

Научная статья

Original article

УДК 658.628.011.1:659.145.3

doi: 10.55186/2413046X_2025_10_4_91

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОДДЕРЖАНИЮ
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ НЕУЯЗВИМОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ
DEVELOPMENT OF MEASURES TO MAINTAIN THE STRATEGIC
INVULNERABILITY OF RETAIL ENTERPRISES**



Ткаченко Ирина Валентиновна, к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и информатики, Новочеркасский инженерно-мелиоративный институт имени А.К. Кортунова – филиал ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет», Новочеркасск, Email: iratka61@mail.ru

Анисимова Ольга Станиславовна, канд. филос. наук, доцент кафедры безопасности жизнедеятельности механизации и автоматизации технологических процессов и производств, ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет», пос. Персиановский, E-mail: Anisolia@yandex.ru

Лысенко Полина Игоревна, биотехнологический факультет, ФГБОУ ВО «Донской государственный аграрный университет», пос. Персиановский, E-mail: polinalysenko330@gmail.com

Tkachenko Irina Valentinovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Informatics of the Novocherkassk Engineering and Reclamation Institute named after A.K. Kortunov — branch of the Don State Agrarian University, Novocherkassk, E-mail: iratka61@mail.ru

Anisimova Olga Stanislavovna, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Life Safety of Mechanization and Automation of Technological Processes and Productions of the Don State Agrarian University, Persianovsky settlement, E-mail: Anisolia@yandex.ru

Lysenko Polina Igorevna, biotechnology faculty of the Don State Agrarian University, Persianovsky settlement, E-mail: polinalysenko330@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы обеспечения стратегической неуязвимости предприятий розничной торговли в условиях высокой конкуренции. На основе анализа внутренней и внешней среды ООО «Семья» Октябрьского района Ростовской области, занимающегося розничной торговлей пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями, предложена стратегия концентрированного роста, направленная на расширение ассортимента продукции, быстрое реагирование на требования рынка и изменения покупательского спроса. Намечены мероприятия, составляющие сферу тактического планирования: привлечение новых категорий покупателей за счет сегментации рынка и расширение ассортимента продукции. В связи с увеличением численности военнослужащих в Ростовской области предложено провести сегментирование рынка продовольственных товаров, выделив новую категорию покупателей «военнослужащие», и освоить продажи армейских сухих пайков и мясных консервов. Изучен ассортимент и состав сухих армейских пайков компании-производителя «ИРПТОРГ». Приведены рекомендации по закупке и размещению продукции в торговом зале. Обоснована необходимость рекламных мероприятий для увеличения объемов продаж новых для ООО «Семья» продуктов. Предложена реклама на радио как наиболее доступное средство получения информации для военнослужащих. Для удовлетворения потребностей населения в продуктах питания и алкоголе, предложено расширить ассортимент продукции фирмы, начав продажу разливного пива в кегах, заключив договор на поставку

продукции пивоваренного завода «Бавария» с дистрибьютером «Пегас». Рассчитаны затраты на закупку трех видов пива, ПЭТ-бутылок, стоимость реализованной продукции и дополнительная прибыль от реализации.

Abstract. The article considers the issues of ensuring strategic invulnerability of retail enterprises in a highly competitive environment. Based on the analysis of the internal and external environment of ООО Semya, Oktyabrsky District, Rostov Region, engaged in retail trade in food products, beverages and tobacco products, a concentrated growth strategy is proposed aimed at expanding the product range, quickly responding to market requirements and changes in consumer demand. The activities that constitute the sphere of tactical planning are outlined: attracting new categories of buyers through market segmentation and expanding the product range. In connection with the increase in the number of military personnel in the Rostov Region, it is proposed to segment the food market, identifying a new category of buyers - "military personnel", and to master the sales of army dry rations and canned meat. The range and composition of dry army rations of the manufacturer IRPTORG are studied. Recommendations are given for the purchase and placement of products in the sales area. The necessity of advertising events to increase sales volumes of new products for ООО Semya is substantiated. Radio advertising is proposed as the most accessible means of obtaining information for military personnel. In order to meet the population's needs for food and alcohol, it is proposed to expand the range of the company's products by starting to sell draft beer in kegs, concluding an agreement for the supply of products from the Bavaria brewery with the distributor Pegas. The costs of purchasing three types of beer, PET bottles, the cost of sold products and additional profit from sales are calculated.

