



Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies

doi:10.15421/nvlvet8102

ISSN 2519–2701 print
ISSN 2518–1327 online

<http://nvlvet.com.ua/>

УДК 338.24 : 339.138

Формування інноваційних рішень у сфері управління, маркетингу і реклами

Л.К. Гліненко¹, Ю.А. Дайновський²
lkg2002@ukr.net, yddd@ukr.net

¹Національний університет «Львівська політехніка»,
вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна;

²Львівський торговельно-економічний університет,
вул. Туган-Барановського, 10, Львів, 79005, Україна

Проаналізовано сучасну практику формування інноваційних рішень в менеджменті, маркетингу і рекламі. Аргументовано, що недостатній рівень конкретизації цих рішень перешкоджає можливостям їхньої ефективної реалізації. Виявлено і проілюстровано чотири типових способи часткової конкретизації рішень в управлінській практиці. Запропоновано підхід до формування управлінських рішень на основі стандартизації їх структури. Показано, що фреймове представлення рішень дає змогу організувати їх в інформаційний банк з можливістю пошуку рішень за кожною складовою структурної моделі рішення чи їх комбінацією. Запропоновано застосування структурованих таким чином рішень у форматі інформаційного банку як інструменту удосконалення і підвищення ефективності управління.

Ключові слова: формування рішень, елементи рішення, інновації, управління, маркетинг, реклама, інформаційний банк, стандартизовані рішення.

Формирование инновационных решений в сфере управления, маркетинга и рекламы

Л.К. Глиненко¹, Ю.А. Дайновский²
lkg2002@ukr.net, yddd@ukr.net

¹Национальный университет «Львовская политехника»,
ул. Степана Бандеры, 12, Львов, 79013, Украина;

²Львовский торгово-экономический университет,
ул. Туган-Барановского, 10, Львов, 79005, Украина

Проанализирована современная практика формирования инновационных решений в менеджменте, маркетинге и рекламе. Аргументировано, что недостаточный уровень конкретизации этих решений препятствует возможностям их эффективной реализации. Выведено и проиллюстрировано четыре типовых способа частичной конкретизации решений в управленческой практике. Предложен подход к формированию управленческих решений на основе стандартизации их структуры. Показано, что фреймное представление решений позволяет организовать их в информационный банк с возможностью поиска решений по каждой составляющей структурной модели решения или их комбинации. Предложено применение структурированных таким образом решений в формате информационного банка как инструмента совершенствования и повышения эффективности управления.

Ключевые слова: формирование решений, элементы решения, инновации, управление, маркетинг, реклама, информационный банк, стандартизированные решения.

Citation:

Hlinenko, L.K., Daynovskyy, Y.A. (2017). Formation of innovative decisions in management, marketing and advertisement. *Scientific Messenger LNUVMB*, 19(81), 10–15.

Formation of innovative decisions in management, marketing and advertisement

L.K. Hlinenko¹, Y.A. Daynovskyy²
lkg2002@ukr.net, yddd@ukr.net

¹National University «Lvivska Polytechnika»,
Stepan Bandery Str., 12, Lviv, 79013, Ukraine;

²Lviv University of Trade and Economics,
Tuhan-Baranovskyi Str., 10, Lviv, 79005, Ukraine

Modern practice of innovative decisions formation in management, marketing and advertisement is analysed. It is shown that a considerable part of the decisions proposed in scientific literature appears to be incomplete for lack of some significant elements ensuring sufficient decision specification. The insufficient level of these decisions specification is proved to prevent them from effective realization in economic practice. Four typical ways of partial decision specification in managerial practice are revealed and illustrated. Development and introduction in management practice of scientific approaches to forming the administrative decisions relying on results of thorough analysis, systematization, classification and effectiveness estimation of the previously implemented decisions are shown to be an important direction of improvement of the decision making procedure. An approach to managerial decisions shaping on the basis of decision structure standardization is proposed. Such structural elements of the managerial decision are proved to be worth of specification: decision subject, his purpose, decision object, tools and essence of the proposed actions. It is shown that frame presentation of decisions enables organizing them in an informational data bank providing search of decisions after every constituent of the decision structural model or constituent combination. Application of thus structured decisions in the format of informational data bank with further development on its base an intellectual system supporting managerial decision-making in various activity areas, e.g. in marketing, management and advertisement, as an instrument of management enhancement and gain in management efficiency is proposed.

