

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКУ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

У статті визначено і класифіковано ризики інтеграційної взаємодії підприємств на різних етапах здійснення інтеграції. Запропоновано розглядати ризики відповідно до рівня їх виникнення. Визначено значення кожного рівня в процесі виявлення інтеграційних ризиків. Для комплексного вивчення інтеграційних ризиків запропоновано визначити ризикові ситуації на різних стадіях інтеграційного процесу.

Ключові слова: інтеграція; інтеграційна взаємодія; ризик; ризикові фактори.

Постановка проблеми. Побудова в країні ефективної ринкової економіки вимагає реалізації сучасних концепцій, технологій і прогресивних рішень в площині перебудови та розвитку промисловості для забезпечення більш сприятливих умов функціонування та економічного зростання господарюючих суб'єктів. Серед існуючих механізмів підвищення конкурентоспроможності економіки та окремого підприємства все більша кількість комерційних структур обирає інтеграційні стратегії розвитку.

Більшість управлінських рішень щодо формування нових інтегрованих структур приймаються в умовах ризику, що обумовлено динамічністю та відкритістю економічного середовища, багатогранністю інтеграційних процесів, складністю зв'язків між елементами ринкового механізму. Це ставить суб'єктів господарювання перед необхідністю ідентифікації основних чинників ризикових подій, своєчасного прогнозування їх дії, передбачення напрямів впливу з метою розроблення та застосування відповідних коригуючих дій в процесі проведення інтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема невизначеності та ризику, їх аналізу, оцінці та управлінню різними видами ризиків присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, Ансоффа І.Г., Вітлінського В.В., Геєця В.М., Голованенка М.В., Друкера П., Ілляшенка С.М., Лобанова А.А., Найта Ф., Пікус Р.В., Старостіної А.О., Трухаєва Р.І. та ін. [1-6]. В їхніх працях було вирішено низку проблем з управління ризиками, починаючи з визначення самої категорії, класифікації та методики оцінки і закінчуючи аналізом принципів, методів, інструментів, способів моделювання та управління ризиками.

Мета статті. Особливе місце в даній проблематиці займає питання інтеграційних ризиків, в якому існує багато невизначених та дискусійних моментів. Саме це обумовило мету даної статті, що полягає у визначенні ризиків інтеграційної взаємодії підприємств та наданні рекомендацій стосовно управління цими ризиками в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішність інтеграції компаній пов'язана з високою невизначеністю та ризиком, оскільки момент ухвалення рішення щодо необхідності інтеграційної взаємодії та отримання результату інтеграційної діяльності відстрочені в часі, а витрати на реалізацію інтеграційного проекту та поглинання підприємств дуже високі. Неповний облік та врахування ризиків при ухваленні рішень призводить до провалу інтеграційних проектів та значних фінансових втрат підприємств, що є ініціаторами інтеграції. Від розуміння причин і механізмів дії інтеграційних ризиків, а також розробки заходів щодо управління ними залежить ефективність інтеграційної взаємодії, що реалізовується в умовах складного, динамічного та невизначеного середовища.

Враховуючи особливості та багатоетапність інтеграційного процесу підприємств агропромислового комплексу, можна запропонувати наступне визначення інтеграційних ризиків. Інтеграційні ризики – це сукупність ризиків, які формуються на різних рівнях (мікро-, мезо-, макrorівень) та пов'язані з реалізацією інтеграційного процесу на всіх стадіях, що обтяжені можливістю виникнення несприятливих наслідків (упущених вигод) або одержання додаткового ефекту у порівнянні з очікуваним результатом, зумовлених об'єктивно-суб'єктивними чинниками та багатоваріантністю можливих рішень в ситуації неповної або неточної інформації з урахуванням впливу непередбачуваних факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ як результату їх мінливості та індетермінованості. Тобто, інтеграційна взаємодія та формування нових інтегрованих структур пов'язана з різними видами ризиків, які мають свою специфіку виникнення, прояву, аналізу, оцінки та управління.

Адекватна оцінка ризику передбачає його системний аналіз, який здійснюється в основному з урахуванням кількісних характеристик, але в тісному взаємозв'язку з їх якісною визначеністю. Головним завданням оцінки ризиків є визначення можливих їх видів, а також факторів, що впливають на їх рівень [7].

