

Высшей школы экономики», 2011. – 384 с.

10. Kuzneczova I.O. Planuvannya diyaľnosti pidpry'emstv: strukturnyj aspekt (Monografiya) / I.O. Kuzneczova, Yu.V. Karpenko // Odesa: Atlant, 2012. – 209 s.

Рецензент: Ковальов А.І. д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету
8.05.2015

УДК 658.8

Кузнецова Інна, Відоменко Ірина

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ПРОЦЕСІ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА:
МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД**

Доведено істотне значення управління витратами в процесі маркетингової діяльності підприємства як головної складової збільшення його прибутку. Систематизовано методи планування витрат на маркетинг за групами: експертних оцінок, екстраполяції, нормативні, відповідності конкурентам, оптимізації. За результатами аналізу методів планування витрат на маркетинг визначено їх переваги та недоліки. До основних недоліків розглянутих методів віднесено: недостатня обґрунтованість розрахунку показників; відсутність об'єктивної вихідної інформації (узгодженої з цільовими показниками) для прийняття рішення та складність у її отриманні; нелогічність обраних взаємозв'язків між збутом та витратами на маркетинг; відсутність врахування особливостей товарних груп і сегментів ринку; агрегованість результатів. Доведено, що кошторисний метод усуває недоліки розглянутих методів та найбільш повно відповідає вимогам системи управління витратами підприємства. Розроблено послідовність формування витрат на маркетинг за кошторисним методом, яка надає можливість формалізувати дії менеджера з маркетингу.

Ключові слова: управління витратами; маркетингова діяльність; витрати на маркетинг; методи планування; кошторисний метод; процес управління.

Кузнецова Инна, Видоменко Ирина

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ В ПРОЦЕССЕ
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ:
МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

Доказано существенное значение управления затратами в процессе маркетинговой деятельности предприятия как главной составляющей увеличения его прибыли. Систематизированы методы планирования затрат на маркетинг по группам: экспертных оценок, экстраполяции, нормативные, соответствия конкурентам, оптимизации. По результатам анализа методов планирования затрат на маркетинг определены их преимущества и недостатки. К основным недостаткам рассмотренных методов отнесены: недостаточная обоснованность расчета показателей; отсутствие объективной исходной информации (согласованной с целевыми показателями) для принятия решения и сложность в ее получении; нелогичность выбранных взаимосвязей между сбытом и расходами на маркетинг; отсутствие учета особенностей товарных групп и сегментов рынка; и агрегированность результатов. Доказано, что сметный метод устраняет недостатки рассмотренных методов и наиболее полно отвечает требованиям системы управления затратами предприятия. Разработана последовательность формирования расходов на маркетинг сметным методом, которая предоставляет возможность формализовать действия менеджера по маркетингу.

Ключевые слова: управление затратами; маркетинговая деятельность; расходы на маркетинг; методы планирования; сметный метод; процесс управления.

Kuznetsova Inna, Vidomenko Irina

**COST MANAGEMENT IN THE MARKETING ACTIVITY
PROCESS OF THE ENTERPRISE: A METHODOICAL APPROACH**

The importance of cost management in the process of enterprise marketing activity as the main component of increasing its profits is proven. Planning methods of marketing costs is systematic in groups: expert

assessments, extrapolation, normative, matching competitors, optimization. According to the analysis of marketing costs planning methods are determine their advantages and disadvantages. The main disadvantages of the considered methods are: insufficient substantiation of the calculation of the indicators; the lack of an objective source of information (consistent with targets) for decision making and the difficulty in obtaining it; the irrationality of the selected relationships between sales and marketing costs; the absence of the specific product groups and market segments, aggregate results. It is proved that the estimated method eliminates the disadvantages of the considered methods and most fully meets the requirements of cost management system of the enterprise. Developed The sequence of formation of marketing costs estimated by the method that provides the possibility to formalize the actions of the marketing manager is according.

Keywords: cost management; marketing activities; marketing costs; planning methods; estimate method; the management process.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції отримати додатковий прибуток лише за рахунок зростання цін майже неможливо. Тому для сучасних підприємств набуває істотної значущості управління витратами як головна складова збільшення прибутку від господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням побудови системи управління витратами присвячено досить багато наукових досліджень. Переважно в них вивчають методи управління витратами [1; 2; 3], окремі системи управління витратами такі як таргет- костінг, кайзер-костінг [4] й інтегровані системи [5], особливості стратегічного управління витратами [6; 7; 8].

