

Н.М. ШМАТЬКО, М.В.КАРМІНСЬКА-БЕЛОБРОВА

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ЯК АСПЕКТ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті розглянуті поняття ризик менеджменту, основні процеси управління ризиком. Запропоновані процедури процесу управління ризиками. Управління ризиками - це одна з складових загальноорганізаційного процесу виробництва, тому вона повинна бути інтегрована в цей процес, повинна мати свою стратегію, тактику, оперативну реалізацію. При цьому важливо не тільки здійснювати управління ризиками, але і періодично переглядати заходи і засоби такого управління. Будь-яка організація має власні переваги діяльності, направлено пов'язані з ризиком, і на основі цього виявляє ризики. Такі дії називаються системою управління ризиками. Це особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства.

Виявлені етапи та переваги ризик-менеджменту На сьогоднішній день аналіз і управління ризиками є дуже доцільним і актуальність питань ризик-менеджменту набуває все більшого значення, саме це необхідно для подальшого коректного і оптимального застосування ризик-менеджменту в основних бізнес процесах підприємства, на основі яких формується основний прибуток підприємств, що використовують процеси аналізу та управління ризиками. У статті доведено, що ризик-менеджмент являє собою систему управління ризиком та включає в себе стратегію і тактику управління. Останнім часом все частіше вживають словосполучення «ризик-менеджмент», в основі якого лежить цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню ступеня ризику в умовах невизначеності. Головна мета системи управління ризиками підприємств - досягти максимального ступеня керуваності ризиком. Тому особлива увага приділяється постійному вдосконаленню управління ризиком в різних ситуаціях. Управлінський ризик як багатofакторна категорія менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління.

Ключові слова: ризик; ризик менеджмент; стратегія; управління ризиком; інформаційне забезпечення; моніторинг; прогнозування; операційний менеджмент.

Н.М. ШМАТЬКО, М.В.КАРМИНСКАЯ-БЕЛОБРОВА

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ, КАК АСПЕКТ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В статье рассмотрены понятия риск менеджмента, основные процессы управления риском. Предложены процедуры процесса управления рисками. Управление рисками - это одна из составляющих общеорганизационного процесса производства, поэтому она должна быть интегрирована в этот процесс и иметь свою стратегию, тактику, оперативную реализацию. При этом важно не только осуществлять управление рисками, но и периодически пересматривать мероприятия и средства такого управления. Любая организация имеет собственные преимущества деятельности направленные связанные с риском, и на основе этого выявляет риски. Такие действия называются системой управления рисками. Это особый вид деятельности, направленный на смягчение воздействия риска и на результаты деятельности предприятия.

Представлены этапы и преимущества риск-менеджмента. На сегодняшний день анализ и управление рисками является весьма целесообразным и актуальность вопросов риск-менеджмента приобретает все большее значение, именно это необходимо для дальнейшего коректного и оптимального применения риск-менеджмента в основных бизнес процессах предприятия, на основе которых формируется основная прибыль предприятий, использующих процессы анализа и управления рисками. В статье доказано, что риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и включает в себя стратегию и тактику управления. В последнее время все чаще употребляют словосочетание «риск-менеджмент», в основе которого лежит целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска в условиях неопределенности. Главная цель системы управления рисками предприятий - достичь максимальной степени управляемости риском. Поэтому особое внимание уделяется постоянному совершенствованию управления риском в различных ситуациях. Управленческий риск как многофакторная категория менеджмента исследуется в динамике целенаправленного циклического процесса управления.

Ключевые слова: риск; риск менеджмент; стратегия; управление риском; информационное обеспечение; мониторинг; прогнозирование; операционный менеджмент.

