

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ ПЛАНОВ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ НА РЫНКЕ СМАЗОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

An Integral Indicator for Assessing the Effectiveness of Marketing Plans of Oil Companies Operating in the Lubricants Market



Савинова Елена Валерьевна,

аспирант, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36

Savinova Elena Valeryevna,

Postgraduate student, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia
Savinovaelena.E@edu.rea.ru



Никишкин Валерий Викторович,

д.э.н., профессор кафедры маркетинга, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова; г. Москва, Россия, Стремянный переулок, д. 36

Nikishkin Valery Viktorovich,

Doctor of Economics, Professor of the Marketing Department, Plekhanov Russian University of Economics; 36 Stremyanny Pereulok, Moscow, Russia
Nikishkin.VV@rea.ru

В статье рассматривается повышение эффективности маркетингового планирования нефтяных компаний на рынке смазочных материалов в условиях турбулентной внешней среды. Цель – разработка адаптивного подхода и комплексной модели оценки стратегических и операционных маркетинговых планов. Предложен алгоритм гибкого планирования на основе мониторинга, проактивной адаптации и обратной связи. Модель интегрального показателя учитывает качественные (потенциал рынка, SWOT, PEST, силы Портера) и количественные (валовая прибыль, NPV, PP, ROMI) показатели, трёхбалльную шкалу и диапазоны эффективности. Апробация в промышленной компании дала 22 балла для стратегического плана и 2,95 для операционного. Результаты: рост продаж на 27%, валовой прибыли на 20%, доли рынка на 1,5%, перевыполнение бизнес-плана на 33%. Сделан вывод о целесообразности предложенного инструментария для повышения устойчивости и конкурентоспособности компаний.

Ключевые слова: адаптивное маркетинговое планирование; нефтяные компании; рынок смазочных материалов; интегральный показатель эффективности; качественные и количественные методы оценки; стратегический маркетинговый план; операционный маркетинговый план.

The article examines how to improve the effectiveness of marketing planning for oil companies in the lubricants market under conditions of a turbulent external environment. The goal is to develop an adaptive approach and a comprehensive model for assessing strategic and operational marketing plans. An algorithm for flexible planning based on monitoring, proactive adaptation, and feedback is proposed. The integral indicator model takes into account qualitative (market potential, SWOT, PEST, Porter's forces) and quantitative (gross profit, NPV, PP, ROMI) indicators, a three-point scale, and efficiency ranges. Testing in an industrial company yielded 22 points for the strategic plan and 2.95 for the operational plan. Results: sales growth of 27%, gross profit growth of 20%, market share growth of 1.5%, and overfulfillment of the business plan by 33%. The conclusion is that the proposed toolkit is appropriate for enhancing companies' sustainability and competitiveness.

Keywords: adaptive marketing planning; oil companies; lubricant market; integral performance indicator; qualitative and quantitative assessment methods; strategic marketing plan; operational marketing plan.

Введение (Introduction)

Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях современных рыночных отношений, отличающихся высокой динамикой внешней среды и усилением конкурентной борьбы, устойчивое функционирование и развитие компаний возможно только при условии эффективного планирования маркетинговой деятельности. Такое планирование должно учитывать как текущие рыночные изменения, так и ресурсные возможности организации.

Для повышения конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций предприятиям необходимо формировать и реализовывать маркетинговые планы, отличающиеся высоким качеством, комплексностью и экономической обоснованностью. В условиях роста конкуренции и нестабильности рынка особую значимость приобретает постоянный мониторинг рыночных тенденций, а также своевременная корректировка и обновление маркетинговых планов.

Гипотеза исследования: применение адаптивного маркетингового планирования, дополненного комплексной оценкой эффективности стратегического и операционного маркетинговых планов на основе интегрального показателя, объединяющего качественные и количественные критерии, позволяет нефтяным компаниям, действующим на рынке смазочных материалов, повысить результативность маркетинговой деятельности и улучшить ключевые экономические показатели в условиях турбулентной внешней среды.

