

DOI: 10.46340/eujem.2020.6.3.10

Oleksandr Hrabovenko

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

SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Ukraine

Olena Hrebeshkova, PhD in Economics

ORCID iD : <http://orcid.org/0000-0002-6896-3941>

SHEI "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Ukraine

CONCEPTUAL MODEL OF ECONOMIC MANAGEMENT BY DIVERSIFICATION OF THE ENTERPRISE'S ACTIVITIES

Олександр Грабовенко

Олена Гребешкова, к.е.н.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

This article is devoted to the problems of management by diversification activities at enterprises as an alternative to its development. The authors purposed to use the concept of economic management as management based on the use of economic metrics in order to achieve the goals of diversification as an enterprise development strategy. An economic management conceptual model of diversification of the enterprise's activities are developed and described. It is based on five key prerequisites, such as 1) the diversification process has two levels: strategic and tactical; 2) the diversification as a strategic process has a cyclical nature; 3) the diversification of enterprise's activities is accomplished by the achievement of a balance of its key stakeholders; 4) integration of a diversification objects assessment metrics based on the strategic controlling methodology at every stage of the management cycle; 5) the scaling of strategic changes in the company influenced by diversification through economic drivers in the planning, current and analytical projections. Modeling of diversification process management at the enterprise allows us to streamline the processes and procedures of making managerial decisions, reduce the risks of making unreasonable decisions, and increase the effectiveness of the development of the enterprise from a strategic perspective.

Keywords: diversification, economic management, conceptual model, strategy, development, enterprise.

Постановка проблеми. За умов урізноманітнення діяльності господарюючих суб'єктів різних бізнес-профілів та масштабів, що має місце в постіндустріальному світі, гостро постає проблема керованості цими процесами. Представники різних наукових напрямів намагаються виявити значущі чинники успіху підприємств, зокрема, в аспекті ухвалення рішень щодо диверсифікації їх діяльності. Напрацювання в цій сфері спираються на широкий спектр теоретичних підвалин – від соціальних і поведінкових наук до математичного моделювання і системно-кібернетичного підходу. Проте основне питання залишається в колі активних дискусій: чи варто підприємству вдаватися до диверсифікації та як забезпечити високу результативність такого розвитку? Для вирішення цього завдання необхідно запропонувати концептуальне бачення управління диверсифікацією як способом розвитку підприємства за умов зростаючої невизначеності та змінності середовища його господарювання.

Розгляд цього завдання ускладнюється самою природою диверсифікації, яка є складним, багатоаспектним явищем в сучасній управлінській теорії і практиці.

Як стратегія розвитку підприємства, диверсифікація діяльності підприємства формується під впливом численної кількості чинників ендогенного та екзогенного характеру, які складно піддаються ідентифікації, оцінюванню та прогнозуванню. Відповідно, менеджмент підприємств зацікавлений в набутті формалізованого методичного інструментарію, який дозволить моделювати ймовірні сценарії розвитку подій у разі прийняття (чи неприйняття) тих чи інших управлінських рішень у сфері диверсифікації задля забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства.

У той же час, успішність диверсифікації може мати різні цільові функції, що ґрунтуються на використанні різноманітних показників – від таких, що мають суто економічну природу та піддаються об'єктивному оцінюванню (дохідність, прибутковість, продуктивність, вартість тощо), до таких, які мають неекономічну природу та спираються переважно на експертні оцінки (узгодженість інтересів стейкхолдерів, формування ділової репутації тощо).

Очевидно, що наведені питання не охоплюють всього спектру полемічних позицій в управлінні диверсифікаційними процесами на підприємстві, а тому зосередимо увагу лише на тих завданнях, які стосуються саме економічних аспектів управління диверсифікацією діяльності підприємства.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Питанню диверсифікації діяльності підприємств як стратегії розвитку присвячено чимало публікацій зарубіжних дослідників. Вже класичними стали роботи, в яких детально розкриваються стратегічні аспекти диверсифікації, зокрема передумови, що зумовлюють успішність стратегії диверсифікації (спорідненої і неспорідненої) і отримання синергії внаслідок диверсифікації (Д. Аакер¹), ризики виходу на нові географічні ринки та ринкові продуктові сегменти у стратегічній перспективі (І. Ансофф², М. Горт³), формування інвестиційного портфелю на основі оптимального вибору активів за критерієм співвідношення доходності і ризику (Г. Марковіц⁴).

