

УДК 339.13

Ставська Ю.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
готельно-ресторанної справи та туризму
Вінницького національного аграрного університету

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МАРКЕТИНГОВИХ ТА ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ ПІД ЧАС ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

INTERACTION OF MARKETING AND FINANCIAL INDICATORS IN ESTIMATION OF EFFICIENCY OF ECONOMIC ACTIVITY

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено вплив маркетингових інструментів на фінансові показники діяльності підприємства. Розглянуто особливості різних видів управління підприємством у стабільних і нестабільних умовах господарської діяльності. Визначено систему показників, що характеризують маркетингову діяльність та є основними для будь-якої організації. Окреслено особливості розрахунку маркетингових показників у рамках ординарного менеджменту. Виділено проблеми, з якими може зіткнутися український маркетолог під час проведення аналізу взаємозв'язку маркетингових і фінансових показників. Запропоновано під час розрахунку показників ефективності господарської діяльності визначити взаємозв'язок маркетингової і фінансової діяльності, що дасть змогу ефективніше вибрати маркетингові інструменти для управління організацією та сприятливо впливати на стабілізацію її розвитку.

Ключові слова: маркетингові показники, фінансові показники, господарська діяльність, рентабельність, маркетингова стратегія, управління.

АННОТАЦИЯ

В статье исследовано влияние маркетинговых инструментов на финансовые показатели деятельности предприятия. Рассмотрены особенности различных видов управления предприятием в стабильных и нестабильных условиях хозяйственной деятельности. Определена система показателей, характеризующих маркетинговую деятельность. Определены особенности расчета маркетинговых показателей в рамках ординарного менеджмента. Выделены проблемы, с которыми может столкнуться украинский маркетолог при проведении анализа взаимосвязи маркетинговых и финансовых показателей. Предложено при расчете показателей эффективности хозяйственной деятельности определить взаимосвязь маркетинговой и финансовой деятельности, что позволит эффективнее выбирать маркетинговые инструменты для управления организацией и благоприятно влиять на стабилизацию ее развития.

Ключевые слова: маркетинговые показатели, финансовые показатели, хозяйственная деятельность, рентабельность, маркетинговая стратегия, управление.

ANNOTATION

The article investigates the influence of marketing tools on the financial performance of the enterprise. In the new economic conditions, the role of marketing as a strategic tool increases significantly, and the organization's ability to respond to market challenges allows it to develop steadily. The strategic marketing approach becomes especially relevant in the context of the global financial and economic crisis when managing an organization as an unstable system.

In the process of managing an organization as an unstable system, it is necessary to form new marketing strategies, goals and objectives adequate to the turbulent situation in the organization. To adapt to the new environment, you need to use innovative marketing tools and communication approaches in the complex. At the same time, most Ukrainian organizations not only do not use such tools and approaches in their activities, but also do not have sufficient scientific and methodological and practical skills for the formation of marketing strategies, tactical actions in the selection of marketing tools.

The lack of a methodology for evaluating the effectiveness of marketing tools in the management of unstable systems, including in different phases of instability, drastically reduces the significance of marketing as a way of influencing the financial position of Ukrainian organizations, making it difficult to manage unstable systems in general and to achieve the effectiveness of their activities in particular. In recent years, there were tools for online marketing, the effectiveness of which can be evaluated in real time, as well as tools for marketing research consumer preferences and trends of the market. An assessment of the use of marketing tools and analysis of their impact on the state of the organization can ensure the adoption of only those marketing decisions and the implementation of those marketing tools, which will ultimately affect the effectiveness of management of unstable systems.

The use of marketing tools to improve the management of instability in today's market is relevant and of considerable interest for further theoretical study and practical implementation.

Key words: marketing indicators, financial indicators, economic activity, profitability, marketing strategy, management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. За ринкових умов господарювання роль та значення маркетингу як стратегічного інструменту розвитку господарської діяльності значно зросли, а вміння організовано відповідати на виклики ринку дає йому змогу стабільно розвиватися. У ситуації падіння обсягу продажів і прибутковості підприємств відбувається оптимізація витрат, і, незважаючи на необхідність маркетингової експертизи, інвестиції в дослідження і просування значно скорочуються. Найчастіше це пов'язано з тим, що маркетологи не можуть довести взаємозв'язок маркетингових та фінансових показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Питання про роль і місце маркетингу в управлінні процесами розвитку організацій розглядаються в роботах А.А. Браверман, Я.В. Чупіної, Є.П. Голубкової, Н.В. Климової, К.Л. Келлера, Е.М. Короткової, Ф. Котлера, С.С. Савіної.