Ключевые слова: стратегия, мероприятия, сегментация рынка, сухие пайки, ассортимент продукции, реклама, затраты, объемы продаж, прибыль

Keywords: strategy, events, market segmentation, dry rations, product range, advertising, costs, sales volumes, profit

Введение. В условиях рыночной конкуренции каждое предприятие должно прогнозировать свою деятельность, рассчитывать все риски, изучать влияние внешней среды на организацию, определять стратегию и разрабатывать мероприятия, способствующие обеспечить конкурентные преимущества и стратегическую неуязвимость [1,7]. Постоянное изменение окружающей среды заставляет предприятия корректировать стратегию, максимально учитывая социальные, экономические, технологические и политические факторы, используя новые возможности и намечая мероприятия для снижения возникающих угроз не только со стороны конкурентов, но и поставщиков и потребителей [8].

Благодаря разработке стратегии и тактики руководство предприятия обосновывает плановые показатели. Стратегическое планирование способствует обеспечению предприятия необходимыми ресурсами, снижению риска при принятии управленческих решений, интеграции целей и задач не только различных структурных подразделений, но и каждого работника предприятия [1,4,7].

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что деятельность каждого предприятия уникальна, поэтому не представляется возможным разработать единую стратегию для всех предприятий. При разработке стратегии и тактики работы предприятия необходимо учитывать характер его производственной деятельности, вид продукции, опыт работы в отрасли, финансовое состояние организации; провести анализ деятельности служб управления персоналом; изучить влияние постоянно изменяющейся внешней среды на деятельность предприятия [8].

Цель исследования – на основе анализа внутренней и внешней среды ООО «Семья» Октябрьского района Ростовской области сформировать оптимальную стратегию и разработать мероприятия, составляющие сферу тактического планирования и обеспечивающие стратегическую неуязвимость организации.

Материал и методы исследования. Информационной базой исследования явились материалы бухгалтерской отчетности и аналитические данные ООО «Семья» Октябрьского района Ростовской области, занимающееся розничной торговлей пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями.

В ходе исследования использовались общенаучные методы: системный, диалектический, методы анализа и синтеза, структурный, сравнительный, статистический, СТЭП-анализ, SWOT – анализ, финансовый анализ.

Ход исследования. Для исследования системы стратегического планирования в организации проведен анализ внутренней среды. ООО «Семья» – стабильно функционирующая компания, занимающаяся розничной торговлей пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями. «Семья» имеет три магазина, ассортимент которых различается по видам товаров: продукты питания, алкогольная и табачная продукция; одежда; детские товары, игрушки.

Анализ финансового состояния показал высокую финансовую устойчивость. Рентабельности продаж имеют положительный темп роста, что отражает эффективность деятельности предприятия.

При исследовании структуры отрасли на основе модели пяти сил Майкла Портера выявлено, что на данную отрасль оказывают наибольшее влияние две силы: способность покупателей и поставщиков диктовать свои условия (таблица 1) [18].

Таблица 1. Результаты использования модели пяти сил М. Портера

Силы М. Портера	Направление деятельности	
	Торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями	
	баллы	%
1. Соперничество между конкурентами внутри отрасли	2	18
2. Угроза появления новых конкурентов	2	18
3. Угроза появления товаров и услуг-субститутов (заменителей)	1	10
4. Способность покупателей диктовать свои	3	27

условия		
5.Способность поставщиков диктовать свои условия	3	27
Всего	11	100

Для анализа внешней среды использована методика СТЭП – анализа, который показал, что наибольшее влияние оказывают социологические и экономические факторы: образ жизни потребителей и структура потребления, а также увеличение отпускной цены у поставщиков, что подтверждает результаты анализа сил Майкла Портера (таблица 2) [18,19].

Таблица 2. Результаты анализа макросреды для ООО «Семья» с использованием СТЭП-анализа

Группы факторов	События / факторы	Важность фактора или события
Социологические	– образ жизни потребителей и структура потребления	5
	– рост уровня безработицы в стране	3
Технологические	– повышение квалификации работников, обучение новейшим технологиям	4
	– сохранение состава квалифицированных кадров в структуре персонала	4
	– возможность использования IT-технологий для расширения рынка и привлечения новых клиентов	3
Экономические	– замедление или продолжение экономического роста	3
	– снижение или увеличение реальных денежных доходов населения	3
	– увеличение налогообложения предприятий	3
	– увеличение отпускной цены у поставщиков	5
Политические	– закупка импортной кондитерской, алкогольной и табачной продукции в условиях изменения курса валют и новых политических санкций	4

По итогам выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ООО «Семья» проведен SWOT-анализ (таблица 3) и разработана стратегия развития организации: повышение конкурентоспособности предприятия

путем расширения ассортимента продукции, быстрое реагирование на требования рынка и изменения покупательского спроса; улучшение качества обслуживания клиентов путем рациональной организации торгово-технологических процессов [7,18].

