

НАУКОВА ПОЛЕМІКА З ПИТАНЬ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

SCIENTIFIC CONTROVERSY ON THE IMPLEMENTATION OF MARKETING MANAGEMENT SOLUTIONS IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті досліджено підходи вчених економістів щодо прийняття маркетингових управлінських рішень та їх значення в системі управління підприємством. Обґрунтовано різновиди функцій, завдань маркетингової діяльності в аспекті формування напрямів удосконалення підсистеми маркетингового управління підприємством. Охарактеризовано відмінність маркетингових управлінських рішень від стандартних управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Визначено вагомість та особливості маркетингових інформаційних даних в процесі управління підприємством, зокрема вимоги до інформації. Доведено вагомість удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності, що суттєво впливатиме на ефективність управлінських рішень. В контексті реалізації функціональних стратегій, маркетингові управлінські рішення суттєво впливають на визначення напрямів бізнесу, досягнення поставлених планів, мети, базових цілей діяльності підприємства.

Ключові слова: управління підприємством, маркетингова діяльність, маркетингові управлінські рішення, інформаційно-аналітичне забезпечення, маркетингова служба.

The article examines the approaches of economist scientists to the aspects of making marketing management decisions and their importance in the enterprise management system. For enterprises that have negative dynamics of performance indicators of financial and economic activity, the formation of an anti-crisis marketing strategy in the context of the development of anti-crisis management is positive. The variety of functions and tasks of marketing activity in the aspect of forming directions for improvement of the subsystem of marketing management of the enterprise is substantiated. The processes of formation and implementation of marketing management solutions in the enterprise management system can be considered in the context of marketing management, which is a systematic combination of a number of stages. The difference between marketing management decisions and management decisions in the enterprise management system is determined. Marketing management solutions are more structured and system-oriented, detailing the stages of adoption and their implementation. The importance and peculiarities of marketing information data in the process of enterprise management, in particular the requirements for information, are determined. The importance of improving the information and analytical support of marketing activities has been proven, which will significantly affect the effectiveness of management decisions. In the context of the implementation of functional strategies, marketing management decisions significantly affect the determination of business directions, the achievement of set plans, goals, and basic goals of the enterprise. In the conditions of instability of functioning, a crisis state, the algorithm for making marketing management decisions should be based on the determination of the resource and financial state of the enterprise and the most significant factors influencing the external environment. In order to ensure the effectiveness of marketing management decisions and their successful implementation, it is important to improve the information and analytical tools in the enterprise management system, to make adjustments to the organizational structure of the marketing service.

Key words: enterprise management, marketing activity, marketing management solutions, information and analytical support, marketing service.

УДК 331.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-12>

Келманович О.І.

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет

Kelmanovich Alexander

Khmelnytsky National University

Постановка проблеми. Ефективність управління будь-яким підприємством залежить від організаційно-функціональної побудови усіх складових системи менеджменту. Враховуючи умови розвитку ринкових відносин, з боку управлінського персоналу обґрунтуванню питань організації управління підприємством, повинна приділятися значна увага, зокрема розвитку структурних елементів управління. Беручи до уваги посилення конкурентного бізнес-середовища функціонування, на сьогодні менеджери підприємств вимушені вчасно адаптуватися до змін умов ведення бізнесу, досліджувати потенційні ринкові сегменти збуту продукції, рівень попиту та споживчі вподобання, розглядати питання ринкової переорієнтації тощо. Тому, маркетингова підсистема управління підприємством є важливою складовою менеджменту, удосконалення якої забезпечить збільшення обсягів

реалізації продукції, отримання запланованого рівня прибутку, покращення фінансового стану та ін. Провідним фахівцям, маркетологам підприємства важливо враховувати усі внутрішні та зовнішні фактори впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, керуватися не тільки існуючими принципами маркетингу, але й (під впливом існуючих ризиків ведення бізнесу, сучасних загроз) формувати власні підходи до проведення досліджень, виокремлення інформаційних даних, їх оцінювання з метою формування та успішної реалізації маркетингових управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку системи управління підприємством, його функціональних елементів, зокрема маркетингової діяльності та прийняття відповідних управлінських рішень завжди знаходилися в полі зору наукових досліджень багатьох вітчизняних та

закордонних вчених економістів, зокрема таких як: Ансофф І., Амеліна І.В., Аніщенко Л.О., Бойко О., Борисова Т., Григоруку П.М., Діксон П., Дойль П., Іванченко Н., Каут О.В., Ковальчук О., Курбацька Л.М., Кривешко О.В., Ламбен Ж.Ж., Лялюк А.М., Морочова В., Павлов К.В., Павлова О.М., Процишин Ю., Сенишин О.С., Черненко О.В., Федорченко А.В. та ін.