Материалы и методы (Materials and methods)

В работе был проведен анализ научных подходов к маркетинговому планированию. Тематика, касающаяся подходов к маркетинговому планированию, нашла отражение в работах таких зарубежных и отечественных исследователей, как Ф. Котлер, К. Л. Келлер, Н. К. Малхотра, Ж.-Ж. Ламбен, М. Макдональд, Дж. Траут, Д. Маккарти, Б. А. Соловьев, И. И. Скоробогатых,

Б. В. Мусатов, Ж. Б. Мусатова, Р. Р. Сидорчук, Л. А. Данченко, Н. П. Реброва, Е. П. Голубков, А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская и другие.

Использованы методы стратегического маркетингового планирования и оценки эффективности, которые были объединены авторами в качественные и количественные показатели. Проанализированы преимущества и недостатки качественных и количественных показателей. При написании статьи применялись аналитический, индуктивный, дедуктивный методы, метод экспертных оценок, методы экстраполяции, классификации, сценарный метод и другие.

Результаты и обсуждение (Results and discussion)

В современной практике наблюдается тенденция к сокращению горизонта стратегического маркетингового планирования, что связано с ростом неопределённости и необходимостью оперативного реагирования на изменения рыночных условий. Применение традиционных, стандартизированных подходов к маркетинговому планированию оказывается недостаточно эффективным, поскольку они не обеспечивают необходимой гибкости и не позволяют своевременно адаптировать стратегические цели к изменяющимся операционным показателям и условиям внешней и внутренней среды.

Проблематика маркетингового планирования и различные подходы к его организации находятся в центре внимания как зарубежных, так и отечественных учёных. Среди схожих черт различных определений маркетингового планирования следует отметить анализ среды компании, определение целей маркетинговой деятельности и последовательности маркетинговых мероприятий для достижения целей [1, 2, 3, 4, 5].

Среди ключевых элементов процесса маркетингового планирования — анализ среды компании, постановка целей и планирование мероприятий. В свою очередь, детальный анализ среды предприятия становится фундаментом для эффективного планирования, а его роль многократно усиливается в турбулентных рыночных условиях.

Для данной оценки целесообразно использовать *качественные* показатели:

- ♦ Потенциал роста рынка позволяет оценить рыночную конъюнктуру, ключевые тенденции и потенциал развития отрасли, в которой работает компания.
- ♦ Результат SWOT-анализа необходим для понимания позиции компании на рынке и определения её стратегического развития.
- ♦ Результат PEST-анализа позволяет проанализировать влияние внешней среды на компанию.
- ♦ Анализ пяти конкурентных сил М. Портера нужен для оценки привлекательности и уровня конкуренции в отрасли.

Количественные показатели включают:

- ♦ Валовая прибыль позволяет трансформировать результаты маркетинговой активности в измеримый финансовый результат.
- ♦ Чистая приведенная стоимость (*NPV*) представляет собой метод оценки экономической целесообразности

сти маркетинговых инвестиций путём дисконтирования будущих денежных потоков.

- ♦ Период окупаемости (*PP*) служит индикатором ликвидности и первичного риска.
- ♦ Рентабельность инвестиций в маркетинг (*ROM*) количественно оценивает вклад маркетинга в достижение стратегических целей и окупаемость затрат [6].

Проведённый сравнительный анализ подходов к оценке стратегического маркетингового плана выявил принципиальные различия между качественными и количественными показателями, предложенными авторами для применения в нефтяных компаниях. Качественные показатели, обладая высокой степенью субъективности и сложностью формализации, тем не менее, обеспечивают возможность учёта динамичных рыночных трендов, оперативной реакции на изменения конкурентной среды и мониторинга действий ключевых игроков. В свою очередь, количественные критерии характеризуются объективностью и количественной определённостью, однако их инерционность не позволяет своевременно идентифицировать зарождающиеся рыночные тенденции, экономическая выгода от которых может проявиться лишь в долгосрочной перспективе [7].

