

## УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МАРКЕТИНГУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

©2018 САВИЦЬКА Н. Л., МЕЛУШОВА І. Ю.

УДК 339.138(075.32):658.8(012.12)

### Савицька Н. Л., Мелушова І. Ю. Управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства: теоретико-методичний аспект

Метою статті є окреслення теоретико-методичних засад управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства. Запропоновано науково-методичний підхід до управління результативністю маркетингу на засадах сталого розвитку підприємств, який базується на ухваленні збалансованих маркетингових рішень на основі комплексу цільових орієнтирів, з урахуванням інтересів власників бізнесу, пріоритетів довгострокового розвитку ресурсного забезпечення, виробництва та збуту, а також соціальних потреб суспільства і захисту навколишнього середовища. На відміну від відомих, підхід, викладений у статті, дозволяє здійснювати управління результативністю маркетингу на двох рівнях: завоювання максимально привабливої конкурентної позиції підприємства на ринку (через одержання запланованого розміру маркетингових результатів) та формування інтегральної результативності у вигляді підвищення вартості бізнесу за рахунок маркетингових джерел. Викладений підхід має концептуальний характер і потребує контекстуалізації відповідно до особливостей економічної діяльності підприємства та конкретного ринку.

**Ключові слова:** маркетингові результати, ефективність маркетингу, управління результативністю маркетингу, сталий розвиток підприємства.  
**Рис.:** 1. **Бібл.:** 13.

**Савицька Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** natalisavitska2010@gmail.com

**Мелушова Ірина Юріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** irinamelushova@gmail.com

УДК 339.138(075.32):658.8(012.12)

### Савицькая Н. Л., Мелушова И. Ю. Управление результативностью маркетинга в контексте устойчивого развития предприятия: теоретико-методический аспект

Целью статьи является определение теоретико-методических основ управления результативностью маркетинга в контексте устойчивого развития предприятия. Предложен научно-методический подход к управлению результативностью маркетинга на принципах устойчивого развития предприятий, основанный на принятии сбалансированных маркетинговых решений на основе комплекса целевых ориентиров, с учетом интересов собственников бизнеса, приоритетов долгосрочного развития ресурсного обеспечения, производства и сбыта, а также социальных потребностей общества и защиты окружающей среды. В отличие от известных, подход, изложенный в статье, позволяет осуществлять управление результативностью маркетинга на двух уровнях: завоевание максимально привлекательной конкурентной позиции предприятия на рынке (благодаря получению запланованного размера маркетинговых результатов) и формирование интегральной результативности в виде повышения стоимости бизнеса за счет маркетинговых источников. Изложенный подход носит концептуальный характер и требует контекстуализации в соответствии с особенностями экономической деятельности предприятия и конкретного рынка.

**Ключевые слова:** маркетинговые результаты, эффективность маркетинга, управления результативностью маркетинга, устойчивое развитие предприятия.  
**Рис.:** 1. **Библ.:** 13.

**Савицькая Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедрою маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочковська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** natalisavitska2010@gmail.com

**Мелушова Ірина Юріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочковська, 333, Харків, 61051, Україна)

**E-mail:** irinamelushova@gmail.com

UDC 339.138(075.32):658.8(012.12)

### Savytska N. L., Melushova I. Yu. The Marketing Performance Management in the Context of Sustainable Development of Enterprise: The Theoretical-Methodical Aspect

The article is aimed at defining the theoretical-methodical foundations of marketing performance management in the context of sustainable development of enterprise. The scientific-methodical approach to management of marketing performance on principles of sustainable development of enterprises is suggested, based on the balanced marketing decisions-making on the basis of a complex of target orientations, with attention to interests of business owners, priorities for long-term development of resource provision, production and marketing, as well as social needs of the society and the environmental protection. In contrast to the known, the approach outlined in the article allows to manage the marketing performance on two levels: conquest of the most attractive competitive position of enterprise in the market (due to the planned size of marketing results) and formation of integral performance in the form of increase of business value at the expense of marketing sources. The described approach is conceptual in nature, requires contextualization in accordance with the peculiarities of economic activity of enterprise and the specific market.