В якості вирішальних критеріїв визначення факторів ризику виділяють: джерело виникнення (зовнішні та внутрішні фактори); ступінь впливу (фактори прямої та непрямої дії); характер регулювання (фактори, що регулюються, не регулюються, важко регулюються). Необхідно зазначити, що дія багатьох факторів має суперечливий характер, крім того, врахувати все різноманіття чинників зовнішнього та внутрішнього середовища важко.

Першим кроком ідентифікації ризиків є конкретизація якісної складової в їх оцінці. Для побудови узагальненої моделі оцінки ризику найбільш зручна ієрархічна класифікація ризиків за видами та рівнями (мікро-, мезо-, макrorівень) виникнення. Така класифікація дозволяє розглянути окремі види ризику в моделі оцінки з урахуванням характеру їх впливу на формування, розвиток та діяльність інтегрованої структури в цілому.

За характером дії ризику поділяються на прості (елементарні) та складні. Прості ризики визначаються повним переліком непересічних подій, тобто кожний із них розглядається як незалежний від інших. Складні ризики є композицією елементарних ризиків. Види ризику, що формують загальний ризик на макро-, мезо- і мікрорівні вважаються складними, різновиди ризику, що стоять в ієрархії нижче, – простими.

В умовах неповної, неточної та суперечливої інформації доцільно проводити виділення елементарних ризиків за наступною схемою: сутність ризику → можливі наслідки → чинники (фактори) ризику. Для кожного з

елементарних ризиків формують структуру (модель), що поєднує фактори ризику (атрибути структури) та можливі наслідки впливу їх різних комбінацій. Ці моделі можуть бути реалізовані у вигляді дерева рішень, таблиць, сукупності правил логічного висновку [2].

В системі аналізу й ефективного управління ризиками інтеграційного процесу важливе місце займає розподіл ризиків на групи за основними ознаками та критеріями [8]. Науково обґрунтована класифікація ризиків повинна чітко визначити місце кожного ризику в загальній схемі, мати практичне використання, відображати певну сторону сутнісної характеристики ризику та запровадити заходи щодо його уникнення або зменшення.

Нами пропонується розглядати ризики відповідно до рівня їх виникнення. Це дозволить, по-перше, включити в систему ризиків загальнодержавні ризики (загальнодержавні ризики або ризики країни), по-друге, у запропонованій структурі існує можливість виділити ті ризики, на які компанія має безпосередній вплив, і ті, які є нерегульованими з боку суб'єктів господарювання, проте потребують аналізу та врахування при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо доцільності інтеграції.

Враховуючи складність внутрішніх механізмів інтеграції суб'єктів господарювання та ознаки окремих видів ризику, можна запропонувати класифікацію за видовими проявами ризику, яка враховує комплексний характер інтеграції, наявність декількох суб'єктів інтеграційних процесів, складні зв'язки між видами ризику на основі подібності елементів поділу та дозволяє комплексно згрупувати види ризиків за обраними критеріями, які найчастіше викликають негативні наслідки в процесі формування інтегрованих структур. Дана класифікація дає можливість виокремити фактори ризику з метою їх ґрунтовного всебічного аналізу та визначити структуру ризику інтеграційного процесу.

Мінливість та невизначеність економічної, політичної та соціальної ситуацій країни обумовлюють необхідність оцінки та врахування зовнішніх ризиків, які виникають на мезо- та макрорівні, для планування ефективної інтеграції підприємств. Необхідно зазначити, що зовнішній ризик безпосередньо не залежить від суб'єктів господарювання, слабо або зовсім не піддається контролю.

Ризик, який виникає на макрорівні, відноситься до країнного ризику (загальнодержавного ризику країни) та визначає умови розвитку країни за обмежених можливостей маневру ресурсами [9]. Загальнодержавний ризик країни безпосередньо впливає на інвестиційну та інноваційну активність підприємств та визначає вибір стратегічного напрямку підприємницької діяльності. Ці види ризику актуальні для всіх учасників ринкової взаємодії та залежать від політичної, економічної та соціальної стабільності країни, де функціонує підприємство. На нашу думку, ризик країни при визначенні можливості та ризикованості проведення інтеграції потребує аналізу за наступними основними видами ризику: економічний, фінансово-монетарний, соціально-політичний.

