

Дайновський Ю. А.,

д.е.н., проф., завідувач кафедри маркетингу, Львівська комерційна академія, м. Львів

Гліненко Л. К.,

к.т.н., доц. кафедри ЕЗІКТ, Національний університет „Львівська політехніка”, м. Львів

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ, ІННОВАЦІЙНИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

***Анотація.** Проаналізовано сучасний стан системи прийняття інноваційних, інвестиційних та маркетингових управлінських рішень, виявлено невідповідність між рівнем конкретності рішень, пропонованих у науковій літературі, і потребами практики. Обґрунтовано доцільність конкретизації управлінських рішень шляхом стандартизації структури рішень, що створює можливість фреймового їх представлення, і, як наслідок, організації в інформаційний банк рішень з пошуковими ознаками, що відповідають інваріантним складовим структурної моделі рішення. Наведено приклади структурованих таким чином рішень; запропоновано застосування такого банку і способів роботи з ним як інструментів підвищення ефективності системи прийняття управлінських рішень.*

Ключові слова: типове рішення, структура рішення, банк рішень, конкретизація.

Daynovskyy Y.A.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Marketing,

Lviv Academy of Commerce, Lviv

Hlinenko L. K.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of EZIKT, National University

"Lviv Polytechnic", Lviv

DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF INNOVATIVE, INVESTMENT AND MARKETING MANAGERIAL DECISION-MAKING

***Abstract.** The state-of-art of innovative, investment and marketing managerial decision-making system is analysed; as a result disparity between the level of specification of the decisions offered in scientific literature and demands of practice is revealed. Expediency of specification of managerial decisions by standardization of decision structure is substantiated. Such standardization makes it possible to present decisions as frames and therefore to organize them in an informational bank of decisions with search characteristic fitting the invariant constituents of decision structure model. Examples of thus structured decisions are made; application of such bank and methods of its operation are proposed as instruments of increasing the efficiency of the managerial decision-making system.*

Keywords: typical decision, decision structure, bank of decisions, specification.

Постановка проблеми. Практика формування управлінських рішень у сферах інновацій, інвестицій, маркетингу показує, що залежно від вирішуваної проблеми, особливостей ситуації вони можуть бути сформульовані на різних рівнях узагальнення чи конкретизації. Прикладами найбільш узагальнених рішень можуть бути рекомендації типу: “створити конкурентне середовище”, “розширити інноваційний потенціал”, “покращити умови для залучення інвестицій”, “зменшити податковий тиск”. Відповідні рішення можуть здаватися і більш конкретизованими, але при цьому все одно не виходити за межі окреслення певного бажаного стану без уточнення шляхів його досягнення, наприклад: розвивати і розширювати внутрішньоринкову ін-

фраструктуру, посилити відповідальність представників органів влади за вчинення корупційних та інших протиправних дій щодо інвесторів [9 с. 89], посилити зв'язки між промисловістю й університетами [3, с. 132], сприяти розвитку венчурного бізнесу [7, с. 84]. Пропозиції такого характеру є потрібними і корисними з точки зору необхідності розуміння загальної перспективи, напряму діяльності. Хоча в окремих випадках, документах подібні вказівки можуть бути подані власне як рішення, вже сама їх декларативна форма більше нагадує формулювання мети, до якої слід прямувати, ніж управлінське рішення, що деталізує способи досягнення мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі пропонувані рішення мають характер загальних принципів діяльності, наприклад: фінансове оздоровлення суб'єктів оптової торгівлі шляхом паритетного їх інвестування державою і приватним бізнесом; надання переваги елементам партнерського маркетингу з одночасним скороченням застосування засобів агресивного маркетингу; координація маркетингової та інноваційної складових діяльності промислового підприємства; конкурсне розміщення бюджетних коштів для розробки інноваційних проектів; забезпечення відповідності джерел інвестицій рівню пріоритетності інноваційних завдань; багатоканальність ресурсного забезпечення інноваційної діяльності; використання при формуванні кластерів існуючих вертикальних і горизонтальних коопераційних зв'язків [14, с. 29, 217, 330]; розширення міжнародного співробітництва; узгодження технічної можливості реалізації проектів із їх комерційною привабливістю; покращення інвестиційної привабливості економіки шляхом забезпечення стабільності й чіткості законодавства [12]. Очевидно, що дотримання цих і інших подібних принципів є логічним і потрібним при конструюванні концепції, контролі ходу реалізації певної діяльності, проте практика постійно вимагає більш конкретних рішень.