**Keywords:** marketing results, marketing efficiency, marketing performance management, sustainable enterprise development.

**Fig.:** 1. **Bibl.:** 13.

**Savytska Nataliia L.** – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Marketing and Commercial Activities, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** natalisavitska2010@gmail.com

**Melushova Iryna Yu.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Commercial Activities, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

**E-mail:** irinamelushova@gmail.com

**М**аркетинг як активний процес управління, філософія бізнесу сприяє формуванню вартості підприємства та досягненню бажаних результатів. Сучасні тенденції до змін у бізнес-середовищі викликані інтернаціоналізацією, цифровізацією та кастомізацією господарських процесів, зумовлюють врахування не лише суто економічних ефектів діяльності підприємств, але й інших результатів соціально відповідальної поведінки всіх учасників взаємодії. Будучи складовою частиною управління підприємством, розробка та обґрунтування теоретико-методичних засад управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства є новим і актуальним напрямом досліджень.

Результативність маркетингу (*marketing performance*) та її оцінювання в сучасному науковому дискурсі та господарській практиці залишається проблемним питанням, що пов'язано зі складністю, *по-перше*, кількісного вимірювання впливу маркетингових заходів і зусиль, наявності значних якісних, нефінансових, некомерційних, нематеріальних результатів маркетингової діяльності; *по-друге*, вичленення суто маркетингової складової в інших функціях та бізнес-процесах; *по-третє*, із наявністю суттєвого розриву між стратегічними цілями підприємства та короткостроковими маркетинговими показниками. Поряд з викладеним, наявність розгалужених мережних взаємодій лише посилює вплив людського фактора (*h-relationships*) на вимірювання результатів клієнтоорієнтованих бізнесів (сфера послуг, ритейл тощо), оскільки потребує включення в систему оцінювання персоналу як внутрішнього клієнта, що, серед інших внутрішніх факторів, визначає результативність і маркетингу, і бізнесу в цілому.

Починаючи із праць Г. Асселя, Р. Беста, П. Дойля, Ф. Котлера і М. Мак-Дональда [1–3], увага дослідників прикута до розробок методики кількісного виміру ефективності маркетингу, а також виявлення його впливу на загальну результативність підприємства, чому присвячені праці відомих вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема Ю. Дайновського, Я. Бахаревої, Дж. Ленсколда, О. Ойнер та інших [4–9]. Проте питання управління результативністю маркетингу та впорядкування управлінських процесів щодо їх реалізації на засадах сталого розвитку підприємств ще не привернули належної уваги вчених, хоча даний напрям наукових розвідок є перспективним.

*Метою* статті є окреслення теоретико-методичних засад управління результативністю маркетингу в контексті сталого розвитку підприємства.

Здійснення маркетингової діяльності не може відбуватися без орієнтації на ефективність, результативність, а також низки інших показників і критеріїв, що дозволяють адекватно співвідносити ресурсні витрати на реалізацію того або іншого маркетингового заходу та отриманий результат, у зв'язку з чим з'являється необхідність координації цього процесу.

Відповідно, зміст процесу управління результативністю маркетингу полягає в розробці критеріїв прийняття управлінських рішень та реалізації коригуючих заходів щодо досягнення маркетингових результатів за всіма основними аспектами маркетингової діяльності (за напрямками маркетингової діяльності, забезпечення різних видів витрат на маркетинг відповідними доходами та ін.) на всіх рівнях їх формування відповідно до основних стратегічних цілей розвитку підприємства. Дане бачення процесу управління результативністю маркетингу об'єднує два вектори – процес прийняття рішень та досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Орієнтація на довгострокові горизонти забезпечує безпосередню ув'язку концепції інклюзивного зростання зі сталим екологічно орієнтованим розвитком підприємства [10–12]. Саме концепція холістичного маркетингу лежить в основі розгортання пріоритетів сталого розвитку на підприємстві, що об'єднує два взаємопов'язані аспекти – соціальну та екологічну стійкість. У контексті впровадження стратегій холістичного маркетингу, як відповіді на нові, глобальні виклики, управлінські рішення приймаються як певний компроміс між інтересами власників та досягненням пріоритетів сталого розвитку підприємства (як у фінансово-господарській діяльності, так і в соціальній та екологічній сфері) [13]. Критеріями (вимірниками) об'єктів та результатів впливу є екологічні, економічні та соціальні індикатори.