Вивчення питань впливу маркетингу на фінансові показники організації більшою мірою розглядаються зарубіжними авторами, однак в останні роки цю тематику вивчають і вітчизняні вчені. Найбільш помітними є наукові праці таких авторів, як П. Дойль, М. Джефрі, Р. Каплан, Дж.К. Левінсон, О.К. Ойнер, Т. Раст, Р. Срівастав, Д. Траут, Д. Ульріх, Г. Уоллард.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проте відсутність методики оцінки ефективності маркетингових інструментів у рамках управління підприємством, кардинально знижує значимість маркетингу як способу впливу на фінансовий стан українських організацій, ускладнюючи управління господарюючими суб'єктами у цілому і досягнення ефективності їх діяльності зокрема.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження взаємозв'язку впливу маркетингових і фінансових показників на ефективність діяльності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Залежно від стадії кризи і рівня стабільності системи завдання цілі та принципи маркетингу набувають додаткової специфіки. Крім загальної оперативної адаптації всієї маркетингової стратегії, з'являється потреба у перегляді використовуваних інструментів маркетингу, а також комплексу маркетингу в цілому (продукт, методика його комунікації, ціна, канали збуту). Якщо в стабільних системах головне завдання маркетингу – управління попитом на вироблену продукцію, а також розвиток вартості бренду і цінності для споживачів, то в нестійкому і кризовому стані відділ маркетингу повинен керувати новим об'єктом – активами організації. Таке розширення маркетингової відповідальності відбувається через те, що для підвищення коефіцієнтів ліквідності і рентабельності необхідно позбавлятися від низькорентабельних і непрофільних активів. Організація опиняється у ситуації, коли необхідно вивчати нову цільову аудиторію, попит на об'єкти активів і призначати їм адекватну ціну.

У стабільних умовах кожна організація повинна розробляти свою систему маркетингових показників, що враховує специфіку галузі, стадію життєвого циклу, особливості країни та стратегії розвитку.

Зазвичай система маркетингових показників включає у себе два рівні – стратегічний і тактичний. Через турбулентний характер розвитку криз і нестабільність господарської діяльності скорочуються інвестиції в проекти з тривалим періодом окупності й відбувається зміна фокусу від довгострокових стратегічних рішень до короткострокових заходів. Це призводить до того, що тактичний рівень маркетингових показників стає основним для розрахунків, з'являється більш гостра необхідність оцінки впливу на фінансовий результат. У цих умовах сумнівно акцентувати розроблення планів маркетингу на термін більше двох років. Управлінському персоналу слід віддавати перевагу плануванню короткострокових маркетингових заходів. У зв'язку із цим вимір знання бренду, наприклад під час отримання результатів двічі на рік, буде недоцільним на багатьох кризових стадіях (окрім стадії очікування і формування кризи), до того ж такі дослідження виявляються досить дорогі й часто піддаються критиці як із боку топ-менеджменту, так і з боку фахівців із маркетингу.

З іншого боку, відсутність довгострокового бачення і прогнозу впливу поточних результатів маркетингу на подальший розвиток усієї організації може призвести до «другої хвилі» кризи в організації. Необхідно складати комплекс маркетингових рішень із різним циклом реалізації [1].

Таблиця 1

Особливості різних видів управління в стабільних і нестабільних системах

Ознаки	Ординарне управління	Антикризове управління	Арбітражне управління
1	2	3	4
Глобальні завдання маркетингу	Збільшення вартості компанії, створення антикризового потенціалу	Мінімізація втрат і / або підвищення рентабельності	Зниження витрат, збільшення грошових потоків
Бюджет маркетингу	Збереження або збільшення бюджету, оптимізація	Збереження або зменшення бюджету, оптимізація	Мінімізація бюджету
Обмеження	Ресурсні	Ресурсні, необхідність термінового реагування	Ресурсні, необхідність термінового реагування, законодавство про банкрутство
Реалізовані функції маркетингу	Всі (упор на функцію управління лояльністю)	Всі (упор на комунікаційну функцію)	Аналітична, збутова, продуктово-виробнича
Ситуація	Визначеності	Ризику	Невизначеності
Прогнозування результату маркетингових заходів	Відомий	Будь-який результат із фіксованої безлічі, можна спрогнозувати ймовірність того чи іншого результату	Будь-який результат із фіксованої безлічі, неможливо спрогнозувати ймовірність того чи іншого результату
Додаткові показники ефективності	Показники вартісного підходу (MVA, EVA та ін.)	Показники рентабельності і результативності (NMC, MROS, ROMI)	Показники оборотності

Джерело: складено автором на основі [8]

Для розрахунку маркетингових показників необхідно дотримуватися особливостей, з якими зустрічається менеджмент у рамках різних видів управління: ординарного, антикризового та арбітражного. Ці особливості наведено в табл. 1.