Key words: decision formation, elements of decision, innovation, managements, marketing, advertisement, informative bank, standardized decisions.

Вступ

Ухвалення рішення – процес, який інтегрує досвід минулих успішних рішень та адаптує його до безперервних змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Нині, в умовах прискореного розвитку та нестабільного зовнішнього середовища, проблема прийняття нерегламентованих рішень (тобто рішень, необхідність прийняття яких виникає внаслідок непрогнозованих змін зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу) стає все більш нагальною. За результатами огляду компанії МакКінсі (How companies, 2009), лише 30% організаційно-управлінських рішень приймаються у плановому порядку, а 70% – під впливом непрогнозованих зовнішніх факторів (28%) чи внаслідок непрогнозованих змін на самому підприємстві (42%). Ключові рішення часто потребують зібрання значного обсягу розосередженої у різних джерелах інформації, урахування різноманітних аспектів проблеми та узгодження пріоритетів різних агентів впливу, що призводить до затримки у прийнятті рішень, відтак до зменшення або повної втрати їх ефективності. Як наслідок здатність приймати рішення швидко стає однією з ключових конкурентних переваг організації. Ключовими засобами набуття такої здатності є нині автоматизація прийняття рутинних рішень при розв'язанні типових завдань за забезпечення швидкого доступу до все більших обсягів інформації на базі застосування досягнень сучасних інформаційних технологій. Проте на швидкість прийняття успішного рішення, на нашу думку, впливатиме не лише ефективна співпраця залучених у систему підтримки прийняття рішення співробітників, а й відповідна структуризація інформації, яка дасть змогу прискорити її аналіз та застосування.

Метою статті є обґрунтування раціональної структури рішень у сфері менеджменту, маркетингу і реклами, дотримання якої створювало б передумови для їх успішної реалізації. Щоб досягти поставленої мети, потрібно проаналізувати підходи науковців до процесу формування рішень, виявити недоліки формулювання рішень в окремих сферах економічної діяльності, виділити типові елементи управлінських рішень, проілюструвати найбільш вдало сформульовані рішення і запропонувати рекомендації щодо раціональної побудови таких рішень.

Матеріал і методи досліджень

Дослідження базувалося на матеріалах публікацій з проблем теорії і практики управління різними сферами економічної діяльності, фактологічному, статистичному матеріалі, даних досліджень українських і зарубіжних науковців. У процесі дослідження було використано методи порівняльного аналізу, синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний, системний підхід до дослідження економічних процесів.

Результати та їх обговорення

Швидке і своєчасне прийняття організаційно-управлінських рішень у всіх сферах діяльності підприємства є неодмінною умовою його стабільного ринкового успіху, що зумовлює постійний інтерес дослідників до аналізу ознак та умов прийняття успішних рішень. Значна кількість робіт присвячена аналізу взірців успішних управлінських рішень у різних сферах бізнесу. Так, проф. Раджогопал (Rajagopal, 2013) наводить найбільш успішні рішення у галузі ціноутворення з урахуванням впливу на їх прийняття стану ринку, споживчої цінності продукту та перспек-