В условиях современной экономики внешняя среда любой организации отличается высокой степенью нестабильности, вызванной непрерывными изменениями экономических условий, рыночной ситуации, действий конкурентов и технологического уклада. Сложность внутренней структуры предприятия и изменения во внутренней среде напрямую усиливают влияние неопределённости и динамики внешних факторов. Это обуславливает необходимость ужесточения требований к методическому обеспечению и алгоритмам внедрения стратегических инициатив, направленных на адаптацию компании к изменяющимся условиям. В настоящее время для внешней среды организаций характерен рост неопределённости, сопряжённый с высокой частотой и значимостью происходящих в ней изменений:

- ♦ экономические изменения (санкции против России, кризис, нестабильный курс валют, снижение платежеспособности населения);
- ♦ политические изменения (нестабильность на зарубежных рынках, изменение законодательства, импортозамещение);
- ♦ рыночные изменения (колебания спроса, уход иностранных компаний-поставщиков, переориентация на азиатские рынки);
- ♦ технологические изменения (автоматизация, цифровая трансформация, внедрение искусственного интеллекта);
- ♦ изменения конкурентной среды (консолидация рынка, усиление конкуренции, уход с рынка зарубежных конкурентов) [8, 9],

В предыдущие периоды, характеризовавшиеся большей стабильностью внешней среды, компании отдавали предпочтение долгосрочному планированию, а маркетинговые стратегии могли разрабатываться на срок до десяти лет. В текущих условиях для большинства российских организаций основным стало среднесрочное планирование с горизонтом до трёх лет. Данный

подход реализуют 45% компаний. Одновременно с этим наблюдается тенденция к дальнейшему сокращению планового периода: около 10% предприятий применяют краткосрочные планы продолжительностью в один год.

Для решения проблемы недостаточной адаптивности российских компаний к изменениям внешней среды предлагается использовать гибкое маркетинговое планирование, которое позволяет более быстро реагировать на изменения и корректировать маркетинговые планы* [10]. Адаптивное маркетинговое планирование, по мнению авторов, представляет динамическую систему стратегического и тактического управления маркетинговой деятельностью организации, основанную на непрерывном мониторинге рыночной среды, быстрой проактивной адаптации планов к изменениям с применением механизмов обратной связи для оперативного пересмотра целей, инструментов и распределения ресурсов. В рамках данного подхода предлагается использовать алгоритм гибкого маркетингового планирования, который включает этапы: анализ внешней среды компании, оценка внутренних возможностей компании, формирование маркетинговой стратегии и альтернативных маркетинговых стратегий для последующего выбора наиболее эффективной, целей и задач (комплексная оценка стратегического маркетингового плана по качественным и количественным показателям), интеграция операционных маркетинговых мероприятий в общий стратегический маркетинговый план, оценка и корректировка стратегических маркетинговых планов, использование метода скользящего маркетингового планирования.

Новизна данного подхода заключается в следующем:

- ♦ Авторское определение трактует планирование как непрерывный, итерационный процесс в отличие от классических подходов, где маркетинговый план рассматривается как статичный документ, разрабатываемый на определённый период.
- ♦ Подчеркивается акцент на применении механизмов обратной связи и использовании данных в режиме реального времени для корректировки действий.
- ♦ Усиливается проактивная адаптация к изменениям внешней и внутренней среды, а не реактивное реагирование на отклонения от плана.
- ♦ Адаптивное планирование рассматривается не как просто модификация традиционного подхода, а как самостоятельная концепция, в которой скорость реакции и гибкость становятся главными конкурентными преимуществами.

Кроме того, с целью решения проблемы отсутствия целостного подхода к оценке стратегических маркетинговых планов была разработана модель для измерения эффективности стратегического маркетингового плана, основанная на качественных и количественных показателях. Для данной оценки целесообразно использовать качественные показатели: потенциал роста рынка, результаты SWOT-анализа, результаты PEST-анализа, анализ пяти конкурентных сил М. Портера; количествен-

ные показатели включают: валовую прибыль, чистую приведенную стоимость (*NPV*), период окупаемости (*PP*), рентабельность инвестиций в маркетинг (*ROMI*), поскольку применение в совокупности данных методов и их приведение к единым показателям оценки позволяет выбрать наиболее эффективный стратегический маркетинговый план и решить проблемы отсутствия единого комплексного подхода к оценке.