Як основу розрахунку маркетингових показників можна використовувати систему показників, запропоновану професором бізнес-школи Келлога (США) Марком Джефрі [2, с. 15–20]. Згідно з його підходом, наступні 15 показників, що характеризують маркетингову діяльність, є основними для будь-якої організації:

1. Знання бренду (Brand awareness – BA).
2. Тестування споживачем продукту / послуги до покупки (Test-drive).
3. Відтік клієнтів (Churn rate – CR).
4. Задоволеність клієнтів (Customer Satisfaction – CSAT, Net Promoter Score – NPS).
5. Темпи залучення клієнтів (Take rate – TR).
6. Прибуток (Profit).
7. Чиста дисконтна вартість (Net Present Value – NPV).
8. Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return).
9. Рівень окупності (Pay back – PB).
10. Довічна цінність клієнта (Customer life time value – CLTV).
11. Вартість за дію (клік, установку і т. п.) (Cost per action – CPA).
12. Воронка конверсії (Transaction conversion ratio – TCR).
13. Повернення інвестицій у рекламну кампанію (Return on Advertising – ROA).
14. Відсоток відмов (bounce rate – BR).
15. «Сарафанне радіо» і «вірусність» повідомлень (Wordofmouth – WOM).

Запропоновані М. Джефрі показники не враховують фінансовий складник, який важливий для аналізу впливу маркетингу на підсумковий результат діяльності організації.

Для більшості сучасних організацій ці показники є ключовими, вони відображають як стратегічні нефінансові, так і фінансові операційні показники діяльності.

Для більш повної оцінки рекомендується доповнити цей список ще двома показниками: займана частка на ринку та обсяг клієнтської бази. Відсутність цих показників не дає змоги повною мірою оцінити становище організації щодо конкурентів, а також масштаби поточного і потенційного попиту на продукцію.

У рамках концепції вартісного управління компанією маркетинг усе частіше розглядається як інструмент управління вартістю компанії. Організації роблять упор на стратегії зростання, і з'являється необхідність у вартісному позиціонуванні. На думку професора Пітера Дойля, «вартісне позиціонування – це позиційно-діяльнісна поведінка компанії на ринку, яка спрямована на максимізацію доходів власників за допомогою підвищення інвестиційної привабливості компанії, розвитку відносин компанії

із цінними покупцями і створення конкурентних переваг» [3, с. 53]. Такий підхід визначає такі особливості розрахунку маркетингових показників у рамках ординарного менеджменту:

– необхідність оцінки і переоцінки нематеріальних активів, що впливають на вартість компанії;

– необхідність в оцінці зв'язку між маркетинговими рішеннями та їхнім впливом на дисконтні грошові потоки в довгостроковій перспективі (більше стосується таких стратегічних рішень, як вихід на нові ринки чи модифікація продукції);

– актуальність розроблення нових методик вивчення лояльності споживачів, що є основою успішного і стабільного зростання;

– розрахунок стратегічних фінансових показників (наприклад, MVA) більшою мірою передбачає у відання маркетологів за допомогою фахівців із фінансового менеджменту;

– ключову роль відводять розрахунку попереджальних показників [4, с. 157]. Вони вимірюють ключові чинники, які впливають на майбутній результат. Прикладом таких показників можуть бути число клієнтів, що затримують оплату, частка лояльних клієнтів і т. д.