тив отримання довготермінової (стратегічної) конкурентної переваги. Д. Чинг, Е. Ши та М. Роджерс (Chng et al., 2015) зосереджують увагу на впливі на прийняття маркетингових рішень стадії розвитку підприємства, аналізуючи причини успішності чи неуспішності рішень на стадіях стабілізації та занепаду. К. Гузен (Goosen, 2008) пропонує варіанти моделей управлінських рішень у сфері управління фінансами, які містять такі складові: стратегічне рішення (мета), тактичне рішення, інструмент управління та обліку фінансів, необхідна інформація для прийняття рішення з наведеною типологією цих моделей для різних значень цих складових стосовно цілей прийняття рішень і необхідних ресурсів (інструментів та інформації). Е. Інверніці та С. Роменті (Invernizzi and Romenti, 2017) розглядають трансформацію організаційно-управлінських рішень з урахуванням стратегічних комунікацій. А. Крішна (Krishna, 2011) досліджує специфіку прийняття рішень у сфері реклами та критерії вибору її типів та агентів стосовно різних умов ринку та цілей рекламодавця. Проте жодне з цих досліджень не дає змоги розповсюдити отриманні результати на інші аспекти діяльності підприємства і, за винятком (Goosen, 2008), не конкретизує умов прийняття та інструментів реалізації рішення.

Аналіз практики прийняття управлінських рішень у галузі маркетингу, реклами, інновацій, стратегічного менеджменту тощо показує, що їх формулювання може здійснюватися з різним ступенем узагальнення / конкретизації, який визначається рядом факторів: ситуацією прийняття рішення, типом вирішуваної задачі та ступенем нагальності її вирішення, особистісними відмінностями та повноваженнями особи, що приймає рішення. При цьому найбільш узагальнені рішення у вигляді тверджень типу: «сформувати конкурентне середовище», «забезпечити ефективність реклами», «збільшити інноваційний потенціал», «посилити маркетинговий вплив» тощо насправді містять не рішення, а певний цільовий орієнтир, постановку завдання, адже ніяким чином не визначають прийомів, способів його вирішення, задіяних при цьому засобів. Іноді такі рішення мають характер загальних засад діяльності, наприклад: дотримання етичних

норм в рекламі, скорочення використання засобів агресивного маркетингу з одночасним наданням переваги елементам партнерського маркетингу, координація інновацій і маркетингу в діяльності промислового підприємства, багатоканальність ресурсного забезпечення інновацій, комплексне врахування комерційної привабливості інноваційних проектів і технічних можливостей їхньої реалізації. Дотримання таких та інших аналогічно сформульованих принципів є цілком слушним і необхідним при опрацюванні концепції певної діяльності, контролі ходу її реалізації, проте для практичного застосування необхідні більш конкретно окреслені рішення.

Прийняття рішення – це знаходження варіантів, що забезпечують досягнення мети і вибір серед них оптимального за певним критерієм чи оцінкою. Перехід від декларованої мети до конкретного рішення, яке дає можливість її досягнути, завжди пов'язаний з необхідністю конкретизації засобів, інструментів, деталізації методів досягнення бажаних результатів.

Нерідко рекомендації, які за формою здаються достатньо конкретними, все ж не містять уточнення шляхів досягнення бажаного стану і, таким чином, все одно залишаються декларативними, наприклад: посилити зв'язки між промисловістю і університетами (Bryzhan', 2013), сприяти розвитку венчурного бізнесу (Karaushu, 2014), розширювати і розвивати ринкову інфраструктуру (Kondro, 2014), впроваджувати адміністративні та неформальні заходи регулювання змісту інформації (Lavgen'ov, 2016).

Такі пропозиції є потрібними і корисними для розуміння загальної перспективи діяльності, проте сама їх форма робить їхня подібними швидше до бажаної мети, ніж до конкретного управлінського рішення, що повинно розкривати способи досягнення мети. Попри те, що в окремих документах такі вказівки подаються як власне рішення, вони ними фактично не є.

Аналіз пропонованих у економічній літературі управлінських рішень показує популярність їх часткової конкретизації за кількома напрямками, що задаються складовою рішення чи ситуації його прийняття (табл. 1).