Невирішена частина загальної проблеми. Управління витратами не буде ефективним якщо діяльність підприємства аналізувати в цілому. Доцільно його розглядати як складну систему взаємопов'язаних видів діяльності, в якій одне з важливих місць займає маркетингова діяльність, що визначає обсяги збуту продукції. Проте управлінню витратами маркетингової діяльності підприємства приділяється недостатньо уваги.

Першочерговими завданнями в системі управління витратами є відстеження: які витрати здійснено та які належить здійснити. Цім діям передусє планування витрат. Воно є основою управління витрат і,

в першу чергу, постає завдання визначення методів планування витрат маркетингової діяльності.

Мета статті. Систематизувати існуючі методи планування витрат на маркетинг та обґрунтувати доцільність використання кошторисного методу як такого, що найбільш повно відповідає вимогам системи управління витратами підприємства.

Основний матеріал. В науковій літературі визначають низку методів планування витрат на маркетингові заходи [9; 10, с.342-358]. Всі їх можна систематизувати за певними групами (Рис.1).

Методи експертних оцінок - базуються на індивідуальній оцінці керівництва підприємства з власного досвіду або з використанням професійних знань, досвіду, інтуїції та уявленні спеціально залучених фахівців-консультантів.

Методи екстраполяції передбачають визначення витрат з використанням процедури обчислення і зводяться до коригування фактично досягнутого їх рівня. До даної групи доцільно віднести такі методи:

фіксованих витрат - витрати визначають одноразово і зберігають визначену суму у наступних періодах незмінною. Найчастіше, всі подальші зміни полягають лише у поправках на коефіцієнт інфляції;

за остаточним принципом - витрати на маркетинг формують після того, як кошти, що є в наявності у підприємства, розподілені за іншими напрямками;

від досягнутого рівня - корегують розраховані суми витрат у попередньому періоді. Процедура корегування залежить від оцінки аналітиками результатів попереднього періоду з точки зору продажу, ринкової ситуації і рекламної активності підприємства. Якщо результати визнають як незадовільні, то одним з варіантів вирішення питання стане зміна обсягів витрат на маркетинг.

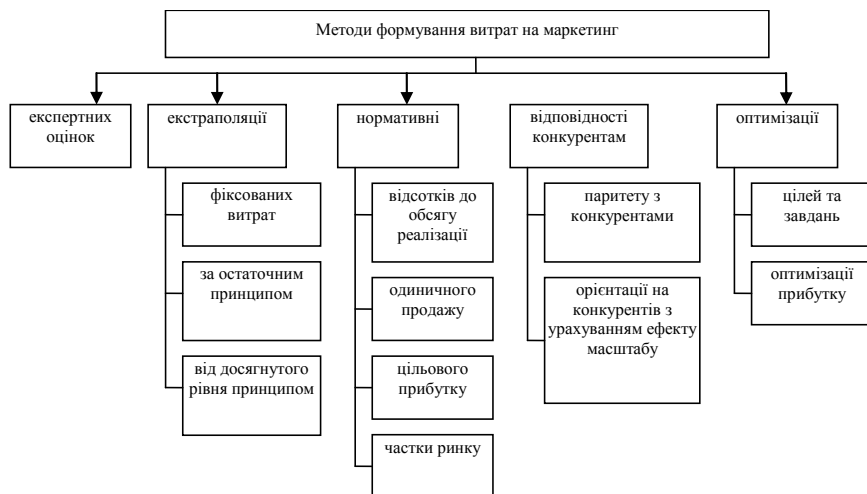


Рис. 1. Класифікація методів формування витрат на маркетинг

Наступна група методів, - **нормативні**. Вони передбачають визначення витрат прямим розрахунком на основі попередньо встановлених норм. До цієї групи слід віднести методи:

відсотків до обсягу реалізації базується на використанні статистичних даних за попередні роки щодо питомої ваги витрат на маркетинг в обсягах реалізації. Планова сума витрат на маркетинг визначається виходячи із розрахованого середнього відсотка витрат та запланованого обсягу реалізації. Інколи відсотки витрат встановлюються до ціни товару;

одиночного продажу передбачає визначення постійної суми маркетингових витрат на одиниці продукції, виходячи з досвіду минулих продажів. Планові витрати на маркетинг розраховують виходячи з встановленого нормативу та прогнозованого обсягу реалізації в натуральному виразі;

