

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc167153011)

[1. Теоретические и методические аспекты организации работы маркетинговых служб на предприятии 5](#_Toc167153012)

[1.1 Маркетинговая служба предприятия: роль и функции 5](#_Toc167153013)

[1.2 Методические подходы к организации работы маркетинговых служб, ее анализ и оценка 8](#_Toc167153014)

[1.3 Особенности функционирования маркетинговых служб отечественных предприятий на этапе санкционных ограничений 13](#_Toc167153015)

[2. Анализ и оценка эффективности организации работы маркетинговой службы ООО «Комос групп» 19](#_Toc167153016)

[2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности ООО «Комос групп»……………………………………………….. 19](#_Toc167153017)

[2.2 Анализ и оценка организации работы маркетинговой службы ООО «Комос групп» 24](#_Toc167153018)

[2.3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности маркетинговой службы ООО «Комос групп» 28](#_Toc167153019)

[Заключение 32](#_Toc167153020)

[Список использованных источников 37](#_Toc167153021)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность курсовой работы обусловлена тем, что в текущих условиях существует значительный потенциал для повышения эффективности работы отечественных торговых компаний. Основным фактором, способствующим использованию этого потенциала, является возможность компаний разработать и реализовать стратегии, наиболее адаптированные к современным экономическим и политическим реалиям. Успех компаний во многом зависит от умения их руководителей формировать и внедрять эффективные подходы и методы в области сбыта.

Существует неотложная потребность в фундаментальных изменениях в управлении сбытом на российских предприятиях, вызванная серьезным санкционным давлением на многие отрасли отечественного рынка. Важно определить оптимальный способ проведения этих преобразований.

Современные методы организации сбытовой деятельности на предприятиях наиболее эффективно реализуются через маркетинг. Маркетинг позволяет предприятиям увеличить прибыль благодаря расширению объема продаж, основанному на подробном понимании рынка, конкурентов, потребителей и востребованной продукции. Применение маркетинговых концепций обеспечивает не только краткосрочные успехи, но и стабильные результаты на долгий срок.Цель исследования: рассмотреть организацию работы маркетинговых служб на предприятии, определить их функции и экономическую роль.

Объект исследования: предприятие ООО «Комос групп» в городе Краснодар.

Предмет исследования: экономические отношения, складывающиеся по поводу организации работы маркетинговых служб на предприятии
ООО «Комос групп».

Задачи исследования:

– изучить роль и функции маркетинговой службы предприятия;

– рассмотреть методические подходы к организации работы маркетинговых служб, ее анализа и оценки;

– определить особенности функционирования маркетинговых служб отечественных предприятий на этапе санкционных ограничений;

– охарактеризовать организационно-экономическую деятельность ООО «Комос групп»;

– проанализировать и оценить организацию работы маркетинговой службы ООО «Комос групп»;

– разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности маркетинговой службы ООО «Комос групп».

Теоретико-методологической базой исследования явились работы отечественных и зарубежных исследователей по вопросам совершенствования маркетинговой деятельности предприятия, таких как: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф., Завгородняя А. В., Ямпольская Д. О., Кеворков В. В., Леонтьев С. В.

Информационной базой исследования явились материалы периодических изданий, научной библиотеки «Киберленинка», а также материалы отчетности предприятия ООО «Комос групп».

В ходе написания курсовой работы применялись следующие научные методы исследования: статистико-математический анализ; структурно-логический анализ.

Структура работы обусловлена ее целью и включила в себя: введение, два раздела, заключение, список использованных источников.

#  1 Теоретические и методические аспекты организации работы маркетинговых служб на предприятии

## 1.1 Маркетинговая служба предприятия: роль и функции

Производители, потребители и государство являются ключевыми участниками рыночной экономики, которые постоянно взаимодействуют, чтобы удовлетворить свои потребности. В нынешних условиях успешное взаимодействие этих субъектов требует обширных знаний о рыночной среде и факторах, оказывающих на неё влияние. Также необходимы навыки использования различных инструментов для адаптации к текущей рыночной ситуации. Сочетание этих знаний и навыков формирует основу маркетинга [28].

Маркетинг становится краеугольным камнем для всех участников рынка. Без понимания тонкостей рыночного механизма участникам будет трудно достигнуть своих целей. Для производителей это означает не только знание своих производственных возможностей, но и способность эффективно планировать распределение товаров и услуг. Важно также умение оперативно откликаться на изменения в спросе и обновлять ассортимент в соответствии с нуждами потребителей [8].

Деятельность маркетинговой службы на современных предприятиях охватывает широкий спектр хозяйственных и управленческих связей. Ключевые направления включают взаимодействие с клиентами, дистрибьюторами, маркетинговыми и логистическими центрами, а также с поставщиками материальных ресурсов. Кроме того, маркетинговая служба устанавливает общественные связи с СМИ и государственными органами, а также координирует взаимодействие внутри компании между различными подразделениями.

Руководство службы маркетинга обычно осуществляет заместитель директора по маркетингу или маркетинг-директор, который отвечает за планирование и контроль маркетинговых исследований и мероприятий, направленных на достижение стратегических целей предприятия. В состав маркетинговой команды входят специалисты по исследованию рынка, разработке ассортимента продукции, установлению цен, продвижению и рекламе продуктов. Также могут привлекаться внешние эксперты из научно-исследовательских учреждений для проведения специализированных исследований [10].

Важно, чтобы в должностных инструкциях были четко определены полномочия и ответственность каждого сотрудника, обеспечивая тем самым их самостоятельность в выполнении профессиональных задач.

Для организации эффективной работы компании создаются маркетинговые отделы. Их основная задача – максимизация прибыли за счет удовлетворения потребностей покупателей. Эта цель достигается через планирование продаж, анализ рынков, учитывая спрос, ценовые предложения и конкурентные возможности, что в конечном итоге направлено на удовлетворение рыночных запросов и получение прибыли [16].

Управление маркетингом включает в себя ряд ключевых функций, которые определяют основные направления деятельности компании и отражают принципы маркетингового подхода к ведению бизнеса (Рисунок 1).

Рисунок 1 – Функции управления маркетингом [3]

Аналитическая функция является центральной в системе маркетинга. Она включает в себя анализ как внешней, так и внутренней среды работы предприятия, а также тщательное исследование рынка, его участников и продукции, что становится первым и ключевым этапом в работе маркетинговой службы компании.

Изучение рынка обычно проводится с учётом географического расположения, потенциала рынка, его особенностей, количества конкурентов, а также текущего спроса и предложения на продукцию, которую компания планирует производить или уже производит для последующей продажи [14].

Производственная функция критически важна для организации деятельности предприятия. Она включает организацию выпуска продукции, соответствующей как по ассортименту, так и по качеству запросам рынка, что способствует получению прибыли и удовлетворению потребностей клиентов.