Таблица 3. SWOT-матрица ООО «Семья»

Факторы среды	ВОЗМОЖНОСТИ					УГРОЗЫ				
	Ускорение темпов роста рынка	Освоение новых сегментов рынка	Расширение ассортимента продукции	Привлечение новых категорий покупателей	Заключение более выгодных договоров с поставщиками	Возрастающее конкурентное давление	Снижение платежеспособности потребителей	Повышение цен поставщиками	Изменение предпочтений и вкусов покупателей	Низкий темп роста доходов населения
Сильные стороны	СИВ					СИУ				
1.Налаженные связи с поставщиками и потребителями										
2. Высокие организационные способности руководства										
3. Опыт работы в отрасли										
4.Высокое качество продукции										
5 Устойчивое финансовое положение										
Слабые стороны	СЛВ					СЛУ				
1.Отсутствие системы обучения персонала										
2. Устаревшая система оценки результатов труда										
3.Недостаточна										

я	ценовая									
гибкость										

Реализация стратегии позволит компании получить следующие конкурентные преимущества: универсализация деятельности; увеличение доли рынка; снижение издержек.

Для реализации стратегии потребуются следующие организационные компетенции: знание рынка; активная позиция и предпринимательская ориентация сотрудников; опыт в области продаж продуктов питания.

Намечены мероприятия по реализации предлагаемой стратегии развития предприятия, составляющие сферу тактического планирования и направленные на расширение ассортимента продукции с учетом изменения покупательского спроса.

Магазины ООО «Семья» территориально находятся в пос. Кадамовский Октябрьского района Ростовской области. В связи с проведением СВО, в данном районе и в целом в области возросло число военнослужащих. В связи с этим, предложено фирме провести сегментирование рынка продовольственных товаров, выделив новую категорию покупателей «военнослужащие», за счет освоения продаж армейских сухих пайков и мясных консервов.

Одной из крупных компаний – производителей сухих пайков и консервов для вооруженных сил является Группа компаний «Боевые технологии». В указанной группе компания «ИРПТОРГ» занимается поставкой сухпайков и тушенки (таблица 4) [11].

Таблица 4. Ассортимент сухих армейских пайков Группы компаний «Боевые технологии», Компания «ИРПТОРГ»

Рацион питания	Вес, кг	Цена, руб.	Рацион питания	Вес, кг	Цена, руб.
Гуманитарный	1	390	Для штурмовых бригад	2,1	690
Детский	1,5	720	Для вахтовиков и горняков	1,47	450

Для выживания на 2 дня	3,5	1490	По новой норме МЧС	2,2	890
Для группы спецназ	1,7	750	Для ВДВ	1,47	450
На неделю	7	5590	Усиленный	2	890
Сухпай для СВО	1,5	690	Повседневный	1,7	750
Для генералов	3	2290	Горный	2,3	890
Сладкий	1	849	Для ФСИН	1,7	650
Для СВР	2,1	620	Для МЧС	2	690
Для тревожных чемоданчиков	2,1	690	Подарочный (чемоданчик с ручкой)	2,1	890
Для таможи	1,8	550	СМЕРШ для контрразведки	2,2	1190

Рекомендовано ООО «Семья» на первом этапе для изучения спроса нового сегмента покупателей «военнослужащие», закупить небольшую партию ИРП разных видов. Минимальная сборка сухих пайков составляет 300 шт. (таблица 5) [17].

Таблица 5. Рекомендуемая продажа армейских сухих пайков и мясных консервов

Показатели	Вес, кг	Цена за 1 ед., руб.	Кол-во единиц, шт.	Затраты, руб.
Сухие пайки				
Гуманитарный	1	390	100	39000
Для СВО	1,5	690	100	69000
Повседневный	1,7	750	70	52500
Для группы спецназ	1,7	750	30	22500
Всего затрат на сухие пайки				183000
Мясные консервы				
«Говядина тушеная для СВО» производства Курганского мясокомбината	0,338	182	90	16380
Суммарные затраты на закупку питания для военных				199380
Стоимость реализованной продукции				259194
Прибыль от реализации продукции для военнослужащих				59814

Закупленную продукцию можно разместить на имеющихся в магазине № 1 стеллажах, выделив 1 стеллаж с 5 полками (рисунок 1) [9].