цільового прибутку - передбачає попереднє визначення цільового прибутку. У подальшому розрахунки виконуються в наступному порядку: розраховують обсяги реалізації, з них вираховують – цільовий прибуток, виробничу собівартість продукції, адміністративні та інші операційні витрати. Сума, що залишилася – є плановими витратами на збут, з якою вилучаються витрати на

маркетинг;

частки ринку – витрати формують та розподіляють пропорційно частки ринку, що займає товарна група або частки, що займає підприємство у різних регіонах. Метод доцільно використовувати за умови стабільності ринку.

Методи відповідності конкурентам полягають у тому, що суму витрат на маркетингові заходи визначають на підставі витрат конкурентів виходячи з того, що вони відбивають досвід, який накопичено в галузі і це дозволить зберегти досягнуті обсяги продажів на ринку.

До даної групи відносять методи:

паритету з конкурентами – витрати планують в розмірі що відповідає розмірам головних конкурентів;

орієнтації на конкурентів з урахуванням ефекту масштабу – заснований на тому ж принципі що і попередній з урахуванням можливостей великих підприємств економити на масштабі та витрачати менші кошти окремі маркетингові комунікації.

Методи оптимізації відповідно направлені на формування витрат в оптимальному обсязі. До них відносять методи:

цілей та завдань – витрати на маркетинг планують виходячи з конкретних цілей просування окремих продуктів і завдань які при цьому необхідно здійснити. В основу метода покладено припущення про залежність між витратами та результатами діяльності з просування продуктів.

оптимізації прибутку надає можливість визначити оптимальний рівень витрат на маркетинг за допомогою функції реакції збуту. Остання представляє собою прогноз ймовірного обсягу продажу протягом визначеного періоду часу при різних рівнях витрат на маркетинг. Метод передбачає графічний спосіб визначення витрат у такій послідовності [9]:

- 1) складається графік функції реакції збуту в вартісному виразі;
- 2) складається графік функції прибутку;
- 3) складається графік маркетингових витрат;
- 4) визначається точка перетину графіків прибутку й маркетингових витрат.

Функція прибутку досягає свого максимуму в точці М (Рис.2),

що відповідає рівню маркетингових витрат, який забезпечує отримання максимального прибутку.

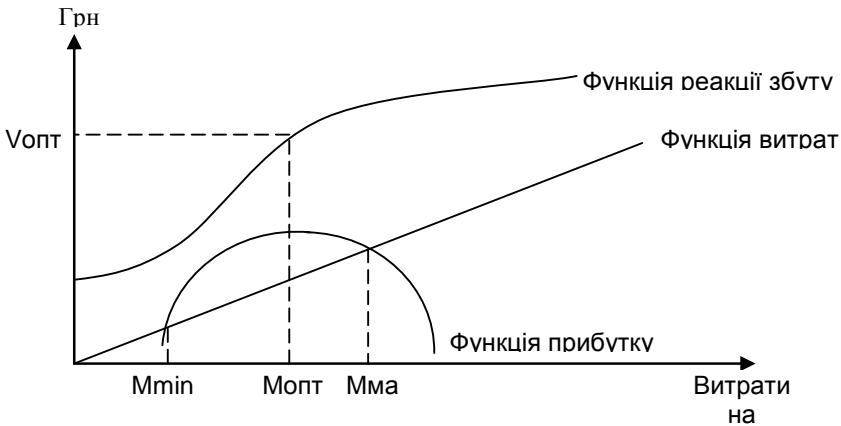


Рис. 2. Графічний спосіб формування витрат маркетингу [9, с.393]

За результатами аналізу сутності розглянутих методів нами систематизовано їх переваги та недоліки (табл.1).

