

***М.В.КАРМІНЬСЬКА-БЄЛОБРОВА, Н.М.ШМАТЬКО, М.С. ПАНТЕЛЄЄВ***

### **ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ**

У статті розглянуті проблеми прийняття управлінських рішень, що представляють собою результат творчої розумової діяльності суб'єкта управління, пов'язаної з ідентифікацією проблеми, аналізом та оцінкою ситуації, прогнозуванням тенденцій розвитку, соціально-економічним обґрунтуванням і вибором альтернатив поведінки і програм дій соціально-економічної системи з вирішення виниклої проблеми або досягнення поставлених цілей. Сучасні організації відрізняє від організацій старого типу наявність істотно більшого числа великих і гігантських організаційних систем, на яких роль управлінського рішення зростає. Зазначений факт обумовлений тим, що на відміну від організацій старого типу в сучасних організаціях велика кількість управлінців вищої і середньої ланки і професійним обов'язком кожного з яких є прийняття управлінського рішення відповідно до делегованих йому повноважень. Колективна робота і раціональність, в основі якої лежить професійне управлінське рішення, стали стрижнем сьогоднішнього менеджменту. Ефективне управління вимагає від сучасного менеджера контролю людських ресурсів, навколишнього середовища і матеріальних ресурсів для оптимального досягнення мети. Це може бути досягнуто тільки за рахунок належного використання відповідних інструментів для прийняття рішень. Сучасні інструменти і методи розробки і прийняття управлінських рішень мають універсальний характер і спрямовані на процеси модернізації економіки, що відбуваються в українській економіці. Дослідження присвячені поглибленому розгляду впливу чинників на специфіку вибору управлінського рішення. Пропонується використання менеджерами вищої ланки в сучасних організаціях нестандартних інструментів, а саме використання інструменту «сміттєвий контейнер».

**Ключові слова:** управлінська діяльність, методи прийняття управлінських рішень, організація, процес прийняття рішення.

***М.В.КАРМИНСКАЯ-БЕЛОБРОВА, Н.М.ШМАТЬКО, М.С. ПАНТЕЛЕЕВ***

### **ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ**

В статье рассмотрены проблемы принятия управленческих решений, представляющие собой результат творческой умственной деятельности субъекта управления, связанной с идентификацией проблемы, анализом и оценкой ситуации, прогнозированием тенденций развития, социально-экономическим обоснованием и выбором альтернатив поведения и программ действий социально-экономической системы по решению возникшей проблемы или достижения поставленных целей. Современные организации отличаются от организаций старого типа наличием существенно большего числа крупных и гигантских организационных систем, на которых роль управленческого решения возрастает. Указанный факт обусловлен тем, что в отличие от организаций старого типа в современных организациях большое количество управленцев высшего и среднего звена, профессиональным долгом является принятие управленческого решения в соответствии с делегированными ему полномочиями. Коллективная работа и рациональность, в основе которой лежит профессиональное управленческое решение, стали стержнем сегодняшнего менеджмента. Эффективное управление требует от современного менеджера контроля человеческих ресурсов, окружающей среды и материальных ресурсов для оптимального достижения цели. Это может быть достигнуто только за счет надлежащего использования соответствующих инструментов для принятия решений. Современные инструменты и методы разработки и принятия управленческих решений имеют универсальный характер и направлены на процессы модернизации экономики, происходящих в украинской экономике. Исследования посвящены углубленному рассмотрению влияния факторов на специфику выбора управленческого решения. Предлагается использование менеджерами высшего звена в современных организациях нестандартных инструментов, а именно использование инструмента «мусорной контейнер».

**Ключевые слова:** управленческая деятельность, методы принятия управленческих решений, организация, процесс принятия решения.

***M. KARMINSKA-BIELOBROVA, N.SHMATKO, M. PANTELIEIEV***

### **ADMINISTRATIVE MANAGEMENT DECISIONS AS A TOOL TO INCREASE MANAGEMENT EFFICIENCY**

The article considers the problems of making managerial decisions, which are the result of the creative mental activity of the subject of management related to the identification of the problem, analysis and assessment of the situation, forecasting development trends, socio-economic justification and the choice of alternatives for behavior and action programs of the socio-economic system to solve the problem or achieving your goals. Modern organizations are distinguished from organizations of the old type by the presence of a significantly larger number of large and gigantic organizational systems, on which the role of managerial decision increases. This fact is due to the fact that, unlike the old-type organizations in modern organizations, a large number of top and middle managers, the professional duty is to make a managerial decision in accordance with the delegated authority. Teamwork and rationality, which is based on a professional management decision, have become the core of today's management. Effective management requires a modern manager to control human resources, the environment and material resources for optimal achievement of the goal. This can only be achieved through the proper use of appropriate decision-making tools. Modern tools and methods for the development and adoption of managerial decisions are universal in nature and are aimed at the processes of economic modernization taking place in the Ukrainian economy. The studies are devoted to an in-depth examination of the influence of factors on the specifics of the choice of managerial decision. The use of non-standard tools in top-level organizations in modern organizations is proposed, namely, the use of the "garbage container" tool.

