в Италию суровую неокрашенную ткань для текстильных комбинатов. Себестоимость суровой ткани была низкой, но конкурентов у «Нордтекс» было очень много, которые стали снижать цены, отбивая друг у друга клиентов. В итоге экспортная цена ткани упала настолько, что продавать ее за рубеж стало нерентабельно. В то же время основным бизнесом для «Нордтекс» были не суровые ткани, а производство тканей для спецодежды и постельное белье. Компания приобрела в Европе станки нового поколения, что позволило ей ежегодно увеличивать объемы производства по этим направлениям и улучшать качество ткани. В 2005 году «Нордтекс» начал продавать ткани для спецодежды в Восточной Европе. В Эстонии, а затем в Чехии были открыты торговые представительства. В 2007 году «Нордтекс» открыла для себя еще одно экспортное направление – продажа постельного белья. Компания планировала стать одним из основных поставщиков этой продукции в Восточную Европу.⁸

Следующая возможная стратегия выхода на внешний рынок – франчайзинг. В этом случае компания дает право использовать свои разработанные технологии, торговые марки и другие ресурсы компании, которая находится на территории иностранного государства. Наряду с этим, во многих случаях компания берет на себя дополнительные обязательства по отношению к зарубежному партнеру (обучение персонала, техническое обслуживание и т.д.). Наиболее часто такую стратегию применяют компании, работающие в сфере услуг и розничной торговли. Основное преимущество франчайзинга перед экспортом заключается в том, что выход на рынок осуществляется с минимальными затратами и риском. Но, с другой стороны, снижаются возможности контроля.

В условиях формирования новой современной экономики – экономики знаний – повышаются возможности использования стратегии лицензирования. В области внешнеэкономической деятельности лицензирование выступает как форма сотрудничества компаний, при которой фирма одной страны передает право иностранной фирме в виде лицензии использовать свои уникальные процессы производства, технологические ноу-хау и другие ценные навыки за определенное вознаграждение, определяемое договором. Обычно такую стратегию используют компании, обладающие уникальными ресурсами, но не имеющие возможности для самостоятельного выхода на внешний рынок. Данная форма сотрудничества позволяет уменьшить риск при работе на незнакомом рынке. Но в то же время зарубежный партнер, воспользовавшись достижениями компании, может на определенном этапе превратиться в конкурента.

Весьма распространенной стратегией выхода российских компаний на внешний рынок на ранних стадиях перехода к рыночной системе экономики было создание

⁸ С чего начинается экспорт? Экспортные стратегии российских компаний - Экспорт – MOST Marketing – <http://m-marketing.ru>



совместных предприятий. Она не потеряла своего значения и в настоящее время. При создании совместного предприятия облегчается выход на внешний рынок в связи с тем, что компании не надо создавать за рубежом производственные мощности и инфраструктуру, поскольку все это уже имеется у партнера. Кроме того, каждая из сторон получает право управления и контроля за предприятием. Но совместное предприятие ограничивает самостоятельность каждого из участников.

Отдавая предпочтение той или иной стратегии выхода на внешний рынок, следует учитывать плюсы и минусы каждой из них. Только такой подход позволяет выбрать наиболее обоснованную стратегию.⁹

Выходя на внешний рынок, компания становится участником международной конкуренции. В связи с этим важно знать ее особенности. Международная конкуренция – это соперничество между отдельными производителями или поставщиками товаров и услуг за наиболее выгодные условия производства и сбыта. Ее методы весьма разнообразны. Наиболее распространенными являются ценовые и неценовые способы ведения конкурентной борьбы. Фирма, ведущая ценовую конкуренцию, может осуществлять ее как открыто, объявляя о снижении цен, так и скрыто. Скрытая ценовая конкуренция имеет различные формы. Она применяется, например, тогда, когда при неизменной цене повышается качество товара. Либо это может быть удлинение периода гарантийного обслуживания. Например, две фирмы предлагают на рынке автомобили с одинаковыми техническими характеристиками и уровнем цен, но одна из них на свою продукцию увеличивает срок гарантии. Поскольку затраты на гарантийное обслуживание входят в цену, то речь идет о предложении товара по более низкой цене.