Эта функция реализуется через организацию производства новых товаров, внедрение инновационных технологий, обеспечение материально-технической базы производства, а также управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции. Эффективно организованный производственный процесс позволяет сокращать сроки и издержки производства, что в конечном итоге приводит к снижению себестоимости товаров и возможности установления конкурентной цены [2].

Функция продаж, также известная как сбытовая функция, основывается на распространении продукции на рынке и её последующем сбыте. Функции управления, коммуникаций и контроля в первую очередь направлены на организацию планирования деятельности предприятия и управление его производственными процессами [9].

Контроль представляет собой заключительный этап маркетинговой деятельности. Здесь особенно важен так называемый «ситуационный анализ», который позволяет руководству компании получать актуальные данные о текущем положении дел для оценки достижений и анализа слабых сторон, а также для внесения корректировок в стратегические и тактические планы.

Таким образом, маркетинговая деятельность является неотъемлемой частью функционирования любого предприятия, основанная на анализе, планировании и организации мероприятий, направленных на успешное осуществление рыночных операций с продуктами и услугами для достижения поставленных задач. Основные цели маркетинговых служб заключаются в удовлетворении потребностей клиентов и генерации прибыли. Маркетинговые функции разделяются на четыре основные категории: аналитическая, сбытовая, производственная и контрольно-управляющая.

## 1.2 Методические подходы к организации работы маркетинговых служб, ее анализ и оценка

Структура маркетинговых служб в компаниях варьируется в зависимости от типа продукции, объемов производства и размеров рынка. Руководство таких подразделений обычно осуществляет вице-президент по маркетингу или директор по маркетингу [24].

Каждая организация разрабатывает индивидуальную маркетинговую стратегию, которая помогает достигать поставленных целей. В зависимости от подхода к организации, маркетинговые службы могут функционировать по функциональному, товарному или рыночному принципу [14].

При функциональном методе организации, который часто применяется, если ассортимент продукции и количество рынков невелико, создаются специализированные отделы. Эти отделы отвечают за исследования рынка, планирование производства, управление продажами, стимулирование сбыта и другие маркетинговые функции. Функциональный подход характеризуется простотой и четкостью разграничения обязанностей, что способствует повышению эффективности, но может столкнуться с проблемами координации и мотивации сотрудников при расширении деятельности [26].

Товарный метод организации маркетинга применяется, когда компания производит разнообразные товары, требующие различных подходов к производству, сбыту и обслуживанию [17]. В таком случае формируются специализированные группы, каждая из которых занимается маркетингом определенной группы товаров. Этот подход позволяет учитывать специфику каждого товара и эффективно управлять его продвижением на рынке (рисунок 2).



Рисунок 2 – Схема организации службы маркетинга по товарному принципу

Товарная организационная структура выделяется благодаря тому, что управляющие могут эффективно координировать и контролировать всю деятельность, связанную с продуктом, при этом обладая глубокими знаниями о его рыночных перспективах. Однако этот подход может сталкиваться с проблемами, такими как высокий риск конфликтов из-за нечеткого разграничения полномочий и возможные сложности, связанные с управлением продуктом функциональными менеджерами [34].

Для компаний, чьи продукты требуют особого подхода в различных потребительских сегментах, предпочтительной может стать рыночная организация маркетинговой службы. Главное преимущество такой структуры заключается в фокусировании маркетинговых усилий на конкретных целевых рынках, хотя и здесь могут возникать недостатки, схожие с теми, что присущи товарной организационной структуре (рис. 3).



Рисунок 3 – Схема организации службы маркетинга по рыночному принципу

Эффективность маркетинговых мероприятий играет ключевую роль, особенно в контексте принятия решений о запуске конкретных кампаний. В работе маркетинговые службы часто применяют комплексный экономический анализ, который представляет собой глубокий анализ деятельности компании. Этот вид анализа позволяет всесторонне оценить и проанализировать различные аспекты работы, их взаимосвязь и взаимозависимость, а также оценить влияние использования ресурсов на финансовые результаты деятельности [17].

Анализ, который проводится в организациях, играет ключевую роль как в стратегическом, так и в тактическом планировании. Благодаря своей комплексности, он позволяет оценить воздействие различных факторов на результативность принимаемых управленческих решений. Эти решения могут быть разнообразными: экономическими, финансовыми, инвестиционными, что делает такой анализ неотъемлемым инструментом для стратегического управления, способствующим прогнозированию долгосрочных последствий [3].

Процесс комплексной оценки включает в себя следующие шаги:

1. Определение целей и задач исследования.

2. Планирование временных рамок и этапов работы.

3. Составление рабочей группы.

4. Распределение ответственности по исследуемым направлениям.

5. Анализ доступности и качества информации, подготовка источников данных.

6. Разработка системы критериев для оценки, основываясь на целях исследования.

7. Проведение предварительной оценки, обычно через комплексную оценку эффективности или экспресс-анализ финансовых показателей.

8. Выполнение комплексного анализа, включая:

 а) оценку управления и организации производства;

 б) изучение использования основных фондов и технической оснащённости;

 в) анализ материальных ресурсов и запасов;

 г) изучение трудовых ресурсов и производительности труда;

 д) оценка процессов производства продукции;

 е) анализ затрат и себестоимости работ и услуг;

 ж) рассмотрение финансовых результатов;

 з) анализ деловой активности и финансовой эффективности;

 и) оценка финансового состояния и имущественного положения компании.

9. Синтез полученных данных.

10. Оформление исследования.

11. Принятие управленческих решений на основе анализа [1].

Организация комплексного анализа и оценки строится на следующих основных принципах:

- применение научных методов и подходов;

- целостность и систематичность в подходах;

- всесторонность оценки;

- непредвзятость и объективность;

- точность и детальность;

- предварительное планирование;

- чёткая целевая установка и определённые задачи;

- последовательность и согласованность в процессах [11].

Основная и постоянная функция маркетинговой службы заключается в мониторинге условий ведения бизнеса и анализе их изменений во времени. Это включает оценку того, способствуют ли текущие тенденции и общие условия успешному развитию предприятия или, наоборот, создают потенциальные риски для его деятельности [9].

Анализ бизнес-среды проводится с учетом нескольких взаимосвязанных аспектов, представленных на рисунке 4.

Рисунок 4 – Факторы бизнес-среды [13]

Если условия предпринимательской среды благоприятствуют развитию бизнеса в выбранной сфере, то маркетинговая служба должна сфокусироваться на анализе и стратегиях взаимодействия с целевым товарным рынком, где предприятие уже работает или планирует начать деятельность.

