

УДК 005.591.61:005.21

JEL Classification M21

DOI 10.33111/EE.2019.43.HrabovenkoO

O. Hrabovenko

graduate student

at the Department of Business

Economy and Entrepreneurship,

SHEE «Kyiv National

Economic University named

after Vadym Hetman»

О. В. Грабовенко

аспірант кафедри бізнес-економіки

та підприємництва,

ДВНЗ «Київський національний еко-

номічний університет

імені Вадима Гетьмана»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9607-704X>

ЕКОНОМІЧНІ ВИМІРИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. У статті представлено результати дослідження вимірювання диверсифікації діяльності підприємств на засадах стратегічного контролінгу. Сформульовано та доведено робочу гіпотезу про необхідність запровадження економічного управління диверсифікацією діяльності та можливість економічного вимірювання цього стратегічного процесу з двох позицій — результативності стратегічного процесу та ефективності портфелю відповідних проєктів. Представлено концептуальну модель системи економічних вимірників диверсифікації діяльності підприємства, яка ґрунтується на дихотомії визначальних характеристик диверсифікації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: диверсифікація, економічне управління, економічні вимірники, стратегія диверсифікації, проєкт диверсифікації, стратегічний контролінг.

ECONOMIC MEASURES OF DIVERSIFICATION ACTIVITY OF ENTERPRISES

ANNOTATION. The article presents the results of research the diversification as an economic phenomenon, system of views on diversification and their systematization, narrow and broad importance of diversification of activity of the enterprise, its content and form, necessity of economic management and the formation of a conceptual model of an economic measures system for diversification of enterprises activities.

The author summarizes and systematizes the basic approach to identify of strategy for diversification, theoretical and methodological concept of economic management of diversification of enterprise's activity and identifies the starting points for the formation of the system of economic measures. Also, this article highlights the concept of

diversification in two aspects (managerial and economic). Based on this, it was proposed to formation of a measures system based on the concept of strategic controlling. The author proves the existence of two positions of measurement of diversification. Firstly, it is a measurement the results of strategy (whether the goal is achieved). Secondly, the author insists on measuring precisely process of achieving the goals. To evaluate the effectiveness of the strategy on the second criterion, the author proposes to consider this process from the perspective of project management.

Accordingly, it was proposed to create a system of measuring instruments that would allow measuring the outcome of the strategy and the strategy process, based on the combination of economic and non-economic diversification metrics in the economic aspect.

In additional, the perspective models for selecting and monitoring indicators of the economic measuring system of diversification of enterprise's activities was determined.

KEYWORDS: diversification, economic management, economic measures, strategy of diversification, diversification project, strategic controlling.

Вступ. Питання диверсифікації діяльності підприємств залишаються актуальними протягом багатьох десятиліть унаслідок кількох ключових причин, серед яких основними є: необхідність додання невизначеності (а отже ризикованості) ринкового середовища; пошук нових джерел стійких конкурентних переваг; намагання розширювати присутність підприємства в певному економічному просторі (у т. ч. внаслідок пропонування нового продукту, привернення уваги нових споживачів, опанування нових видів діяльності тощо). Найбільш розробленими в економічній науці є фінансовий та управлінський аспекти диверсифікації. Зокрема, у сфері фінансів моделям диверсифікації ризиків і портфелю цінних паперів присвячено роботи Г. Марковіца [1], В.Н. Готцмана [2], П. Самуельсона [3], О. Вітковського [4]. Управлінські аспекти диверсифікації діяльності підприємства доволі широко висвітлено в наукових публікаціях І. Ансоффа (акцентує увагу на сценаріях стратегічного розвитку фірми внаслідок виходу на нові ринки з новими продуктами [5, 6]), Р. Румельта (проводить найширші емпіричні дослідження теорії диверсифікації, заснованої на ресурсному й організаційному потенціалі фірм, й фокусується на моделях поведінки корпорацій, що об'єднують близькі напрямки діяльності — «родинні підрозділи» в суміжних сферах діяльності [7]), Р. Лемана (досліджує питання принципів розробки диверсифікаційної стратегії на основі управління компетенціями компанії [8]).