**Key words:** management activity, management decision-making methods, organization, decision-making process.

**Вступ.** Ефективність будь-якої управлінської діяльності залежить від вміння приймати правильні та

своєчасні рішення. Ухвалення рішення здійснюється на всіх етапах управлінської діяльності і як би

пронизує всі її функції, починаючи з постановки цілей і завдань і закінчуючи контролем. Результати праці колективу в значній мірі залежать від ступеня обґрунтованості управлінських рішень. У психологічному плані прийняття управлінського рішення розглядається як вольовий акт, результатом якого є формування тієї чи іншої мети і засобів її досягнення. Підсумок управлінського рішення повинен складатися в приведенні керованої системи у відповідність до намічених цілей. Будь-яке управлінське рішення зводиться до вибору того чи іншого варіанта з декількох можливих.

Сучасна наука про управління, а разом з нею теорія прийняття управлінських рішень виникли після того, як з'явилися організації в сучасному розумінні. Сучасні організації відрізняє від організацій старого типу велика кількість керівників вищої та середньої ланки, а також наявність порівняно невеликої кількості фахівців, які, не будучи керівниками, в силу делегованих їм повноважень повинні приймати важливі для організації управлінські рішення. Колективна робота і раціональність, в основі якої лежить професійне управлінське рішення, стали стрижнем сьогоденного менеджменту.

**Аналіз стану питання.** Одне з основних досягнень науки про управління, перш за все школи наукового управління, яку очолював Ф. Тейлор, полягає в тому, що управлінські функції планування роботи та аналізу виробничої ситуації були відокремлені від самої роботи. Це означає, що прийняття управлінського рішення розглядається як самостійний управлінський процес. Наука про управлінські рішення в якості самостійної наукової дисципліни виникла на початку ХХ ст. Початком інтенсивного розвитку теорії прийняття управлінських рішень прийнято вважати 1940-егг.

**Постановка завдання.** Ефективне управління вимагає від сучасного менеджера контролю людських ресурсів, навколишнього середовища і матеріальних ресурсів (технології) для оптимального досягнення мети. Це може бути досягнуто тільки за рахунок належного використання відповідних інструментів для прийняття рішень.

**Мета дослідження.** Дослідити використання інструментів прийняття управлінських рішень для оптимального досягнення мети та вплив чинників на специфіку вибору управлінського рішення в сучасних організаціях.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Питанням теоретичних та практичних аспектів прийняття управлінських рішень присвячено безліч джерел вітчизняних та закордонних авторів. Серед відомих економістів можна виділити роботи Р. Акоффа, І. Ансоффа, О. С. Весніна, Д. Дерлоу Б. А та ін [1-4], які внесли вклад в розробку теоретичних і методологічних питань, що стосуються шляхів підвищення ефективності управління в умовах сучасної ринкової економіки. У науковій літературі з теми дослідження існує багато визначень [2], що характеризують сутність управлінського рішення. Багато з них заслуговують на позитивну оцінку, однак

є чимало визначень, що викликають неоднозначні думки. Аналіз окремих визначень дозволяє зробити висновок, що дати універсальну трактування поняття «управлінське рішення» неможливо, оскільки область його дослідження багатогранна. Можна погодитися з думкою більшості вчених, що управлінське рішення являє собою результат аналізу, виконаного на основі дослідження управлінської ситуації, підсумок вибору суб'єктом управління з усієї сукупності наявних альтернатив конкретного варіанту дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. При цьому утримання управлінського рішення визначається метою управлінського впливу. Процес прийняття управлінських рішень, з огляду на його ключову роль в моделі управління підприємством, обумовлює високий ступінь складності прийняття ефективних управлінських рішень, їх максимальне розгорнення, індивідуальну і колегіальну форму, різноманітність етапів процесу прийняття рішень і їх методів, специфічність форм відповідальності за прийняті рішення.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Для ефективного управління необхідно враховувати безліч інструментів і факторів, дотримуватися певних методологічних основи. Аналіз спеціальної літератури дозволив визначити метод прийняття управлінського рішення як сукупність способів і прийомів виконання процедур прийняття управлінського рішення, спрямованих на вирішення проблемної ситуації. З метою подальшого аналізу методів розробки та прийняття управлінських рішень, бачиться доцільним для початку розглянути класифікації методів, що існують в науковій практиці. У сучасній економічній науці наводиться безліч класифікацій методів, що застосовуються в процесі прийняття рішення. Так деякі дослідники пропонують всю сукупність методів розбити на наступні групи: [5]