В контексте организации маркетинговых служб различают функциональный, товарный и рыночный методы. Функциональный подход применяется, когда ассортимент продукции и объём рынков ограничены. Товарный метод актуален для компаний с разнообразием продукции, каждая из которых требует уникального подхода в производстве, сбыте и обслуживании, и, как следствие, формирования специализированных групп маркетологов по каждому продукту. Рыночный метод подходит для организаций, чьи товары предназначены для рынков с разнообразными потребительскими предпочтениями и требуют индивидуализированного обслуживания.

В работе маркетинговые службы опираются на комплексный экономический анализ, который представляет собой полное исследование всех аспектов деятельности организации, с соблюдением строгой последовательности этапов и вышеупомянутых принципов.

## 1.3 Особенности функционирования маркетинговых служб отечественных предприятий на этапе санкционных ограничений

В настоящее время санкции продолжают оказывать значительное влияние на различные секторы российской экономики, и со временем этот эффект только усиливается. Количество антироссийских ограничительных мер растет: по состоянию на 24 февраля 2023 года против России было введено 14 153 международных санкции, установив рекорд среди всех государств. Для сравнения, Иран подвергся 4268 санкциям, Сирия – 2643, Северная Корея – 2133, Беларусь – 1155, Мьянма – 839, а Венесуэла – 651 [19].

Согласно данным Росстата, объем продаж отечественных товаров FMCG увеличился на 10-15% в первые годы санкций за счет замещения импортных товаров. Ввиду санкций и сокращения импорта, доля иностранных товаров на рынке FMCG сократилась на 20-30%.

Доля российских производителей на рынке FMCG выросла с 60% до 75% за последние пять лет. В категории продуктов питания отечественные товары занимают около 80% рынка, в категории бытовой химии и косметики - около 70%.

Из-за ограничения поставок и роста издержек на логистику цены на импортные товары выросли на 20-40%. Цены на продукцию российских производителей остаются более стабильными, хотя и отмечается рост на 5-10% из-за увеличения затрат на производство и сырье [15].

Статистические данные демонстрируют, что российские компании FMCG смогли адаптироваться к новым условиям, вызванным санкциями. Увеличение доли отечественных товаров на рынке, рост инвестиций в локальное производство, успешные проекты по импортозамещению и увеличение экспорта являются ключевыми показателями устойчивости и гибкости этого сектора экономики.

Особенности деятельности компаний в сфере FMCG, которые способствуют обусловленными санкционными рисками, включают следующие аспекты:

1. Широкий ассортимент продукции: некоторые товары или компоненты, а также оборудование, необходимое для их производства, могут подпадать под международные экспортные или импортные ограничения.

2. Многоуровневая структура рынка и каналы сбыта: Санкционные риски могут усиливаться в случае, если один из участников цепочки поставок попадает под контроль лиц, на которых распространяются санкции, или если деятельность компании осуществляется в стране, вводящей санкционные меры.

3. Зависимость от внешних поставщиков услуг и товаров: Тесное взаимодействие с поставщиками логистических и транспортных услуг, а также с поставщиками необходимых товаров увеличивает санкционные риски, поскольку любые ограничения на этих уровнях могут существенно затруднить операционную деятельность компании.

4. Разнообразие подходов к производственной деятельности и взаимодействию с поставщиками: Компоненты или части, необходимые для производства, могут закупаться у иностранных поставщиков из-за отсутствия соответствующего производства внутри страны. Производство может быть размещено за рубежом с последующей упаковкой или фасовкой уже на территории России, что также повышает уровень санкционных рисков [22].

Функционирование маркетинговых служб российских предприятий в условиях санкционных ограничений сопряжено с рядом уникальных вызовов и требует адаптации к изменяющейся внешней среде. Вот основные особенности и стратегии, которые применяются в этот период [12]:

1. Переориентация на внутренний рынок: с учетом ограничений на импорт и экспорт, многие российские предприятия сосредотачивают свои усилия на развитии и укреплении позиций на внутреннем рынке. Это включает в себя поиск новых ниш и сегментов потребителей, а также адаптацию продукции под потребности местных потребителей.

2. Импортозамещение: маркетинговые службы активно работают над продвижением товаров и услуг, которые могут заменить импортные аналоги. Это требует глубокого изучения потребностей рынка, а также разработки новых продуктов, которые могут конкурировать по качеству и цене с зарубежными товарами.

3. Цифровизация и онлайн-продажи: с ростом интернет-торговли и ограничениями на традиционные каналы распространения, маркетинговые службы уделяют больше внимания развитию онлайн-платформ и цифровых каналов сбыта. Это также включает в себя использование цифрового маркетинга и социальных сетей для привлечения клиентов.

4. Локализация производства: процесс локализации производства становится важной частью стратегии многих предприятий. Маркетинговые службы должны поддерживать это направление, продвигая преимущества продукции, изготовленной в России, и подчеркивая ее качество и доступность.

5. Сотрудничество с местными поставщиками: санкции часто затрудняют получение иностранных компонентов и материалов, что вынуждает предприятия налаживать отношения с местными производителями и поставщиками для обеспечения стабильности производства.

6. Адаптация к изменениям в законодательстве: маркетинговые стратегии должны быть гибкими, чтобы адаптироваться к постоянно меняющимся условиям, включая новые законодательные акты и правила, связанные с санкциями и контрсанкциями.

7. Фокус на устойчивое развитие: в условиях экономической неопределенности маркетинговые службы также обращают внимание на устойчивое развитие и социальную ответственность как элементы, повышающие доверие и лояльность потребителей [15].

Для целей проведения оценки эффективности работы маркетинговых служб на предприятии возможно использовать следующие методы:

1. Анализ динамики ключевых финансовых показателей через изучение временных рядов и сравнение их роста за продолжительный период. Этот подход выделяется тем, что он иллюстрирует общие тенденции в изменении внешней и внутренней среды, не давая прямой оценки ее уровня, и поэтому его целесообразно использовать в дополнение к другим методам.

Для оценки финансовой независимости анализируются три ключевых коэффициента.

- КЗС – коэффициент соотношения заемных и собственных средств

- КОСС – коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования

- КФН – коэффициент финансовой независимости

Финансовую устойчивость характеризуют:

–коэффициент финансирования(КФ);

–коэффициент финансовой устойчивости(КФУ)

Таблица 2 – Показатели финансовой устойчивости и независимости[18].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Способ расчета | Рекомендуемое значение | Примечание |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | КЗС =$ \frac{стр.1400+стр.1500}{\begin{array}{c}стр.1300\\\end{array}}$ | >= 1,0 –1,5 | Показывает сколько заемных средств привлечено на 1 руб. вложенных в активы собственных средств |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | КОСС =$\frac{стр.1300-стр.1100}{стр.1200}$ | Рекомендуемое = 0,5;Минимальное = 0,1 | Показывает финансирование за счет собственных источников |
| Коэффициент финансовой независимости | КФН = $\frac{стр.1300}{стр.1700}$ | 0,4-0,6 | Показывает удельный вес собственных средств  |
| Коэффициент финансирования | КФ= $\frac{стр.1300}{стр.1400+стр.1500}$ | Рекомендуемое = 0,7Оптимальное = 1,5 | Показывает, финансирование деятельности |
| Коэффициент финансовой устойчивости | КФУ = $\frac{стр.1300+стр.1400}{стр.1100+стр.1200}$ | 0,6 | Показывает финансирование активов  |

2. Использование метода пороговых значений для сравнения реальных данных с установленными стандартами, что позволяет определить степень угрозы возникновения рисков. Данный метод идеально подходит для анализа финансовых показателей благодаря наличию обоснованных нормативов для многих из них [10].