Проте, питання економічного управління диверсифікацією підприємства залишається мало вивченими.

Постановка завдання. Аналіз опублікованих результатів наукових досліджень у сфері диверсифікації підприємства та його діяльності доводить, що на глибше вивчення заслуговують питання розроблення системи економічних вимірників диверсифікації діяльності підприємства й горизонту прогнозування результатів його функціонування та розвитку.

Метою статті є висвітлення концептуальних основ формування системи економічних вимірників диверсифікації діяльності підприємств на засадах стратегічного контролінгу як технології економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства. Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань: а) уточнення суті диверсифікації діяльності підприємства у контексті сучасних економічних та управлінських концепцій; б) формулювання робочої гіпотези про конфігурацію системи економічних вимірників диверсифікації діяльності підприємства; в) формування концептуальної системи економічних вимірників диверсифікації діяльності підприємств.

У ході дослідження використано загальні теоретичні та емпіричні методи наукового пізнання, зокрема, для уточнення суті диверсифікації застосовано метод морфологічного аналізу, для формування концептуальної системи вимірників — методи систематизації та групування.

Результати. Вивчення численних наукових публікацій з питання диверсифікації діяльності підприємства, різних поглядів на її сутність, види, форму, причини дозволяють стверджувати, що під диверсифікацією діяльності підприємства розуміється урізноманітнення господарської діяльності, що є однією із форм постійного розвитку підприємства. Більшість науковців також сходяться на тому, що в широкому сенсі диверсифікація є стратегією підприємства.

Виділяють два підходи до визначення стратегії, що взаємодоповнюють один одного. По-перше, стратегія — це концепція (філософія) бізнесу, що задає загальний курс (вектор, модель поведінки, паттерн) розвитку компанії. З цієї позиції, *стратегія — це модель дій (поведінки), необхідних для досягнення поставлених цілей*. По-друге, з розвитком теорії стратегічного менеджменту (зокрема, з виходом книги Г. Мінцберга, Дж. Б. Куїнна і С. Гошала «Стратегічний процес» [9]) розширилося уявлення про стратегію підприємства як стратегічного процесу. Погляд на стратегію з точки зору стратегічного процесу розширює її визначення із «загального курсу» до циклічного процесу формулювання, розробки та реалізації стратегічних орієнтирів розвитку (місії,

візії, цілей) внаслідок вибору та реалізації способів розвитку підприємства, що характеризується спрямованістю на створення його відмітних характеристик або підвищення рівня його компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної діяльності. Саме у такому контексті стратегічний процес на підприємстві трактується представниками вітчизняної наукової школи стратегічного управління [10, 11].

Орієнтація на практичні способи й прийоми реалізації диверсифікації як стратегічного процесу створює методологічне підґрунтя для розробки механізму контролю за реалізацією стратегії та побудови системи ключових показників, за якими можна судити про результативність стратегії диверсифікації. Окремі спроби описати такі підходи викладено, наприклад, у наукових публікаціях А. Наливайка [11], О. Вострякова [10], О. Кизенко та О. Гребешкової [12]. Однак усебічний розгляд питань, пов'язаних з механізмом забезпечення реалізації стратегії диверсифікації, досі відсутній. Отже, зосередимо нашу увагу на механізмі практичної реалізації стратегії диверсифікації діяльності підприємства у контексті можливостей економічного управління нею.

Як зазначає А. Наливайко [11], стратегія — це переглядуваний набір способів досягнення довгострокових конкурентних переваг для забезпечення *поновлюваної відмітності та прибутковості* підприємства. З цього визначення випливає два аспекти стратегії — *управлінський та економічний*.

В управлінському аспекті метою диверсифікації є формування та/або посилення конкурентних переваг підприємства внаслідок урізноманітнення його діяльності, результатом чого є високий конкурентний статус підприємства. Але в економічному аспекті диверсифікація спрямована на підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок збільшення доходів та/або зниження витрат, мінімізації ризиків, підвищення ділової активності тощо. Як уже було доведено у попередньому дослідженні [13], процеси диверсифікації відбуваються на різних рівнях підприємства (принаймні, у стратегічній і тактичній площині), що позначається на всіх складових його *господарювання* (економіці підприємства). Саме тому розуміння диверсифікації в економічному аспекті створює можливість управляти її процесами через важелі *економічного управління*.