- 1-я полка – ИРП для группы спецназ
- 2-я полка – ИРП для СВО
- 3-я полка – мясные консервы
- 4-я полка – ИРП повседневный
- 5-я полка – ИРП гуманитарный

Рисунок 1. Расположение продукции на стеллаже в магазине № 1

В последующем, организация, изучив покупательский спрос на армейские сухие пайки и мясные консервы, станет заказывать продукцию с учетом объемов продаж, что приведет к увеличению прибыли.

Для увеличения объемов продаж новых для ООО «Семья» продуктов важно донести до потребителя информацию о наличии в магазине № 1, расположенном в пос. Кадамовский, армейских сухих пайков и мясных консервов, т.е. необходимо осуществить рекламные мероприятия [2,3,5]. Изучив возможности разных видов рекламы, предложено использовать рекламу на радио, в связи с тем, что радио является наиболее доступным средством получения информации для военнослужащих, зачастую ограниченных в использовании мобильных устройств [6,14,15].

Расположение магазина фирмы «Семья» вблизи г. Новочеркаска и недалеко от г. Шахты, позволило предложить для размещения рекламы следующие радиоканалы: Радио-Н (г. Новочеркасск); Новое радио (г. Шахты); Авторадио; Дорожное радио. Последние два канала выбраны с учетом того, что военнослужащие много времени проводят, передвигаясь в автомобильном транспорте. Рассмотрены тарифы и рассчитаны суммарные затраты на рекламу на выбранных радиоканалах (таблица 6) [20].

Таблица 6. Затраты на размещение рекламы на радио

Показатели	Радио-Н г. Новочеркасск	Новое радио г. Шахты	Авторадио	Дорожное радио
Продолжительность аудиоролика, сек	25	15	15	15
Стоимость	5	10	10	10

дневного эфира, руб./сек.				
Суточные тарифы	Реклама в программе «Новости» пн. – пт. в 10, 12, 14, 16, 18 и 20 часов	Реклама в течении 5 часов в сутки		
		на 20-й и 35-й минуте каждого часа	на 15-й и 45- й мин. каждого часа	на 15-й и 35- й мин. каждого часа
Число дней рекламы в месяце	10	10	20	20
Стоимость рекламы, тыс. руб.	7	7,5	15	15
Суммарные затраты на рекламу 44,5 тыс. руб.				

Продовольственный магазин фирмы «Семья», расположенный в пос. Кадамовский, является для жителей поселка и близлежащих населенных пунктов основным средством пополнения потребности в продуктах питания и алкоголе. В последнее время возросла потребность покупателей в пивоваренной продукции [16]. Фирма осуществляет продажу пива в бутылках и банках. Предложено расширить ассортимент продукции для удовлетворения потребности покупателей и начать продажу разливного пива в кегах, так называемого «живого» пива. Одним из производителей высококачественного разливного пива является Группа компаний «Пивоваренный дом «Бавария» (г. Владикавказ) [10,12].

В Ростовской области официальным дистрибьютером пивоваренного завода «Бавария» является ООО «ПЕГАС», расположенное в г. Новочеркасске [13].

Предложено компании ООО «Семья» заключить договор на поставку пива в кегах пивоваренного завода «Бавария» с дистрибьютером «Пегас», территориально расположенным на расстоянии 11 км от магазина фирмы «Семья». Рассчитаны затраты на закупку трех видов пива, затраты на закупку ПЭТ-бутылок, стоимость реализованной продукции и дополнительная прибыль от реализации пива (таблица 7) [12,13].

Таблица 7. Виды разливного пива завода «Бавария», поставляемые фирмой ООО «Пегас» по Ростовской области (КЕГ 50 л, срок годности 180 суток)

Пивоваренный завод БАВАРИЯ	Алкоголь, %	Плотность, %	Цена за литр, руб.	Стоимость КЕГ 50 л, руб.
Светлое фильтрованное	4,5	12	63	3150
Светлое нефильтрованное	4,5	12	66	3300
Темное фильтрованное	4,9	15	67	3350
Итого затраты на пиво				9800
Затраты на закупку ПЭТ-бутылок				700
Стоимость реализованной продукции				13230
Дополнительная прибыль от реализации пива				2730

Результаты. На основе анализа внутренней и внешней среды ООО «Семья», осуществляющего розничную торговлю пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями, разработана стратегия концентрированного роста и намечены мероприятия, направленные на поддержание стратегической неустойчивости фирмы. Предложенные мероприятия составляют сферу тактического планирования (рисунок 2).