Предлагаемый подход позволяет комплексно подойти к измерению эффективности стратегического маркетингового плана и выбрать наиболее перспективный и экономически эффективный стратегический маркетинговый план для компании. Представленная комплексная модель оценки эффективности стратегического маркетингового плана базируется на совместном использовании качественных и количественных показателей и реализуется посредством трёхбалльной шкалы, отражающей уровни реализации стратегии: негативный, нейтральный и позитивный сценарии:

$$E_{\text{страт.}} = \sum_{i=1}^n K_{i \text{ кач.}} + \sum_{i=1}^n K_{i \text{ колич.}} \quad (1)$$

где

$E_{\text{страт.}}$ — интегральный показатель эффективности стратегического маркетингового плана,

$K_{i \text{ кач.}}$ — частный показатель эффективности по отдельному качественному показателю,

$K_{i \text{ колич.}}$ — частный показатель эффективности по отдельному количественному показателю,

i — номер показателя,

n — количество показателей.

На основании агрегированных значений показателей, предусмотренных в рамках модели, представляется возможным сформулировать выводы относительно эффективности стратегического маркетингового плана:

1. Количество баллов в диапазоне от 19 до 24. Стратегический маркетинговый план характеризуется высокой эффективностью, а разработанная маркетинговая стратегия — значительным потенциалом для достижения целевых показателей. В связи с этим реализация данного плана признаётся целесообразной и рекомендуется для внедрения в деятельность компании.

2. Количество баллов в диапазоне от 13 до 18. Эффективность стратегического маркетингового плана оценивается как нейтральная, а разработанная маркетинговая стратегия — как среднеэффективная. В связи с этим компании рекомендуется провести детальный анализ показателей, получивших низкие оценки, и разработать меры по их оптимизации. В случае если повышение эффективности данных показателей невозможно, следует пересмотреть целесообразность реализации текущей маркетинговой стратегии и рассмотреть возможность отказа от неё в пользу альтернативных стратегических решений.

3. Количество баллов в диапазоне от 8 до 12. Стратегический маркетинговый план неэффективен, а разработанная маркетинговая стратегия демонстрирует отрицательную эффективность. В связи с этим рекомендуется

* Agile marketing [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/370607603_AGILE_MARKETING (дата обращения: 20.03.2026).

отказаться от реализации данной стратегии и рассмотреть альтернативные стратегические решения.

Данный подход обеспечивает системную оценку результативности и эффективности маркетинговой стратегии, что позволяет обосновать и выбрать оптимальный стратегический план, характеризующийся максимальной коммерческой перспективой и экономической целесообразностью для компании.

Для составляющих операционного маркетингового плана предлагается применение интегрального показателя оценки эффективности операционного маркетингового плана, который представляет собой совокупную оценку результативности всех маркетинговых активностей организации. Он включает в себя эффективность работы с ценообразованием, ассортиментом, каналами дистрибуции, инструментами продвижения и проведёнными маркетинговыми исследованиями.

Сущность интегрального показателя, который позволяет определить эффективность операционного маркетингового плана, выглядит следующим образом:

$$E_{\text{опер.}} = \sum_{i=1}^n w_i * \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n} \quad (2)$$

где

$E_{\text{опер.}}$ — интегральный показатель эффективности маркетингового плана,

w_i — весовой коэффициент отдельного направления маркетингового плана,

K_i — частный показатель эффективности по отдельному разделу маркетингового плана,

i — номер показателя,

n — количество показателей.

В интегральном показателе предлагается оценка отдельных элементов маркетинговой деятельности (показатель I) по трёхбалльной шкале (негативный, нейтральный и позитивный сценарии):

- ♦ маркетинговые исследования (соответствие маркетингового плана рыночным тенденциям);
- ♦ товарная политика (доля новых продуктов — коэффициент обновления; коэффициент широты ассортимента; коэффициент глубины ассортимента);
- ♦ ценообразование (маржинальность; ценовое позиционирование относительно конкурентов);
- ♦ система распределения (прирост новых клиентов; рентабельность канала продаж);
- ♦ продвижение (оценка конференций: *CSI* (индекс удовлетворенности клиентов); выставки: количество посетителей стенда, количество заключённых договоров, объём продаж; наружная реклама: *OTS* (*Opportunity to See*), конверсия; промо-акции: прирост продаж по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, *ROMI* (рентабельность инвестиций в маркетинг); продвижение в интернете и социальных сетях: прирост количества подписчиков, вовлеченность *ER* (*Engagement Rate*), *CPA* (стоимость за целевое действие).