**У** зв'язку з вищесказаним, управління результативністю маркетингу на засадах сталого розвитку підприємства можна розглядати як досягнення інтересів власників і мети розвитку бізнесу при пріоритеті довгострокового добробуту перед короткостроковими вигодами за допомогою реалізації маркетингових функцій. Оскільки постановка цілей результативності маркетингу дозволяє сформулювати стратегію розвитку бізнесу, відправною точкою управління результативністю маркетингу є формування пріоритетів сталого розвитку підприємства. Методика управління результативністю маркетингу являє собою взаємопов'язану систему показників, які найбільш повно відбивають інтереси зацікавлених сторін господарського процесу на різних рівнях та етапах формування результатів взаємодії. Дана система представляє собою універсальне поле для гри, де маркетингові результати визначають конкретні «маневри» для досягнення успіху в бізнесі. Науково-методичний підхід до оцінювання результативності маркетингу на засадах сталого розвитку підприємства наведено на *рис. 1*. Розглянемо послідовно кожний з етапів.

**І етап.** *Формулювання цілей результативності* – надає можливість кількісного визначення маркетингових результатів у вигляді планових показників або цільових нормативів, які можуть виступати як критеріальні оцінки при виборі альтернативних варіантів у процесі прийняття господарських рішень.

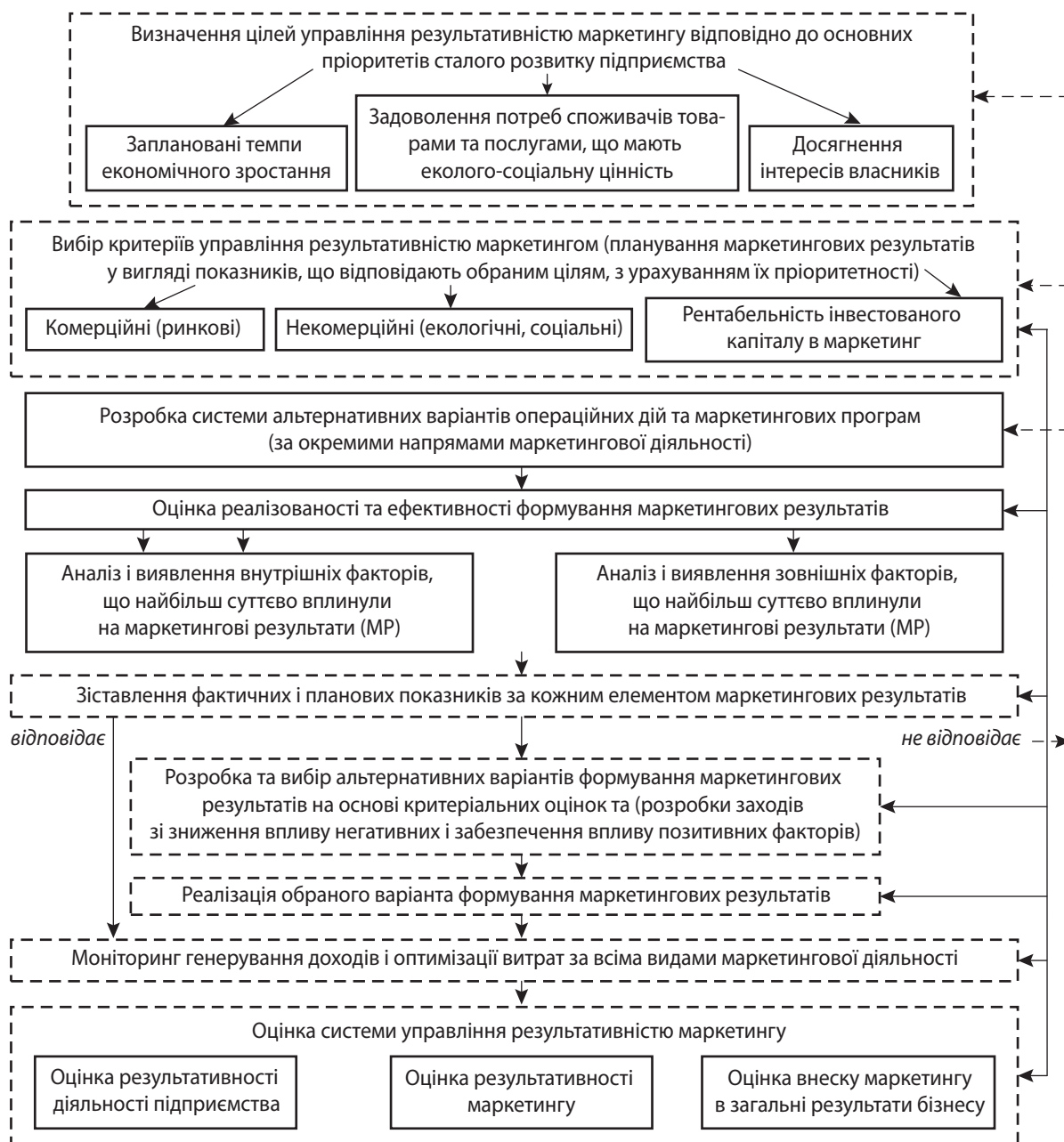


Рис. 1. Науково-методичний підхід до управління результативністю маркетингу на засадах сталого розвитку підприємств

Показники результативності маркетингу повинні відображати основні напрями розвитку та галузеві особливості підприємства, цілі та стратегії власників, потреби сталого розвитку суспільства, рівні протікання досліджуваного управлінського процесу, впровадження інноваційних маркетингових технологій.

**II етап.** Відповідно до обраних цілей управління результативністю маркетингу відбувається *розробка системи показників маркетингової результативності, які відображають* результати маркетингової діяльності в розрізі різних її аспектів. У процесі розробки такої системи будуються алгоритми розрахунку окремих показників з використанням первинної інформаційної бази, що формується за результатами проведених маркетингових досліджень. Система

планових показників має повністю кореспондувати із системою цільових стратегічних пріоритетів і ключових маркетингових показників, які поділяються за критеріями екологізації, соціогармонії та отримання економічного ефекту на такі групи:

1. *Досягнення запланованих темпів економічного зростання:* частка ринку; рівень дистрибуції; обсяг прибутку; рентабельність продажів та ін.

2. *Задоволення потреб споживачів товарами та послугами, що мають соціально-екологічну цінність:* частка сегмента ринку екологічно чистих товарів; конкурентна позиція підприємства на цьому ринку; дохід від реалізації екологічно чистих споживчих товарів (органічні продукти харчування, екологічна побутова техніка, техніка та пристрої, що дозволяють

економити ресурси); кількість укладених угод із «зеленими» логістичними компаніями; обсяг інвестицій в екологічні проекти; рентабельність інвестованого капіталу у сфері інноваційного маркетингу та ін.

3. *Досягнення економічних інтересів власників:* рентабельність інвестованого капіталу в маркетинг; вартість бізнесу.

**III етап.** *Розробка системи альтернативних варіантів операційних дій та маркетингових програм* здійснюється на основі побудованої системи показників маркетингових результатів. При обраній системі цілей результативності маркетингу пріоритет під час вирішення питання щодо розподілу обмежених ресурсів віддається такій альтернативі, що забезпечує оптимальне досягнення мети (або системи цілей). Спираючись на планові показники, визначають найбільш вдалі маркетингову стратегію та програму серед наявних альтернатив.

**IV етап.** Під час оцінки реалізованості та ефективності формування маркетингових результатів (МР) аналізуються основні причини, що найсуттєвіше вплинули на формування маркетингових результатів. У процесі такого аналізу необхідно враховувати часову компоненту. Так, у системі маркетингу випередження конкурентів у часі (провадження інноваційних продуктів на ринку, початок рекламної кампанії, проведення різноманітних акцій) може забезпечити підприємству перевагу в позиції на ринку та відшкодування здійснених витрат. В іншому випадку, специфіка маркетингу, що полягає у створенні цінності та ефекту в довгостроковій перспективі, зумовлює складність визначення маркетингових результатів у поточному періоді. Урахування фактору часу в системі управління результативністю маркетингом у першому випадку надає підприємствам можливість для розвитку, в іншому – створює серйозні перешкоди для аналізу, оцінки та контролю цього процесу.