Економічний ризик країни являє собою сукупність можливостей та загроз забезпечення національним господарством економічної рівноваги з урахуванням динаміки валового внутрішнього продукту та національного доходу, зміни сукупного попиту, платоспроможності населення, ступеня державного втручання в розвиток економіки та протекціонізму.

Соціально-політичний ризик відображає можливості впливу на стабільність країни геополітичних трансформацій, інших держав та міжнародних організацій, політичних та соціальних традицій, політичних партій, інтересів соціальних верств й груп населення.

Фінансово-монетарний ризик пов'язаний із невизначеністю, яка виникає як результат фінансової, бюджетної та фінансової політики, що проводиться державою, діяльності Національного банку щодо регулювання грошової маси та курсу національної валюти, змін податкового законодавства, національних і міжнародних фінансових криз.

Для визначення впливу чинників ризику мезорівня та оцінки рівня відповідності внутрішніх можливостей господарюючого суб'єкта стану зовнішнього середовища, доцільно проаналізувати існуючі галузеві ризики мезорівня за наступними видами: соціально-демографічний ризик; адміністративно-законодавчий ризик; ринковий ризик; екологічний та природно-кліматичний ризик.

Соціально-демографічний ризик відображає ефективність формування та раціональне використання людського капіталу як продуктивного чинника розвитку та соціальну стабільність в галузі.

Ринковий ризик – невизначеність майбутнього фінансового результату у зв'язку з мінливістю впливу чинників, що визначають цей результат, тобто – це ймовірність втрат в умовах невизначених (випадкових) змін параметрів ринку та/або зміни ринкових цін.

Адміністративно-законодавчий ризик характеризує ймовірність реалізації адміністративно-законодавчих обмежень господарської діяльності суб'єктів ринку, зміни в законодавстві.

В сучасних умовах господарювання та з урахуванням особливостей виробничого циклу в АПК все більшої уваги потребують екологічний та природно-кліматичний ризик – ймовірність незапланованої зміни кінцевого результату діяльності внаслідок несприятливих природно-кліматичних умов, прояви стихійних сил природи, виникнення кризових техногенних ситуацій або екологічної кризи.

Окрім оцінки загальнодержавних та галузевих ризиків для інтегрованих формувань, при поглибленому аналізі доцільності інтеграції, ефективності подальшого розвитку інтегрованих структур важливим моментом є визначення та врахування інтересів усіх власників та потенційних учасників об'єднання; співвідношення різних пакетів акцій та можливостей контролю, який вони надають; визначення основних суперечностей між власниками різних пакетів акцій (дрібних, контрольних, блокуючих тощо), між менеджментом та власниками; врахування особливостей руху цінних паперів (інтегратора, компанії мети та новоствореної інтегрованої структури) на вторинному ринку, тенденції попиту та динаміка їх ринкової вартості; наявність достовірної об'єктивної інформації про стан учасників об'єднання з метою складання довгострокової програми діяльності, прояви інформаційної асиметрії між учасниками об'єднань тощо. Тобто, постає необхідність визначення та врахування ризикових ситуацій, що виникають на мікрорівні та спричиняють ризик окремих суб'єктів інтеграції (компанії-інтегратора, цільової компанії та новоствореної інтегрованої структури).

Для компанії, що є ініціатором інтеграції, можливе виникнення наступних несприятливих ситуацій: помилковий вибір напряму розвитку компанії; неадекватне визначення необхідної міри зв'язку між компаніями; хибний вибір цільового об'єкту покупки, стратегічного партнера для інтеграції (злиття); некоректна оцінка привабливості підприємства, відсутність чітких уявлень про стан компанії-мети; переоцінка вартості компанії-мети; придбання фінансово неспроможного підприємства; помилки у визначенні ціни угоди; недооцінка обсягу додаткових інвестицій; зайві витрати на процес інтеграції; погіршення умов кредитування; помилки в процесі переговорів, які призводять до збільшення вартості, зниження лояльності менеджменту компанії-мети, втрати зацікавленості акціонерів у закінченні угоди, протидії угоди з боку менеджменту компанії; опір трудового колективу змінам, що відбуваються; пред'явлення вимог кредиторами про дострокове виконання зобов'язань; падіння курсу акцій компанії на ринку; послаблення позицій на ринку та погіршення фінансового стану до завершення процесу інтеграції; неотримання дозволу на інтеграцію у результаті невідповідності вимогам антимонопольного законодавства тощо.