Оценки по трёхбалльной шкале для данной модели определяются на основе установленных диапазонов допустимых показателей, определяемых для компании, которые соответствуют негативному, нейтральному и позитивному сценариям.

На рисунке представлена схема оценки стратегического и операционного маркетингового плана нефтяных компаний, действующих на рынке смазочных материалов. Данная схема показывает взаимосвязь оценки



Рис. 1. Комплексная оценка эффективности стратегического и операционного маркетинговых планов нефтяных компаний

Fig. 1. Comprehensive assessment of the effectiveness of strategic and operational marketing plans of oil companies

эффективности маркетинговых планов на стратегическом и операционном уровне.

Предложенный подход был применен в промышленной компании, действующей на рынке смазочных материалов. В компании применялся предложенный адаптивный подход маркетингового планирования, в том числе применение скользящего планирования, оценка влияния операционных маркетинговых показателей на стратегический маркетинговый план и сокращение сроков корректировки маркетинговых планов с учетом влияния изменений во внешней и внутренней среде компании. Оценка эффективности стратегического маркетингового плана — качественные показатели: потенциал роста рынка (3 балла), результаты SWOT-анализа (3 балла), результаты PEST-анализа (2 балла), анализ пяти конкурентных сил М. Портера (2 балла); количественные показатели: валовая прибыль (3 балла), чистая приведенная стоимость (NPV) (3 балла), период окупаемости (PP) (3 балла), рентабельность инвестиций в маркетинг (ROM) (3 балла).

Для компании был разработан стратегический маркетинговый план на три года. Среди тенденций следует отметить, что анализ рынка смазочных материалов выявил на рынке нефтепродуктов положительные тенденции — рост рынка на 8% к 2030 году. Однако из-за резких и непредсказуемых изменений во внешней среде у российских компаний наблюдается падение производства и продаж смазочных материалов. PEST-анализ показал, что наиболее позитивное влияние на компанию оказывает политика импортозамещения и повышение курса доллара и евро, что влияет на снижение импорта и увеличение продаж отечественных брендов на российском рынке. Среди негативных тенденций следует отметить санкции, введенные западными странами против России, и уход производителей присадок и автомобилей с российского рынка. Также наблюдается ужесточение экологических стандартов и требований к производству смазочных материалов, а также рост популярности электрических и гибридных автомобилей. SWOT-анализ показал, что в условиях резких перемен компании необходимо быть более гибкой, адаптироваться к текущей ситуации, поскольку разработанная стратегия развития преимущественно на европейском рынке не сможет привести компанию к запланированным результатам. Кроме того, компания отстает, планируя слишком долго, и теряет свое конкурентное преимущество и возможную прибыль. Анализ пяти конкурентных сил М. Портера показал, что большинство конкурентных сил имеет низкое или среднее влияние, высокое влияние имеет внутриотраслевая конкуренция, поскольку рынок смазочных материалов является высококонкурентным и перспективным.

При расчете показателей валовая прибыль получилась на 20% выше текущего уровня, чистая приведенная стоимость (NPV) положительная, период окупаемости (PP) — 1 год, рентабельность инвестиций в маркетинг (ROM) — 144%.

Итоговая сумма показателей — оценка эффективности стратегического маркетингового плана ($E_{\text{страт.}}$) со-

ставляла 22 балла (диапазон высокой эффективности). Это подтверждает высокую результативность разработанной стратегии как с точки зрения коммуникаций, так и экономической отдачи. План комплексно учитывает актуальные рыночные тенденции и требования к экономической целесообразности.

Также были оценены отдельные элементы комплекса маркетинга компании. Интегральный показатель эффективности операционного маркетингового плана ($E_{\text{опер.}}$), рассчитанный по представленной ранее формуле (2), составил 2,95, что свидетельствует о высокой результативности реализованных мероприятий.

$$E_{\text{опер.}} = 0,30 \times 3/1 + 0,25 \times 14/5 + 0,20 \times 6/2 + 0,15 \times 6/2 + 0,10 \times 6/2 = 2,95. \quad (3)$$

Разработанная стратегия доказала свою эффективность в достижении поставленных целей компании. Ключевую роль в этом сыграл системный подход, включающий постоянный мониторинг, гибкую корректировку планов и адаптацию к меняющимся условиям рынка.