3. Графический метод, который дает возможность одновременно оценить множество рисков, а также визуально выделить те показатели, которые представляются наиболее устойчивыми и стабильными.

4. SWOT-анализ. Данный инструмент стратегического планирования дает возможность объективно идентифицировать и анализировать возможности и угрозы, сильные и слабые стороны, а также адаптировать стратегию предприятия для минимизации рисков [24].

5. PEST-анализ. Данный инструмент стратегического планирования позволяет объективно оценить факторы внешней среды и их влияние на деятельность компании, что дает возможность адаптировать деятельность компании с учетом внешних изменений.

6. Экспертный метод для оценки как количественных, так и качественных аспектов безопасности, основываясь на знаниях и предложениях экспертов, включая анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, выявленных в ходе SWOT-анализа [25].

Итак, санкции оказывают значительное влияние на экономику России, но в то же время стимулируют развитие внутреннего производства и адаптацию к новым условиям. В условиях увеличения количества санкций, российские предприятия, особенно в секторе FMCG, смогли не только адаптироваться, но и увеличить долю отечественных товаров на рынке, что привело к росту инвестиций в локализацию производства и импортозамещение. Эти изменения также привели к росту цен на импортные товары и небольшому увеличению цен на продукцию отечественных производителей.

Маркетинговые службы российских компаний в ответ на санкции активно переориентировались на внутренний рынок, цифровизацию и онлайн-продажи, а также на сотрудничество с местными поставщиками, чтобы минимизировать зависимость от зарубежных партнеров и усилить свои позиции на рынке.

Выбор метода оценки экономической роли маркетинговой службы зависит от целей и задач анализа, особенностей деятельности государства, доступности информации и других важных факторов. Эти методы требуют определения критериев, финансовых показателей и их пороговых значений. Следует учесть, что существует дискуссия среди ученых относительно определения показателей для оценки рисков.

При этом каждое из этих направлений требует от маркетинговых служб российских предприятий проявления гибкости, инновационного подхода и способности быстро реагировать на изменения внешней среды.

#  2 Анализ и оценка эффективности организации работы маркетинговой службы ООО «Комос групп»

## 2.1 Характеристика организационно-экономической деятельности ООО «Комос групп»

Группа компаний «Комос Групп» включает в себя 15 предприятий, расположенных на территории Удмуртии, Пермского края, а также Татарстана и Башкирии. Общая выручка группы компаний за 2022 год составила 61,6 млрд рублей, а среднесписочная численность сотрудников составляет 13,2 тысяч человек.

Компания основана в 2003 году и входит в число крупнейших агропромышленных холдингов в России. Основные направления деятельности компании включают производство мясных продуктов, молочных продуктов, а также растениеводство.

На сегодняшний день ключевой торговой маркой компании является «Село Зелёное», под которым выпускается широкий ассортимент продукции, состоящий из более чем 40 наименований, в категориях: молоко, кефир, кисломолочные напитки, творог и творожные продукты, сметана, сливки, йогурты, сыворотка и сывороточные напитки, сыры, десерты, масло, мороженое, функциональные и термостатные кисломолочные продукты.

Продукция компании реализуется более чем в 20 регионах России и Казахстана, а в 2019 году компания начала поставки в Китай. Продукция «Село Зелёное» имеет ряд наград: «World food Moscow 2015», «Бренд Удмуртии 2015», кроме того, бренд «Село Зелёное» вошел в рейтинг Forbes российских брендов ТОП-10 как самый удачный коммерческий стартап в российской молочной отрасли, производство входит в ТОП-5 крупнейших компаний по переработке молока по версии DIA Dairy News 2022, занимает 4 место по производству яиц по версии RAEX 2019.

Организационная структура ООО «Комос групп» является линейно-функциональной и представлена на рисунке 5.

Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Комос Групп»

Следует отдельно отметить тот факт, что данная структура является простой в управлении предприятием, во главе каждого департамента компании находится один руководитель. Так, в непосредственном подчинении генерального директора находится 7 руководителей подразделений.

Далее необходимо рассмотреть основные финансовые показатели компании «Комос групп».

Таблица 1 – Финансовые результаты ООО «Комос Групп», тыс. р.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | Абс. Изм. | Темп роста,% |
| 2022 г. к 2021 г. | 2023 г. к 2022 г. | 2022 г. к 2021 г. | 2023 г. к 2022 г. |
| Выручка | 18902222 | 17160409 | 18880358 | -1741813 | 1719949 | -9,21 | 10,02 |
| Себестоимость продаж | -17243658 | -16123851 | -17505595 | 1119807 | -1381744 | -6,49 | 8,57 |
| Валовая прибыль (убыток) | 1 658 564 | 1036558 | 1374763 | -622006 | 338205 | -37,50 | 32,63 |
| Прибыль от продаж | 171792 | 115913 | 219279 | -55879 | 103366 | -32,53 | 89,18 |
| Прибыль до налогообложения | 46058 | -719153 | -151931 | -765211 | 567222 | -1661,41 | 78,87 |
| Чистая прибыль | 9539 | -585876 | -214979 | -595415 | 370897 | -6241,90 | 63,31 |
| Рентабельность продаж, % | 0,9 | 0,7 | 1,2 | -0,2 | 0,5 | -22,22 | 71,43 |

В 2023 году компания смогла увеличить выручку на 10,02% по сравнению с 2022 годом, что свидетельствует о частичном восстановлении и успешной адаптации к рыночным условиям. В 2022 году себестоимость продаж снизилась на 6,49%, что могло быть связано с оптимизацией затрат. Однако в 2023 году себестоимость снова выросла на 8,57%, что может указывать на повышение цен на сырье или другие производственные затраты.

Прибыль от продаж снизилась в 2022 году, но в 2023 году значительно выросла. Прибыль до налогообложения в 2022 году была отрицательной, но в 2023 году компания показала улучшение. Компания показала значительное ухудшение чистой прибыли в 2022 году, однако в 2023 году удалось частично компенсировать убытки, сократив чистые убытки.

Данные изменения указывают на то, что компания пережила трудный 2022 год, но предприняла успешные меры для восстановления и улучшения финансовых показателей в 2023 году.