Економічне управління диверсифікацією діяльності однак не відкидає ролі стратегічного управління, а навпаки обумовлюється прагненням об'єднати впливи двох груп важелів (економічних та управлінських) задля успішного функціонування та розвитку пі-

дприємства. У такому контексті уявляється логічним в основу економічного управління диверсифікацією діяльності покласти методологію стратегічного контролінгу [12], яка органічно поєднує суто економічний інструментарій управлінського впливу із завданнями стратегічного характеру.

Виходячи з цього, можемо припустити, що вирішення проблеми застосування економічного управління диверсифікацією зводиться до такого.

По-перше, спираючись на трактування диверсифікації як одного зі способів розвитку підприємства (у дихотомії «диверсифікація — спеціалізація»), вважаємо за необхідне припустити, що такі зміни необхідно розглядати з позицій ресурсного підходу, згідно якого основним джерелом розвитку сучасного підприємства є його компетенції та динамічні здатності [14]. Відповідно, диверсифікація діяльності підприємств є проявом переважно органічного (внутрішнього) розвитку підприємств [15], який (на противагу зовнішньому розвитку), виявляється у досягненні цілей розвитку завдяки внутрішнім ресурсам підприємства.

По-друге, наполягаючи на розмежуванні понять «диверсифікація підприємства» та «диверсифікація діяльності підприємства», доцільно розрізняти організаційний і діловий (бізнес-) розвиток підприємства [15]. Так, диверсифікація за змістом (діловий розвиток) полягає у зміні напрямків діяльності/продуктового портфеля компанії, урізноманітненні проектів, процесів і технологій тощо, тоді як за формою — це якісні зміни самої організації (розвиток бізнес-одиниці), її структури, культури, організаційно-правового статусу тощо. Відповідно, до предметного поля нашого дослідження включаються лише ті процеси (зміни), які описуються поняттям «діловий розвиток».

По-третє, управління процесами ділового розвитку підприємства передбачає застосування як економічних, так і неекономічних важелів впливу. Ураховуючи достатню розробленість теорії стратегічного менеджменту як методологічного базису управлінських рішень, ми зосередимо свою увагу виключно на економічних інструментах управління диверсифікацією діяльності підприємства.

Розуміння диверсифікації у двох аспектах — управлінському та економічному — дозволяє виділити процес імплементації стратегії як моделі поведінки та результат поставлених цілей. Причому оцінка імплементації стратегії як моделі поведінки бізнесу є сферою дослідження стратегічного менеджменту, тоді як економічне управління спрямовуватиме оцінку проявів диверсифікації та досягнення цілей диверсифікації.

Результативність стратегічного процесу, що полягає в досягненні поставлених цілей, найкраще здатне забезпечити використання проектного підходу. Проекти розвитку в межах досягнення цілей стратегії диверсифікації ілюструватимуть модель поведінки (стратегію) диверсифікації доти, доки ця стратегія буде прийнятною для компанії.

Обраний механізм реалізації цілей шляхом реалізації проектів розвитку має ряд переваг, основні з яких вдало описано О. Юрчаком та А. Старинською [16]:

- краще врахування холістичного мислення (вміння бачити проблему цілісно в контексті її оточення і пов'язувати багато дрібних деталей);

- точні початкові формулювання в різних вимірах, що традиційно описується в статуті проекту: визначення меж (границь) проекту, урахування всіх обмежень, припущень, критеріїв успіху і т. д.;

- ініціація проекту — не просто перший етап життєвого циклу проекту, він вирішує не тільки багато задач по формуванню команди, але й у ряді випадків дозволяє збалансувати аналітику з синтезом, логіку з інтуїцією, згенерувати багато необхідних і важливих ідей, кращого сценарію або різних сценаріїв, які потім кладуться в основу проекту;

- управління портфелем проектів і програм, які витікають у результаті перетворення стратегії у тактику — так само спонукає до холістичного мислення, необхідності бачити все «поле битви» масштабно і відповідно розставляти пріоритети;

- управління змінами — є традиційною дисципліною проектного управління, яке також спонукає до зваженого сприйняття постійних змін, але разом з тим акцентує на прийнятті швидких рішень, — це надає гнучкості та оперативності, на відміну від інших методів жорсткого планування.