Для цільових компаній найбільш вірогідними є наступні ризикові ситуації: падіння курсу акцій компанії на ринку; погіршення ринкових позицій та фінансового стану на період до завершення процесу інтеграції; неможливість використання додаткових каналів отримання доходу; збитки від зміни дивідендної політики нової компанії; встановлення невігідного курсу обміну акцій; порушення прав акціонерів; втрата статусу співвласника незалежної компанії; звільнення персоналу тощо.

Несприятливі ситуації, які можуть виникнути у новоствореної інтегрованої структури: зменшення ефективності угоди в результаті недоліків процесу проведення інтеграції; падіння курсу акцій компанії на ринку; послаблення позицій на ринку та погіршення фінансового стану після завершення процесу інтеграції; зниження капіталізації об'єднаної компанії, у порівнянні з сумарною капіталізацією її окремих частин; перерозподіл корпоративного контролю на користь осіб, які незацікавлені в ефективному функціонуванні компанії; втрата персоналу та/або зниження його лояльності, зменшення продуктивності праці; опір трудового колективу змінам, що відбуваються; зниження якості виконання бізнес-процесів, що призводить до зменшення операційної ефективності; антагонізм корпоративних культур та систем управління; технологічна несумісність інформаційних систем або необхідність великих витрат на інтеграцію інформаційних технологій компанії, що об'єднуються; конфліктність (технологічна несумісність) об'єднаних виробничих систем (потенціалів), що викликано специфічністю виробничих та фінансових циклів; конфлікт цілей, спричинений особливостями кадрової, інвестиційної, фінансової, інноваційної політик суб'єктів об'єднання; поява негативного іміджу як окремого суб'єкта інтегрованої структури, так і всієї системи; зменшення клієнтської бази, неможливість залучити нових партнерів або втрата існуючих партнерів, що зумовлено специфічністю відносин з постачальниками та покупцями; збільшення сукупного розміру податкових платежів; зниження середньої норми прибутку; погіршення можливостей кредитування; збільшення вартості залучених засобів; ускладнення розміщення цінних паперів; зменшення загального грошового потоку; виникнення негативного ефекту від масштабу; помилковий вибір напряму розвитку інтегрованої компанії; анулювання інтеграційної угоди (угоди злиття/поглинання) у разі невідповідності вимогам антимонопольного законодавства тощо [10].

На нашу думку, визначені ризиковані ситуації та негативні наслідки, які можуть виникнути на мікрорівні в процесі інтеграції, можна об'єднати в наступні види ризику: інформаційний ризик; організаційно-управлінський ризик; комерційний ризик; стратегічний ризик; інвестиційно-фінансовий ризик; правовий ризик

Зазначені чинники (фактори), які породжують ризик при здійсненні інтеграційних процесів, формуванні та розвитку нових інтеграційних структур, є підґрунтям для подальшого аналізу та визначення можливих негативних наслідків інтеграційної взаємодії.

Для оцінки достовірності значення ризику й розробки заходів щодо зменшення його величини, необхідне проведення ретельного і об'єктивного аналізу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, формулювання їх комплексу та визначення впливу на ступінь ризику інтеграційного процесу [11]. Проте, цілісний аналіз ризиків при здійсненні інтеграційних процесів потребує врахування дій зацікавлених в інтеграції сторін на кожній стадії інтеграції. Неврахування ризиків може перешкоджати досягненню цілей інтеграції та знижувати її ефективність.