N. SHMATKO, M. KARMINSKA-BIELOBROVA

RISK-MANAGEMENT AS AN ASPECT OF OPERATIONAL MANAGEMENT

The article considers the concepts of risk management, the main processes of risk management. Procedures for the risk management process are proposed. Risk management is one of the components of the organizational process of production, so it must be integrated into this process and have its own strategy, tactics, operational implementation. At the same time, it is important not only to carry out risk management, but also to periodically review the activities and means of such management. Every organization has its own risk-oriented benefits and identifies risks based on that. Such actions are called a risk management system. This is a special type of activity aimed at mitigating the impact of risk and the results of the business firm. The stages and advantages of risk management are presented. Today, risk analysis and management is very appropriate and the relevance of risk management is becoming increasingly important, it is necessary for further correct and optimal application of risk management in the main business processes of the enterprise, based on which the main profit of enterprises using analysis processes and risk management. The article proves that risk management is a risk management system and includes management strategy and tactics. Recently, the phrase "risk management" is increasingly used, which is based on a purposeful search and organization of work to reduce the risk of uncertainty. The main goal of the enterprise risk management system is to achieve the maximum degree of risk management. Therefore, special attention is paid to the continuous improvement of risk management in various situations. Management risk as a multifactorial category of management is studied in the dynamics of a purposeful cyclical management process.

Keywords: risk; risk management; strategy; risk management; information support; monitoring; forecasting; operational management.

Вступ. Будь-яка управлінська діяльність в тій чи іншій мірі носить ризиковий характер, що зумовлено багатofакторною динамікою об'єкта управління і його зовнішнього оточення, а також роллю людського чинника в процесі впливу. Поняття ризику також має

багатofакторну природу, розкрити яку можна лише у взаємозв'язку з такими поняттями, як невизначеність, ймовірність, умови невизначеності, умови ризику.

Стабільність розвитку бізнесу і підвищення ефективності управління підприємством неможливі

без активного використання ризик-менеджменту як складової частини системи управління підприємством незалежно від її масштабів і специфіки виробництва або надання послуг.

Ризик-менеджмент є найпотужнішим інструментом збільшення ефективності роботи як комерційної організації, так і організацій державного сектора. Якщо в комерційному секторі ризик-менеджмент явище далеко не нове, то в державному секторі України це поняття тільки починає з'являтися. В основі цього підходу лежать методи, які запозичені з системи корпоративного управління.

Аналіз стану питання. Поточний рівень розвитку науки, інформаційних технологій і бізнесу диктує високі стандарти якості продуктів і послуг, оптимальне використання яких дозволяє домогтися конкурентної переваги і зайняти лідируючі позиції в своєму сегменті бізнесу для підприємств, які націлені на довгостроковий розвиток і створення якісного результату своєї діяльності.

На сьогоднішній день аналіз і управління ризиками є дуже доцільним і актуальним питанням ризик-менеджменту набуває все більшого значення, саме це необхідно для подальшого коректного і оптимального застосування ризик-менеджменту в основних бізнес процесах підприємства, на основі яких формується основний прибуток підприємств, що використовують процеси аналізу та управління ризиками.

Постановка завдання. Ризик-менеджмент поняття дуже широке, що охоплює найрізноманітніші проблеми, пов'язані практично з усіма напрямками та аспектами управління. Головні завдання менеджера в цій галузі - виявити область підвищеного ризику, оцінити ступінь ризику, розробити і вжити заходів, що попереджають ризик; в разі, коли збиток вже має місце, вжити заходів до оптимального його відшкодування; провести аналіз і попередити ризики. Практика показує, що підвищений ризик має місце при самих різних обставинах: при прийнятті неправильного управлінського рішення, при незадовільно виконаному підлеглим завданні, невдалому виборі виконавця, помилку в маркетинговому прогнозі, відмову керівництва прийняти радикальну пропозицію менеджера.

У компаніях і корпораціях індустріально розвинених країн, до яких насамперед належать країни Західної Європи, США, Канада, Японія, необхідністю запровадження ризик-менеджменту стала вимога інвесторів щодо забезпечення гарантій збереження і прибутковості вкладених інвестицій, що спонукає компанії управляти своїми ризиками.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження значущості та важливості ризик-менеджменту в системі управління, виявлені етапів та переваг ризик-менеджменту.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблемами вивчення управління ризиками займаються провідні українські та закордонні науковці, такі як В.В. Вітлінський [1], І.Е. Балабанов [2], В.М. Гончаров [3], С.М. Ілляшенко М.В.[4], Ніколайчук [5], М.В. Хохлов [6], О.М. Ястремська [7]

та інші. Український вчений В.В. Вітлінський вважає, що необхідно використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дозволяють певною мірою прогнозувати можливість настання ризикових подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж [1]. І. Балабанов вважає, що ризик можна розв'язати за допомогою утримання, уникнення та передачі ризику [2]. А. М.В. Хохлов пропонує, що на ступень ризику можна впливати за допомогою зниження та збереження ризику [6].