Таблиця 1

Часткова конкретизація управлінських рішень

№	Конкретизована складова рішення	Приклад
1	Об'єкт, на який спрямоване рішення Стан об'єкту до і після рішення Ознака об'єкта рішення, на зміну якої спрямоване рішення	Підтримка інноваційного потенціалу тих технологічних контурів, які мають завершений характер
2	Джерело та умови фінансування	Створення спеціального фонду із залученням приватних інвесторів
3	Дія стосовно об'єкту рішення	Регулярне оновлення асортименту продукції
4	Результат рішення у вигляді утвореної організаційної структури	Створення державної програми реформування освіти всіх рівнів

Джерело: розроблено авторами

Часткова конкретизація першого напряму полягає в уточненні об'єктів щодо яких доцільно застосовувати певні заходи, без деталізації суті цих заходів: сприяння розвитку і зміцненню конкурентних позицій виробників відомих вітчизняних брендів; стимулювання інвестицій у допоміжні та обслуговуючі вироб-

ництва; надання переваг інвестиціям у окремі регіони; сприяння розвитку франчайзингу. Такі рекомендації містять дані про об'єкти, на які мають бути скерованими відповідні заходи, проте власне їх зміст приховується за термінами «сприяти», «підтримувати»,

«надавати перевагу», «стимулювати» без уточнення, яким саме способом слід це робити.

Другий напрям часткової конкретизації зосереджується на конкретизації джерел фінансування: створення фонду сприяння соціальної реклами; застосування державних гарантій для іноземних інвесторів; державне фінансування об'єктів виробничої інфраструктури; забезпечення спільного фінансування певних проєктів з державних і приватних джерел; першочергове фінансування виробництва інноваційних продуктів тощо.

Часткова конкретизація третього напрямку полягає в уточненні виключно пропонованих дій без конкретизації суб'єктів, об'єктів і окремих інших обставин відповідних дій: регулярно оновлювати Інтернет-сайт даними про асортимент продукції підприємства; як маркетинговий інструмент просування інноваційної продукції практикувати проведення виставок-ярмарок; замість поширення реклами в засобах масової інформації практикувати застосування недорогих рекламоносіїв, а також нестандартних каналів реклами типу директ-мейл, сувенірної реклами, безкоштовних порцій для проби; практикувати поділ рекламних витрат з іншими підприємствами шляхом виготовлення спільних листівок, брошур, каталогів, спільної оплати місць на виставках (Oklander, 2013); надавати обладнання у лізинг (Karaushu, 2014).

Четвертий напрям часткової конкретизації – це рішення організаційного характеру типу: створити державну програму зі стимулювання та впровадження інноваційних технологій у галузі, спеціальний банк для кредитування великих інвестиційних проєктів (Kondro, 2014), державний фонд для інновацій (Bryzhan', 2013), технопарк, технополіс, вільну економічну зону, бізнес-інкубатор, венчурне підприємство. При цьому зміст функцій такого утворення у явному виді не вказується, хоча переважно є зрозумілим для кваліфікованого читача (працівника, виконавця).

Для того, щоб рішення можна було практично втілити, у його формулюванні повинно бути чітко зазначено, які суб'єкти, стосовно яких об'єктів, для чого і які дії повинні виконати, які при цьому мають бути застосовані засоби. Без цього рекомендація залишається неповною.

Важливим напрямом удосконалення процедури прийняття управлінських рішень є розробка і впровадження у практику управління наукових підходів до формування таких рішень, які ґрунтувалися б на основі ретельного аналізу, систематизації, класифікації, оцінці результативності рішень, що були реалізовані у минулому. Причому об'єктом такого аналізу має бути не сукупна діяльність суб'єкта господарювання, а її дезагреговані елементи, окремі рішення, з виявленням результативності кожного окремого з них.