Прийняти рішення – це означає знайти альтернативи, які забезпечують досягнення мети, і вибрати серед них таку, що призводить до найкращого (за певним критерієм чи оцінкою) рівня досягнення мети. Спроби переходу від декларування мети до розробки рішень, які формуватимуть основу шляху до досягнення цієї мети, завжди пов'язані з необхідністю деталізації, конкретизації головних цільових вказівок. Аналіз реально пропонуваних у наукових працях рішень показує, що досить часто спостерігається їх часткова конкретизація, причому можна виділити окремі напрями такої конкретизації.

Перший із напрямів часткової конкретизації полягає в уточненні категорії об'єктів, щодо яких бажано здійснювати певні заходи, без розшифровки суті цих заходів: сприяння розвитку конкурентних переваг виробників відомих національних брендів; сприяння розвитку франчайзингових проектів; стимулювання розвитку допоміжних та обслуговуючих виробництв; надання інвестору регіональних переваг; підтримка інноваційного потенціалу тих технологічних контурів, які мають завершений характер [15, с. 80]. Зазначені рекомендації містять інформацію про те, кому слід адресувати певні заходи, проте зміст заходів часто висловлюється термінами “сприяти”, “підтримувати”, “надавати перевагу”, “стимулювати” і т.п., у зв'язку з чим закономірно виникає питання “як саме?”

Другий із зазначених напрямів полягає у конкретизації джерел фінансування: створення спеціального фонду; забезпечення угод певного виду державними фінансовими гарантіями; створення системи стимулювання залучення іноземних інвестицій під гарантії держави; залучення до інноваційно-інвестиційного процесу ресурсів усіх форм власності,

включаючи приватну; створення виробничої інфраструктури за рахунок державного фінансування [15, с. 80, 183]; створення організацій, які фінансуються за рахунок змішаного фінансування з державних і приватних джерел; введення державного замовлення на інноваційні продукти [14, с. 112, 239].

Третій напрям характеризує виключно пропонувану дію без деталізації ким, чому і на кого вона має бути спрямована: практикувати проведення виставок-ярмарок як маркетингового інструменту просування інноваційної продукції; регулярно оновлювати інтернет-сайт інформацією про підприємство, асортимент продукції; замість традиційної реклами в засобах масової інформації використовувати недорогі рекламоносії чи нестандартні рекламні канали (сувенірна реклама, директ-мейл, використання рекламних матеріалів, які поширюються серед потенційних покупців на засадах подарунку); ділити з іншими підприємствами витрати з виготовлення поліграфічної продукції (спільні брошури, каталоги, листівки), спільна оплата місця на виставці [11, с. 157, 159, 163]; наносити на рекламно-інформаційні матеріали плани розташування підприємств, схеми доїзду [5, с. 91]; надавати обладнання у лізинг [7, с. 84]; застосувати прискорену амортизацію; ввести пільгову ставку оподаткування; здійснювати закупівлю патентів, ліцензій, технологій; інвестувати в інновації інфраструктурного та організаційно-управлінського типу [15, с. 80, 183].

Четвертий напрям утворюють рішення організаційного характеру типу: створити Український банк реконструкції та розвитку для кредитування масштабних інвестиційних проектів [9, с. 89], державну програму з розробки та впровадження інноваційних технологій у сільське господарство [6, с. 236], державний фонд для інновацій [3, с. 132], агентство регіонального розвитку (бізнес-інкубатор венчурне підприємство, перестраховальну компанію, вільну економічну зону, технопарк, технополіс, Раду кластера [14, с. 330] і т.п.). У цьому випадку мета такого утворення, зміст його очікуваних дій, а також об'єкти, на які будуть спрямовані відповідні дії, хоча і не прописуються в явному виді, проте значною мірою вгадуються кваліфікованим читачем, виходячи з основних функцій, які переважно покладаються на відповідну установу.