Но на внешнем рынке ценовая конкуренция не является типичной, особенно если речь идет о рынках США и Западной Европы. Это было характерно для прошлых периодов. В современных условиях рынок в развитых странах стабилен и захвачен. Предпочтение отдается стабильности и консерватизму. В этих условиях использование ценовых методов в конкурентной борьбе может бумерангом ударить по тем, кто их применяет. Так, например, одна из компаний США по производству алюминия в борьбе со своими конкурентами в 80-е годы прошлого столетия поэтапно снижала цены вплоть до крайнего предела – уровня себестоимости. Конкурирующие компании вынуждены были поступать также. В результате на американский рынок хлынул поток еще более дешевого алюминия из стран Западной Европы, что привело к банкротству инициатора ценовых методов ведения конкурентной борьбы.¹⁰

Во всех развитых странах мира предпочтение отдается неценовым методам ведения конкурентной борьбы. Это дает возможность проводить более гибкую рыночную политику. В основе неценовых методов конкуренции лежит повышение

⁹ Стратегии проникновения на внешний рынок... - km.ru-www.km.ru

¹⁰ Методы конкурентной борьбы в условиях рынка – <http://www.maeb.ru>

качества производимых товаров, улучшение предпродажного и послепродажного обслуживания покупателей. Неценовые методы весьма разнообразны. Это может быть близость к потребителю, репутация компании, торговая марка, технологическое преимущество, гибкость производства и т.п. Следует заметить, что неценовые методы могут быть законные и незаконные. К последним относятся такие, например, как промышленный шпионаж, подкуп должностных лиц в государственном аппарате и в конкурирующих фирмах, заключение нелегальных сделок. Каждая компания определяет для себя наиболее приемлемые формы ведения неценовой конкуренции.

Одним из элементов разработки экспортной стратегии является создание механизмов управления этим процессом. Управление экспортной стратегией связано с созданием условий для ее реализации. Данный процесс не осуществляется обособленно, он является составной частью общего процесса управления внешнеэкономической деятельностью компании. Организация управления во многом зависит от того, в какой мере компания участвует во внешнеэкономической деятельности. Если фирма только начинает осуществлять экспортную деятельность, то эту функцию целесообразно возложить на отдельных специалистов. При постоянном характере экспортных и других внешнеэкономических операций создается специализированное подразделение – отдел по внешнеэкономической деятельности. Его основная задача – планирование внешнеэкономической деятельности, поиск новых экспортных заказов, участие в разработке экспортных цен, контроль за выполнением обязательств по заключенным контрактам. Организация отдела может иметь встроенную или специальную форму. В первом случае отдел выполняет только основные функции (заключение контрактов, контроль за их выполнением, подготовка и проведение деловых переговоров и т.д.), другие необходимые функции выполняются в соответствующих подразделениях (бухгалтерия, экономический отдел, служба маркетинга и т.п.). Специальная форма организации предполагает, что в отделе внешнеэкономической деятельности реализуются все необходимые функции.

Особое внимание в процессе формирования организационных структур управления внешнеэкономической деятельностью необходимо обратить на взаимодействие всех участников этого процесса. Данную задачу призваны выполнять координирующие органы, образуемые в соответствии с направлениями деятельности компании и ее задачами.

БИБЛИОГРАФИЯ:

9 стратегий выхода на внешние рынки: расширяем бизнес правильно – <http://power-branding.ru> (9 strategij vyhoda na vneshnie rynki: rasshirjaem biznes pravil'no)



Королев В.И., Королева Е.Н. Внешнеторговый менеджмент: содержание и инструменты // Российский внешнеэкономический вестник - 2015 - №1. С.94-103 (Korolev V.I., Koroleva E.N. Vneshnetorgovuj menedzhment: sodержanie i instrumenty // Rossijskij vneshnejekonomicheskij vestnik - 2015 - №1. S.94-103)

Краснова Л.А., Ниязова Г.А. Разработка модели экспортной стратегии фирмы нефтегазовой промышленности – Вестник Тюменского государственного университета – 2014 - №11. С.51-59 (Krasnova L.A., Nijazova G.A. Razrabotka modeli jeksportnoj strategii firmy neftegazovoj promyshlennosti – Vestnik Tjumenskogo gosudarstvennogo universiteta – 2014 - №11. S.51-59)

Лебедев Д.С. Методика формирования экспортной стратегии промышленных предприятий – Ярославль, 2002. - 104 с. (Lebedev D.S. Metodika formirovanija jeksportnoj strategii promyshlennyh predpriyatij – Jaroslavl', 2002. - 104 s.)

Международный маркетинг. Под ред. Васильева Г.А. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 544 с. (Mezhdunarodnyj marketing. Pod red. Vasil'eva G.A. – M.: Juniti-Dana, 2012. - 544 s.)

Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Изд. дом Вильямс, 2013. 928 с. (Tompson A.A., Striklend A. Dzh. Strategicheskij menedzhment. Izd. dom Vil'jams, 2013. 928 s.)

Чан В.Н. Стратегии выхода компаний на новые внешние рынки – Молодой ученый – 2011 - №7. Т.1. С.121-124 – <http://www.moluch.ru> (Chan V.N. Strategii vyhoda kompanij na novye vneshnie rynki – Molodoj uchenyj – 2011 - №7. T.1. S.121-124)

Чарльз Хилл. Международный бизнес. – М.: Питер, 2013. - 688 с. (Чарльз Хилл. Международный бизнес. – М.: Питер, 2013. - 688 с.)