За результатами огляду компанії МакКінсі (How companies ..., 2009), в разі застосування у процесі прийняття рішення систематизації та аналізу досвіду прийняття подібних рішень в організації чи власне особою, що приймає рішення, результат прийняття рішення в аспекті покращення фінансових результатів та конкурентного стану підприємства у 38% випадків

збігається з очікуваним, а більш ніж у 40% випадків його перевищує. Очевидно, що розширення цього досвіду поза межі особистого досвіду управлінця чи окремої організації має скласти ще потужніший ресурс збільшення ефективності процесу прийняття рішень. Узагальнення даних про окремі успішні рішення, умови їх прийняття і отримані результати у поєднанні з виокремленням інваріант рішень створює передумови для формування орієнтованої на практику моделі рішення та варіантів її імплементації для досягнення бажаних результатів.

Перетворення досвіду окремих рішень на знання закономірностей і правил прийняття успішних рішень вимагає: ідентифікації певних стандартних ситуацій та типових проблем, які виникають в процесі розвитку економічних процесів; ідентифікації типових цілей, на досягнення яких спрямовується рішення; класифікування типових задач управління та формування для кожного виділеного класу варіантів можливих стандартизованих рішень (прийомів).

На основі вивчення господарської практики і відповідних наукових досліджень стає можливим формування банку рішень як складової інформаційного забезпечення інноваційного управління економікою, маркетингом, рекламою та іншими сферами діяльності підприємств. Застосування такого банку як при розробці стратегічних програм розвитку, так і при прийнятті поточних управлінських рішень могло б сприяти підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Важливість застосування такого банку на практиці полягає у тому, що при цьому виникатиме можливість зменшити частоту помилкових рішень і відповідно пов'язаних з цим негативних наслідків, а також підвищити швидкість знаходження доцільних варіантів рішень, що є дуже важливим у сучасному бізнесі.

Найважливішими класифікаційними ознаками при побудові та використанні банку стандартизованих управлінських, маркетингових, рекламних рішень могли б стати такі елементи структури рішень, як суб'єкт рішення; мета, якої прагне досягти суб'єкт; об'єкти, на зміну стану чи поведінки яких бажає вплинути суб'єкт; інструмент, на основі використання якого суб'єкт впливатиме на об'єкти; дія, тобто узагальнений зміст змін, що здійснюються суб'єктом для отримання передбачуваного впливу на об'єкти; умови здійснення дії (ресурси, потрібні для реалізації дії).

Для створення банку стандартизованих рішень кожне рішення повинно мати однотипну структуру, яка у термінах представлення знань у системах інформаційної підтримки набуває вигляду фрейму (табл. 2). Це означає, що в межах кожного окремого рішення мають бути конкретно зазначені всі структурні елементи, що відповідають полям фрейму. При невизначеності певного елементу структури відповідне поле фрейму лишатиметься порожнім. Можливість знаходження рішення визначатиметься параметрами пошукової процедури, врахуванням чи неврахуванням так званих Null, тобто порожніх значень відповідних полів.

Фреймове представлення структурної моделі рішення

№	Ім'я фрейму	Ім'я поля фрейму					
		Суб'єкт рішення	Мета рішення	Об'єкт рішення	Інструмент рішення	Дія	Умови дії
1	Рішення 1						

N	Рішення N						

Джерело: розроблено авторами

Не можна вважати повноцінними рішення, в яких визначається мета, суб'єкт, об'єкт, але розпливчасто окреслюється власне дія та інструмент, наприклад: на рівні держави (суб'єкт) сформулювати стратегію стимулювання іноземних інвесторів (об'єкт) для прискорення соціально-економічного розвитку держави (мета) (Kondro, 2014); активізувати розвиток індустріально-технологічних парків (об'єкт) для прискорення виведення на ринок високотехнологічних продуктів (мета); стимулювати інвестиції у створення і оновлення інфраструктури виробництва (Vysnovky ta rekomendatsiyi, 2013); використовувати сучасні засоби комунікації, соціальні мережі, (інструменти) для забезпечення постійного зворотного зв'язку та персоналізації процесу комунікації (мета) (Lavren'ov, 2016). Розпливчастість дії нерідко вуалюється термінами «покращити», «удосконалити», «створити умови», «стимулювати», «активізувати», «створити ефективний механізм», «підвищити», «сприяти», «підтримувати», «запровадити дієвий механізм» і т.п.