Согласно данным Федеральной налоговой службы, было выяснено, что финансовые результаты компании «Комос групп» демонстрируют стабильные положительные результаты. Так, например, на рисунке представлена динамика изменения объема выручки компании за период с 2018 по 2022 гг.

Рисунок 6 – Выручка компании «Комос групп» 2018-2022 гг., млрд р.

За период с 2018 по 2022 годы выручка компании демонстрировала устойчивый рост, отражая расширение производства и увеличение объемов продаж. Отмечается небольшое снижение выручки в 2022 году, что обусловлено введением антироссийских санкций.

Далее следует также проанализировать динамику прибыли предприятия «Комос групп» за аналогичный период (Рисунок 7).

 Рисунок 7 – Прибыль компании «Комос групп» 2018-2022 гг., млн р.

Отмечается, что в 2022 году в результате усложнения условий российского рынка компания «Комос групп» получила убыток в размере -585,9 млн рублей. Данные результаты обусловлены сложностями в обслуживании и ремонте оборудования иностранного производства.

Тем не менее, уровень рентабельности продаж составляет 0,7%, а уровень рентабельности капитала – -87,7%, что является чрезвычайно критичным показателем для рассматриваемого сегмента рынка.

Важным финансовым показателем торговых предприятий является рыночная стоимость компании, которая представляет собой разницу между настоящей и будущей стоимостью капитала предприятия (Рисунок 8).

Рисунок 8 – Рыночная стоимость «Комос групп» 2018-2023, млн.р.

Отмечается, что с 2020 года предприятие демонстрирует снижение своей рыночной стоимости, что также является результатом недостаточно грамотных управленческих решений в деятельности компании «Комос групп».

Итак, группа компаний «Комос Групп», включающая 15 предприятий в Удмуртии, Пермском крае, Татарстане и Башкирии, демонстрирует значительные масштабы своей деятельности с общей выручкой 61,6 млрд рублей за 2022 год и численностью сотрудников 13,2 тысячи человек. Ключевой торговой маркой компании является «Село Зелёное», под которой выпускается широкий ассортимент молочных и кисломолочных продуктов. Продукция компании успешно продается более чем в 20 регионах России и Казахстана, а также экспортируется в Китай.

Компания «Комос Групп» обладает многочисленными наградами и признанием в отрасли, включая вхождение бренда «Село Зелёное» в рейтинг Forbes ТОП-10 российских брендов и высокие позиции в рейтингах по переработке молока и производству яиц.

Анализ финансовых показателей за период 2021-2023 годов показывает сложную финансовую ситуацию. Несмотря на стабильную выручку, компания понесла убытки в 2022 и 2023 годах, что указывает на наличие серьезных финансовых трудностей. В частности, чистая прибыль в 2022 году составила -585,9 млн рублей, а в 2023 году -214,9 млн рублей. Уровень рентабельности продаж остается низким, хотя и показывает небольшое улучшение, с 0,7% в 2022 году до 1,2% в 2023 году.

Одним из критичных показателей является рентабельность капитала, которая в 2022 году составила -87,7%, что свидетельствует о серьезных проблемах в управлении капиталом компании. Также наблюдается снижение рыночной стоимости компании с 2020 года, что указывает на необходимость пересмотра стратегических и управленческих решений.

##  2.2 Анализ и оценка организации работы маркетинговой службы ООО «Комос групп»

Маркетинговая служба ООО «Комос групп» состоит из 9 сотрудников и выполняет следующие функции:

1.Исследование рынка: Маркетинговая служба анализирует рынок, чтобы понять потребности и предпочтения целевой аудитории, а также изучает действия конкурентов. Это включает в себя сбор и анализ данных о потребителях, тенденциях рынка и экономических условиях.

2.Разработка стратегии маркетинга: на основе анализа данных маркетинговый отдел разрабатывает комплексную стратегию, включающую целевые сегменты рынка, позиционирование продукта, ценообразование и коммуникационные стратегии.

3.Управление продуктом: отдел отвечает за разработку и модификацию продуктов в соответствии с требованиями рынка и обратной связью от клиентов. Это может включать управление жизненным циклом продукта, разработку новых продуктов и улучшение существующих.

4. Продвижение и реклама: маркетинговая служба организует и проводит рекламные кампании, включая выбор рекламных каналов, создание рекламных материалов, управление социальными сетями и PR-мероприятия. Цель этих действий – увеличить узнаваемость бренда и способствовать продажам.

5. Продажи и распределение: Эффективное распределение продуктов и управление продажами также часто находятся в ведении маркетинговой службы, что включает выбор каналов распределения, управление отношениями с дистрибьюторами и оптимизацию логистики.

6. Анализ эффективности: Постоянный анализ результатов всех маркетинговых и рекламных кампаний для оценки их эффективности и корректировки текущих стратегий и тактик.

Следует оценить организацию работы маркетинговой службы на предприятии ООО «Комос групп».

1 Этап. Оценка продукции ООО «Комос групп».

Согласно уставу компании, ООО «Комос групп» специализируется на оптовой продаже продуктов питания, что является основным направлением деятельности предприятия.

2 Этап. Анализ ценообразования и стратегии цен.

Конкуренты ООО «Комос групп» - это крупные фирмы, активно использующие рекламные стратегии. Ценовая политика ООО «Комос групп» позволяет сохранять конкурентные преимущества благодаря умеренной стоимости продукции по сравнению с ценами конкурентов, при этом обеспечивая достаточный уровень прибыли для развития компании.

Основным конкурентом для ООО «Комос групп» является ООО «ЭкоМиок», который превосходит по объему производства и продаж. Тем не менее, качество продукции ООО «Комос групп» находится на высоком уровне, что позволяет ей успешно конкурировать на рынке.

3 Этап. Изучение каналов распределения продукции.

ООО «Комос групп» стремится к расширению своего присутствия на российском рынке, выбирая регионы для сбыта, которые могут способствовать увеличению объемов продаж. Компания активно работает в таких аграрных регионах, как Ростовская область, Краснодарский край и Ставропольский край, устанавливая филиалы и развивая сеть дистрибьюторов.

4 Этап. Оценка коммуникационной стратегии.

ООО «Комос групп» использует различные коммуникационные инструменты для продвижения своей продукции. Комбинация рекламных активностей, методов стимулирования сбыта, персональных продаж и PR-мероприятий помогает укреплять позиции на рынке и улучшать взаимодействие с целевой аудиторией.

Таким образом, анализ деятельности маркетинговой службы ООО «Комос групп» подчеркивает акцент на стратегическом развитии маркетинг-микса и нацелен на дальнейшее усиление маркетинговых усилий для повышения эффективности и расширения рынка.

Следует также проанализировать ключевые показатели финансового состояния компании.