У 1950-х рр. в США почала формуватися особлива галузь менеджменту - «ризик-менеджмент». Одна з перших згадок про ризик-менеджмент відноситься до 1956 року, в «Harvard Business Review» з'явилася стаття, в якій пропонувалося ввести посаду ризик-менеджера з метою мінімізації можливих втрат американських компаній. Термін був запропонований в 1955 році професором страхування Темпльського університету Уейном Снайдером. У компаніях стали з'являтися підрозділи з управління ризиками, в навчальних закладах - відповідні курси. Виникла і професія ризик-менеджера, опис якої вперше з'явилася в 1956 році в книзі Рассела Галлахера. У 1970-1980-х рр. мода на послуги таких фахівців дісталася і до Європи [2]. Ризик-менеджмент - поняття дуже широке, що охоплює різні напрямки і аспекти управління. Найчастіше під цим терміном розуміють систему оцінки ризику, управління ризиком та фінансові відносини, що виникають в процесі діяльності підприємства. В основі ризик-менеджменту лежать цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню ступеня ризику, мистецтво отримання і збільшення доходу в невизначеній господарській ситуації, а кінцевою метою є отримання максимального прибутку при оптимальному співвідношенні прибутку і ризику [2]. Розвиток теоретичної бази даної науки призвело до утворення ринкової інфраструктури послуг з обслуговування потреб бізнесу в боротьбі з ризиками. У 1950 році створюється Товариство з управління ризиком і страхуванням - Risk and Insurance Management Society, Inc. (RIMS). У 1981 році було покладено початок міжнародної неурядової організації в сфері застосування методології аналізу ризику для цілей оптимізації рішень в різних областях наукової та практичної діяльності, названої Міжнародним товариством аналізу ризику (MOAP), або International Society of Risk Analysis (ISRA). У 1984 році з'являється Міжнародна федерація асоціацій управління ризиком і страхуванням - International Federation of Risk and Insurance Management Associations (IFRIMA), в яку входять союзи ризик-менеджерів більшості економічно розвинених країн світу. Пізніше, в 2000-х рр., ризик-менеджмент пережив у своєму розвитку новий етап, який полягав в тому, що топ-менеджмент корпорацій координував процес управління ризиками, а співробітники окремих підрозділів виконували дії локально, в рамках своїх обов'язків. Даний період характерний ще й тим, що вперше процес ризик-менеджменту став безперервним, включаючи ідентифікацію ризику, аналіз, управління і моніторинг.

У сучасній інтерпретації під управлінням ризиком розуміються не тільки заходи щодо зменшення негативного ефекту впливу ризиків, що виникають на досягнення цілей підприємства, а й рішення, що приймаються в умовах ризиків, які можуть принести додатковий дохід підприємству в прогнозованому періоді.

Варто відзначити, що якщо раніше ризик-менеджмент визначався в першу чергу як правильне реагування на настання ризикової події, то сьогодні його можна розглядати як якісне управління ризиками, головним чином орієнтоване на недопущення виникнення тієї чи іншої несприятливої ситуації.

Ризик-менеджмент - це систематичний процес управління та контролю ризиком, впровадження в систему управління і пронизливий всім бізнес-процесам, спрямований на досягнення цілей бізнесу, захист інвестицій акціонерів та активів підприємства. Ризик-менеджмент повинен бути основою системи внутрішнього контролю підприємства [3]. Ефективний ризик-менеджмент неможливий без участі в ньому кожного працівника підприємства, в тій чи іншій мірі. Основні вигоди ризик менеджменту полягають в покращенні роботи бізнесу, підвищенні організаційної ефективності.

Процес управління ризиками зазвичай включає виконання наступних процедур:

1. Планування управління ризиками - вибір підходів і планування діяльності з управління ризиками проекту.

2. Ідентифікація (з'ясування) ризиків - визначення тих ризиків, які здатні вплинути на проект, і документування їх характеристик.

3. Якісна оцінка ризиків - якісний аналіз ризиків і умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх проекту.