1. Метод, заснований на інтуїції керуючого, яка зумовлена наявністю у нього раніше накопиченого досвіду і суми знань в конкретній галузі діяльності, що допомагає вибрати і прийняти правильне рішення;

2. Метод, заснований на прийнятті «здорового глузду», коли керуючий, приймаючи рішення, обґрунтовує їх послідовними доказами, зміст яких спирається на накопичений їм практичний досвід;

3. Метод, заснований на науково-практичному підході, що передбачає вибір оптимальних рішень на основі переробки великих кількостей інформації, допомагає обґрунтувати рішення. Цей метод вимагає застосування сучасних технічних засобів і насамперед електронно-обчислювальної техніки.

Проблема вибору керівником рішення-одна з найважливіших у сучасній науці управління. Вона передбачає необхідність всебічної оцінки самим керівником конкретної обстановки і самостійності прийняття ним одного з кількох варіантів можливих рішень.

В процесі розробки і прийняття управлінських рішень можуть застосовуватися різні методи, які прямо або побічно сприяють прийняттю оптимальних за різними критеріями рішень, представлених на рисунку 1.

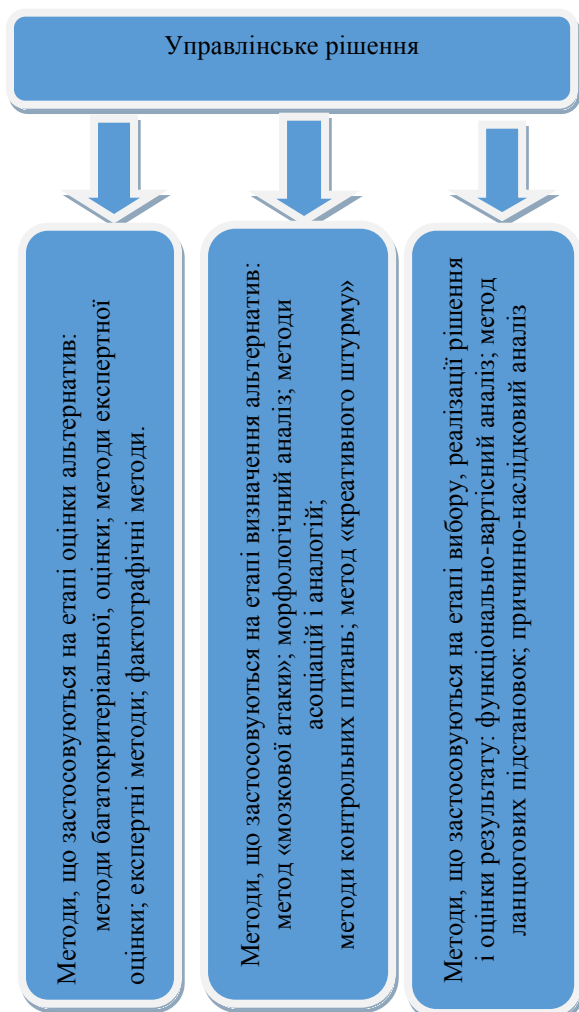


Рисунок 1. Методи прийняття управлінських рішень

Безумовно, деякі методи універсальні і можуть використовуватися на декількох або навіть всіх етапах процесу розробки і прийняття рішень.

Ефективне і дієве прийняття рішень менеджерами може гарантувати конкурентну перевагу підприємству. Це може бути досягнуто тільки за рахунок належного використання відповідних інструментів для прийняття рішень, беручи до уваги, що управління є одночасно мистецтвом і наукою. Слід зазначити, що ефективна розробка і прийняття управлінських рішень залежить від багатьох факторів. Для ефективного і дієвого процесу прийняття рішень, менеджери в різних організаціях повинні не тільки мати навички управління людськими відносинами, а й володіти технічною компетентністю. Крім таланту, особам, які приймають рішення, необхідний досвід і використання відповідних інструментів для прийняття рішень. У різних ситуаціях переважають різні характеристики результативності та витратності процесу розробки і прийняття управлінських рішень.