Якщо найефективніший механізм (форма) реалізації стратегічного процесу диверсифікації діяльності — це проект (портфель проектів), постає цілком логічне питання щодо результату самого проекту, адже саме цей результат, як було встановлено вище, має засвідчити ефективність (результативність) диверсифікації на рівні реалізації стратегічного процесу й відповідності проекту (портфелю проектів) прийнятій моделі поведінки (стратегії як філософії бізнесу) диверсифікації.

Виходячи з трактування диверсифікації як процесу *урізноманітнення діяльності підприємства*, що проявляється в одночасному урізноманітненні ресурсів, процесів і результатів діяльності

підприємства, стає очевидним, що результатом проекту (-ів), є продукти і ринки (традиційна пара матриці за І. Ансоффом [6]), технології і стратегічні напрямки діяльності, партнерські відносини, економічні ресурси тощо. В управлінському аспекті, це динамічні здатності та нові компетенції.

Можемо припустити, що такий результат проекту, як «урізноманітнення діяльності підприємства» є недостатнім для оцінки результативності цілі, яку описує конкретний проект. Щоб оцінити результат проекту з позиції стратегії, як моделі поведінки, варто зрозуміти, наскільки результат цього проекту відповідає цій стратегії. Наприклад, якщо проект з освоєння нового виду продукту припиняється після продажу кількох одиниць чи партій такого продукту, це свідчить про невідповідність проекту стратегії диверсифікації. Очевидно, що результат проекту, який би відповідав стратегії диверсифікації діяльності, має тривати до тих пір, поки не відбудеться усталена імплементація нового продукту в продуктовий портфель підприємства, що позначатиметься на його (підприємства) конкурентному статусі. А тому одиничний результат проекту, як і сам проект, не може бути результатом виконання стратегії диверсифікації. Нова форма урізноманітнення діяльності (приклад, новий продукт) має існувати і по завершенню проекту. Можемо припустити, що результат проекту має «перерости» у повноцінний бізнес-процес. Тоді такі перетворення в компанії справедливо можна віднести до урізноманітнення її діяльності.

Описаний взаємозв'язок змісту й форми стратегії диверсифікації на концептуальному рівні представлено на рис. 1.



Рис. 1. Концепція реалізації стратегії диверсифікації підприємства за проектним підходом (джерело: розроблено автором)

Основою ідентифікації результативності диверсифікації, як і будь якого стратегічного процесу на підприємстві, є її вимірність, адже про досягнення результату диверсифікації, як і про міру пе-

ребігу реалізації її проектів, можна судити лише закріпивши певні результати за контрольними значеннями. Якщо рівень контрольного значення досягнутий, можна судити про наявність/відсутність результату.

Для відбору прийнятних контрольних показників (індикаторів) результативності стратегії диверсифікації, варто сформуванати систему економічних вимірників з урахуванням: 1) поєднання економічного та управлінського аспектів диверсифікації; 2) прояву стратегії диверсифікації як поведінки фірми та у формі реалізації окремих проектів (портфелю проектів) відповідно до встановлених цілей; 3) стратегічного і тактичного рівнів управління диверсифікацією.

Як відомо, будь-яке вимірювання здійснюється задля вирішення двох основних завдань: 1) відстеження динаміки процесу у часі та у просторі; 2) порівняння досягнутих параметрів з плановими параметрами. Така оцінка дозволяє стежити за перебігом відповідного стратегічного процесу та корегувати (за необхідності) відповідні управлінські рішення. Відстеження динаміки надає можливість оцінювати рух підприємства у бік досягнення стратегічних цілей свого розвитку, тоді як порівняльна оцінка досягнутих параметрів засвідчує, чи досягнуті підприємством поставлені цілі. Поєднання динамічної та статичної оцінки надає достатню інформацію про рівень імплементації стратегії підприємства.