Проведений аналіз існуючих методів надає змогу визначити їх основні недоліки до яких можна віднести:

- недостатню обґрунтованість розрахунку показників;
- відсутність об'єктивної вихідної інформації (узгодженої з цільовими показниками) для прийняття рішення та складність у її отриманні;
- нелогічність обраних взаємозв'язків між збутом та витратами на маркетинг;
- відсутність врахування особливостей товарних груп і сегментів ринку;

До того ж всі попередньо розглянуті методи надають змогу сформуванню витрат на маркетинг в агрегованому вигляді. Отриману в результаті суму витрат доцільно використовувати як директивний показник для відділу маркетингу. Проте для більш ефективної його роботи та прийняття виважених управлінських рішень важливо мати детальний перелік витрат, який відбиває всі напрями маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 1

Переваги та недоліки методів формування витрат на маркетинг

Методи	Переваги	Недоліки
експертних оцінок	високе розуміння особливостей підприємства та специфіки галузі в якій воно працює	формування витрат здійснюється без обґрунтування та розрахунку будь-яких показників
Екстраполяції	легка доступність вихідних даних та низька трудомісткість розрахунків	відсутність об'єктивної вихідної інформації (узгодженої з цільовими показниками) для прийняття рішення, оскільки витрати формуються без поточного аналізу ринку.
Нормативні	низька трудомісткість розрахунків при мінімальній кількості вихідної інформації; зв'язок витрат на маркетинг з динамікою продаж	просування товарів розглядається залежно від збуту, а не навпаки; відсутність орієнтації на стан зовнішнього середовища; сума витрат залежить від щорічних коливань обсягів збуту; не враховує особливості товарних груп і сегментів ринку
відповідності конкурентам	витрати конкурентів розглядають як об'єктивний критерій вимог ринку; рівний рівень витрат надає змогу уникнути гострої конкуренції у сфері просування	складно отримати точну інформацію стосовно витрат конкурентів, оскільки вона є закритою; вимагає повного збігу маркетингових цілей з конкурентами
Оптимізації	надає можливості для аналізу та оцінки ефективності роботи маркетолога, а також візуалізацію залежності збуту від маркетингових витрат	складність в отриманні вихідної інформації та у співставленні вартості ресурсів з досягненням цілей

Цим вимогам відповідає кошторисний метод формування витрат на маркетинг, котрий не отримав належної уваги науковців. Він передбачає розрахунок витрат за кошторисами на основі детального плану маркетингових комунікацій.

Перш, ніж розпочати формування витрат на маркетинг потрібно мати чітке уявлення про цільову аудиторію. Аналіз цільової аудиторії надає змогу оцінити її стереотипні уявлення про підприємство і його продукцію. Найбільш доцільним під час його

проведення є використання шкали обізнаності споживачів, яка включає наступні оцінки [9, с.677]: ніколи не чув, чув один раз, трохи знаю, знаю більш-менш, знаю дуже добре. Якщо більшість опитуваних потрапляють до категорії «ніколи не чув» або «чув один раз», то підприємству слід прийняти рішення стосовно направленості маркетингових заходів на підвищення обізнаності споживачів. Разом з аналізом обізнаності доцільно провести дослідження відношення до продукції підприємства за відповідною шкалою [9, с.677]: вкрай негативне, скоріше негативне, байдуже, скоріше позитивне, позитивне. Якщо більшість респондентів відзначили негативне відношення, то організації необхідно розробити низку маркетингових заходів, направлених на подолання проблеми негативних стереотипів.

Після того, як складена картина про цільову аудиторію, можна визначити цілі маркетингових комунікацій, які будуть відповідати передбаченням – яку реакцію споживача хоче отримати підприємство [9, с.678]:

- підвищити обізнаність (інформативна комунікація) – призначена для створення первинного попиту. Вона інформує ринок про продукт або послугу;
- створити перевагу продукції і послуг (комунікації як переконання) – призначена для створення стійкого попиту;
- нагадати покупцеві про продукцію/послугу – призначена для нагадування покупцям про товар. Ефективна для добре відомих на ринку товарів.

Після того як визначені цілі маркетингових комунікацій визначити носії просування продукції на ринку, а також встановити перелік заходів за кожним видом маркетингових комунікацій, періодичність їх проведення та вартість. При необхідності складають кошториси витрат запланованих заходів.

Пошук найбільш ефективних засобів інформації повинен забезпечити необхідне число контактів з цільовою аудиторією. При цьому враховуються наступні фактори: особливості цільової аудиторії; охоплення аудиторії; частота контактів; вартість.

Зазвичай, охоплення аудиторії важливе при представленні на ринок нових виробів, а частота – у ситуації жорсткої конкуренції.

Основними рекламними носіями є: телебачення; радіо; газети і журнали; пряма поштова розсилка; зовнішня реклама; Інтернет. Кожен

з цих носіїв має свої переваги і недоліки, а також особливості для різних споживачів стосовно переваги.