У царині дослідження диверсифікації діяльності підприємств українськими вченими і практиками залишаються актуальними такі напрями дискусій: 1) пошук підприємствами джерел нових конкурентних переваг шляхом управління стратегіями диверсифікації при формуванні маркетингової товарної політики (С. Ілляшенко та ін.⁵, Н. Куденко⁶); 2) формування та реалізація стратегії диверсифікації діяльності підприємства на основі оцінки пріоритетності її варіантів шляхом аналізу ієрархій (Н. Бутенко⁷); 3) економічна ефективність діяльності диверсифікованого підприємства та економічний ефект від впровадження стратегії диверсифікації (О. Цогла⁸); 4) організаційно-економічні та управлінські аспекти диверсифікації промислового підприємства (М. Гурнак⁹, Г. Пересадько¹⁰, Н. Кизим і Т. Клебанова¹¹). Завдяки цим та багатьом іншим науковим дослідженням маємо сутнісне приращення теоретичного базису управлінської діяльності в сфері диверсифікації підприємства та його діяльності.

¹ Аакер, Д. (2007). *Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений*. Москва: Эксмо.

² Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35 (5), 113-124.

³ Gort, M. (1962). *Diversification and integration in American industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

⁴ Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance*, 7, 77-91.

⁵ Ілляшенко, С. М. (2009). *Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації*. Суми: Університетська книга.

⁶ Куденко, Н. В. (2002). *Маркетингові стратегії фірми*. Київ: КНЕУ.

⁷ Бутенко, Н. М. (2011) Формування та реалізація стратегії диверсифікації діяльності підприємства (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України: *дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук*. КНЕУ, Київ.

⁸ Цогла, О. О. (2008). Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*, 628, 337-347.

⁹ Гурнак, М. В. (2007). Основні складові організаційно-економічного механізму диверсифікації діяльності авіапідприємств. *Збірник наукових праць НАУ „Проблеми системного підходу в економіці”*, 23, 168-172.

¹⁰ Пересадько, Г. О. (2008). *Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (Економіка та управління підприємствами)*. Суми: СумДУ.

¹¹ Кизим, Н. А., Клебанова, Т. С., Гурьянова, Л. С. та інші (2007). *Адаптивные модели в системах принятия решений*. Харьков: ИНЖЭК.

Що ж до економічного управління як специфічної предметної сфери менеджменту, що спирається на оперування економічними параметрами діяльності підприємства, цей тематичний напрям розвивається здебільшого українськими науковцями. Теоретичні та прикладні аспекти економічного управління доволі ґрунтовно описані в публікаціях І. Анічкиної та Л. Ларкої¹, Л. Лігоненко², О. Кизенко³, А. Колосова⁴, Т. Харчук⁵, Л. Мельничук⁶ та ін. У контексті нашого дослідження результати цих розробок утворюють методологічне підґрунтя формування концептуальної моделі управління диверсифікаційними процесами на підприємстві на основі економічних параметрів його діяльності.

Постановка завдання. Спираючись на вивчені публікації, маємо констатувати, що увага дослідників здебільшого прикута до питань обґрунтування доцільності диверсифікації і прогнозування її результатів (ефектів від запровадження). Проте, економічна оцінка імплементації та результативності диверсифікації діяльності підприємства, на чому ґрунтуються ухвалення відповідних управлінських рішень, залишається дискусійною. Також фрагментарно дослідженими слід визнати питання практичної апробації методології економічного управління, що впливає на повноту визначеності його ключових складових. Також відсутнє чітке уявлення про межі й місце економічного управління диверсифікацією у загальній системі управління підприємством, що створює додаткові перешкоди у його застосуванні в господарській практиці підприємств або окремих сфер їх бізнес-активності.