Чіткішими і конкретнішими стають рішення, коли в їхньому формулюванні дія та інструмент вказуються разом з об'єктом або суб'єктом, наприклад: запровадження єдиного стандарту (дія) для агентств, що спеціалізуються на зовнішній рекламі (об'єкт) щодо форматів, форм, кольорів, стилів рекламних конструкцій (інструмент) (Mel'nykovych, 2014); компенсація (дія) видатків (інструмент) на отримання патентів (об'єкт) (Karaushu, 2014); реформування систем «екологічного» оподаткування (об'єкт), що передбачає зміщення акценту (дія) з податку на робочу силу на податки на забруднення (інструменти) (Bryzhan', 2013); створення стандартизованих процедур та форм передачі інформації (дія, інструмент) для забезпечення цілісності основного повідомлення та його коректного декодування (мета) (Lavren'ov, 2016).

Найбільш корисними з практичних міркувань є такі формулювання рішень, коли конкретно окреслюються усі основні складники рішення, наприклад: переконання підприємствами рекламної галузі (суб'єкт) клієнтів (об'єкт) у доцільності акцентування уваги (дія) на соціальних мотивах (інструмент) в їхній комерційній рекламі, поєднуючи інтереси суспільства і рекламодавців (мета) (Mel'nykovych, 2014); розташування у найбільш віддалених місцях (дія) супермаркету (суб'єкт) частини акційних товарів (інструмент) з метою стимулювання 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 дають мож-

ливість отримувати максимально повну інформацію про господарських партнерів, їх цінові та інші умови, внаслідок чого встановлювати найбільш вигідні господарські зв'язки (мета) (Daynov'skuu, 2013); заохочення (дія) спільного фінансування інвестиційних проектів (інструмент) вітчизняними та зарубіжними інвесторами (суб'єкти і об'єкти) з метою залучення сучасних виробничих, маркетингових, управлінських та організаційних інновацій (мета) (Vysnovky ta rekomendatsiyi ..., 2013); забезпечення законодавчої гарантії (дія) незмінності та довготривалості (інструмент) державної (суб'єкт) політики підтримки (мета) малого підприємництва (об'єкт) (Karaushu, 2014); підприємствам-послугодавачам (суб'єкт) з метою швидкого реагування на зміну сучасних умов ведення бізнесу та забезпечення зростання доходів (мета) застосовувати кастомізовані мультиканальні комунікації (дія, інструмент), здійснюючи постійне вдосконалення механізмів побудови і підтримки тривалих взаємовигідних відносин (додаткова мета) з усіма учасниками ланцюга створення споживчої цінності (об'єкт) (Sahaydak, 2016).

Сформульовані таким чином пропозиції могли би бути покладеними в основу створення банку стандартизованих варіантів рішень у різних сферах господарської діяльності.

Висновки

Ефективне прийняття рішень кожним окремим підприємством базується на обробці в режимі реального часу постійно зростаючого за обсягом потоку інформації та видобуванні з цього потоку необхідних для прийняття рішення фрагментів, їх систематизації, узагальненні та адаптації до існуючої ситуації. На наш погляд, оперативність та ефективність рішень у сфері управління, маркетингу, реклами, інших напрямках діяльності можна підвищити за умови:

1) здійснення систематичного моніторингу рішень, рекомендацій, пропозицій, які були запропоновані та впроваджені у сфері управління, маркетингу, реклами, ідентифікації найбільш ефективних рішень, які могли би бути використані як типові та повторені в аналогічних ситуаціях чи умовах;

2) формування і формулювання нових рішень з обов'язковою деталізацією окремих структурних елементів рішення – мети, суб'єкта, об'єкта, інструмента і сутності запропонованих дій;

3) нагромадження ефективних управлінських рішень у різних сферах економічної діяльності в інформаційному банку;

4) забезпечення можливості доступу до такого банку для фахівців, які приймають відповідні рішення,

формування запитів і отримання інформації про можливі варіанти рішень стосовно визначеної сфери і проблемної ситуації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з наповненням такого банку стандартизованих рішень і створенням на його основі інтелектуальної системи підтримки прийняття управлінських рішень у різних сферах діяльності, зокрема у менеджменті, маркетингу і рекламі.