Спираючись на об'єкти урізноманітнення диверсифікації (ресурси, процеси та результати діяльності підприємства, про що детальніше розкрито у [13]), доцільно обрати їх як об'єкт оцінки, за якими пропонується формувати систему економічних вимірників.

Для виміру диверсифікації маємо врахувати два рівні її протікання — стратегічний і тактичний, які визначають організаційні формати диверсифікації як стратегії та як проекту. Як стратегія диверсифікація характеризується такими параметрами: ресурси — компетенції та динамічні здатності; процеси — стратегічні дії, поведінкові реакції; результати — конкурентні переваги. На тактичному рівні проект диверсифікації описується через такі характеристики: ресурси — матеріальні та нематеріальні; процеси — ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення (у перебігу життєвого циклу проекту); результати — продукт/послуга (задоволена потреба, на які спрямовано проект).

Важливим для системи вимірників є існування економічних і неекономічних оцінок. Проте, одним із завдань економічного управління є прагнення до максимального оцінювання параметрів управлінської діяльності в економічних вимірах. Суб'єктами оцінки вимірників в економічному управлінні виступають заціка-

влені сторони, для яких має досягатися у процесі реалізації цілей максимальна цінність.

Ціннісна орієнтація економічного управління [17] корелює з прийнятою нами технологією стратегічного контролінгу як концепції економічного управління диверсифікацією діяльності. Очевидно, що за таких умов інтереси ключових стейкхолдерів трансформуються в цілі розвитку компанії, що ускладнює процес цілепокладання, досягнення цілей і контроль за процесом їх досягнення, а отже, система вимірників диверсифікації діяльності підприємства має враховувати цю специфіку.

Ураховуючи наведене, пропонуємо концептуальну модель системи економічних вимірників диверсифікації діяльності підприємства (надалі СЕВДДП) на основі технології стратегічного контролінгу (рис. 2).

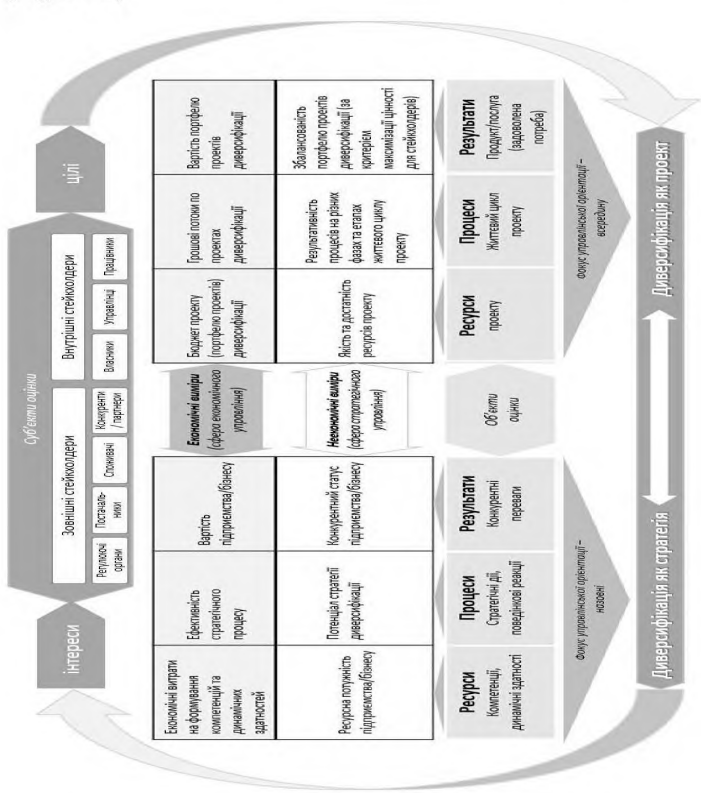


Рис. 2. Концептуальна модель системи економічних вимірників диверсифікації діяльності підприємства

Представлена система вимірників не є універсальною, однак у цілому є достатньою для побудови системи показників диверсифікації діяльності будь-якого підприємства.