Важливим на даному етапі є обрання критерію за яким буде прийматися рішення стосовно вибору носія маркетингової комунікації. Так, найбільш поширеним показником оцінки телевізійної реклами є критерій ціни за тисячу осіб (Cost Per Thousand – CPT), який показує вартість реального охопту тисячі глядачів. Його визначають шляхом ділення значення ціни за одиницю рекламного ефіру (зазвичай, за 30 секунд ефіру) на охопту аудиторії (у тисячах чоловік) [10, с.66-70]:

$$CPT = C / Reach,$$

де C – ціна за одиницю рекламного ефіру, грн.;

$Reach$ – кількість чоловік охопту цільової аудиторії, тис. чол.

Показник охопту аудиторії ($Reach$), який показує кількість чоловік цільової аудиторії, що хоч би один раз могли бачити рекламу, розраховують за формулою [10, с.66-70]:

$$Reach = A \times Rating,$$

де A – аудиторія (тис.чол.),

$Rating$ – рейтинг каналу.

У свою чергу показник чисельності аудиторії розраховують за формулою [10, с.66-70]:

$$A = Ч \times К \times П,$$

де $Ч$ – чисельність населення;

$К$ – коефіцієнт, що враховує долю респондентів, які звертають увагу на рекламу;

$П$ – покриття або коефіцієнт, що враховує поширення рекламного носія на території.

Для рекламних компаній із значним бюджетом маркетингу, коли використовуються популярні телевізійні канали – розраховують суму рейтингових пунктів і їх вартість (GRP).

Аналогічним чином здійснюють і вибір радіо FM, яке останнім часом користується великою популярністю. За статистичними даними число радіослухачів становить 86% населення.

Чим нижчий показник критерію ціни за тисячу осіб для

певного каналу телебачення чи радію, тим він є більш привабливим як рекламний носій.

При первинному підборі рекламних носіїв (каналів телебачення, радіостанцій, газет, журналів) обов'язково слід враховувати особливості цільової аудиторії. Розрахунки витрат на рекламу ведуться виходячи з вартості реклами і кількості її виходів.

Певні маркетингові заходи потребують складання кошторису. Кошторис складається за одним з принципів: або з типового переліку витрат вибирають необхідні; або роблять перелік видів діяльності і кожен з них оцінюють.

Після проведення всіх попередніх розрахунків формується план маркетингових комунікацій. Його складають або в цілому за всіма маркетинговими заходами, або окремо за кожним видом маркетингових комунікацій.

Що стосується плану стимулювання збуту, то на наш погляд є доцільним окремо планувати заходи зі стимулювання споживачів та заходи зі стимулювання дистриб'юторів. При плануванні такого заходу як знижки з ціни доречно провести АВС – аналіз клієнтів і проранжувати їх. Після цього можна визначати розмір знижок у відповідності із запланованим обсягом реалізації за окремими групами клієнтів.

За результатами прийняття рішень стосовно обрання носіїв просування продукції на ринку формують план маркетингових комунікацій, який містить: перелік заходів за кожним видом маркетингових комунікацій, періодичність їх проведення та вартість.

Перш ніж остаточно визначити витрати на маркетинг необхідно перевірити кількість виходів запланованих заходів. З цією метою доречно розробити графік запланованих заходів. План-графік дозволяє розподілити у часі найбільш ефективним способом. До того ж він є засобом, який гарантує виконання запланованих заходів.

Обов'язковими елементами такого плану є:

- точне найменування маркетингових заходів;
- кількість виходів;
- конкретні дати проведення заходів;
- витрати на кожний з видів маркетингових заходів.

При складанні планів-графіків важливим питанням, що вирішується – є розподіл засобів інформації за часом з метою

досягнення їх максимального впливу. При цьому менеджер маркетингового відділу вибирає певний шаблон виходу заходів [10, с.218-222]:

- безперервний - досягається рівномірним розміщенням маркетингових заходів впродовж певного періоду. Проте безперервності перешкоджають високий рівень витрат та сезонні зміни продажів. Як правило, менеджери використовують безперервний план-графік у випадку розширення ринку, для товарів повсякденного попиту й для залучення певних категорій споживачів;

- концентрований - план-графік використовують протягом певного періоду. Така схема доцільна для продукції, строк реалізації якої обмежено одним сезоном або визначеною датою (зазвичай, святковою);

- періодичний - план-графік передбачає розміщення маркетингових заходів протягом деякого періоду, за яким іде пауза, а потім цикл повторюється. Цю схему використовують за умови обмеженого бюджету маркетингу та просуванні сезонної продукції;

- пульсуючий - план-графік переставляє собою комбінований тип, що вміщує особливості безперервного й періодичного видів. Він передбачає тривале проведення маркетингових заходів з періодичним чергуванням низької і високої активності звернень. Вважається, що у такий спосіб маркетингові заходи досягають найбільшої сили з одночасним зменшенням рекламного бюджету.