Окремо слід наголосити на розповсюдженості в науковій літературі явища псевдоконкретизації, коли основна ідея пропонується “в системі”, хоча при цьому вона не стає ані чіткішою, ані конкретнішою: впровадити систему інноваційного менеджменту, розробити дієві системи контролю, створити систему торгівлі викидами [3, с. 132], узгоджену систему міжвідомчої координації [13].

Підкреслимо ще раз, що і рішення-декларації, і рішення типу “слід керуватися принципом”, і частково конкретизовані рішення на певних стадіях і рівнях управлінського процесу, в певних ситуаціях є потрібними і корисними, проте практична діяльність значно частіше вимагає ще більшої деталізації. Для того, щоб реально втілити управлінське рішення у життя, як мінімум, потрібна повна ясність у питаннях які суб'єкти, стосовно яких об'єктів, які

саме дії повинні виконувати, за допомогою яких засобів і з якою метою. Відсутність такої конкретизації очевидно обмежує можливості практичного застосування пропонованих рекомендацій.

Проблема, на наш погляд, полягає в явній диспропорції між кількісним співвідношенням управлінських рішень різного рівня конкретності, пропонованих у науковій літературі (принаймні у сфері управління інноваційною й інвестиційною діяльністю) і потребами практики: якщо практика вимагає конкретних рішень і рішень загального характеру в співвідношенні 90 до 10, то наукова література пропонує такі рішення у прямо протилежній пропорції.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування пропонованого підходу щодо формування і формулювання управлінських рішень у сфері інноваційної та інвестиційної діяльності, узгоджених за рівнем їх конкретизації з потребами управлінських працівників, які прийматимуть і реалізовуватимуть ці рішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зрозуміло, що, вирішуючи будь-які нові завдання у сфері управління інноваціями, інвестиціями, маркетингом, доцільніше починати не з “чистого листа”, спиратися не тільки на логіку і власну кваліфікацію, але і на певним чином систематизований історичний досвід рішень, які приймалися в аналогічних, або принаймні у певній мірі аналогічних ситуаціях. Розвиток науки і практики управління інноваційною та інвестиційною діяльністю дозволяє підвищувати рівень цієї роботи, проте одночасно є фактором ускладнення процесу прийняття відповідних рішень внаслідок загального збільшення кількості варіантів і сфер таких рішень, залучення ширшого кола осіб до їх розробки, обґрунтування, прийняття і практичної реалізації.

Перспективним напрямом удосконалення процесу управління інноваційною, інвестиційною та маркетинговою діяльністю є розробка і практичне застосування наукових підходів до формування управлінських рішень на основі всебічного аналізу, класифікації, систематизації, оцінки ефективності тих рішень, які реально використовувалися у минулому. Навіть при невдалій загалом економічній політиці у певний період щодо певної ситуації в межах цієї політики могли застосовуватися окремі ефективні рішення, тому і негативний, але вже апробований досвід управління слід не відкидати загалом, а намагатися дезагрегувати на окремі рішення чи блоки рішень і констатувати результативність кожного з них окремо.

У процесі цієї аналітичної роботи слід було б ідентифікувати певні стандартні ситуації, цілі, проблеми розвитку маркетингових, інноваційних, інвестиційних процесів, класифікувати типові задачі управління, формулюючи для кожної з них набори варіантів можливих стандартизованих рішень (прийомів). На підставі таких науково-практичних досліджень створюватиметься можливість формування інформаційного банку рішень у сфері управління маркетингом, інноваціями, інвестиціями, застосу-

вання якого при розробці перспективних програм і прийнятті поточних рішень могло би сприяти підвищенню їх ефективності.