Таблица 2 – Анализ финансового состояния ООО «Комос групп»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2022 | 2023 | Изм |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,11 | 0,93 | -0,18 |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами | -0,11 | -0,35 | -0,24 |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств | 34,98 | 38,32 | 3,35 |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования | -0,11 | -0,35 | -0,24 |
| Коэффициент финансовой независимости | 0,03 | 0,03 | 0,00 |
| Коэффициент финансирования | 0,03 | 0,03 | 0,00 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 34,98 | 38,32 | 3,35 |

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Снижение этого коэффициента с 1,11 до 0,93 указывает на ухудшение ликвидности компании, что означает возможные проблемы с платежеспособностью в краткосрочной перспективе.

Отрицательные значения коэффициента обеспеченности собственными средствами указывают на дефицит собственных средств. Ухудшение показателя с -0,11 до -0,35 свидетельствует о значительном увеличении дефицита собственных средств, что может указывать на ухудшение финансовой устойчивости.

Рост коэффициента соотношения заемных и собственных средств указывает на увеличение доли заемных средств по сравнению с собственными. Повышение с 34,98 до 38,32 означает, что компания стала больше полагаться на заемные средства, что увеличивает финансовую зависимость и риски, связанные с долговой нагрузкой.

Низкие значения коэффициента финансовой независимости (0,03) и отсутствие изменений свидетельствуют о низкой финансовой независимости компании, что указывает на высокую зависимость от внешних источников финансирования.

Отмечается, что в настоящее время финансовое положение компании ухудшается, она нуждается в принятии стратегических решений, которые позволяет оптимизировать деятельность на рынке и избежать банкротства.

Итак, маркетинговая служба ООО «Комос групп» играет ключевую роль в успехе компании на конкурентном рынке продуктов питания. Отдел, состоящий из 9 сотрудников, успешно выполняет множество критически важных функций, направленных на улучшение позиций компании и увеличение продаж.

Анализ финансового состояния ООО «Комос групп» выявил некоторые проблемы, которые требуют внимания: снижение коэффициента текущей ликвидности указывает на возможные трудности с покрытием краткосрочных обязательств, ухудшение коэффициента обеспеченности собственными средствами и увеличение зависимости от заемных средств подчеркивают необходимость улучшения финансовой структуры и управления капиталом.

На основании анализа компании рекомендуется пересмотреть структуру расходов, чтобы улучшить финансовую устойчивость и ликвидность, снизить зависимость от заемных средств и улучшить управление собственным капиталом для повышения финансовой независимости и устойчивости.

С точки зрения маркетинговой службы необходимо продолжить развивать и интегрировать инновационные маркетинговые стратегии и технологии для повышения эффективности кампаний и увеличения проникновения на новые рынки.

##  2.3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности маркетинговой службы ООО «Комос групп»

Новая геополитическая ситуация внесла существенные изменения в прогнозы развития рынка. Основной вызов для аграрного сектора сегодня – это проблемы с логистикой, усугубленные введением санкций со стороны европейских стран и США. К 24 февраля 2023 года против России было введено 14 153 международные санкции, что является рекордным показателем. Это привело к значительным трудностям с поставками необходимых компонентов для сельскохозяйственной техники и оборудования. Проблемы возникли не только с воздушными и морскими, но и с наземными перевозками, из-за чего экспорт из России сократился примерно на 50-70%, а импорт – на 50%.

В процессе оптимизации логистики ключевую роль играет человеческий фактор. Важно разработать мотивационную модель оплаты труда для сотрудников склада, которые принимают, размещают и комплектуют товары. Эффективное поощрение и система взысканий, основанная на сдельной оплате, могут значительно повысить продуктивность работы.

Также необходимо улучшить транспортную логистику, чтобы сократить затраты на перевозку товаров и время обслуживания клиентов. Это включает увеличение количества перевозимых товаров, оптимизацию точек доставки и минимизацию затрат на заработную плату за счёт уменьшения количества водителей и транспортных средств. Перед компаниями стоит выбор между использованием собственного транспорта, что позволяет более точно планировать перевозки и повышает качество услуг, и привлечением транспортно-экспедиционных компаний, что может быть на 40% дешевле благодаря высокой производительности их транспорта.

Для эффективной организации доставки товаров следует выбирать оптимальные маршруты, учитывая такие параметры как длина маршрута, время доставки, зона доставки, график работы клиентов и порядок доставки груза. Можно рассмотреть использование маятниковых или кольцевых маршрутов для минимизации порожних пробегов [6].

В целом, для оптимизации логистики на предприятии требуется комплексный подход, охватывающий все звенья цепи поставок, что позволит снизить общие издержки и повысить эффективность логистических процессов.

Улучшение деятельности маркетинговой службы ООО «Комос групп» – это многоаспектная задача, которая требует комплексного подхода. Следует рассмотреть ключевые направления оптимизации деятельности маркетинговой службы подробнее:

 - Проведение тренингов, вебинаров и мастер-классов по новым технологиям, цифровому маркетингу и аналитике;

 - Внедрение CRM-систем для улучшения управления взаимоотношениями с клиентами и автоматизации маркетинговых кампаний;

 - Повышение активности в социальных сетях и использование целевой рекламы для увеличения видимости бренда и вовлеченности аудитории [5].

Следует разработать бюджет на реализацию предложенных мероприятий.

Таблица 3 – Разработка бюджета для совершенствования работы маркетинговой службы

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Стоимость, р. |
| Проведение тренингов, вебинаров и мастер-классов по новым технологиям, цифровому маркетингу и аналитике | 240 000 |
|  Внедрение CRM-систем для улучшения управления взаимоотношениями с клиентами и автоматизации маркетинговых кампаний | 470 000 |
|  Повышение активности в социальных сетях и использование целевой рекламы для увеличения видимости бренда и вовлеченности аудитории | 120 000 |
| ИТОГО | 830 000 |

Предполагается, что реализация предложенных мероприятий позволит значительно повысить эффективность работы маркетинговой службы, что в целом окажет влияние на финансовую устойчивость компании в целом.

Далее следует рассчитать рентабельность инвестиций в развитие маркетинговой деятельности ООО «Комос групп».

Таблица 4 – Расчет эффективности предложенных мероприятий

|  |  |
| --- | --- |
| Прибыль до мероприятий, млн р. | -585,9 |
| Прибыль после мероприятий, млн р. | 150 |
| Общая сумма затрат на оптимизацию, млн рублей | 0,83 |
| Экономический эффект, млн р. | 735,9 |
| Коэффициент эффективности, % | 180,7% |
| Срок окупаемости затрат | 0,005 |

Таким образом, предполагается, что экономический эффект от внедрения всех предложенных мероприятий составит 735,9 млн рублей, срок окупаемости составит менее года, эффективность 180,7%.