Всі перелічені дії дозволяють сформувати кошторис витрат на маркетинг. Послідовність його формування можна представити у вигляді схеми (рис. 3).

Таким чином нами сформовано етапи формування витрат на маркетинг кошторисним методом, який усуває недоліки інших методів, найбільш повно відповідає вимогам системи управління витратами підприємства та має певні переваги, а саме:

- враховує цілі маркетингових комунікацій та оптимальні засоби просування продукції на ринку з точки зору вартості та впливу на цільову аудиторію;

- має об'єктивну вихідну інформацію;

- дозволяє отримати детальний перелік витрат, який відбиває всі напрями маркетингової діяльності підприємства.

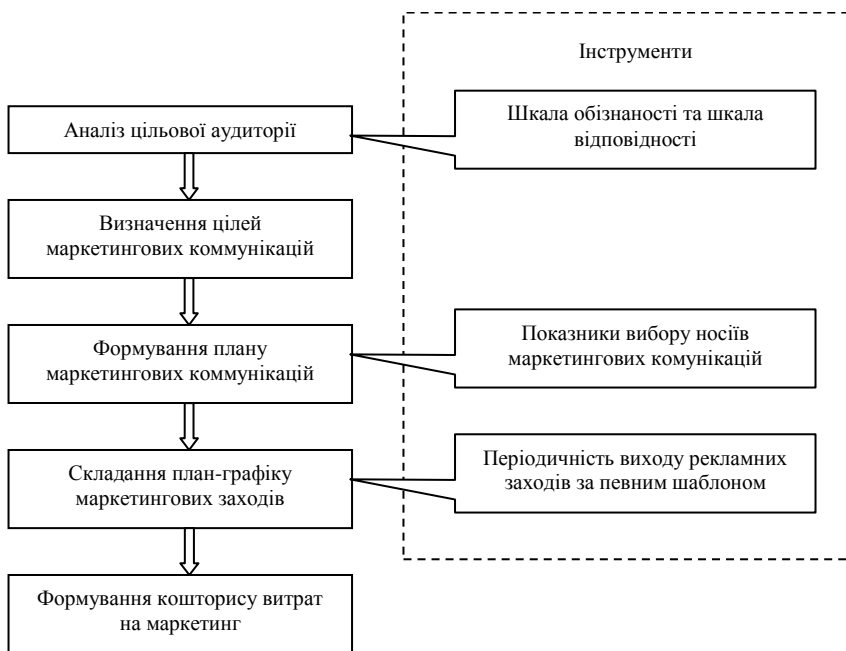


Рис. 3. Формування витрат на маркетинг за кошторисним методом

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отримані результати дослідження дають змогу стверджувати:

1. Управління витратами в процесі маркетингової діяльності підприємства є однією з головних складових збільшення його прибутку.

2. Існуючі методи планування витрат на маркетинг доцільно систематизувати за групами: експертних оцінок, екстраполяції, нормативні, відповідності конкурентам, оптимізації.

3. Запропонований кошторисний метод усуває недоліки розглянутих методів, найбільш повно відповідає вимогам системи управління витратами підприємства та має певні переваги. Розроблена послідовність формування витрат на маркетинг за кошторисним методом надає можливість формалізувати дії менеджера з маркетингу.

3. Об'єктом майбутніх досліджень є обґрунтування доцільності використання кошторисного методу при формуванні маркетингової програми підприємства.