Вперше ідея створення банку прийомів (стандартизованих рішень для певного типу ситуацій) висловлена у працях Г.С. Альтшуллера в 60-х роках ХХ сторіччя [1]. Ці прийоми стосувалися інженерно-технічної сфери і допомагали вирішувати задачі винахідницького характеру. Формування банку прийомів у техніці здійснювалося шляхом аналізу світового патентного фонду, узагальнення ідей ефективних рішень і їх формулювання як прийомів. Як у техніці, так і в економіко-управлінській сфері формування банку прийомів може переважно ґрунтуватися не на абсолютно нових винаходах, а на аналізі раніше запропонованих рішень. На відміну від технічної сфери, де результат може бути точно визначеним певними вихідними параметрами, застосовуваними операціями, технологіями, у соціально-економічній сфері жодне рішення не дає повної гарантії очікуваного результату, але може збільшити його ймовірність. Тому наявність банку стандартизованих рішень не заперечує, а цілком узгоджується з правом конкретних спеціалістів щодо прийняття остаточних висновків про доцільність чи недоцільність застосування пропонованих прийомів у конкретних ситуаціях.

Важливість застосування у практиці такого банку полягає у тому, що:

1) внаслідок наявності для кожної пріоритетної цільової установки чи предметної сфери діяльності заздалегідь сформованих альтернативних рішень, прийняття яких засвідчена попереднім досвідом, зменшиться кількість помилкових рішень і пов'язаних із ними негативних соціально-економічних наслідків;

2) підвищиться оперативність пошуку можливих рішень, що у багатьох випадках створює вирішальні передумови ефективності програм чи окремих заходів, пропонованих для реалізації. Незважаючи на те, що рішення у сфері інновацій, інвестування переважно, а у сфері маркетингу частково мають стратегічний, перспективний характер і нібито передбачають наявність достатнього часу для їх опрацювання, проте у практиці вони нерідко приймаються поспіхом і, відповідно, нагальність наявності механізму швидкого перебору можливих варіантів фактично виявляється не менш важливою, ніж, наприклад, при прийнятті оперативних бізнес-рішень;

3) зменшиться кваліфікаційний розрив між більш і менш досвідченими фахівцями, спроститься процес підготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів у сфері управління інвестиційною та інноваційною діяльністю.

У ролі найважливіших класифікаційних ознак банку інноваційних, інвестиційних і маркетингових управлінських рішень могли би бути такі структурні елементи цих рішень:

1) суб'єкт рішення – органи управління загальнодержавного або місцевого рівнів, об'єднання підприємств певної сфери діяльності, окремі великі підприємства, діяльність яких помітно впливає на інвестиційні та інноваційні процеси у країні чи ре-

гіоні, підприємства, які вирішують питання маркетингу, інновацій та інвестицій у межах власної діяльності;

2) мета, до досягнення якої прагне суб'єкт – збільшення попиту, стимулювання або обмеження певної діяльності, залучення інвестицій, створення стабільних умов для розвитку в окреслених сферах, отримання максимальних прибутків, завоювання ринкового лідерства, збільшення частки ринку, створення інфраструктурного забезпечення, пов'язаного з інноваціями й інвестиціями, вирішення тактичних маркетингових завдань;

3) об'єкти, на зміну поведінки яких спрямоване рішення – покупці, підприємства певних регіонів, галузей або сфер діяльності, потенційні або реальні інвестори, іноземні інвестори або партнери, споживачі інноваційної продукції;

4) інструмент, за допомогою якого суб'єкт впливатиме на об'єкти – реклама, податки, податкові пільги, ввізне мито, гарантування певних умов господарювання, цінова політика, надання кредитів;

5) дія, тобто власне сутність тих змін, які здійснюються суб'єктом для отримання очікуваного впливу на об'єкти.

Очевидно, що для створення такого банку рішень кожне рішення повинно мати однотипну структуру, яка у термінах представлення знань у інформаційних системах набуває вигляд фрейму (табл. 1). Це означає, що в межах кожного рішення повинні чітко зазначатися всі структурні елементи, які відповідають полям фрейму. У випадку невизначеності певного елементу структури відповідне поле фрейму залишатиметься порожнім, і можливість виведення цього рішення як результату пошуку визначатиметься параметрами пошукової процедури, тобто врахуванням чи неврахуванням так званих Null (невизначених, порожніх) значень відповідних полів.