Специфічні особливості європейських, азіатських і американських практик розробки та прийняття управлінських рішень обумовлюють їх різну ефективність в різних ситуаціях. Основні типи управлінських ситуацій наведені у таблиці 1.

Таблиця 1. – Типи управлінських ситуацій

| Основні типи управлінських ситуацій                                  | Характеристика ситуації   |
|--|---|
| <i>За рівнем невизначеності і ризику:</i>                            |   |
| ситуація стабільності  | зрозуміла і знайома менеджеру ситуація, яка не вимагає прийняття термінових рішень і передбачає низький рівень невизначеності і ризику;                         |
| ситуація кризи   | - критична ситуація, незрозуміла і незнайома для менеджера, вимагає прийняття термінових рішень і передбачає високий рівень невизначеності і ризику.            |
| <i>За рівнем управління організацією (ступінь відповідальності):</i> |   |
| ситуація прийняття стратегічних рішень                               | -ситуація, пов'язана з високою відповідальністю, необхідністю орієнтації на довгостроковий ефект і інтереси зацікавлених сторін, економія ресурсів не потрібно; |
| ситуація прийняття тактичних рішень                                  | -ситуація, пов'язана з низькою відповідальністю і необхідністю орієнтації на максимально можливу економію ресурсів.   |
| <i>За ступенем рутинності (оригінальність):</i>                      |   |
| рутинна ситуація   | -стандартна ситуація, яка потребує від менеджера творчої активності, але сполучена з необхідністю орієнтації на максимально можливу економію ресурсів;          |
| нестандартна ситуація  | -незвичайна ситуація, що вимагає прийняття інноваційних рішень, економія ресурсів не потрібно.  |

Процес розробки управлінських рішень-один з найбільш важливих управлінських процесів. Від забезпечення його ефективності в значній мірі залежить успіх всієї справи. Вивчення цього допоможе керівнику, який володіє технологіями вироблення, прийняття і реалізації управлінського рішення, здійснити ефективне управління організацією в складній, постійно мінливої економічної обстановці. Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах процесу управління, пов'язана з усіма ділянками та аспектами управлінської діяльності і є її квінтесенцією. Прийняті управлінські рішення завжди спроектовані в майбутнє, тому менеджер в момент прийняття

рішення не може з абсолютною впевненістю знати як буде змінюватися ситуація. Іншими словами, в момент прийняття управлінського рішення є значний елемент невизначеності і ризику. Умови невизначеності існують, коли керівник точно не знає результат, який буде мати кожен вибір. В умовах ризику ймовірність результату кожного рішення можна визначити з відомою вірогідністю. При прийнятті управлінських рішень в умовах невизначеності і ризику необхідно проводити аналіз ризиків. Після проведення аналізу ризиків в процесі розробки управлінські рішення використовуються спеціальні прийоми управління ризиком.

Всі управлінські рішення можна розділити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. Кожна з цих груп пред'являє свої особливі вимоги до контролю як системі підтримки прийняття управлінських рішень [7]. Запрограмовані рішення приймають в стандартних ситуаціях відповідно до готовими процедурами, традиціями, звичками. Прикладами запрограмованих рішень можуть служити рішення про покупку матеріалів, рішення про рівень зарплати для нового співробітника і ін. Відповідно і система контролю орієнтується на стандартизацію, уніфікацію вихідної інформації і критеріїв прийняття запрограмованих рішень, розробку єдиних процедур, чітко описують дії в подібних ситуаціях. Незапрограмовані рішення приймають у нестандартних, слабо структурованих ситуаціях для вирішення нових, незвичайних проблем. Прикладами незапрограмованих рішень можуть бути рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства, рішення про інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів та ін. Для незапрограмованих рішень не існує і не може існувати готового алгоритму. Тому контроль тут має дослідницький, творчий характер; вихідна інформація, що надається системою контролю для прийняття незапрограмованих управлінських рішень, а також самі критерії прийняття таких рішень завжди, перш за все, орієнтуються на специфіку конкретного завдання [8].