**V етап.** Процес оцінки реалізованості та ефективності формування маркетингових результатів відбувається на основі аналізу та виявлення внутрішніх та зовнішніх факторів, що суттєво вплинули на формування маркетингових результатів.

До зовнішніх факторів належать:

- ✦ динаміка галузі;
- ✦ характеристика конкурентів;
- ✦ характеристика та вимоги клієнтів;
- ✦ склад і структура витрат на маркетинг, які залежать від цін і тарифів на окремі види ресурсів і їх динаміки і т. ін.;
- ✦ державна політика у сфері рекламної та виставкової діяльності;
- ✦ нормативно-правова база щодо маркетингової діяльності в Україні;
- ✦ кон'юнктура товарних ринків.

До внутрішніх факторів належать:

- ✦ ресурси, які належать підприємству;
- ✦ корпоративні вимоги до маркетингової діяльності, що склалися на підприємстві;

- ✦ вплив зацікавлених сторін, зокрема партнерів, акціонерів, менеджменту компанії, співробітників та суспільства.

Дані фактори можуть підсилювати або знижувати рівень ефективності прийнятих рішень та їх реалізації в рамках процесу управління результативністю маркетингу.

**VI етап.** Ступінь відхилення фактичних маркетингових результатів від бажаних свідчить у цілому про рівень ефективності даного процесу. Для реалізації даного етапу необхідно встановити розмір відхилень фактичних маркетингових результатів від передбачених. Розміри відхилень розраховуються в абсолютних та (або) відносних показниках.

На кожному підприємстві визначається критерій «критичних відхилень», який може бути диференційований за періодами здійснення контролю. За критерій «критичних відхилень» може бути прийняте відхилення в розмірі 20 і більше відсотків за тижневий (декадний) період; 15 і більше відсотків за місячний період; 10 і більше відсотків – за кварталний період.

Визначення системи дій при встановлених відхиленнях фактичних показників маркетингових результатів від планових. Принципова система дій міститься в трьох алгоритмах:

а) «нічого не вживати» – ця форма реагування передбачається в тих випадках, коли розмір відхилень значно нижче за встановлене критичне значення;

б) «усунути відхилення» – така система дій передбачає розробку маркетингових заходів щодо забезпечення виконання планових показників;

в) «змінити систему нормативних або планових показників» – така система дій використовується в тих випадках, коли виконання встановлених планових показників нереально.

Якщо можливості нормалізації окремих аспектів маркетингової діяльності обмежені (тобто не можуть привести до її нормалізації в повному обсязі) або взагалі відсутні, використовується третій алгоритм системи дій. На рис. 1 це позначено зворотною стрілкою в напрямку коригування або цілей управління результативністю маркетингу відповідно до основних пріоритетів, та/або критеріїв управління, та/або операційних дій. В окремих кризових випадках може бути обґрунтована пропозиція про припинення деяких маркетингових операцій або згортання маркетингової програми.

**VII етап.** У разі задоволеності результатами співвідношення фактичних і планових показників за кожним елементом маркетингових результатів здійснюється моніторинг генерування доходів та оптимізації витрат за всіма аспектами маркетингової діяльності.

Результатом даного етапу процесу управління є розробка переліку заходів з оптимізації маркетингових витрат, що містять:

1. Напрями оптимізації організаційної структури маркетингової служби та PR.

2. Напрями зниження витрат на маркетингові комунікації без зниження проміжних та кінцевих результатів.

3. Напрями збільшення витрат на маркетинг за умови гарантування вагомого перевищення кінцевого результату в порівнянні з додатковими вкладеннями коштів.

4. Напрями реструктуризації маркетингових витрат без зміни їх загальної суми, що спрямована на підвищення ефективності.

5. Плановий бюджет на маркетинг.