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах невизначеності та нестабільності, що в першу чергу пов'язано із воєнною агресією РФ, вимагає проведення подальших досліджень щодо забезпечення результативного менеджменту та маркетингової діяльності на основі прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Постановка завдання. Метою статті є проведення досліджень щодо формування та успішної реалізації маркетингових управлінських рішень в контексті розвитку функціональних складових системи менеджменту за умов посилення конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінські рішення щодо маркетингової діяльності підприємства в системі його менеджменту є обов'язковими складовими, адже вони пов'язані із усіма, без винятку, напрямками ведення бізнесу. В умовах нестабільності функціонування, кризового стану, алгоритм прийняття маркетингових управлінських рішень повинен ґрунтуватися на визначенні ресурсного й фінансового стану підприємства, найпроблематичніших сферах діяльності та найсуттєвіших факторів впливу зовнішнього оточення. Для підприємств, які мають негативну динаміку показників результативності ведення фінансово-господарської діяльності позитивним є формування антикризової маркетингової стратегії в контексті розвитку антикризового управління. В такому випадку рішення, які прийматимуться маркетингологами повинні характеризуватися: перспективністю, тобто визначенням напрямів покращення стану не тільки в поточній перспективі, але й в стратегічній; розвитком стратегічного мислення – обґрунтування основних цілей розвитку того чи іншого ринкового сегменту, діяльності підприємств-конкурентів; визначенням ризиків та формуванням напрямів зменшення втрат внаслідок їх впливів.

Каут О.В., Аніщенко Л.О., Ясинський І.П. зазначають, що під час прийняття маркетингових управлінських рішень в умовах підвищених ризиків та загроз функціонування, так звані загальноприйняті підходи до їх реалізації можуть бути неефективними. Через те, маркетинголог повинен задіювати інструментарій стратегічного менеджменту, керуватися антикризовим підходом, що надасть змогу провадити ті маркетингові інновації, які здатні зменшити втрати від потенційних непередбачуваних ситуацій [1].

Федорченко А., розглядаючи теоретичні аспекти прийняття результативних управлінських рішень в умовах невизначеності, акцентує увагу на

потребі більш широкого застосування у теорії та практиці маркетингу і маркетингових досліджень теорії систем та системного аналізу, зорієнтованих на прийнятті обґрунтованих управлінських рішень у складних сучасних економічних системах. Проте, на сьогодні реалізація поставленого завдання знаходиться у безпосередній залежності від функціонування системи маркетингових досліджень підприємства. Остання, у свою чергу, повинна інтегруватися до найвищих рівнів управління і охоплювати усі без винятку інформаційні потоки, які надходять із внутрішнього та зовнішнього його середовищ. При цьому більше уваги повинно приділятися не методологічній складовій, а загальноуправлінській – прийняттю обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень в умовах невизначеності ринкового середовища [2, с. 29].

Підприємства, які активно розвивають маркетингову управлінську складову зосереджені на комплексному оцінюванні споживчого попиту, власних позицій на ринку, аналізі діяльності підприємств конкурентів, моніторингу зміни цін. Саме такі господарюючі суб'єкти спроможні сформулювати власний позитивний імідж, формувати та реалізувати ефективні товарні й цінові стратегії, збільшувати конкурентний потенціал та розширювати ринки збуту продукції.

Удосконалення підсистеми маркетингового управління підприємством сприяє оптимізації використання ресурсно-фінансового потенціалу, збільшення прибутку із врахуванням потреб споживачів продукції. Відповідно, основними завданнями маркетингу в системі менеджменту підприємства є проведення оцінки та аналізу ринкового середовища функціонування; прогнозування, планування, організація та втілення в життя поставлених завдань, визначених напрямів розвитку внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів; здійснення контролю та моніторингу за реалізацією маркетингових заходів.

Маркетингові управлінські рішення ґрунтуються на функціях маркетингу, зокрема таких як: формування місії, поточних та стратегічних цілей, завдань, стратегічних планів розвитку підприємства; вивчення ринків, на яких підприємство планує розвивати фінансово-господарську діяльність; просування та збут продукції; створення структури та рівнів каналів розподілу; коригування підходів до управління процесами у всіх сферах діяльності підприємства. Наведені функції маркетингу є базовими та можуть коригуватися управлінським персоналом в процесі господарської діяльності [3]. Маркетингові функції – окремі види або комплекси видів спеціалізованої діяльності, що здійснюються в процесі функціонування підприємства як учасника ринку.