4. Кількісна оцінка - кількісний аналіз ймовірності виникнення та впливу наслідків ризиків на проект

5. Планування реагування на ризики - визначення процедур і методів по ослабленню негативних наслідків ризикових подій і використання можливих переваг, тобто вибір методу управління ризиком.

6. Застосування обраного методу управління ризиком.

7. Моніторинг та контроль ризиків - моніторинг ризиків, виконання плану управління ризиками проекту і оцінка ефективності дій з мінімізації ризиків [2].

Сутність кожного етапу управління ризиками передбачає застосування різних методів. Відповідно сам процес управління ризиками представлено на рисунку 1.

На наш погляд, ризик-менеджмент можна представити, як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризиків і приймати рішення по впливу на них.

Ризик-менеджмент як система управління складається з двох підсистем: керованої підсистеми - об'єкта управління і керуючої підсистеми - суб'єкта управління. Об'єктом управління в ризик-менеджменті виступають ризикові вкладення капіталу

і економічні відносини між господарюючими суб'єктами в процесі реалізації ризику.

Для ефективного управління ризиком на підприємствах може створюватися спеціальний підрозділ - відділ управління ризиками.

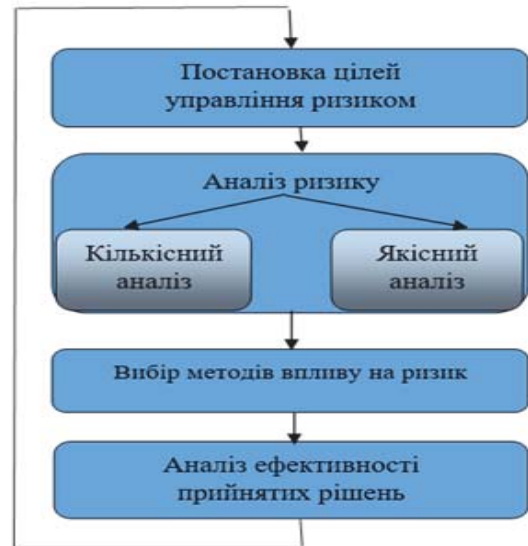


Рис. 1 - Процес управління ризиком

На чолі стоїть ризик-менеджер, який займається виключно проблемами управління ризиком і координує діяльність усіх підрозділів в плані регулювання ризику і забезпечення компенсації можливих втрат і збитків. Ризик-менеджмент як система управління складається з етапів організації та включає:

- вироблення мети ризику і ризикових вкладень капіталу;
- визначення ймовірності настання події;
- виявлення ступеня і величини ризику;
- аналіз зовнішнього середовища;
- вибір стратегії управління ризиком і необхідною для даної стратегії прийомів управління ризиком і методів його зниження;
- здійснення цілеспрямованого впливу на ризик.

Система управління ризиком представлена на рисунку 2.

Система ризик-менеджменту або система управління ризиками спрямована на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку і скороченням збитків підприємницької діяльності і покликана стати складовою частиною системи менеджменту організації, тобто повинна бути інтегрована в загальну політику підприємства, його бізнес-плани і діяльність. Тільки при виконанні цієї умови застосування системи ризик-менеджменту є ефективним. Ризик це загроза того, що у підприємця з'являться незаплановані витрати, або отримання доходів, нижче тих, які він розраховував отримати. Але ризик не можна розглядати тільки з негативної позиції. До переваг ризик-менеджменту можна віднести:

- використання перспективних можливостей поліпшення означає необхідність персоналу усвідомлювати ризики і володіти необхідними навичками для управління ними;
- зниження фактора невизначеності при здійсненні підприємницької діяльності завдяки адекватному плануванню і підготовленості;
- покращене планування і підвищення ефективності діяльності, що підвищує здатність організації використовувати сприятливі перспективи, скорочувати негативні наслідки і домагатися поліпшення діяльності;
- облік обсягу існуючих ресурсів, підвищення ліквідності активів дозволяє уникати дорогих помилок і домагатися підвищення прибутку від виробничої діяльності;
- поліпшення взаємин із зацікавленими сторонами.