Применение в промышленной компании, действующей на рынке смазочных материалов, адаптивного маркетингового планирования и комплексной оценки эффективности маркетинговых планов привело к следующим результатам:

- ♦ Объем продаж в тоннах вырос на 27%;
- ♦ Валовая прибыль увеличилась на 20%;
- ♦ Объем продаж премиальных товаров вырос на 22%;
- ♦ Объем экспорта увеличился на 25%;
- ♦ Поставки на внутренний рынок выросли на 12%;
- ♦ Доля рынка увеличилась на 1,5%;
- ♦ Бизнес-план был перевыполнен на 33%.

Реализация данной методики обусловила возможность оперативной коррекции маркетингового плана предприятия, предотвратив утрату рыночных позиций и обеспечив рост ключевых экономических показателей (выручки, валовой прибыли, объема продаж). Это верифицирует эффективность предлагаемого инструментария для нефтяных компаний — участников рынка смазочных материалов.

Заключение (Conclusion)

Проблема оперативного реагирования на турбулентную внешнюю среду становится все более актуальной. Чтобы оперативно реагировать на внешние обстоятельства, компаниям необходимо менять подход маркетингового планирования и делать его адаптивным. Для этого необходимо использовать предложенный алгоритм маркетингового планирования и комплексную оценку эффективности маркетинговой деятельности компании от реализации адаптивного маркетингового плана. Применение подхода гибкого маркетингового планирования и комплексной оценки эффективности позволяет повысить производственные и финансовые показатели компаний, несмотря на непредсказуемые и турбулентные изменения внешней среды компании.

Таким образом, гипотеза о том, что применение адаптивного маркетингового планирования с комплексной

оценкой эффективности позволяет повысить результативность маркетинговой деятельности и улучшить экономические показатели нефтяных компаний на рынке смазочных материалов, полностью подтверждается результатами исследования. Авторы отмечают, что реализация методики обеспечила оперативную коррекцию

плана, предотвратила утрату рыночных позиций и обеспечила рост ключевых показателей, что верифицирует эффективность предложенного инструментария. Доказательство проведено на примере одной компании, что ограничивает широту обобщения, однако в рамках данного кейса гипотеза доказана.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : Учебник и практикум / Е. П. Голубков. — 1-е изд.. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 474 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3749-7.
2. Мусатов, Б. В. Планирование и метрики маркетинга : Утверждено издательским советом университета в качестве учебного пособия / Б. В. Мусатов, Ж. Б. Мусатова ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова». — Москва : Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2018. — 192 с. — ISBN 978-5-7307-1247-8.
3. Реброва, Н. П. Маркетинг : Учебник и практикум / Н. П. Реброва. — 1-е изд.. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 277 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03466-0.
4. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th Global Edition / P. Kotler, K.L. Keller. — Pearson Education Limited, 2016. — 714 p.
5. Malhotra N., Nunan D., Birks D. Marketing research: an applied approach / N. Malhotra, D. Nunan, D. Birks — 5th ed. — Harlow: Pearson, 2017. — 976 p.
6. Savinova, E. V. The essence of marketing planning and the main tools of marketing analysis / E. V. Savinova // The 37th International Plekhanov Readings, March 19, 2024, 2024. — P. 258-264.
7. Савинова, Е. В. Оценка эффективности стратегических маркетинговых планов на основе количественных и качественных показателей / Е. В. Савинова, В. В. Никишкин // Инновации и инвестиции. — 2024. — № 3. — С. 162-166.
8. Кононов, А. А. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности / А. А. Кононов, Ю. Р. Нурулин // Прогрессивная экономика. — 2024. — № 6. — С. 186-198. — DOI 10.54861/27131211_2024_6_186.
9. Найденко, И. С. Особенности маркетинговой деятельности на промышленном рынке / И. С. Найденко, В. А. Маранова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — № 6-2(88). — С. 96-99. — DOI 10.24412/2411-0450-2022-6-2-96-99.
10. Хвостов, А. С. Развитие Agile-маркетинга в России и мире / А. С. Хвостов // Молодой ученый. — 2022. — № 52(447). — С. 166-170.

Поступила в редакцию / Received 27.07.2026
После доработки / Revision 30.08.2026
Принята к публикации / Accepted 11.09.2026