**VIII етап.** Досягнення запланованих маркетингових результатів за окремими операційними діями на всіх рівнях їх формування за умов залучення мінімальних ресурсів для їх досягнення знаходить своє відображення в показниках ефективності, що є необхідною умовою результативності маркетингу. На заключному етапі процесу управління результативністю всі вищеперераховані операції інтегруються в загальну модель оцінки результативності маркетингу. На даному етапі проводиться *оцінка системи управління результативністю маркетингу*, тобто досягнуто чи не досягнуто поставлених цілей. Під час такого аналізу оцінюється результативність та ефективність маркетингу, загальна результативність підприємства, оцінюється вплив маркетингу на загальну результативність бізнесу.

Даний методичний підхід дозволяє виявляти можливості, а також напрями подальшого розвитку підприємства, інформує про необхідність створення нових потреб і як наслідок, виробництво нових товарів та послуг, а також дає відомості щодо диверсифікації, проблемах у взаємодії всіх учасників управлінського та виробничого процесів. З метою оцінки системи управління результативності застосовується модель, яка пояснює процес трансформації маркетингової активності через зміни в поведінці споживачів для поліпшення основних показників діяльності підприємстві.

Усі перераховані послідовні етапи являють собою циклічний неперервний процес, що становить сутність управління результативністю маркетингу. Наведена на рис. 1 схема управління є гнучкою моделлю, що підлаштовується під вибір пріоритетів і показників індивідуально для кожного підприємства.

## ВИСНОВКИ

Запропоновано науково-методичний підхід до управління результативністю маркетингу для забезпечення сталого розвитку підприємства, що базується на ухваленні збалансованих маркетингових рішень на основі комплексу цільових орієнтирів, з урахуванням інтересів власників бізнесу, пріоритетів довгострокового розвитку, ресурсного забезпечення, виробництва та збуту, а також соціальних потреб

суспільства і захисту навколишнього середовища. На відміну від відомих підходів, викладений у статті дозволяє здійснювати управління результативністю маркетингу на двох рівнях: завоювання максимально привабливої конкурентної позиції підприємства на ринку (через одержання запланованого розміру маркетингових результатів, а саме – комерційних і некомерційних показників діяльності підприємства) та формування інтегральної результативності у вигляді підвищення вартості бізнесу за рахунок маркетингових джерел. Викладений підхід має концептуальний характер і потребує контекстуалізації відповідно до особливостей економічної діяльності підприємства та конкретного ринку. ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Ассель Г.** Маркетинг: принципы и стратегия. М. : ИНФРА-М, 1999. 804 с.

**2. Мак-Дональд М.** Стратегическое планирование маркетинга. СПб. : Питер, 2000. 320 с.

**3. Бест Р.** Маркетинг от потребителя / пер. с англ. С. Памфилова и Н. Брагиной ; под ред. П. Миронова ; Стокгольмская школа экономики. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. 760 с.

**4. Гаврилов В. В., Гончарова И. В., Макаренко Ю. А.** Критерии и показатели оценки эффективности маркетинговой деятельности компании. *Современная экономика: проблемы и решения*. 2012. Т. 7. С. 99–108.

**5. Ойнер О. К.** Модель оценки маркетинговой деятельности на основе критериев мировых премий в области качества. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2010. № 3. С. 125–137.

**6. Бахарева Я. В.** Підходи до маркетингового бюджетування та їх вплив на оцінку ефективності маркетингових витрат. *Облік і фінанси*. 2013. № 2. С. 123–127.

**7. Аминова А. Н.** Методический инструментарий управления и оценки эффективности маркетинга на основе множественного регрессионного анализа : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. СПб., 2018. 158 с.

**8. Дайновський Ю. А.** Особливості оцінювання економічної ефективності прийомів управління і маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 143–153.

**9. Ленсколд Дж.** Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. СПб. : Питер, 2005. 272 с.

**10.** Changing the Conversation on Growth. Inclusive Growth: Concepts, Methods and Work Ahead. Background Note. Second OECD / Ford Foundation Workshop URL. 27 February 2014. URL: [https://www.oecd.org/inclusive-growth/events/Opeds\\_IG%20Workshop\\_27.02.2017.pdf](https://www.oecd.org/inclusive-growth/events/Opeds_IG%20Workshop_27.02.2017.pdf)

**11.** Green Growth Indicators 2017. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/environment/green-growth-indicators-2017\\_9789264268586-en](https://www.oecd-ilibrary.org/environment/green-growth-indicators-2017_9789264268586-en)

**12. Пахомова Н. В., Рихтерт К. К., Малышков Г. Б.** Инклюзивный устойчивый рост: приоритеты, индикаторы, международный опыт, потенциал согласования с моделью реиндустриализации. *Проблемы современной экономики*. 2014. № 3. С. 15–24.