Рис. 2 - Система управління ризиком

В цілому, система ризик-менеджменту, як і будь-яка інша система управління, заснована на трьох базисних компонентах - аналізі, прогнозуванні та контролі - і включає в себе стратегію і тактику ризик-менеджменту. Стратегія управління ризиками визначає основні напрямки ризик-менеджменту і базується на дотриманні принципу беззбитковості діяльності та спрямована на забезпечення оптимального співвідношення між прибутковістю і рівнем прийнятих підприємством ризиків. Тактика управління полягає в конкретних прийомах і методах для досягнення поставленої мети в певних умовах. Завдання тактики полягає у виборі з усіх рішень, які суперечать стратегії, найбільш оптимального рішення і найбільш прийнятних в даній ситуації методів і прийомів управління. Таким чином, ефективність управління ризиком багато в чому залежить від уміння використовувати в повній мірі всі методи і прийоми вирішення і зниження ступеня ризику, тобто використовувати весь існуючий арсенал ризик-менеджменту.

Дуже важливо розділити сфери відповідальності між ризик-менеджером і іншими фахівцями: хто і які рішення приймає, хто і в які терміни їх реалізує, хто і яким чином оцінює результати. Це вимагає чіткої фіксації професійних обов'язків всіх співробітників і відпрацювання їх взаємодії щоб уникнути протиріч, конфлікту інтересів та інших негативних явищ, спровокованих помилками управління.

Зі свого боку управління ризиком може впливати на інші області менеджменту, наприклад, таких областей, як:

- 1) ціноутворення (облік ризику різних операцій і витрат на його зниження в цінах);
- 2) технологічний інновації (вивчення ризиків, характерних для тієї чи іншої технології, і надійності використовуюваного обладнання);
- 3) зміна структури організації (перемикання ресурсів підприємства з збиткових або менш прибуткових напрямків бізнесу на більш прибуткові неможливо без дослідження пов'язаних з ними ризиків);
- 4) фінансовий менеджмент (аналіз впливу аварій і нещасних випадків на грошові потоки організації і, отже, на фінансове становище);
- 5) стратегічний розвиток бізнесу (будь-яке рішення щодо розвитку нових продуктів, напрямків бізнесу або географічної диференціації ринків має брати до уваги розподіл ризиків і можливі методи їх зниження).

Тому менеджери з інших областей також повинні мати уявлення про управління ризиком.

Процес управління ризиками змушує співробітників підприємства виявляти зацікавлені внутрішні та зовнішні сторони і виробляти двосторонній діалог між ними і керівництвом. Такий комунікаційний канал забезпечує підприємство відомостями про те, як зацікавлені сторони будуть реагувати на зміни в її діяльності; підвищення якості інформації для прийняття рішень; зростання ділової репутації, тобто уявлення підприємства як надійного партнера на ринку, керуючого своїми фінансовими та виробничими ризиками; контроль виробничого процесу і ходу реалізації інвестиційних проектів

Висновки.

Для подолання наслідків ризику необхідна наявність великих грошових коштів, тому підприємства розробляють ефективні рішення по мінімізації ризику. В основі управління ризиками лежить всебічний аналіз фінансово-економічних, виробничих, технологічних і інших чинників, здатних вплинути на результати діяльності підприємства. Необхідно надавати значення не тільки існуючих ризиків, але і передбачити потенційні, щоб вчасно вжити заходів по їх скороченню.

Також на підприємствах з метою підвищення безпеки слід постійно проводити роботу щодо зниження ризиків і ліквідації джерел їх виникнення. Особливу увагу слід приділяти питанням формування ефективної системи управління ризиками підприємств.

Головна мета системи управління ризиками підприємств - досягти максимального ступеня

керуваності ризиком. Тому особлива увага приділяється постійному вдосконаленню управління ризиком в різних ситуаціях. Управлінський ризик як багатofакторна категорія менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління.

Отже, з метою підвищення безпеки підприємств доцільно системно підходити до нейтралізації ризиків, які дозволяють поліпшити результати їх господарської діяльності.