Зважаючи на недостатню розробленість методології економічного управління, а також відсутність цілісного уявлення про практичну дієвість управління диверсифікацією на кожному етапі циклу управління, маємо за мету розробити концептуальну модель економічного управління диверсифікацією діяльності підприємств, що дозволить: 1) сформулювати комплексне уявлення про змістовність економічного управління у прикладанні до сфери диверсифікації діяльності підприємства як способу його розвитку; 2) визначити необхідні та достатні умови для формування відповідного управлінського механізму в загальній системі управління підприємством; 3) виявити та означити взаємозв'язки між визначальними складовими системи економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Диверсифікація як урізноманітнення діяльності підприємства за рахунок виходу на нові ринки (сегменти ринку) і розширення галузевого діапазону його діяльності внаслідок випуску нових продуктів або застосування технологій, що раніше не використовувалися підприємством, є комплексним багатоаспектним процесом, моделювання якого уявляється надскладною задачею. Полісемія поняття диверсифікації, яка існує в науковому дискурсі, пов'язана з тим, що дослідники розглядають диверсифікацію як стратегію розвитку (зростання) підприємства або як бізнес-проект. У першому випадку стратегія диверсифікації є комплексом управлінських рішень на найвищому рівні системи управління підприємства, тоді як проекти диверсифікації можуть залишатися в зоні відповідальності середньої управлінської ланки. Спираючись на стратегічний характер диверсифікації у будь-яких її формах (у т.ч. інсорсингового та аутсорсингового типів⁷), надалі будемо виходити з того, що диверсифікація діяльності підприємства проявляється у якісно нових стратегічних змінах його внутрішніх підсистем, має як управлінські, так і економічні результати (ефекти) і являє собою урізноманітнення усіх елементів господарської системи

¹ Ларка, Л. С., Анічкина, І. О. (2009). Економічне управління бізнесом: маркетинговий аспект. *Економіка та управління підприємствами*, 4 (15), 113-116.

² Лігоненко, Л. О. (2013). Концептуальні засади економічного управління підприємством. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*, 3, 5-17.

³ Кизенко, О. О. (2008). Економічне управління підприємством на основі мультипроектного підходу. *Формування ринкової економіки*, 1, 275-281.

⁴ Колосов, А. М., Коваленко О. В., Кучеренко С. К., Бикова В. Г. (2015). *Економічне управління підприємством*. Старобільськ: ЛНУ ім. Т. Шевченка.

⁵ Харчук, Т. В., Кургущенко, Л. А. (2018). Ціннісно-орієнтовані імперативи економічного управління підприємством. *Економіка та підприємництво*, 4 (103), 133-137.

⁶ Мельничук, Л. С. (2016). Економічне управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"*. *Економіка*, 273, 74-77. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_285_273_14> (2020, квітень, 19).

⁷ Гребешкова, О. М. (2006). Стратегія зовнішнього зростання підприємства: унаочнення технології розроблення. *Стратегія економічного розвитку України*, 18, 70-75.

підприємства – «входів» (ресурсів), «процесів» (бізнес-процесів, бізнес-моделей, бізнес-технологій) та «виходів» (результатів діяльності)¹.

Важливість визначення диверсифікації як стратегії обумовлюється наступним. У господарській практиці диверсифікація здебільшого не є термінальною подією, не припиняється після досягнення певних результатів, а зміни, спричинені нею, зачіпають усі елементи системи підприємства – ресурси, процеси та результати його діяльності. Диверсифікуючи свою діяльність, підприємство урізноманітнює ці елементи доти, доки таке урізноманітнення задовольняє виконання цільової функції (генеральної цілі) диверсифікації – забезпечення результативного розвитку підприємства на основі збалансованості інтересів усіх стейкхолдерів. Отже, приходимо до висновку про те, що диверсифікацію діяльності підприємства варто розглядати як іманентний безперервний стратегічний процес, який має циклічну природу.

Як стратегія диверсифікація спрямована на формування та/або посилення конкурентних переваг підприємства, природа яких різноманітна. Конкурентні переваги забезпечують поновлювану відмінність підприємства, досягнення якої досліджується як окремий результат стратегії, поряд із забезпеченням прибутковості як економічного завдання реалізації стратегії².

Економічне управління в широкому сенсі слід розглядати як спосіб управління, що здійснюється шляхом впливу на діяльність підприємства **економічними важелями**, спираючись на **економічну оцінку** ключових параметрів діяльності підприємства, які є зрозумілими для усіх ключових стейкхолдерів підприємства.

Управлінська модель повинна забезпечувати механізм підтримки та ухвалення управлінських рішень. Відповідно, рішення в управлінні диверсифікацією діяльності підприємства є неструктурованими (неформалізованими, якісно вираженими), для яких описані лише важливі ресурси, ознаки і характеристики, а кількісні залежності між ними не виявлені. Оскільки до вирішення таких задач належить прогнозування, перспективне планування (постановка цілей розвитку підприємства) і організаційне перетворення (вибір і реалізації способів досягнення встановлених цілей) в межах диверсифікації діяльності підприємства, наполягаємо на перевазі евристичних методів у їх вирішенні.