Специфіка вибору управлінського рішення багато в чому пояснюється впливом маси факторів. Умовно такі фактори можна розділити на дві групи: ситуаційного характеру, пов'язані з усвідомленням проблеми, альтернатив її вирішення і їх наслідків, і поведінкового характеру (мотиви, ціннісні орієнтації, рівень вимог, готовність йти на ризик осіб, які розробляють і приймають рішення). Фактори першої групи діють на етапі, що передують прийняттю рішень, і сприяють формулювання проблеми. До цієї групи відноситься вивчення ситуації, аналіз і прогнози, які використовуються методи, організація управління на підприємстві та ін. Фактори другої групи проявляються в поведінці керівника, його співробітників в ході розробки управлінських рішень.

У практиці прийняття рішень на окремих стадіях вплив цих групи факторів переплітається. [9] При прийнятті рішень щодо зміни на підприємствах увагу керівництва, як правило, акцентується на вплив зовнішніх і внутрішніх факторах. При цьому домінує технократичний підхід до управління змінами, які спрямовані на збільшення прибутку, скорочення витрат. Це дає позитивні результати на перших етапах проведення змін, при вирішенні питань організаційно-правового статусу, фінансових, виробничих питань. Однак реалізація наступних етапів може викликати у керівника труднощі. На нашу думку існує два основних пояснення цієї ситуації. По-перше, перевага команди в прийнятті оптимального рішення і, по-друге, донесення причин обґрунтування правильності рішення до працівників підприємства. Ці ситуації пов'язані зі швидкістю прийняття управлінських рішень в швидко мінливих умовах зовнішнього середовища. Реальні ситуації, які утворюються в сучасній політичному і громадському житті нашої країни і, зокрема, в економічній сфері, найчастіше можна охарактеризувати одним словом - складні. При розробці рішень в таких складних ситуаціях керівники всіх структур стикаються з рядом технологічних, методологічних і психологічних проблем. [10]

Крім розглянутих вище чинників і інструментів прийняття управлінських рішень, сьогодні існує також і нестандартні інструменти, найпопулярнішими з яких можна назвати: «Сміттевий контейнер». При появі будь-якої проблеми кожен співробітник підприємства може висунути своє рішення. У зв'язку з тим, що велика частина таких пропозицій не буде реалізована, даний інструмент і отримав назву «сміттевого контейнера». Однак серед них можуть опинитися ефективні варіанти вирішення конкретної проблеми. Використання дискреційної моделі, яка має на увазі не вирішення проблеми в цілому, а в розрізі її окремих складових. По кожному з етапів проводиться аналіз після його закінчення, тому всі рішення будуть актуальними в рамках конкретного етапу в конкретних умовах. Редукціонізм це інструмент, заснований на думці, що все явища або об'єкти можуть бути розділені на дрібні елементарні частини, а рішення, які прийняті для них, будуть прийнятними і для явища або об'єкта в цілому. Універсальне передбачення - це модель, яка стверджує, що з її використанням деякі явища можуть бути прогнозовані. Однак не варто забувати про наявність похибок при використанні такого інструменту прогнозування.

#### **Висновки.**

Ухвалення ефективних рішень одна з ключових умов ефективного існування і розвитку організації, важливий процес, що зв'язує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль. Саме рішення, прийняті керівниками будь-якої організації, визначають не тільки ефективність її діяльності, а й можливість її сталого розвитку, виживання в швидкозмінних світі. Одже, ефективне

прийняття рішень це необхідна умова професійного виконання управлінських функцій і запорука досягнення поставлених цілей. Прийняття управлінських рішень є центральною ланкою в теорії і практиці менеджменту. Вимоги, що пред'являються до управлінських рішень, дозволяють керівнику вибрати оптимальної варіант його реалізації, спрямований на досягнення певної запланованої мети організації з урахуванням наявних посадових повноважень і компетенцій.

Таким чином, підбиваючи підсумки вищевикладеного, хотілося б відзначити, що сучасні інструменти і методи розробки і прийняття управлінських рішень мають універсальний характер і спрямовані на процеси модернізації економіки, що відбуваються в українській економіці.

#### Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – Москва: Экономика, 1989. 519 с
2. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Старобубцева Е. Б. Современный экономический словарь (1200 терминов). 3-е изд. Москва: ИНФРА – М, 2000. 480с
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: [пер. з англ.] / Д. Дерлоу – К.: Всеуито: Наукова думка, 2001. – 242 с.
4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе/В. Р. Веснин. – Москва: Юрист, 2001. 496 с
5. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / Ю. С. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. С. Петруні. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с
6. Артюшин Л. М. Праця в особливих умовах / Л. М. Артюшин, С. П. Мосов, О. Р. Охрименко. – К.: Хімджест, 2004. – 94 с.
7. Шматко Н. М. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій / Н. М. Шматко, 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.
8. Shmatko N. The large-scale economic and industrial systems structural and organizational sustainability ensuring through enterprise engineering methodology / N. Shmatko // Nauka i Studia. – 2018. – № 14 (194). – P. 3-13.
9. Шматко Н.М. Підходи до формування синергетичного ефекту в економіці [Текст] / Н.М.Шматко// Вісник економіки