Список літератури

1. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2004. – 480 с.
2. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 192 с.,
3. Гончаров В.М. Розробка ефективних механізмів управління ризиками в підприємницькій діяльності / В.М. Гончаров, Ж.Б. Рахметулліна // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 5. – С. 76-81.
4. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навчальний посібник / С. М. Ілляшенко. 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
5. Ніколайчук М. В. Управління фінансовими ризиками на підприємствах реального сектору економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук; спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / М.В. Ніколайчук – МОН України, ДВНЗ "КНЕУ ім. В. Гетьмана". – К. : [ЦП "Компринт"], 2013. – 21 с.
6. Хохлов Н.В. Управление риском: Учебн. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 239 с.
7. Ястремська О. М. Ризик у процесі інвестиційної діяльності / О. М. Ястремська // Наукові праці Дон НТУ. – Серія: Економічна. – Вип. 31-1. – Донецьк: ДНТУ, 2007. – С. 56-60.
8. Шматько Н. М. Рекомендації щодо оцінки складових фінансового потенціалу гнучкості машинобудівного підприємства / Н. М. Шматько // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ". – 2011. – № 25. – С. 79-85.
9. Шматько Н. М. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій / Н. М. Шматько, М. С. Пантелєєв // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 37 (1313). – С. 50-56.
10. Шматько Н.М. Підходи до формування синергетичного ефекту в економіці [Текст] / Н.М.Шматько// Вісник економіки

транспорту і промисловості: Збірник науково -практичних статей.– Харків. УкрДАЗТ–2013. – № 43.– С. 103 –106

References (transliterated)

1. Vitlinskyi V.V. Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi : monohrafiia [Riscology in economics and business]. – Kyev. : KNEU, 2004. – 480 p.
2. Balabanov Y.T. Rysk-menedzhment. [Risk management]– Moskva.: Fynansi y statystyka, 1996. – 192 p.
3. Honcharov V.M. Rozrobka efektyvnykh mekhanizmiv upravlinnia ryzykamy v pidpriemnytskii diialnosti [Development of effective risk management mechanisms in business] Aktualni problemy ekonomiky. – 2014. – no 5. – pp. 76-81.
4. Illiashenko S. M. Ekonomichnyi ryzyk : navchalnyi posibnyk [Economic risk] –Tsentri navchalnoi literatury, Ktv. : 2004. –220 p.
5. Nikolaichuk M. V. Upravlinnia finansovymy ryzykamy na pidpriemstvakh realnoho sektoru ekonomiky [Financial risk management in enterprises of the real sector of the economy] Extended abstract of candidate's thesis. – Kyev. 2013. – 21 p.
6. Khokhlov N.V. Upravlyenie ryskom: Uchebn. posobyie dlia vuzov. [Економічний ризик]– YuNYTY-DANA Moskva., 1999. – 239 p.
7. Yastremska O. M. Ryzky u protsesi investytsiinoi diialnosti [Risk in the process of investment activity] Naukovi pratsi Don NTU. – Serii: Ekonomichna. – Donetsk: DNTU, no 31-1. – 2007. – pp. 56-60.
8. Shmatko N. M. Rekomendatsii shchodo otsinky skladovykh finansovoho potentsialu hnuchkosti mashynobudivnoho pidpriemstva [Recommendations for assessing the components of the financial potential of the flexibility of the machine-building enterprise]Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.[Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences): coll. Science. ave.] – Kharkiv : NTU "KhPI", 2011. – no 25. – pp. 79-85.
9. Shmatko N. M. Pantelieiev M. S Rozvytok innovatsiinoi polityky Ukrainy z vykorystanniam marketynhu innovatsii [Development of innovation policy of Ukraine with the use of innovation marketing] Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.[Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences): coll. Science. ave.] – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – no 37 (1313). – pp. 50-56.
10. Shmatko N.M.Pidkhody do formuvannia synerhetychnoho efektu v ekonomitsi [Approaches to the formation of a synergetic effect in the economy] Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: Zbirnyk naukofo -praktychnykh statei.– Kharkiv. UkrDAZT–2013. – no 43.– pp. 103 –106

Надійшла (received).12.02.2021

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Кармінська-Белоброва Марина Володимирівна (Карминская-Белоброва Марина Владимировна, - Karminska-Bielobrova Maryna Volodymyrivna) - кандидат наук з державного управління, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна, ORCID:0000-0001-7978-866X, тел. (050) 520-33-25, e-mail: masha_kb@ukr.net

Шматько Наталія Михайлівна (Шматько Наталья Михайловна, Shmatko Nataliia Mihailovna)- доктор економічних наук Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професоркафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна;ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4909-252X>;e-mail:shmatko.khpi@gmail.com