Бібліографічні посилання

- Bryzhan', I.A. (2013). Umovy ta chynnyky perekhodu Ukrainy do modeli staloho rozvytku. Visnyk Poltav'skoyi derzhavnoyi ahrarynoyi akademiyi. 1, 128–133 (in Ukrainian).
- Vysnovky ta rekomendatsiyi Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi «Finansuvannya innovatsiynoho rozvytku Ukrainy: stan, problemy ta perspektyvy» (2013). Rezhym dostupu: http://kneu.edu.ua/ua/news_main/conf_71113/ (in Ukrainian).
- Daynovs'kyu, Yu.A. (2013). Upravlinnya faktoramy marketynhovoho vplyvu na povedinku pokuptsiv. Formuvannya rynkovoyi ekonomiky. Kyiv: KNEU. 30, 87–96 (in Ukrainian).
- Karashu, A.M. (2014). Problemy formuvannya ta zaluchennya pryamykh inozemnykh investytsiy v ekonomiku Ukrainy. Visnyk L'viv'skoyi komertsiyanoi akademiyi. Seriya ekonomichna. 46, 81–84 (in Ukrainian).
- Kondro, P. (2014). Napryamy vdoshkonalennya orhanizatsiyno-ekonomichnoho mekhanizmu zaluchennya pryamykh inozemnykh investytsiy v ekonomiku Ukrainy. Visnyk L'viv'skoyi komertsiyanoi akademiyi. Seriya ekonomichna. 46, 85–89 (in Ukrainian).
- Lavren'ov, N.K. (2016). Problemy formuvannya komunikatyvnoho imidzhu promyslovykh pidpryemstv. Zbirnyk tez dopovidey X Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi «Marketynh innovatsiy i innovatsiyi u marketynhu». Sumy: FOP Tkachov O.O. (in Ukrainian).
- Mel'nykovych, O.M. (2014). Sotsial'no-etychnyy vymir diyal'nosti pidpryemstv reklamnoyi haluzi. Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu. L'viv: Vydavnytstvo L'viv'skoyi politekhniki. 232–234 (in Ukrainian).
- Oklander, T.O. (2013). Taktychni instrumenty znyzhennya ryzykovanosti marketynhovoyi diyal'nosti. Zbirnyk naukovykh prats'. Kyiv: KNEU. 30, 154–164 (in Ukrainian).
- Sahaydak, M.P. (2016). Mul'tykanal'ni komunikatsiyi v lantsyuhu stvorennya spozhyvchoyi tsinnosti posluhy. Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu. L'viv: Vydavnytstvo L'viv'skoyi politekhniki, 256–258 (in Ukrainian).
- Chng, D.H.M., Shih E.C.F., Rodgers M.S. et al. (2015). Managers' marketing strategy decision making during performance decline and the moderating influence of incentive pay: <https://www.researchgate.net/publication/272590841>
- Goosen, K.R. (2008). Management Accounting a Venture Into Decision Making. Micro Business Publications.
- How companies make good decisions. (2009). McKinsey Global Survey Results. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-companies-make-good-decisions>
- Invernizzi, E., Romenti, S. (2017). Strategic Communication and Decision-Making Processes, 12–25. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: <http://www.academicus.edu.al/nr3/Academicus-MMXI-3-012-027.pdf>
- Krishna, A. (2011). Advertising Decision Making Process: Advertising options with specific reference to corporates' choice of advertising agencies. LAP LAMBERT Academic Publishing.
- Rajagopal. (2013). Marketing Decision Making and the Management of Pricing: Successful Business Tools. IGI Global.

Received 30.08.2017

Received in revised form 25.09.2017

Accepted 28.09.2017