**13. Сталинская Е. В., Охтенъ А. А.** Концептуальные основы стратегического управления устойчивым развитием металлургического предприятия. *Економіка промисловості*. 2012. № 1-2. С. 353–360.

## REFERENCES

Aminova, A. N. "Metodicheskiy instrumentariy upravleniya i otsenki effektivnosti marketinga na osnove mnozhestvennogo regressionnogo analiza" [Methodical tools for managing and evaluating marketing effectiveness based on multiple regression analysis]: *dis. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.05, 2018.

Assel, G. *Marketing: printsipy i strategii* [Marketing: principles and strategy]. Moscow: INFRA-M, 1999.

Bakharieva, Ya. V. "Pidkhody do marketynhovoho bidzhetuvannia ta yikh vplyv na otsinku efektyvnosti marketynhovoykh vytrat" [Approaches to marketing budgeting and their impact on the assessment of the effectiveness of marketing costs]. *Oblik i finansy*, no. 2 (2013): 123-127.

Best, R. *Marketing ot potrebitelya* [Marketing from the consumer]. Moscow: Mann, 2008.

"Changing the Conversation on Growth. Inclusive Growth: Concepts, Methods and Work Ahead. Background Note. Second OECD". Ford Foundation Workshop URL. 27 February 2014. [https://www.oecd.org/inclusive-growth/events/Oped\\_s\\_IG%20Workshop\\_27.02.2017.pdf](https://www.oecd.org/inclusive-growth/events/Oped_s_IG%20Workshop_27.02.2017.pdf)

Dainovskyi, Yu. A. "Osoblyvosti otsiniuvannia ekonomichnoi efektyvnosti pryiomiv upravlinnia i marketynhu" [Features of evaluation of economic efficiency of methods of management and marketing]. *Marketynh i menedzhment innovatsij*, no. 4 (2012): 143-153.

"Green Growth Indicators 2017". [https://www.oecd-ilibrary.org/environment/green-growth-indicators-2017\\_9789264268586-en](https://www.oecd-ilibrary.org/environment/green-growth-indicators-2017_9789264268586-en)

Gavrilov, V. V., Goncharova, I. V., and Makarenko, Yu. A. "Kriterii i pokazateli otsenki effektivnosti marketingovoy deyatel'nosti kompanii" [Criteria and indicators for evaluating the effectiveness of marketing activities of the company]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, vol. 7 (2012): 99-108.

Lenskold, Dzh. *Rentabelnost investitsiy v marketinge. Metody povysheniya pribyl'nosti marketingovykh kompaniy* [Return on investment in marketing. Methods to improve the profitability of marketing companies]. St. Petersburg: Piter, 2005.

Mak-Donald, M. *Strategicheskoye planirovaniye marketinga* [Strategic marketing planning]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Oyner, O. K. "Model otsenki marketingovoy deyatel'nosti na osnove kriteriyev mirovykh premiy v oblasti kachestva" [Evaluation model of marketing activities based on criteria of world awards in the field of quality]. *Marketing i marketingovyye issledovaniya*, no. 3 (2010): 125-137.

Pakhomova, N. V., Rikhtert, K. K., and Malyshev, G. B. "Inklyuzivnyy ustoychivyy rost: priority, indikatory, mezhdunarodnyy opyt, potentsial soglasovaniya s modelyu reindustrializatsii" [Inclusive sustainable growth: priorities, indicators, international experience, the potential for harmonization with the model of re-industrialization]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, no. 3 (2014): 15-24.

Stalinskaya, Ye. V., and Okhten, A. A. "Kontseptualnyye osnovy strategicheskogo upravleniya ustoychivym razvitiyem metallurgicheskogo predpriyatiya" [Conceptual framework for the strategic management of the sustainable development of a metallurgical enterprise]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 1-2 (2012): 353-360.