Запропонована СЕВДДП є концептуальною моделлю, яка сама по собі не дозволяє вирішити завдання безпосередньої оцінки диверсифікації внаслідок: 1) відсутності в ній конкретних показників (індикаторів), які є унікальними для кожного підприємства та мають визначатися ситуативно; 2) відсутності фіксації вимірників по відношенню до ключових показників результативності (KPI), що б засвідчувало рівень досягнення поставлених цілей розвитку конкретної компанії та перебіг стратегічного процесу диверсифікації у цілому. Вирішення цих обмежень можливе на основі концепції збалансованої системи показників (Balance Scorecard, BSC), яка дозволить підібрати саме ті показники, які є найбільш керованими з боку менеджменту компанії та прозорими для інших ключових стейкхолдерів, інтереси яких мають бути узгоджені (збалансовані). До того ж застосування BSC уможливило: поєднання економічних і неекономічних показників діяльності підприємства; застосування наряду з показниками, що вимірюють досягнуті результати, показників, що відображають перебіг процесів у динаміці та статично.

На вирішення задачі правильного формування показників запропонованої моделі впливає рівень розвиненості стратегічного контролінгу на підприємстві, як інструменту забезпечення збору та відбору економічних і неекономічних показників для планування і контролю стратегічних заходів, їх реєстрації у системі обліку, їх вимірювання та аналізу.

Отже, представлена концептуальна система економічних вимірників диверсифікації діяльності підприємства (СЕВДДП) передбачає розгортання останньої в систему метрик уже на етапах її імплементації в систему управління.

Висновки. Враховуючи результати проведеного дослідження, маємо визнати, що ключовим елементом в управлінні диверсифікацією, як стратегічним процесом, є побудова моделі системи її економічних вимірників, яка дозволяє розробляти, відстежувати, аналізувати та оцінювати відповідні процеси саме в аспекті результативності господарювання. Встановлено, що з урахуванням особливості стратегії підприємств, економічний вимір диверсифікації діяльності підприємства має включати специфічний набір економічних та неекономічних вимірників.

Запропоновано авторську концепцію формування системи економічних вимірників диверсифікації діяльності на основі управ-

лінської технології стратегічного контролінгу, в основу якої покладено методологію ресурсного підходу в стратегічному менеджменті та концепцію економічного управління підприємством.

На своє подальше дослідження очікують питання економічного виміру диверсифікації діяльності підприємства на кожному з етапів його життєвого циклу, що враховувало б також як оцінку готовності підприємства до диверсифікації та перспектив її впровадження на початковому етапі, так і відкидання (припинення) стратегії на кінцевому етапі. Також перспективним напрямком для майбутніх досліджень постають підбір метрик (показників та індикаторів) відповідно до сформованої системи вимірників, які б враховували галузеві особливості бізнесу, а також індивідуальні особливості конкретно кожного підприємства.

Література

1. Markowitz H. Portfolio selection. Journal of Finance. Vol. 7. 1952. №1. P. 77–91.
2. Goetzmann W. N. An Introduction to Investment Theory. II. Portfolios of Assets. 1995. URL: <https://www.coursehero.com/file/28843164/WNG-Ch-2-5pdf/>.
3. Samuelson P. General Proof that Diversification Pays. Journal of Financial and Quantitative Analysis. 1967. №2. P. 10–13.
4. Вітковський О. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. Підприємство, господарство і право. 2006. №9. С. 166–168.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 2005. 206 с.
6. Ansoff I. Strategies for diversification. Harvard business review. 1957. № 35(5). P. 113–124.
7. Rumelt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1974. 462 p.
8. Леман Р. Диверсификация на базе профиля фирмы. Проблемы теории и практики управления. 1994. № 1. С. 89–95.
9. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
10. Востряков О.В., Гребешкова О.М., Кизенко О.О. Вимірники результатів стратегічного процесу на підприємствах невиробничої сфери. Стратегія економічного розвитку України. 2012. Вип. 30. С. 144–151.
11. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку. К.: КНЕУ, 2001. 227 с.
12. Гребешкова О. М., Кизенко О. О. Стратегічний контролінг в системі управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 683 : Проблеми економіки та управління. С. 205–209.