Література

1. Козаченко Г.В. Аналіз використання сучасних методів управління витратами підприємства / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов // Вісник Хмельницького національного університету, 2006. – №4. – С.14-18
2. Коновалова Г.И. Проблемы управления затратами на промышленном предприятии и способы их решения / Г.И. Коновалова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 97-99
3. Управление затратами на предприятии / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев и др.: Под общ. ред. Г.А. Краюхина. – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 277 с.
4. Нападівська Л.В. Управлінський облік: монографія / Л.В. Нападівська // Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 450с.
5. Столярчук А.В. Повышение финансовых результатов предприятий пищевой промышленности путем эффективного управления расходами / А.В. Столярчук, Е.Н. Рудь // Бизнес Информ. – 2012. – № 12. – С. 204-206
6. Пилипенко А.А. Технологія формування обліково-економічного забезпечення управління витратами в системі стратегічного розвитку підприємств / А.А. Пилипенко, Д.Ф. Пилипенко // Проблеми економіки. – 2010. – № 3. – С. 76-83
7. Шульга В.М. Розвиток і посилення конкурентних переваг промислового підприємства на засадах основних концепцій стратегічного управління витратами / В.М. Шульга, А.Ю. Сербенівська // Бизнес Информ. – 2012. – № 11. – С. 194-197
8. Shank J.C., Govindarajan V. Strategic Cost Management. New York: Free Press, 1993. – 288 p.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф.Котлер. Пер. с англ. М. Бугаева и др.; Под ред. О.А. Третьяк–СПб: Питер Ком, 1999.–896 с.
10. Сиссорс Дж. Рекламное медиа-планирование / Дж. З. Сиссорс, Р.Б. Бэрон. Пер. с англ. А. Сергеев.–СПб: Питер, 2004.–416 с.

1. Kozachenko G.V. Analiz vy`kory`stannya suchasny`x metodiv upravlinnya vy`tratamy` pidpry`emstva / G.V. Kozachenko, Yu.S. Pogorelov // Visny`k Xmeľny`cz`kogo nacional`nogo univerty`tetu, 2006. #4. S.14-18

2. Konovalova G.Y'. Problemy upravleny`ya zatratamy` na promyshlennom predpry`yaty`y` y` sposoby y`x resheny`ya / G.Y'. Konovalova // Menedzhment v Rossy`y` y` za rubezhom. □ 2008. □ # 1. □ S. 97-99

3. Upravleny`e zatratamy` na predpry`yaty`y` / V.G. Lebedev, T.G. Drozdova, V.P. Kustarev y` dr.: Pod obshh. red. G.A. Krayuxy`na. □ SPb.: «Y`zdatel'sky`j dom «By`znes-prensa», 2000. □ 277 s.

4. Napadovs`ka L.V. Upravlins`ky`j oblik: monografiya / L.V. Napadovs`ka // Dnipropetrovs`k: Nauka i osvita, 2000. □ 450s.

5. Stolyarchuk A.V. Povysheny`e fy`nansovy`x rezul'tatov predpry`yaty`j py`shhevoj promyshlennosty` putem `effekty`vnogo upravleny`ya rasxodamy` / A.V. Stolyarchuk, E.N. Rud` // Biznes Inform. □ 2012. □ # 12. □ S. 204-206

6. Py`ly`penko A.A. Tekhnologiya formuvannya oblikovo-ekonomichnogo zabezpechennya upravlinnya vy`tratamy` v sy`stemi strategichnogo rozvy`tku pidpry`yemstv / A.A. Py`ly`penko, D.F. Py`ly`penko // Problemy` ekonomiky`. □ 2010. □ # 3. □ S. 76-83

7. Shul`ga V.M. Rozvy`tok i posy`lennya konkurentny`x perevag promy`sloвого pidpry`yemstva na zasadaх osnovny`x koncepcij strategichnogo upravlinnya vy`tratamy` / V.M. Shul`ga, A.Yu. Serbenivs`ka // Biznes Inform. □ 2012. □ # 11. □ S. 194-197

8. Shank J.C., Govindarajan V. Strategic Cost Management. New York: Free Press, 1993. – 288 r.

9. Kotler F. Markety`ng menedzhment / F.Kotler. Per. s angl. M. Bugaeva y` dr.; Pod red. O.A. Tret`yak – SPb: Py`ter Kom, 1999. – 896 s.

10. Sy`ssors Dzh. Reklamnoe medy`a-plany`rovany`e / Dzh. Z. Sy`ssors, R.B. B`ron. Per. s angl. A. Sergeev. – SPb: Py`ter, 2004. – 416 s.

***Рецензент:** Ковальов А.І. д.е.н., професор, проректор з наукової роботи Одеського національного економічного університету*
5.05.2015