Амеліна І.В., Лукашенко К.С., досліджуючи значення комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкурен-

ції, ґрунтуючись на загальноприйнятих методах маркетингу, пропонують визначати чотири комплексних види функцій (аналітичну, виробничу, збутову, функцію управління) та перелік підфункцій маркетингу. До аналітичної функції маркетингу автори відносять: дослідження споживачів, продукції, внутрішнього середовища функціонування. Виробнича функція маркетингу ґрунтується на організації матеріально-технічного забезпечення підприємства, інноваційній діяльності, забезпечення конкурентоспроможності продукції. Збутова функція маркетингу полягає в обґрунтуванні рішень щодо організації руху продукції, ведення товарної та збутової політики, обслуговуванні та сервісу [4, с. 53]. На нашу думку, такий підхід є важливим в процесі прийняття маркетингових управлінських рішень.

Процес формування та імплементації маркетингових управлінських рішень в системі менеджменту підприємства можна розглядати в контексті управління маркетингом, який є системним поєднанням ряду етапів:

- діагноз підприємства (визначення фінансових, технологічних, кадрових ресурсів підприємства);
- прогнозування ринку, яке оцінюється за допомогою маркетингових досліджень;
- визначення концепції маркетингу та підпорядкування під неї всього апарату підприємства;
- обрання цільових ринкових сегментів;
- вибір стратегії розвитку господарюючого суб'єкта [5, с. 142].

Маркетингові управлінські рішення відрізняються від управлінських рішень необхідністю більш зваженого обґрунтування, досконалості вивчення існуючих проблем. Натомість, поточні управлінські рішення характеризуються неформальністю, випадковістю, інноваційністю, що пов'язано із необхідністю швидкої адаптації та реагування на зовнішні впливи. Отже, маркетингові управлінські рішення є більш структурованими та системно-орієнтованими із деталізацією етапів прийняття та їх імплементації.

Кобець Д.Л. акцентує увагу на поширеності думки щодо неприйнятності використання формалізованих методів для вирішення завдань управління підприємством та маркетинговою діяльністю. Автор, навпаки, наголошує на тому, що використання економіко-математичних методів і моделей є необхідним. Такий підхід забезпечує необхідну підтримку у прийнятті рішень у сфері маркетингу. Поряд із цим необхідно враховувати також дію факторів, які формалізувати вкрай складно. Все це призводить до того, що для прийняття рішень в маркетингу все більш широко застосовуються експертні та евристичні методи [6, с. 56].

З метою прийняття обґрунтованих та результативних управлінських рішень із реалізацією їх подальшому, необхідним є використання зна-

чного масиву інформаційних даних – маркетингової інформації. Такі інформаційні дані є згрупованими відомостями щодо внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово-господарської діяльності господарюючого суб'єкта, які характеризуються достатністю, достовірністю, вчасністю, що забезпечує прийняття ефективних маркетингових рішень управлінським персоналом. Особливістю маркетингової інформації є те, що згруповані дані використовуються не тільки для прийняття рішень на рівні маркетингової підсистеми управління, а є важливим джерелом для прийняття рішень відповідальними фахівцями інших структурних підрозділів, відносно управління фінансовими ресурсами, виробничим процесом, управління персоналом, інвестиційною та інноваційною діяльністю. Тобто, генерування маркетингових інформаційних даних відбувається на основі існуючих параметрів відносно маркетингу в діяльності підприємства та основних показників із усіх елементів системи менеджменту (організаційної, кадрової, ресурсно-фінансової, виробничої, логістичної та інших).

Імплементуючи маркетингові управлінські рішення в процесі управління підприємством важливим є врахування особливостей маркетингових інформаційних даних, а саме:

- масивність даних, після опрацювання яких необхідним є виокремлення найбільш значимих показників, які, в подальшому, будуть використані для прийняття рішень;
- різновекторність (різноманітність) інформації, яка надходить, що вимагає її розподілення відповідно до підсистем управління підприємством;
- періодичність отримання інформаційних даних та виокремлення для аналізу та прийняття рішень саме тих, які необхідні для прийняття поточних рішень та тих даних, які потенційно потрібні будуть для використання у майбутньому [7].