Модель диверсифікації, як поля слабо структурованих управлінських проблем, може бути створена, переважно, на основі неструктурованої та неформалізованої інформації, що надходить від особи, яка бере участь у вирішенні проблеми³⁴. Отже, у моделюванні подібних процесів застосування математичних методів їх побудови значно обмежене. Здебільшого моделі управління опираються на опис етапів, якими потрібно управляти, а їх ключові елементи залежать від ключових параметрів господарської діяльності, які визначають суть об'єкта управління, а також встановлюють взаємозв'язки всередині системи.

Виходячи із зазначеного вище, вважаємо за можливе визначити вихідні умови моделювання системи управління диверсифікацією діяльності підприємства.

По-перше, модель має відображати цілі розвитку компанії, в які трансформовано інтереси, очікування й потреби ключових внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів підприємства. Такі цілі, в той же час, мають бути підпорядковані генеральній цілі диверсифікації.

По-друге, варто розуміти, що така модель формується виключно для диверсифікації діяльності підприємства (або диверсифікації інсорсингового типу) і не зачіпає міжфірмові комунікації, які виникають при диверсифікації аутсорсингового типу.

По-третє, модель повинна враховувати урізноманітнення усіх функціональних сфер господарської діяльності підприємства та забезпечувати комплексний підхід до фіксації усіх можливих змін.

¹ Грабовенко, О. В. (2016). Диверсифікація у розвитку підприємства постіндустріальної епохи. *Економіка та підприємництво*, 36-37, 14-24.

² Наливайко, А. П. (2001). *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку*. Київ: КНЕУ, 27.

³ Kyzenko, O., Grebeshkova, O. (2014). Enterprise strategic controlling: challenges, application tools and practice in Ukraine. In *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty teoretyczne*, 94-101. Warsaw: Redakcja naukowa Kozminski University.

⁴ Kyzenko, O., Hrebeshkova, O. (2018) Transformation of the Strategic Controlling System under the Influence of the Digital Economy: The Experience of Ukrainian Enterprises. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 30, 155-162.

По-четверте, диверсифікація як стратегічний процес проявляється на двох рівнях управління – стратегічному і тактичному, що обумовлює системну інтеграцію інструментарію стратегічного та проєктного менеджменту¹.

По-п'яте, впорядкування управлінського і економічного аспектів диверсифікації на рівні функцій менеджменту має ґрунтуватися на застосуванні економічних важелів управлінського впливу, а оцінка процесів диверсифікації – на економічних параметрах (показниках) господарської системи.

По-шосте, послідовність стратегії диверсифікації обумовлена цілепокладанням, вибором способів їх досягнення і безпосереднім досягненням результатів встановлених цілей та має циклічний характер.

Відповідно до визначених вихідних умов, пропонуємо наступну концептуальну модель системи управління диверсифікацією діяльності підприємства (рис. 1).

Як впливає з представленої моделі, основні етапи управлінського циклу пов'язані інформаційними потоками, які відповідають підтримці управлінських рішень та їх ухваленню через збір, аналіз та оцінку економічної інформації, що забезпечується засобами **стратегічного контролінгу**², який зумовлює економічну оцінку диверсифікаційних процесів стратегічного і тактичного (проєктного) рівнів, а також параметризацію цілепокладання у фінансових і нефінансових економічних показниках, наприклад, за допомогою концепції збалансованої системи показників (BSC) Д. Нортон і Р. Каплана³.

Модель економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства має триматися на метричній системі, яка, враховуючи ціннісну орієнтацію економічного управління, повинна спиратися на економічні параметри цінності для стейкхолдерів, описаних у BSC. Також, метрична система має описувати економічні важелі управлінського впливу, що складають суть економічного управління, а також параметри процесів впливу, проміжні та результативні параметри. В представленій моделі агрегованими об'єктами економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства є ресурси, процеси та результати, які описуються відповідно через три групи метрик:

1) метрики ресурсної ємності, яка включає сукупність вимірників, що віддзеркалюють ресурсну (у першу чергу інтелектуальну) насиченість ресурсів, процесів та результатів диверсифікації (у т. ч. показники кваліфікації персоналу, автоматизації або комп'ютеризації процесів, патентоємності продукту тощо);

2) метрики трансформаційності, що складаються з вимірників, які відображають здатність ресурсів, процесів та результатів диверсифікації діяльності підприємства до перетворення у нові форми та їх сполучення з виникненням нової якості (у т. ч. показники ресурсозаміщення, реконфігурації процесів, зміни ціннісного профілю продукту тощо);

3) метрики результативності на основі вимірників, що характеризують результати (наслідки) диверсифікації порівняно з витраченими на їх досягнення зусиллями (витратами).