У рамках нестійкого розвитку організації, на фазі входження в стан гострої кризи, все більше проявляється ситуація ризику. Маркетологи зустрічаються з труднощами в прогнозуванні результатів, оскільки необхідно враховувати більшу кількість впливаючих альтернативних чинників. Точність довгострокового прогнозування та планування знижується, а отже, відбувається переорієнтація з довгострокових стратегій зростання на середньострокові рішення і планування в рамках від року до двох. Провісниками кризи в організації стають зниження рентабельності, стабільність грошових потоків, тому так важливо дивитися на результативність операційних дій. Хаотичність процесів, що відбуваються, не дає змоги точно виділити вплив різних інструментів, таких як маркетинг, реінжиніринг, управління структурою капіталу, на фінансовий результат. У відділі маркетингу недостатньо часу для оцінки показників вартості, з'являється необхідність переходити до більш простих і зрозумілих показників. Посилюється концепція маркетингу, орієнтованого на результат (performance marketing). Це означає, що в системі маркетингових показників більший акцент робиться на результатуючих показниках, таких як дохід від продажів, рентабельність рекламних кампаній або частка ринку. У зв'язку із цим до базових маркетингових показників додаються показники маркетингової рентабельності і маркетингової результативності, такі як чистий прибуток від маркетингу (Net Marketing Contribution – NMC), маркетингова рентабельність продажів (Marketing Return on Sales – MROS) або рентабельність маркетингових інвестицій (Return on Marketing Investments – ROMI).

В умовах нестабільності топ-менеджмент компанії оперує фінансовими показниками, які підтверджують успішність роботи організації в певний момент часу. Під час управління фінансами менеджери і власники бізнесу змушені звертатися до фахівців у сфері маркетингу для прийняття рішень у довгостроковій перспективі й обґрунтування розрахунку грошових потоків своєї організації. Елементи маркетингової діяльності фактично стають інструментами управління фінансами організації в довгостроковій перспективі.

За оцінками Н.В. Климової, комплексно маркетинг допомагає приймати такі управлінські рішення [6]:

- всебічно вивчати цільову аудиторію, попит і ринкові тренди для більш чіткого прогнозування збуту і підготовки плану виробництва;
- складати стратегії щодо виведення нового товару/послуги на ринок, шукати нові ніші і розширювати цільовий ринок;
- брати участь у розробленні заходів щодо зниження собівартості товару/послуги;
- аналізувати цінову політику і керувати рівнем рентабельності продажів;
- розробляти на основі програм маркетингу інвестиційну політику фірми;
- оцінювати нематеріальні активи, а також непрофільні активи для подальшого продажу.

Різні дослідження й аналіз ділової активності організацій показують стійкий взаємозв'язок між ступенем використання маркетингу та фінансовими показниками. Один із підходів показаний на рис. 1.

Зокрема, організації, що активно використовують маркетингові інструменти, отримують

більш високу питому виручку (в 2,2 рази) і більш високий рівень прибутку (в 3,9 рази) порівняно з компаніями, які не розробляють маркетингових стратегій і не використовують комплексно маркетингові інструменти. Дослідження показали, що ступінь використання маркетингових інструментів також тісно пов'язаний із фінансовими показниками діяльності компаній. Так, за оцінками А. Браверманна, організації, що не розробляють комплекс маркетингу, виділяються найгіршими значеннями показників фінансово-економічної діяльності [5].

Виходячи зі специфіки положення організації, залежно від виду управління нестабільними системами (антикризове або арбітражне) можна виділити такі особливості, що виникають під час розрахунку маркетингових показників ефективності організації:

- у повному обсязі маркетингові показники пов'язані безпосередньо з більшістю фінансових результатів організації, а їх непрямої зв'язок може бути доведений лише в рамках експертних оцінок;
- більшість маркетингових показників ефективності господарської діяльності може точно відобразити лише функціональні процеси управління маркетингом в організації, тому оцінка загальної стратегії маркетингу буде експертною;
- практично відсутня оперативна оцінка інтеграції між стратегічним та операційним рівнями управління маркетингом;
- більшість маркетингових показників ефективності орієнтована на короткостроковий період і не відображає приріст вартості за рахунок споживачів та інвестицій, які викликали цей при-



Рис. 1. Взаємозалежність фінансових показників із показниками маркетингу
 Джерело: складено автором на основі [5]

ріст, що ускладнює оцінку новозалучених (нових) споживачів та їхньої поведінки в майбутньому;

- оцінка маркетингових показників повинна впливати на прогнозування майбутніх маркетингових рішень. Наприклад, недоцільно замовляти дороге дослідження ефективності рекламної кампанії, якщо результати дослідження не будуть використані для вдосконалення маркетингової діяльності організації в майбутньому.