Первинна та вторинна інформація, яка отримується під час проведення досліджень та є підґрунтям прийняття рішень маркетингологами, повинна відповідати вимогам, зокрема таким як:

- достовірність – інформація повинна бути правдиво і без викривлень відображати дійсний стан об'єктів;
- актуальність – інформація повинна володіти певним ступенем новизни, своєчасності;
- повнота – зміст інформації повинен забезпечувати як необхідні, так і достатні умови для прийняття будь-якого рішення;
- релевантність – пропонується інформація відповідає проблемі, що вирішується;
- співставність – визначає можливість порівняння даних за рахунок єдності предмету дослідження, кола включених показників і об'єктів, методології проведення дослідження і методик вимірювання характеристик;

– доступність для сприйняття інформації користувачем – інформація повинна бути зрозумілою для користувачів;

– економічність – з однієї сторони, затрати на отримання і переробку інформації не повинні перевищувати отриманий від її використання результат, а з іншої, необхідно використовувати найдешевший варіант отримання інформації при збереженні умов достовірності і своєчасності.

Переважає більшість інформації, яка використовується при дослідженнях, має зовнішній характер. Поміж цієї інформації можна виділити так звану синдикатну інформацію, яка характеризується своєю доступністю широким верствам населення [8, с. 126].

В залежності від масштабів підприємства в структурі його управління є фахівці, функціональними обов'язками яких є проведення досліджень у напрямі маркетингової діяльності, прийняття відповідних рішень, здійснення контролю за їх виконанням тощо. У випадку коли підприємство невелике за розмірами, такі функції можуть покладатися на фахівців із планово-економічного підрозділу, економістів, менеджерів та ін. Позитивним є виокремлення в структурній організації підприємства окремої маркетингової служби або підрозділу, який виконує низку маркетингових функцій. Діяльність такого підрозділу повинна ґрунтуватися на чітко визначених принципах:

– принцип цілеспрямованості (відповідність місії, цілям, стратегії підприємства);

– принцип структурної організації (розумна спеціалізація, відсутність дублювання, єдність керівництва, підконтрольність виконавців);

– принцип адаптивності (своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища);

– принцип достатньої фінансової забезпеченості (з погляду мотивації працівників маркетингових служб);

– принцип економічності (покриття витрат на маркетинг доходами від реалізації маркетингових заходів);

– принцип кваліфікаційної відповідності фахівців-маркетологів [9, с. 140].

Морохова В., Бойко О., Ковальчук О. у власних дослідженнях доводять взаємозв'язок ефективності прийняття маркетингових управлінських рішень в системі менеджменту підприємства та інформаційно-аналітичного забезпечення. Тому, постає потреба в формуванні методичних підходів до оцінки результативності інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності; формуванні обґрунтованого інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу в системі менеджменту із урахуванням його функціональних складових [10, с. 41–42]. Саме від маркетингової інформації, в тому числі інформаційно-аналітичного маркетингового забезпе-

чення, залежить результативність прийнятих відповідальними фахівцями рішень щодо виконання поставлених поточних та стратегічних завдань.

В загальному, прийняття та реалізація маркетингових управлінських рішень відносно кожного об'єкту управління підприємства визначається в залежності від поставлених цілей (поточних, стратегічних): цілі за обсягом реалізації продукції, за рівнем прибутковості (обґрунтування взаємозв'язків споживчого попиту на тому чи іншому ринковому сегменті збуту продукції та показників рентабельності) та цілі, які пов'язані із споживчим попитом.

В контексті імплементації маркетингових управлінських рішень процесів управління будь-яким підприємством важливе значення має оцінювання їх ефективності, тобто чи був отриманий запланований ефект та чи не були перевищені витрати на досягнення такого ефекту. Оцінювання ефективності рішення доцільно розглядати в двох аспектах: визначенні теоретичної (апріорної) і фактичної (апостеріорної) ефективності. При визначенні апріорної ефективності рішення на етапі постановки завдання проводиться оцінювання меж, масштабів і рівня проблемної ситуації; на етапі формування рішення – оцінювання альтернатив; на етапі ухвалення рішення – оцінювання очікуваних наслідків його реалізації [11, с. 159]. Фактична ефективність оцінюється управлінцями після реалізації маркетингових рішень. Ефективність прийнятих маркетингових рішень як в якісному, так і в кількісному аспекті взаємопов'язана із базовими економічними параметрами фінансово-господарської діяльності підприємства. Наприклад, отримання запланованого рівня прибутку, рентабельності, розширення ринкових сегментів збуту продукції, рівня задоволення споживачів та ін. Водночас, перед оцінюванням ефективності маркетингових управлінських рішень керівництву необхідно виокремити критерії ефективності.