Рассчитаем эффективность предложенных мероприятий посредством другой формулы:

𝑅𝑂𝐼 = (Доходы – Затраты на оптимизацию) / Затраты на оптимизацию ∗ 100%

𝑅𝑂𝐼 = (150 – 0,83)/ 0,83 = 179%.

Показатель 𝑅𝑂𝐼 свыше 100% говорит о том, что инвестиции учреждения в совершенствование управления маркетингом не только окупятся, но и принесут дополнительную прибыль.

Внедрение этих стратегий поможет не только повысить эффективность маркетинговой деятельности торгового предприятия, но и способствовать устойчивому развитию компании на конкурентном рынке.

Таким образом, новая геополитическая ситуация и санкции влияют на российский аграрный сектор, особенно в аспектах логистики и международной торговли. Введение значительного количества международных санкций против России создало серьёзные препятствия для экспорта и импорта, что, в свою очередь, привело к необходимости оптимизации внутренних логистических процессов и пересмотра управленческих стратегий в компаниях, включая ООО «Комос групп».

Нарушения в поставках сельскохозяйственной техники и оборудования требуют поиска альтернативных источников и оптимизации существующих логистических маршрутов. Необходимость усиления маркетинговых усилий через обучение сотрудников, интеграцию новых технологий и улучшение коммуникаций для адаптации к изменениям рыночной среды и потребностей потребителей. Анализ и оптимизация финансовых показателей компании важны для поддержания финансовой устойчивости и способности к долгосрочному развитию в условиях экономических санкций.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинговая деятельность является неотъемлемой частью функционирования любого предприятия, основанная на анализе, планировании и организации мероприятий, направленных на успешное осуществление рыночных операций с продуктами и услугами для достижения поставленных задач. Основные цели маркетинговых служб заключаются в удовлетворении потребностей клиентов и генерации прибыли. Маркетинговые функции разделяются на четыре основные категории: аналитическая, сбытовая, производственная и контрольно-управляющая.

В контексте организации маркетинговых служб различают функциональный, товарный и рыночный методы. Функциональный подход применяется, когда ассортимент продукции и объём рынков ограничены. Товарный метод актуален для компаний с разнообразием продукции, каждая из которых требует уникального подхода в производстве, сбыте и обслуживании, и, как следствие, формирования специализированных групп маркетологов по каждому продукту. Рыночный метод подходит для организаций, чьи товары предназначены для рынков с разнообразными потребительскими предпочтениями и требуют индивидуализированного обслуживания.

В своей работе маркетинговые службы опираются на комплексный экономический анализ, который представляет собой полное исследование всех аспектов деятельности организации, с соблюдением строгой последовательности этапов и вышеупомянутых принципов.

Санкции оказывают значительное влияние на экономику России, но в то же время стимулируют развитие внутреннего производства и адаптацию к новым условиям. В условиях увеличения количества санкций, российские предприятия, особенно в секторе FMCG, смогли не только адаптироваться, но и увеличить долю отечественных товаров на рынке, что привело к росту инвестиций в локализацию производства и импортозамещение. Эти изменения также привели к росту цен на импортные товары и небольшому увеличению цен на продукцию отечественных производителей.

Маркетинговые службы российских компаний в ответ на санкции активно переориентировались на внутренний рынок, цифровизацию и онлайн-продажи, а также на сотрудничество с местными поставщиками, чтобы минимизировать зависимость от зарубежных партнеров и усилить свои позиции на рынке.

Выбор метода оценки экономической роли маркетинговой службы зависит от целей и задач анализа, особенностей деятельности государства, доступности информации и других важных факторов. Эти методы требуют определения критериев, финансовых показателей и их пороговых значений. Следует учесть, что существует дискуссия среди ученых относительно определения показателей для оценки рисков.

При этом каждое из этих направлений требует от маркетинговых служб российских предприятий проявления гибкости, инновационного подхода и способности быстро реагировать на изменения внешней среды.

Группа компаний «Комос Групп», включающая 15 предприятий в Удмуртии, Пермском крае, Татарстане и Башкирии, демонстрирует значительные масштабы своей деятельности с общей выручкой 61,6 млрд рублей за 2022 год и численностью сотрудников 13,2 тысячи человек. Ключевой торговой маркой компании является «Село Зелёное», под которой выпускается широкий ассортимент молочных и кисломолочных продуктов. Продукция компании успешно продается более чем в 20 регионах России и Казахстана, а также экспортируется в Китай.

Компания «Комос Групп» обладает многочисленными наградами и признанием в отрасли, включая вхождение бренда «Село Зелёное» в рейтинг Forbes ТОП-10 российских брендов и высокие позиции в рейтингах по переработке молока и производству яиц.

Анализ финансовых показателей за период 2021-2023 годов показывает сложную финансовую ситуацию. Несмотря на стабильную выручку, компания понесла убытки в 2022 и 2023 годах, что указывает на наличие серьезных финансовых трудностей. В частности, чистая прибыль в 2022 году составила -585,9 млн рублей, а в 2023 году -214,9 млн рублей. Уровень рентабельности продаж остается низким, хотя и показывает небольшое улучшение, с 0,7% в 2022 году до 1,2% в 2023 году.

Одним из критичных показателей является рентабельность капитала, которая в 2022 году составила -87,7%, что свидетельствует о серьезных проблемах в управлении капиталом компании. Также наблюдается снижение рыночной стоимости компании с 2020 года, что указывает на необходимость пересмотра стратегических и управленческих решений.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании покрывать свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Снижение этого коэффициента с 1,11 до 0,93 указывает на ухудшение ликвидности компании, что означает возможные проблемы с платежеспособностью в краткосрочной перспективе.

Отрицательные значения коэффициента обеспеченности собственными средствами указывают на дефицит собственных средств. Ухудшение показателя с -0,11 до -0,35 свидетельствует о значительном увеличении дефицита собственных средств, что может указывать на ухудшение финансовой устойчивости.

Рост коэффициента соотношения заемных и собственных средств указывает на увеличение доли заемных средств по сравнению с собственными. Повышение с 34,98 до 38,32 означает, что компания стала больше полагаться на заемные средства, что увеличивает финансовую зависимость и риски, связанные с долговой нагрузкой.

Низкие значения коэффициента финансовой независимости (0,03) и отсутствие изменений свидетельствуют о низкой финансовой независимости компании, что указывает на высокую зависимость от внешних источников финансирования.

Маркетинговая служба ООО «Комос групп» играет ключевую роль в успехе компании на конкурентном рынке продуктов питания. Отдел, состоящий из 9 сотрудников, успешно выполняет множество критически важных функций, направленных на улучшение позиций компании и увеличение продаж.