13. Грабовенко О. В. Диверсифікація у розвитку підприємства пост-індустріальної епохи. Економіка та підприємництво. 2016. №36. С. 14–24.

14. Бухвалов А. В., Катяло В. С. Современные трактовки стратегий диверсификации. Российский журнал менеджмента. Том. 6. 2008. № 1. С. 57–64.

15. Гребешкова О.М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід. Економіка і підприємництво. 2007. Вип. 19. С. 74–80.

16. Юрчак О., Старинська А. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: Стратегія як проект. Management.com.ua. 2010. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str202.html>. (дата звернення 23.09.2019). — Назва з екрана.

17. Лігоненко Л. О. Концептуальні засади економічного управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2013. № 3. С. 5–17.

References

1. Markowitz H. (1952). Portfolio selection. Journal of Finance., 7, 77–91.
2. Goetzmann W. N. (1995). Introduction to Investment Theory. II. Portfolios of Assets. Retrieved from <https://www.coursehero.com/file/28843164/WNG-Ch-2-5pdf/>.
3. Samuelson P. (1967). General Proof that Diversification Pays. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 2, 10–13
4. Vitkovskiy O. (2006). Zastosuvannya portfelnykh teorii dlia otsinky efektyvnosti dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstva. Pidpriemstvo, hospodarstvo i pravo., 9, 166–168. [in Ukrainian].
5. Ansoff I. (2005). Novaia korporativnaia stratchiia. Sankt-Peterburh: Piter Kom. [in Russian].
6. Ansoff I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review., 35 (5), 113–124.
7. Rumelt R.P. (1974). Structure, and Economic Performance. Boston: Harvard Business School Press.
8. Leman R. (1994). Diversyfikatsiia na baze profilia firmy. Problemy teorii i praktiki upravleniia., 1, 89–95. [in Russian].
9. Mintsberh H., Kuinn Dzh. B. & Hoshal S. (2001). Stratehicheskii protsess. Sankt-Peterburh: Piter. [in Russian].
10. Vostriakov O.V., Hrebeshkova O.M. & Kyzenko O.O. (2012). Vymirnyky rezultativ stratehichnoho protsesu na pidpriemstvakh nevyrobnychoi sfery. Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy., 30, 144–151. [in Ukrainian].
11. Nalyvaiko A.P. (2001). Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
12. Hrebeshkova O.M. & Kyzenko O.O. (2010). Stratehichni kontrolinh v systemi upravlinnia pidpriemstvom. Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika», 683, 57–64. [in Ukrainian].

13. Hrabovenko O. V. (2016). Dyversyfikatsiia u rovzytku pidpryemstva postidnustrialnoi epokhy. *Ekonomika ta pidpryemnytstvo.*, 36, 14–24. [in Ukrainian].

14. Bukhvalov A. V. & Katkalo V.S. (2008). Sovremennyye traktovki stratehii diversifikatsii. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta.*, 6 (1), 57–64. [in Russian].

15. Hrebeshkova O.M. (2007). Modeli y upravlinnski tekhnolohii rozvytku ekonomichnoi orhanizatsii: systemnyi pidkhid. *Ekonomika i pidpryemnytstvo.* 19, 74–80. [in Ukrainian].

16. Yurchak O. & Starynska A. (2010). Suchasnyi stan rozrobky stratehii v Ukraini: Stratehiia yak proekt. Retrieved from <http://www.management.com.ua/strategy/str202.html>. [in Ukrainian].

17. Lihonenko L.O. (2013). Kontseptualni zasady ekonomichnoho upravlinnia pidpryemstvom. *Visnyk KNTEU.*, 3, 5–17. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.09.2019 р.