Таблиця 1

Фреймове представлення структурної моделі рішення

№	Ім'я фрейму	Ім'я поля фрейму				
		суб'єкт рішення	мета рішення	об'єкт рішення	інструмент рішення	дія
1	Рішення 1 ("Назва рішення 1")					

N	Рішення N ("Назва рішення N")					

Не можна визнати повноцінними рішення, які вказують на суб'єкт, об'єкт, мету, але досить розпливчато характеризують власне дію й інструмент: на державному рівні (суб'єкт) сформувати науково обґрунтовану стратегію сприяння залученню (інструмент? дія?) іноземних інвестицій в економіку України (об'єкт) з метою соціально-економічного розвитку держави (мета) [9, с. 88]; вдосконалити (як саме?) діючу нормативно-правову базу в

сфері інвестиційної діяльності (об'єкт) з метою поступового наближення правового регулювання іноземних інвестицій до законодавства ЄС (мета) [9, с. 89]; активізувати розвиток (?) індустріально-технологічних парків (об'єкт) з метою поєднання досягнень науки з виробництвом та прискорення виведення на ринок високотехнологічних продуктів (мета) [2, с. 144]; стимулювати капіталовкладення в реконструкцію, оновлення і створення інфраструктури виробництва [4].

Розпливчастість того, що власне належить зробити, часто вуалюється термінами "удосконалити", "покращити", "активізувати", "створити умови", "створити ефективний механізм", "стимулювати", "запровадити дієвий механізм", "підтримувати", "сприяти", "підвищити" і т.п. Навіть у нібито конкретному рішенні "при розвитку електрогенерації стимулювати будівництво когенераційних установок (електроенергія + тепло, наприклад, ТЕЦ), що підвищить ефективність використання енергоресурсів" [12] уся конкретність стосується власне об'єкта впровадження, який винайдений і застосовується незалежно від авторів даного рішення. Сенс власне ж цього рішення полягає у тому, що такі впровадження слід стимулювати, водночас питання, як саме, залишається для майбутніх дослідників.

Конкретнішими і чіткішими стають рішення, коли в їх формулюванні інструмент і дія поєднуються з суб'єктом або об'єктом: запровадження єдиного стандарту (дія) для агентств, що спеціалізуються на зовнішній рекламі (суб'єкт) щодо форматів, форм, кольорів, стилів рекламних конструкцій (інструмент) із урахуванням архітектурних особливостей міст [10, с. 234]; компенсація (дія) видатків (інструмент) на отримання патентів (об'єкт) [7, с. 84]; реформування систем "екологічного" оподаткування (об'єкт), що передбачає зміщення акценту (дія) з податку на робочу силу на податки на забруднення (інструменти), у тому числі введення податку на двоокис вуглецю [3, с.132]; вивільнення (дія) від оподаткування прибутку (інструмент), отриманого підприємством-патентовласником (об'єкт) від використання винаходу на строк окупності витрат на придбання ним патенту, але не більше, ніж на 5 років; звільнення (дія) від оподаткування прибутку (інструмент) інноваційних підприємств (об'єкт) у частині експорту товарів, виготовлених із використанням інтелектуальної власності й ноу-хау на період повернення інвестицій [8, с. 48].

Рішення, які чітко вказують на суб'єкт прийняття цього рішення, часто стосуються державного регулювання і передбачають у якості такого суб'єкта саме державу або відповідні державні органи: цільові дотації на науково-дослідні розробки з боку держави або потужних інвесторів; надання державою можливостей використання для реалізації інноваційних програм наукових лабораторій, консультацій провідних учених без прямої фінансової підтримки [14, с. 330, 114].

Іншими прикладами аналогічних рішень, у формулюванні яких здебільшого комбінуються дія, інструмент і об'єкт, є: застосування прискореної амортизації для внутрішніх і зовнішніх інвесторів,

для інноваційних підприємств; застосування для інвесторів податкових пільг чи відстрочки сплати податків; амністія нелегально вивезеного за кордон українського капіталу за умови його інвестування в Україні; скасування ПДВ на імпорт техніки та інших товарів, пов'язаних із іноземним інвестуванням в АПК; звільнення від ввізного мита матеріалів, обладнання, які призначені для реалізації пріоритетних інвестиційних чи інноваційних проектів; застосування для інвесторів пільгових тарифів на послуги державних установ; звільнення від податків або податкові пільги щодо доходів, які спрямовані на освоєння зовнішніх ринків, експорт патентів та ліцензій (досвід Японії); попереднє укладання угод про розподіл прибутків і ризиків венчурних підприємств; створення фондів стимулювання винахідництва та інноваційності, стимулювання винахідницької діяльності шляхом преміювання інноваторів, винахідників та раціоналізаторів; часткова компенсація оплати за банківський кредит у разі спрямування позики на фінансування інвестицій у технологічні інноваційні зміни [14, с.31, 217, 239; 15, с. 102-103, 184, 198].