Якщо економічна система знаходиться в стані гострої непереборної кризи і управління переходить до арбітражного виду, то оцінка взаємозв'язку маркетингових показників повинна починатися з аналізу і розрахунку показників оборотності, оскільки саме вони відображають вплив на платоспроможність компанії й коефіцієнти ліквідності. Оскільки кредитори й арбітражні керуючі оперують даними фінансової звітності, то показники маркетингу повинні показувати вплив на можливі зміни в бухгалтерській звітності та впливати на склад і ліквідність активів.

В умовах нестабільності моніторинг та аналіз взаємозв'язку маркетингових і фінансових показників підсилює контроль над віддачею від роботи маркетингових інструментів, їх ефективністю:

- прибутковість каналів дистрибуції;
- динаміка формування дебіторської заборгованості в розрізі груп споживчих сегментів;
- динаміка продажів, оборотність, прибутковість і собівартість продукції розраховується в розрізі сегментів (географії, продуктових лінійок і т. д.);
- оцінка нових способів низького бюджетного просування. Наприклад, контекстна реклама, управління трафіком (Search Engine Optimization – SEO) або соціальними мережами (Social Media Management – SMM).

Описана вище специфіка розрахунку маркетингових показників відображає необхідність упровадження певних вимог до формування системи показників залежно від рівня нестабільності системи організації. Ці особливості повинні уточнятися для кожної організації додатково залежно від сфери діяльності і вибраної стратегії розвитку або стабілізації. Виділення пріоритетів і особливостей розрахунку маркетингових показників дає змогу проаналізувати взаємозв'язок маркетингових і фінансових показників в управлінні господарською діяльністю підприємства і визначити причини можливої наявності або відсутності взаємозв'язків.

Оцінка впливу прийнятих маркетингових стратегій на ефективність роботи господарюючого суб'єкта виражається в конкретних результатах. Сучасні маркетологи, як правило, звітують про результативність конкретних маркетингових інструментів індивідуально або за окремо проведеними маркетинговими заходами. Маркетингові звіти зазвичай описують показники розміщення реклами та порівнюють їх із конкурентами, розкривають дані проведеного

дослідження ринку й аудиторії, дають висновки про прогнозі зростання попиту або проникнення технологій на ринок. Система оцінки результативності маркетингу тільки починає розвиватися в бізнес-середовищі, і в сучасних умовах ринкової економіки поточних науково-методологічних і практичних розробок недостатньо. Світова фінансово-економічна криза показала, що, незважаючи на ефективність рекламних кампаній, бюджет на маркетингові комунікаційні інструменти скорочують в компаніях у першу чергу. Така ситуація вимагає від фахівців із маркетингу необхідності постійно доводити вплив маркетингу на фінансові результати діяльності компанії. Можна відзначити такі проблеми, з якими може зіткнутися український маркетолог під час проведення аналізу взаємозв'язку маркетингових і фінансових показників:

- використання деяких маркетингових інструментів впливає на розвиток організації в довгостроковій перспективі. Наприклад, дані дорогого маркетингового дослідження ринку можуть фактично відбитися на показниках бізнесу через кілька років і в певній послідовності: спочатку вкладення в будівництво нового заводу знизить прибутковість компанії, а після завершення будівництва та відкриття нової продуктової лінійки може вплинути на показники виручки в бік її збільшення;

- відділ маркетингу працює у взаємозв'язку з іншими відділами, виступаючи як виконавцем, так і замовником. Наприклад, відділ маркетингу може замовити в інформаційному відділі (IT-відділі) розроблення й упровадження нової CRM-системи. У таких випадках виникає питання, а на яку статтю витрат необхідно відносити витрати на новий проект – маркетингові або IT-бюджет;

- маркетинг вимірюється не тільки в кількісних, а й якісних показниках (наприклад, якість продукції, ноу-хау, сприйняття бренду, лояльність споживачів та ін.). Досить важко перевести якісні оцінки в кількісні, не втрачаючи при цьому точні дані. Крім того, якісні показники завжди пов'язані з експертною думкою, що може призвести до втрати об'єктивності під час оцінки показників;