Рассчитаны затраты на закупку продуктов питания и прибыль от реализации продукции для военнослужащих, а также дополнительная прибыль от реализации пива в кегах для местного населения.



Рисунок 2. Сфера тактического планирования ООО «Семья»

Область применения. Разработанные мероприятия по обеспечению категории покупателей «военнослужащие» армейскими сухими пайками и мясными консервами могут быть применимы для любых торговых предприятий, территориально находящихся вблизи расположения воинских частей. Расширение ассортимента продукции за счет продажи разливного пива в кегах применимо для магазинов розничной торговли продуктами питания и напитками, находящимися в территориальной близости от дистрибьютеров пивоваренных заводов для снижения транспортных расходов на закупку продукции.

Выводы. На первом этапе выхода ООО «Семья» на рынок продаж армейских сухих пайков и мясных консервов чистая прибыль, получаемая в результате привлечения новых категорий покупателей за счет сегментации рынка, составит 15,3 тыс. руб.

В последующем, ООО «Семья», изучив покупательский спрос на армейские сухие пайки и мясные консервы, станет заказывать продукцию с учетом объемов продаж, что приведет к увеличению прибыли. Кроме того,

наладив связи с потребителями новой продукции и расширив круг постоянных покупателей, ООО «Семья» в дальнейшем не потребуются осуществлять затраты на рекламные мероприятия.

Расширение ассортимента продукции за счет продажи разливного пива в кегах удовлетворит возрастающие потребности покупателей в качественной продукции, увеличит поток клиентов и повысит имидж компании.

Таким образом, реализация разработанной стратегии и предлагаемые мероприятия, составляющие сферу тактического планирования, позволят компании получить следующие конкурентные преимущества: универсализация деятельности, увеличение доли рынка и привлечение новых категорий покупателей, что приведет к повышению объемов реализации и, в конечном итоге, к увеличению прибыли и рентабельности продаж.

Список источников

1. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов. – Москва: Юрайт, 2024. – 435 с.
2. Герасимов, Б. И. Виды и средства распространения рекламы: учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.В. Молоткова, М.А. Блюм. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2024. – 128 с.
3. Гуревич, П. С. Социология и психология рекламы: учебное пособие для вузов / П. С. Гуревич. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 559 с.
4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент / А.Т. Зуб. – Москва: Юрайт. 2024. – 376 с.
5. Кольшкіна, Т. Б. Анализ рекламного текста: учебное пособие для вузов / Т. Б. Кольшкіна, Е. В. Маркова, И. В. Шустина. – Москва: Юрайт, 2024. – 305 с.
6. Куркова, Н. С. Аудиовизуальные технологии в рекламе: учебное пособие для вузов / Н. С. Куркова. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2024. – 127 с.
7. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития / В.И. Малюк. – Москва: Юрайт, 2024. – 362 с.

8. Попов, С.А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения / С.А. Попов. – Москва: Юрайт, 2023. – 448 с.
9. Выкладка товара в продуктовом магазине. – URL: <https://evro-market.ru> (дата обращения: 12.02.2025). – Текст: электронный.
10. Маркировка разливного пива в кегах в 2025 году. – URL: <https://www.moysklad.ru> (дата обращения 17.02.2025). – Текст: электронный.
11. Официальный сайт компании «ИРПТОРГ». – URL: <https://irptorg.ru> (дата обращения: 15.02.2025). – Текст: электронный.
12. Официальный сайт Группы компаний «Пивоваренный дом «Бавария». – URL: <https://www.bavaria-group.ru> (дата обращения 12.02.2025). – Текст: электронный.
13. Официальный сайт ООО «Пегас». – URL: <https://ooo-pegas.ru> (дата обращения 12.02.2025). – Текст: электронный.
14. Плюсы и минусы радиорекламы - Мир Эманно. – URL: <https://mikkilan.ru> › plusy-i-minusy-radioreklamusy и минусы радиорекламы - Мир Эманно. (дата обращения: 10.02.2025). – Текст: электронный.
15. Реклама на радио. Преимущества и недостатки. – URL: <https://www.audio-reclama.ru> › blog › reklama-na-radi... (дата обращения: 8.02.2025). – Текст: электронный.
16. Россияне стали пить больше пива: Социальная сфера. – URL: <https://lenta.ru> › news › 2024/06/25 › piivivo (дата обращения: 16.02.2025). – Текст: электронный.
17. Сухпайки ИПП. – URL: <https://сухипайки.рф> (дата обращения: 13.02.2025). – Текст: электронный.
18. PEST, SWOT, модель Портера | SWOT-анализ. – URL: <http://www.StudFiles.ru> › preview/3894503/ (дата обращения: 5.02.2025). – Текст: электронный.