Досить часто суб'єкт рішення не вказується у ньому явно, адже він є очевидним, внаслідок чого у рішенні присутні всі необхідні складові, крім суб'єкта: забезпечення (дія) потенційних покупців (об'єкт) інформацією про характеристики, показники якості, параметри пропонованих товарів (інструмент) для надання можливості здійснювати ідентифікацію властивостей і об'єктивне порівняння різних асортиментних позицій (мета) [5, с. 91]; запровадження гнучких форм поєднання капіталів (дія) комерційних банків та підприємств (об'єкти) через створення пайових інвестиційних фондів (інструмент) з метою акумуляції капіталу для реалізації інноваційних проектів (мета) [4]; виключення (дія) патентного доходу з бази оподаткування (інструмент) з метою скорочення ефективної ставки податку на прибуток і стимулювання розвитку (мета) наукомістких і високотехнологічних виробництв (об'єкт) [2 с. 142]; впровадження (дія) єдиних правил відбору і оцінки (інструмент) інноваційних проектів (об'єкт) для отримання ними непрямої фінансової підтримки (мета) [2 с. 141]; встановлення (дія) квот (інструмент) для малих інноваційних підприємств (об'єкт) при формуванні держзамовлень на інноваційну продукцію з метою стимулювання її виробництва (мета) [13].

Найбільш корисними для практики управління інноваційною й інвестиційною діяльністю є формулювання рішень, із яких випливає конкретне окреслення всіх основних зазначених вище складників рішення (незалежно від того, названі ці складники явно, чи достатньо зрозумілі за логікою). Прикладами таких рішень можуть бути: переконання підприємствами рекламної галузі (суб'єкт) клієнтів (об'єкт) у доцільності акцентування уваги (дія) на соціальних мотивах (інструмент) в їх комерційній рекламі, поєднуючи інтереси суспільства і рекламодавців (мета) [10, с. 233]; розташування у найбільш віддалених місцях (дія) супермаркету (суб'єкт) частини акційних товарів (інструмент) з метою сти-

мулювання покупців (об'єкт) проходити весь торговельний зал і здійснювати незаплановані покупки (мета); надання торговельним посередникам (суб'єкт) можливості здійснювати моніторинг (дія) потенційних продавців і покупців (об'єкт) на основі створення банків даних (інструмент), що дозволяють отримувати максимально повну інформацію про господарських партнерів, їх цінові та інші умови, внаслідок чого встановлювати найбільш вигідні господарські зв'язки (мета) [5, с. 91]; заохочення (дія) спільного фінансування інвестиційних проектів (інструмент) вітчизняними та зарубіжними інвесторами (суб'єкти та об'єкти) з метою залучення сучасних виробничих, маркетингових, управлінських та організаційних інновацій (мета) [4]; заміна (дія) державою (суб'єкт) прямого фінансування промислових НДДКР (об'єкт) протекціоністськими заходами (інструмент) для захисту національних виробників наукоємної продукції (мета) на внутрішньому ринку (досвід Японії) [14, с. 114]; забезпечення законодавчої гарантії (дія) незмінності та довготривалості (інструмент) державної (суб'єкт) політики підтримки (мета) малого підприємництва (об'єкт) [7, с. 83].