Формування та успішність реалізації маркетингових управлінських рішень в системі управління підприємством залежить від кваліфікаційних здібностей, компетентностей, вмотивованості здійснених в даних процесах фахівців. Останні повинні бути притаманні не тільки відповідальним маркетологам, але й керівникам та персоналу інших структурних підрозділів підприємства, що базується на тісних взаємозв'язках та взаємовпливах маркетингової діяльності та функціональних елементів системи управління підприємства: організації, аналізу, оцінці, обліку, контролю, мотивації, моніторингу. Забезпечення керівництвом відповідних функціональних взаємозв'язків дозволить підвищити не тільки ефективність маркетингової діяльності, але й, в цілому, удосконалити систему менеджменту підприємства.

Висновки з проведеного дослідження.

Динамічний розвиток конкурентного бізнес-середовища вимагає своєчасної адаптації до ринкових умов фінансово-господарської діяльності, що залежить від результативності управлінської системи підприємства, зокрема, його маркетингового компоненту. В контексті реалізації функціональних стратегій, маркетингові управлінські рішення суттєво впливають на визначення напрямів бізнесу, досягнення поставлених планів, мети, базових цілей діяльності підприємства. З метою забезпечення ефективності маркетингових управлінських рішень та успішної їх реалізації, вагомим є удосконалення інформаційно-аналітичного інструментарію в системі управління підприємством, внесення за потреби корективів в організаційну структуру маркетингової служби, підвищення компетентності відповідальних фахівців.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Каут О. В., Аніщенко Л. О., Ясинський І. П. Особливості розробки і прийняття стратегічних маркетингових рішень. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>
2. Федорченко А. В. Маркетингові дослідження та прийняття управлінських рішень у складних економічних системах. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 3. С. 24–29.
3. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Амеліна І. В., Лукашенко К. С. Роль комплексу маркетингу в управлінні діяльністю підприємства в умовах ринкової конкуренції. *Економіка і регіон*. 2022. № 1 (84). С. 50–58.
5. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика : підручник. Луцьк : СПД Гадяк Ж. В., друкарня «Волиньполіграф», 2022. 408 с.
6. Кобець Д. Л. Маркетингові рішення у стратегічному управлінні підприємством. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 55–58.
7. Черненко О. В. Маркетингова інформація в управлінні підприємством. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL : <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108728>
8. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
9. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.
10. Морохова В., Бойко О., Ковальчук О. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу. *Економічний форум*. 2023. № 1(1). 38–43.

11. Григоруک П. М. Оцінювання ефективності маркетингових рішень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 158–160.

REFERENCES:

1. Kaut O. V., Anishchenko L. O., Yasynskiy I. P. (2020) Osoblyvosti rozrobky i pryiniattia stratehichnykh marketynhovykh rishen [Peculiarities of development and adoption of strategic marketing decisions]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8447>
2. Fedorchenko A. V. (2009) Marketynhovi doslidzhennia ta pryiniattia upravlinskykh rishen u skladnykh ekonomichnykh systemakh [Marketing research and management decision-making in complex economic systems]. *Marketynh v Ukraini*, no. 3, pp. 24–29.
3. Kurbatska L. M. (2013) Marketynh v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Marketing in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Amelina I. V., Lukashenko K. S. (2022) Rol kompleksu marketynhu v upravlinni diialnistiu pidpriemstva v umovakh rynkovoї konkurentsii [The role of the marketing complex in the management of the enterprise's activities in the conditions of market competition]. *Ekonomika i rehion*, vol. 1, no. 84, pp. 50–58.
5. Pavlov K. V., Lialuk A. M., Pavlova O. M. (2022) Marketynh: teoriia i praktyka [Marketing: theory and practice]. Lutsk: SPD Hadiak Zh. V., drukarnia "Volynpolihraf". (in Ukrainian)
6. Kobets D. L. (2017) Marketynhovi rishennia u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Marketing decisions in strategic enterprise management]. *Intelekt XXI*, no. 6, pp. 55–58.
7. Chernenko O. V. (2017) Marketynhova informatsiia v upravlinni pidpriemstvom [Marketing information in enterprise management]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 14. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108728>
8. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. (2020) Marketynh [Marketing]. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. (in Ukrainian)
9. Ivanechko N., Borysova T., Protsyshyn Yu. (2021) Marketynh [Marketing]. Ternopil: ZUNU. (in Ukrainian)
10. Morokhova V., Boiko O., Kovalchuk O. (2023) Informatsiino-analitychne zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen u sferi marketynhu [Information and analytical support for management decision-making in the field of marketing]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, no. 1, pp. 38–43.
11. Hryhoruk P. M. (2011) Otsiniuvannia efektyvnosti marketynhovykh rishen [Evaluation of the effectiveness of marketing solutions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, pp. 158–160.