- взаємозв'язок показників необхідно вивчати в ретроспективі, з огляду на попередні періоди. У наявних моделях оцінки маркетингу на результати діяльності компанії висновки зводяться до впливу маркетингових активів і інструментів на вартість організації, тобто застосовні переважно для акціонерних товариств. В існуючих моделях детально не розкривається вплив показників результативності маркетингу на конкретні показники діяльності організації з урахуванням особливостей українського бухгалтерського обліку та законодавчої бази. Так, наприклад, у процедурах банкрутства затверджені особливі правила проведення арбітражним керуючим фінансового аналізу [9].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, у стабільному стані розвитку сучасні організації звертаються до концепції управління вартістю бізнесу, у рамках якої всі управлінські рішення повинні сприяти зростанню вартості організації на ринку, за яких пріоритетними показниками для розрахунку ефективності маркетингу стають такі показники, як ринкова додана вартість (market value added – MVA) і економічна додана вартість (economic value added – EVA). За нестабільного стану розвитку маркетингологи стикаються зі зниженням рентабельності, нестабільністю грошових потоків. У рамках цієї концепції більший акцент робиться на застосуванні результируючих показників, таких як дохід від продажів, задоволеність клієнтів, частка ринку, а отже, пріоритетними для розрахунку стають показники маркетингової рентабельності і результативності. У стані кризи і непереможної кризи пріоритетними аналізованими показниками для пошуку ефективних маркетингових рішень стають показники оборотності, здатні скоротити період оборотності грошових коштів.

Під час розрахунку показників ефективності господарської діяльності маркетинголог може визначити взаємозв'язок впливу маркетингової і фінансової діяльності, що дасть змогу ефективніше вибирати маркетингові інструменти для управління організацією та сприятливо впливати на стабілізацію її розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чупина Я.В. Роль показателей маркетинга на различных стадиях антикризисного управления. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2014. Т. 189. С. 42–47.
2. Джефри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 ключевых показателей, которые должен знать каждый. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 284 с.
3. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость ; под ред. Ю.Н. Каптуревского ; пер. с англ. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 480 с.
4. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов ; пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.
5. Климова Н.В. Маркетинг в системе управления финансами организации. *Инженерный вестник Дона*. 2011. № 3. URL: <http://www.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2011/465>.

6. Браверман А. Маркетинг для прибыльности среднего бизнеса. Москва : Экономика, 2006. 188 с.
7. Савіна С.С. Особливості маркетингу в малому підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). С. 41–46. URL: <http://pev/kpu/zp.ua/vypusk-5-10>
8. Ковбас І.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Сталій розвиток економіки*. 2015. № 3(28). С. 260–267
9. 2017. *Small Business Marketing Trends Report*. URL: <https://www.infusionsoft.com/resources/2017-small-business-marketing-trends-report>

REFERENCES:

1. Chupyna, Ja.V. (2014). *Marketing kak ynsstrument konkurentosposobnosti orghanyzatsyy, dejstvuyushhej v uslovyakh nepredelennosti*. [Marketing as a tool for the competitiveness of an organization operating under uncertainty] Marketing y sovremennoy, Moscow, Russia.
2. Dzhefri, M. (2013). *Marketing, osnovannyiy na danyih. 15 klyuchevyih pokazateley, kotorye dolzhen znat kazhdyiy* [Marketing based on data. 15 key indicators that everyone should know]. Izd: Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
3. Dojly, P. (2001). *Marketing, orientirovannyj na stoimost'* [Cost oriented marketing]. Pyter, Russia.
4. Ekkerson, U.U. (2007). *Paneli indikatorov kak instrument upravleniya: klyuchevyye pokazateli effektivnosti, monitoring deyatel'nosti, otsenka rezultatov* [Dashboards as a management tool: key performance indicators, performance monitoring, performance evaluation]. Alpina Biznes Buks, Russia.
5. Braverman, A. (2006). *Marketing dlya pribylnosti srednego biznesa* [Marketing for Medium Business Profitability] Izdatelstvo Ekonomika, Russia.
6. Klimova, N.V. (2011). *Marketing v sisteme upravleniya finansami organizatsii*. [Online], available at: <http://www.ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2011/465> (Accessed 15 January 2019).
7. Savlna, S.S. (2018). *Osoblivosti marketingu v malomu pidpriemnitstvi*. [Online], available at: <http://pev/kpu/zp.ua/vypusk-5-10> (Accessed 10 January 2019).
8. Kovbas I.M. (2015). *Formation of the management system of the marketing activity of an enterprise*. [Formation of the management system of the marketing activity of the enterprise]. Sustainable development of the economy, vol. 3(28), pp. 260–267. Ukraine.
9. 2017 *Small Business Marketing Trends Report* (2017). [Online], available at: <https://www.infusionsoft.com/resources/2017-small-business-marketing-trends-report> (Accessed 10 January 2019).