Наведені й подібні пропозиції могли би послужити основою для створення банку типових варіантів рішень у сфері управління маркетингом, інноваціями та інвестиціями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На наш погляд, позитивного впливу на результати інвестиційної, інноваційної і маркетингової діяльності можна досягти за умови дотримання таких рекомендованих напрямів удосконалення управлінської діяльності:

1) проведення систематичного моніторингу впроваджених і пропонованих рішень у сфері управління інноваціями, інвестиціями та маркетингом, ідентифікація окремих конкретних ефективних рішень, які можуть бути застосовані як типові й повторені у подібних ситуаціях чи умовах;

2) формування нових рішень із урахуванням вимоги їх конкретності стосовно окремих структурних елементів рішення (суб'єкт, його мета, об'єкт, інструмент, сутність пропонованих дій);

3) нагромадження ефективних рішень у сфері управління маркетингом, інноваціями та інвестиціями в інформаційному банку;

4) забезпечення для керівників і спеціалістів, які приймають відповідні рішення, доступу до такого банку й отримання за запитом конкретних можливих варіантів рішень відповідно до змісту актуальної проблемної ситуації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Альтшуллер Г. Найти идею: Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач / Альтшуллер Г. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
2. Бережанський М. М. Вдосконалення забезпечення інноваційного розвитку національної економіки / Бережанський М. М., Бондаренко В. М. // Науковий вісник Херсонського державного універ-

ситету. – Вип. 5. – Ч. 1. – Херсон, 2014. – С. 140-145. – (Серія Економічні науки).

3. Брижань І. А. Умови та чинники переходу України до моделі сталого розвитку / Брижань І. А. // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – № 1. – Полтава : ПДАА, 2013. – С. 128-133.

4. Висновки та рекомендації Міжнародної науково-практичної конференції “Фінансування інноваційного розвитку України: стан, проблеми та перспективи” (7 листопада 2013 року, ДВНЗ “Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана”) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kneu.edu.ua/ua/news_main/conf_71113/.

5. Дайновський Ю. А. Управління факторами маркетингового впливу на поведінку покупців / Дайновський Ю. А., Гліненко Л. К. // Формування ринкової економіки: збірник наукових праць. – № 30. – К. : КНЕУ, 2013. – С. 87-96.

6. Іванюк У. В. Формування інвестиційної привабливості аграрного сектора як чинника його конкурентоспроможності / Іванюк У. В. // Вісник Львівської комерційної академії. – Вип. 42. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – С. 227-237. – (Серія економічна).

7. Караушу А. М. Проблеми формування та залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України / Караушу А. М., Вудвуд В. В. // Вісник Львівської комерційної академії. – Вип. 46. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2014. – С. 81-84. – (Серія економічна).

8. Катигрובה О. Система фінансового забезпечення інноваційного розвитку України / Катигрובה О. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2013. – № 8. – С. 45-48.

9. Кондро П. Напрями вдосконалення організаційно-економічного механізму залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України / Кондро П., Вудвуд В. // Вісник Львівської комерційної академії. – Вип. 46. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2014. – С. 85-89. – (Серія економічна).

10. Мельникович О. М. Соціально-етичний вимір діяльності підприємств рекламної галузі / Мельникович О. М. // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 6-8 листопада 2014 р.). – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. – С. 232-234.

11. Окландер Т. О. Тактичні інструменти зниження ризикованості маркетингової діяльності / Окландер Т. О. // Формування ринкової економіки : збірник наукових праць. – № 30. – К. : КНЕУ, 2013. – С. 154-164.

12. Пріоритетні напрями реалізації державної політики у сфері забезпечення енергетичної безпеки. Аналітична доповідь [Електронний ресурс] / Національний інститут стратегічних досліджень. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua>.

13. Рекомендації II Міжнародної науково-практичної конференції “Роль науки у формуванні су-

часної моделі державного регулювання економіки” (Київ, 23.05.2014 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/3207/rekomendatsii_konferentsii.pdf.

14. Соціально-економічні дослідження в перехідний період : зб. наук. праць. – Вип. 1 (LI). – Львів : ІРД НАН України, 2005. – 350 с.

15. Формирование регионального механизма управления народнохозяйственным комплексом Украины : [сб. науч. трудов МОН Украины]. – Симферополь : Таврия-Плюс, 2004. – 250 с.

REFERENCES

1. Al'tshuller, G. (2007), *Najti ideju: Vvedenie v TRIZ – teoriju reshenija izobretatel'skih zadach* [To Find an Idea: Introduction to TRIZ – Theory of Inventive Problems Solving], Izdatel'stvo “Al'pina Biznes Buks”, Moscow, Russia.