Для комплексного вивчення інтеграційних ризиків пропонуємо визначити ризикові ситуації на різних стадіях інтеграційного процесу, що пов'язані з впливом зовнішніх по відношенню до підприємства зацікавлених сторін (державних органів, ділових партнерів, споживачів) та внутрішніх зацікавлених сторін (менеджменту підприємства, акціонерів, ради директорів та персоналу).

Основними ризикованими ситуаціями на стадії проектування інтеграційної взаємодії є некоректне обґрунтування доцільності інтеграції (невірна оцінка ефективності інтеграційної взаємодії, невірний вибір напрямку та виду інтеграції; неадекватне визначення необхідної міри зв'язку між компаніями; хибний вибір цільового об'єкту – стратегічного партнера для інтеграції (злиття); некоректна оцінка привабливості компанії-мети, неточна оцінка обсягу додаткових інвестицій; помилки у визначенні ціни угоди), неповне виявлення ризиків інтеграційної діяльності, а також несанкціоноване розповсюдження конфіденційної інформації про заплановану інтеграцію компаній.

На стадії консолідації основними є наступні ризиковані ситуації: саботажні дії менеджерів підприємств, проведення протизахоплювальних заходів та перешкода інтеграції з боку основних акціонерів підприємств, органів державної влади (наприклад, перепони, що можуть чинити місцеві органи влади, якщо компанія-мета є бюджетотворюючим підприємством).

Для завершальної стадії інтеграції (об'єднання підприємств та їх корпоративних культур), основними ризикованими ситуаціями є: відмова в пролонгації договорів основними постачальниками сировини та іншими партнерами інтегрованого підприємства, відмова споживачів від продукції, що випускається інтегрованою структурою, можливість шахрайства менеджерами, неприйняття нової корпоративної культури персоналом об'єднаного підприємства.

Значний ступінь невизначеності процесу формування інтегрованих структур обумовлений рядом чинників: відсутністю повної достовірної інформації (про стан та тенденції розвитку зовнішнього середовища

функціонування; інвестиційну привабливість цільових компаній; фінансову спроможність компанії-інтегратора), наявністю різноспрямованих тенденцій (на ринку в цілому; дисбаланс економічних інтересів, характерний для продавців і покупців; відмінність в стратегіях поведінки компанії-інтегратора та компанії-мети), елементами випадковості тощо. Це зумовлює необхідність врахування впливу окремих факторів на загальний ризик інтеграційного процесу для прийняття обґрунтованих рішень в умовах нечіткої (імовірнісної) інформації.

Висновки. Отже, нами охарактеризовано та проаналізовано основні види ризиків, що виникають на різних рівнях (мікро-, мезо-, макрорівень) та притаманні суб'єктам інтеграційної взаємодії. Встановлено, що невизначеність розвитку економічного середовища виступає першопричиною виникнення ризику, ставить суб'єктів господарювання перед необхідністю ідентифікації основних чинників ризикових подій, їх своєчасного прогнозування, оцінки можливих втрат, передбачення та застосування відповідних коригуючих дій при плануванні та здійсненні інтеграційної взаємодії, створенні нових інтегрованих структур та для забезпечення стабільності розвитку інтегрованих систем.

Цілісний аналіз ризиків може бути покладений в основу побудови якісно нової системи оцінки ризикованості інтеграційних процесів, що ґрунтуватиметься на моніторингу оцінки ризиків. Це має стати першим кроком на шляху формування методичної бази оцінки ризиків та інструментарію виявлення підвищеного ризику в процесі формування та розвитку конкретних інтегрованих структур.

Список літератури:

1. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [Монографія] / Вітлінський В.В., Великоіваненко П.І. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с. 2. Ільяшенко С.Н. Совершенствование подходов к оценке риска проектов инновационного развития / С.Н. Ільяшенко // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. – 2001. – № 6–7. – С. 100–104. 3. Шеда А.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: [навчальний посібник] / А.В. Шеда, М.В. Голованенко. – К.: Знання, 2008. – 271 с. 4. Старостіна А. О. Управління ризиками в економіці: сучасний стан та інтегральний підхід / Старостіна А. О., Кравченко В. А. // Проблеми системного підходу в економіці [Електронне наукове фахове видання]. – 2009. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Kravchenko_209.htm. 5. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: [навчальний посібник] / Р.В. Пікус, Н.В. Приказюк. – К.: Знання, 2010. – 598 с. 6. *Энциклопедия финансового риск-менеджмента* / Под. Ред. А. А. Лобанова и А. В. Чугунова/ М.: Альпина Паблишер, 2010. - 931 с. 7. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А.С. Шапкин. 2-е изд. – М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2004. – 544 с. 8. Мостенська Т.Л. Основні підходи до визначення ризику при здійсненні інтеграції / Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С. // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – К.: НУХТ. – 2012. – № 45 – С. 177-184. 9. Соскін О. Фінансово-економічні ризики розвитку України в умовах сучасної кризи / Олег Соскін // Економіка і управління. – 2009. – № 4. – С. 20-31. 10. Тюленева Ю.В. Інтеграційний підхід визначення ризиків підприємства / Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" № 1, 2013 <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=1716>. 11. Скопенко Н.С. Обґрунтування доцільності формування та розвитку інтегрованих об'єднань в АПК України / Н.С. Скопенко // Вісник Київського національного університету ім. Т.Шевченка. Економіка – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2011. – №. 123. – С. 44-47.

Н.Скопенко, Н. Андрейук

Теоретико-методические подходы к определению риска интеграционного взаимодействия

В статье определены и классифицированы риски интеграционного взаимодействия предприятий на различных этапах осуществления интеграции. Предложено рассматривать риски в соответствии с уровнем их возникновения. Определены значения каждого уровня в процессе выявления интеграционных рисков. Для комплексного изучения интеграционных рисков предложено определить рисковые ситуации на различных стадиях интеграционного процесса.

Ключевые слова: интеграция; интеграционное взаимодействие; риск; рисковые факторы.

N.Skopenko, N.Andreyuk

Theoretical and methodological approaches to determining risk integration

The article identified and classified risks of integration of interaction at different stages of their mergers and acquisitions. Proposed to consider the risks according to their level of occurrence. Defined values for each level in identifying integration risks. For a comprehensive study of the integration of risk asked to identify risky situations at different stages of the integration process.

Keywords: integration; integration co-operation; risk; risk factors.

У статті визначено і класифіковано ризики інтеграційної взаємодії підприємств на різних етапах здійснення інтеграції. Запропоновано розглядати ризики відповідно до рівня їх виникнення. Визначено значення кожного рівня в процесі виявлення інтеграційних ризиків. Здійснено класифікацію за видовими проявами ризику. Вона враховує комплексний характер інтеграції, наявність декількох суб'єктів інтеграційних процесів, складні зв'язки між видами ризику на основі подібності елементів поділу та дозволяє комплексно згрупувати види ризиків за обраними критеріями, які найчастіше викликають негативні наслідки в процесі формування інтегрованих структур. Дана класифікація дає можливість виокремити фактори ризику з метою їх ґрунтовного всебічного аналізу та визначити структуру ризику інтеграційного процесу. Для комплексного вивчення інтеграційних ризиків запропоновано визначити ризикові ситуації на різних стадіях інтеграційного процесу.

The paper identified and classified risks of integration of interaction at different stages of their mergers and acquisitions. Proposed to consider the risks according to their level of occurrence. Defined values for each level in identifying integration risks. Classification of the species manifestations of risk. It takes into account the complex nature of integration, multiple business processes integration, complex relationships between risk types based on similarities elements of division and allows

to group the types of risks by selected criteria , which often cause adverse effects in the formation of integrated structures . This classification enables identification of risk factors for their thorough and comprehensive analysis to determine the risk profile of the integration process . For a comprehensive study of the integration of risk asked to identify risky situations at different stages of the integration process.

Інформація про авторів

Скопенко Наталія Степанівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Національний університет харчових технологій

Контактна інформація: 050-358-61-89, (044)468-86-81, skopnata@ukr.net

Скопенко Наталья Степановна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента, Национальный университет пищевых технологий

Skopenko Nataliia. – Doctor of Sciences (Economic), Associate Professor, Head of Department of Management, National university of food technologies

Поштова адреса для відправлення примірника журналу:

Скопенко Н.С., вул. Фрунзе 131, кв. 56, Київ, 04073.

Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.