- транспорту і промисловості: Збірник науково-практичних статей. – Х. УкрДАЗТ –2013. – № 43. – С. 103–106
10. Пантелєєв М.С. Оцінка потенціалу інноваційного розвитку підприємства : практичний аспект / М.С.Пантелєєв, Н.М. Побережна, А.О.Ярошенко // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. –Харків : НТУ «ХПІ». –2015. –№ 60 (1169). –С. 132–136

#### References (transliterated)

1. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management] soкр. per. s angl. I. Ansoff ; nauch. red. i avt. predisl. L. I. Evenko. – Moscow, Jekonomika, 1989. 519 p.
2. Rajzberg B. A., Lozovskij L. Sh., Starobubceva E. B. *Sovremennyj jekonomicheskij slovar' (1200 terminov)*. [Modern economic dictionary (1200 terms)] 3-e izd. Moscow: INFRA-M, 2000.- 480 p.
3. Derlou D. Key management solutions : Technology Decision [lane. from English.] / D. Derlou - Kyiv Vseuvyto : Naukova Dumka , 2001. - 242 p.
4. Vesnin V. R. *Prakticheskij menedzhment personala: posobie po kadrovoj rabote* [Practical personnel management: manual for personnel work]. – Moscow: Jurist, 2001. 496 p.
5. Petrunya Y. Y., Govorukha V. B., Litovchenko B. V. et al. (2011). *Prynyattya upravlins'kykh rishen'* [Management decision making]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury, 2011. -216 p.
6. Artyushyn L. M., Mosov S. P., Okhrimenko O. R. (2004). *Pratsya v osoblyvykh umovakh* [Work in the special conditions] Kyiv: Khimdzhest ,2004.-94 p.
7. Shmat'ko N. M. Rozvy'tok innovacijnoyi polity'ky` Ukrainy` z vy`kory`stannyam markety`ngu innovacij / N. M. Shmat'ko, M. S. Pantelyeyev // *Visny`k Nacional`nogo texnichnogo universy`tetu "XPI" (ekonomichni nauky`)* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : zb. nauk. pr. – Xarkiv : NTU "XPI", 2018. – no 37 (1313). – pp. 50-56.
8. Shmatko N. *The large-scale economic and industrial systems structural and organizational sustainability ensuring through enterprise engineering methodology* / N. Shmatko // *Nauka i Studia*. – 2018. – № 14 (194). – pp. 3-13.
9. Shmat'ko N.M. Pidxody` do formuvannya sy`nergety`chnogo efektu v ekonomici [Tekst] / N.M.Shmat'ko// *Visny`k ekonomiky` transportu i promy`slovosti: Zbirny`k naukovo-prakty`chny`x statej*. – Х. UkrDАЗT –2013. – № 43. – pp. 103–106
10. Pantelyeyev M.S. Ocinka potencialu innovacijnogo rozvy`tku pidpry`yemstva : prakty`chny`j aspekt / M.S.Pantelyeyev, N.M.Poberezhna, A.O.Yaroshenko// *Visny`k Nacz. techn. un-tu «XPI»* : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : *Texnichny`j progres ta efektyvnist` vy`robny`ctva*. [Bulletin of the National. tech. Univ. "KPI": Coll. of sciences. Theme. vol. : Technical progress and production efficiency]–Харків : NTU «ХПІ». –2015. –№ 60 (1169). –pp. 132–136

Надійшла (received) 25.03.2020

#### 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, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна, ORCID:0000-0001-7978-866X, e-mail: masha\_kb@ukr.net

**Шматко Наталія Михайлівна (Шматко Наталья Михайловна, Shmatko Nataliia Mihailovna)** - доктор економічних наук Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна, ORCID 0000-0002-4909-252X e-mail: shmatko.khpi@gmail.com

**Пантелєєв Михайло Сергійович (Пантелеев Михаил Сергеевич, Mykhailo Sergijovy`ch Pantelieiev)** – кандидат технічних наук, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна, ORCID 0000-0001-7452-4710 e-mail: [panteliev.khpi@gmail.com](mailto:panteliev.khpi@gmail.com)