19. PEST- анализ как инструмент оценки влияния внешней среды. – URL: <http://www.mir-nauki.com>PDF/09EMN314.pdf> (дата обращения: 5.02.2025). – Текст: электронный.

20. Эффективность, принципы создания радиорекламы. – URL: <https://www.unisender.com> > (дата обращения: 03.02.2025). – Текст: электронный.

References

1. Abramov, V.S. Strategicheskij menedzhment / V.S. Abramov, S.V. Abramov. – Moskva: Yurajt, 2024. – 435 s.
2. Gerasimov, B. I. Vidy` i sredstva rasprostraneniya reklamy` : uchebnoe posobie / B.I. Gerasimov, N.V. Molotkova, M.A. Blyum. – Moskva: FORUM: INFRA-M, 2024. – 128 s.
3. Gurevich, P. S. Sociologiya i psixologiya reklamy` : uchebnoe posobie dlya vuzov / P. S. Gurevich. – 2-e izd., ispr. i dop. – Moskva: Yurajt, 2024. – 559 s.
4. Zub, A. T. Strategicheskij menedzhment /A.T. Zub. – Moskva: Yurajt. 2024. – 376 s.
5. Koly`shkina, T. B. Analiz reklamnogo teksta: uchebnoe posobie dlya vuzov / T. B. Koly`shkina, E. V. Markova, I. V. Shustina. – Moskva: Yurajt, 2024. – 305 s.
6. Kurkova, N. S. Audiovizual`ny`e texnologii v reklame: uchebnoe posobie dlya vuzov / N. S. Kurkova. – 2-e izd. – Moskva: Yurajt, 2024. – 127 s.
7. Malyuk, V. I. Strategicheskij menedzhment. Organizaciya strategicheskogo razvitiya / V.I. Malyuk. – Moskva: Yurajt, 2024. – 362 s.
8. Popov, S.A. Aktual`ny`j strategicheskij menedzhment. Videnie – celi – izmeneniya / S.A. Popov. – Moskva: Yurajt, 2023. – 448 s.
9. Vy`kladka tovara v produktovom magazine. – URL: <https://evro-market.ru> (data obrashheniya: 12.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
10. Markirovka razlivnogo piva v kegax v 2025 godu. – URL: <https://www.moysklad.ru> (data obrashheniya 17.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.

11. Oficial`ny`j sajt kompanii «IRPTORG». – URL: <https://irptorg.ru> (data obrashheniya: 15.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
12. Oficial`ny`j sajt Gruppy` kompanij «Pivovareny`j dom «Bavariya». – URL: <https://www.bavaria-group.ru> (data obrashheniya 12.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
13. Oficial`ny`j sajt OOO «Pegas». – URL: <https://ooo-pegas.ru> (data obrashheniya 12.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
14. Plyusy` i minusy` radioreklamy` - Mir E`manno. – URL: <https://mikkilan.ru> › plyusy-i-minusy-radioreklamysy` i minusy` radioreklamy` - Mir E`manno. (data obrashheniya: 10.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
15. Reklama na radio. Preimushhestva i nedostatki. – URL: <https://www.audio-reclama.ru> › blog › reklama-na-radi... (data obrashheniya: 8.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
16. Rossiyanе stali pit` bol`she piva: Social`naya sfera. – URL: <https://lenta.ru> › news › 2024/06/25 › piiiivivo (data obrashheniya: 16.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
17. Suxpajki IRP. – URL: <https://suxiepajki.rf> (data obrashheniya: 13.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
18. PEST, SWOT, model` Portera | SWOT-analiz. – URL: <http://www.StudFiles.ru> › preview/3894503/ (data obrashheniya: 5.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
19. PEST- analiz kak instrument ocenki vliyaniya vneshnej sredy`. – URL: <http://www.mir-nauki.com> › PDF/ 09EMN314.pdf (data obrashheniya: 5.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.
20. E`ffektivnost`, principy` sozdaniya radioreklamy`. – URL: <https://www.unisender.com> › (data obrashheniya: 03.02.2025). – Tekst: e`lektronny`j.