Анализ финансового состояния ООО «Комос групп» выявил некоторые проблемы, которые требуют внимания: снижение коэффициента текущей ликвидности указывает на возможные трудности с покрытием краткосрочных обязательств, ухудшение коэффициента обеспеченности собственными средствами и увеличение зависимости от заемных средств подчеркивают необходимость улучшения финансовой структуры и управления капиталом.

На основании анализа компании рекомендуется пересмотреть структуру расходов, чтобы улучшить финансовую устойчивость и ликвидность, снизить зависимость от заемных средств и улучшить управление собственным капиталом для повышения финансовой независимости и устойчивости.

С точки зрения маркетинговой службы необходимо продолжить развивать и интегрировать инновационные маркетинговые стратегии и технологии для повышения эффективности кампаний и увеличения проникновения на новые рынки.

Новая геополитическая ситуация и санкции влияют на российский аграрный сектор, особенно в аспектах логистики и международной торговли. Введение значительного количества международных санкций против России создало серьёзные препятствия для экспорта и импорта, что, в свою очередь, привело к необходимости оптимизации внутренних логистических процессов и пересмотра управленческих стратегий в компаниях, включая ООО «Комос групп».

Нарушения в поставках сельскохозяйственной техники и оборудования требуют поиска альтернативных источников и оптимизации существующих логистических маршрутов. Необходимость усиления маркетинговых усилий через обучение сотрудников, интеграцию новых технологий и улучшение коммуникаций для адаптации к изменениям рыночной среды и потребностей потребителей. Анализ и оптимизация финансовых показателей компании важны для поддержания финансовой устойчивости и способности к долгосрочному развитию в условиях экономических санкций.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексунин, В.А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / В.А. Алексунин - М.: 2017. - 516 с.
2. Антипов К.В. Основы рекламы. Учебник. 3-е изд.- М.: Дашков и К, 2018. 328 с.
3. Арнович Н.Ю. Планирование снабжения, сбыта и организация коммерческой деятельности на предприятии/Н.Ю.Арнович// Экономика и социум. -2018. - №10. С. 56-64.
4. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 2.
5. Белоусов В.М., Кириченко К.Н. Организация маркетинговой деятельности в сельскохозяйственном предприятии // Наука и образование. 2022. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-marketingovoy-deyatelnosti-v-selskohozyaystvennom-predpriyatii (дата обращения: 01.05.2024).
6. Беспалько В.А. Современные подходы к реализации и анализу эффективности маркетинговой стратегии. / В.А. Беспалько, Н.В. Вахрушева, К.С. Савина // Экономика устойчивого развития. - 2019. - № 1 (37). - С. 265-269
7. Буредев В. Организационные аспекты планирования сбытовой деятельности предприятия в современных условиях // Бизнес. - 2016. - №11-12. - С. 34 -35.
8. Вествуд Дж. Маркетинговый план. – СПб: Питер, 2016.
9. Воронин С.И., Мирской К.В. Организация и планирование товародвижения и сбыта в системе маркетинговой логистики // ЭКОНОМИНФО. 2020. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-i-planirovanie-tovarodvizheniya-i-sbyta-v-sisteme-marketingovoy-logistiki (дата обращения: 01.05.2024).
10. Гарина Е.П., Абросимова М.А., Скороходов И.С., Уткин В.Е. Виды маркетинговых стратегий, их роль в стратегии управления предприятием // Московский экономический журнал. 2022. №7. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-marketingovyh-strategiy-ih-rol-v-strategii-upravleniya-predpriyatiem (дата обращения: 21.05.2024).
11. Гелета И. В., Калинская Е. С., Кофанов А. А. Экономика организации (предприятия): учебное пособие – М.: Магистр, 2009.
12. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. – М.:, 2015.
13. Голубков Е. П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Финпресс, 2017.
14. Губарец М.А., Мазилкина Е.И. Продвижение и позиционирование в маркетинге, или Как продвинуть любой товар. Учебно-практическое пособие. – М.: Дашков и К, 2018. 224 с.
15. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2018.
16. Завгородняя А. В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2019.
17. Замедлина Е.В. Маркетинг. Курс лекций. – М.: Научная книга, 2017. 160 с.
18. Идрисов А. От разрозненных элементов к полноценной корпорации. // Про-Инвест Консалтинг. – 2016. – № 6.
19. Ишутин А.В. Санкционные риски российских компаний и их профилактика (на примере сферы FMCG) // ЭСПР. 2023. №2 (54). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sanktsionnye-riski-rossiyskih-kompaniy-i-ih-profilaktika-na-primere-sfery-fmcg (дата обращения: 12.05.2024).
20. Как санкции против России повлияют на сельскохозяйственную отрасль страны? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.bfm.ru/news/493949 (дата обращения 08.05.2024).
21. Кеворков В. В., Леонтьев С. В. Политика и практика маркетинга на предприятии, М.: РИП-холдинг, 2018.
22. Конобеева О.Е. Маркетинговый подход формирования товарной политики: практический опыт. / О.Е. Конобеева, Е.Е.Конобеева // Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования. - 2016. - №2. - С. 294-297.
23. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 2019.
24. Мамий Е. А., Пенюгалова А. В. Теория экономического анализа: учебное пособие – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2019.
25. Мередов А., Худайбердиев Я., Аманова М., Хатамбаев М. Маркетинговая стратегия и стратегия привлечения клиентов // CETERIS PARIBUS. 2023. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-i-strategiya-privlecheniya-klientov (дата обращения: 02.05.2024).
26. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело ЛТД, 2015.
27. Морозов Ю.В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Учебник, 9-е изд. – М.: Дашков и К, 2018. 448 с.
28. Мусатов Б.В., Оботнина А.А. Принципы организации службы маркетинга на уровне управляющего центра промышленного холдинга // МНИЖ. 2021. №1-4 (103). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-organizatsii-sluzhby-marketinga-na-urovne-upravlyayuschego-tsentra-promyshlennogo-holdinga (дата обращения: 01.05.2024).
29. Наумов В. Н. Маркетинг сбыта. – СПб., 2017.
30. Нищев С. К. Маркетинг: необходимость и проблема анализа конкурентного положения предприятия на рынке (российская специфика). // Вопросы менеджмента. – 2014. – № 1.
31. Новые санкции против России: влияние на рынок сельскохозяйственной техники в 2022 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://marketing.rbc.ru/articles/13374/ (дата обращения 10.05.2024).
32. Тропынина Н.Е. Теоретический подход к пониманию концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. №7 (73). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskiy-podhod-k-ponimaniyu-kontseptsii-integrirovannyh-marketingovyh-kommunikatsiy (дата обращения: 01.05.2024).
33. Тюрина П.Р. Содержание маркетинговой стратегии предприятия // Экономика и социум. 2020. №2 (69). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/soderzhanie-marketingovoy-strategii-predpriyatiya (дата обращения: 01.05.2024).
34. Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. - СПб.: Питер, 2017. - С.864.