2. Berezhans'kyj, M. M. and Bondarenko, V. M. (2014), “Improvement of Support of National Economy Innovative Development”, *Naukovyj visnyk Kherisons'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia Ekonomichni nauky*. Issue 5, Part 1, pp. 140-145.

3. Bryzhan', I. A. (2013) “Terms and Factors of Transition of Ukraine to the Model of Sustainable Development”, *Visnyk Poltav's'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii*. No 1, pp. 128-133.

4. *Vysnovky ta rekomendatsii Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii “Finansuvannia innovatsijnoho rozvytku Ukrainy: stan, problemy ta perspektyny”* (7 lystopada 2013 roku, DVNZ “Kyivs'kyj natsional'nyj ekonomichnyj universytet imeni Vadyma Het'mana”) [Conclusions and Recommendations of the International Scientific and Practical Conference “Financing of Innovative Development of Ukraine: State, Problems and Prospects” (7th of November, 2013, DVNZ, KNEU)], [Online], available at: http://kneu.edu.ua/ua/news_main/conf_71113/. (Accessed 28 May 2015).

5. Dajnovs'kyj, Yu. A. and Hlinenko, L. K. (2013) “Management of Marketing Influence Factors on Customers Behavior”, *Formuvannia rynkovoї ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats'*. No 30, pp. 87-96.

6. Ivaniuk, U. V. (2013) “Forming of Investment Attractiveness of Agrarian Sector as a Factor of Its Competitiveness”, *Visnyk L'viv's'koi komertsijnoi akademii. Seriiia ekonomichna*. Issue 42, pp. 227-237.

7. Karaushu, A. M. and Vudvud, V. V. (2014) “Problems of Formation and Mobilization of Direct Foreign Investments in the Economy of Ukraine”, *Visnyk L'viv's'koi komertsijnoi akademii. Seriiia ekonomichna*. Issue 46, pp. 81-84.

8. Katyhrobova, O. (2013) “System of the Financial Support of Innovative Development of Ukraine”, *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*. No 8, pp. 45-48.

9. Kondro, P. and Vudvud, V. V. (2014) “Directions of Development of Economic-organizing Mechanism of Mobilization of Direct Foreign Investments to the Economy of Ukraine”, *Visnyk L'viv's'koi komertsijnoi akademii. Seriiia ekonomichna*. Issue 46, pp. 85-89.

10. Mel'nykovich, O. M. (2014) "Social and Ethic Dimension of Activity of Enterprises of Advertisement Industry", *Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu : tezy dopovidej X Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (L'viv, 6-8 lystopada 2014 r.)*, pp. 232-234.

11. Oklander, T. O. (2013) "Tactical Tools of Riskiness Reduction of Marketing Activity", *Formuvannia rynkovoï ekonomiky : zbirnyk naukovykh prats'*. No 30, pp. 154-164.

12. Natsional'nyj instytut stratehichnykh doslidzhen' (2014) "Priority Directions of Realization of Public policy in the field of Providing of Power Safety. Analytical Report", [Online], available at: <http://www.niss.gov.ua>. (Accessed 25 April 2015).

13. *Rekomendatsii II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Rol' nauky u formuvanni suchasnoi modeli derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky"*

(Kyiv, 23.05.2014) [Recommendations of the II^d International Scientific and Practice Conference "Role of Science in Forming the Modern Model of Government Control of Economy"], [Online], available at: http://www.minregion.gov.ua/attachments/content-attachments/3207/rekomendatsii_konferentsii.pdf. (Accessed 25 March 2015).

14. IRD NAN Ukrainy (2005) *Sotsial'no-ekonomichni doslidzhennia v perekhidnyj period* [Social and Economic Researches in Transition Period], Issue 1 (LI), IRD NAN Ukrainy, L'viv, Ukraine.

15. MON Ukrainy (2004) *Formirovanie regional'nogo mehanizma upravlenija narodnohozjajstvennym kompleksom Ukrainy* [Forming of Regional Mechanism of Managing the National Economy Complex of Ukraine], Tavrija-Pljus, Simferopol', Ukraine.