Показники, що складатимуть дану метричну систему, повинні якнайточніше відображати увесь перебіг стратегічного процесу диверсифікації діяльності, які, крім планування і оцінки результату, також зумовлюють відстеження досягнення цілей. Тобто, для оцінки диверсифікаційних процесів, її метрики повинні розглядатися принаймні у трьох періодичних значеннях – цільовому (запланованому), поточному (обліковому) та оціночному (аналітичному, що базується на аналізі відхилень). Для поточного значення доцільним буде також визначення не лише досягнутого, а й динамічного параметрів показників, що дозволятиме відстежувати хід виконання окремих процесів диверсифікації, зокрема, в межах кожного проєкту розвитку.

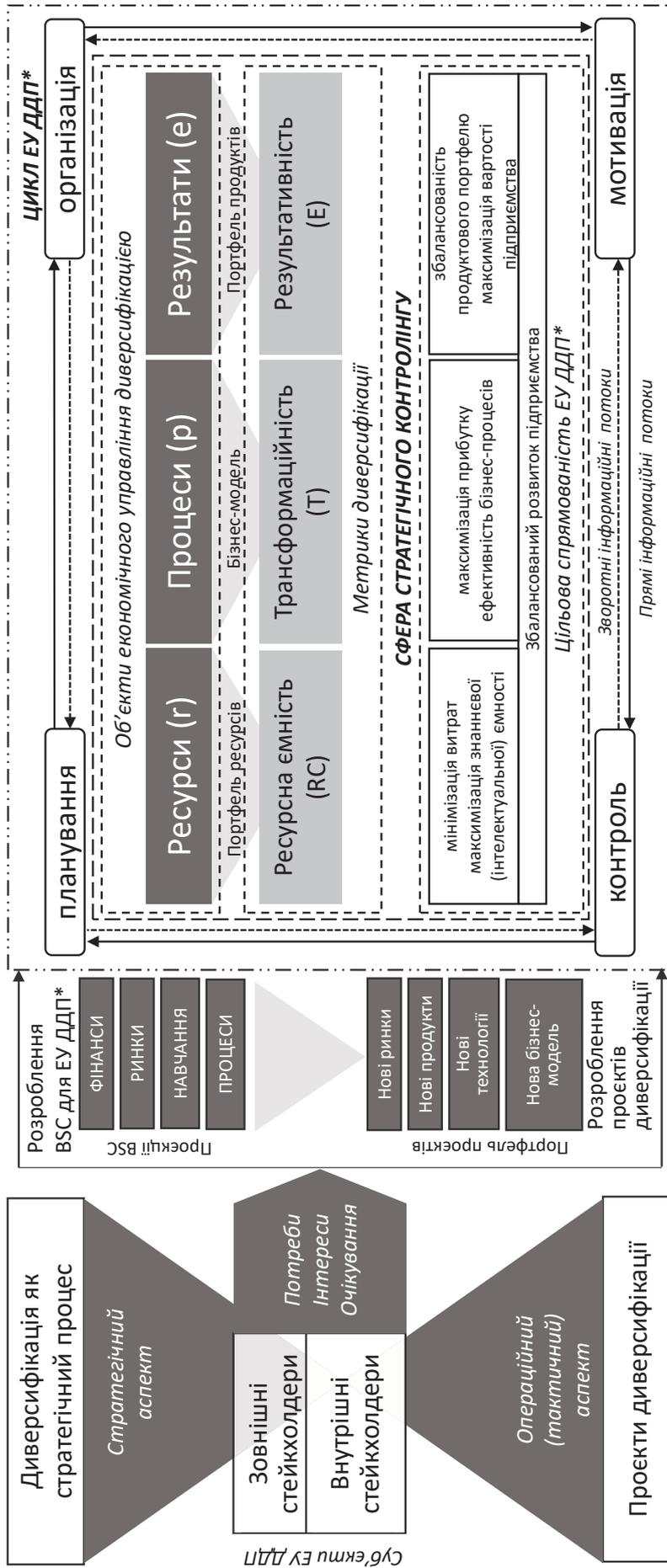
Таким чином, ключовим завданням економічного управління диверсифікації діяльності підприємства на засадах стратегічного контролінгу⁴ є забезпечення усіх зацікавлених сторін (у першу чергу – менеджменту) інформацією для подальшої підготовки і реалізації управлінських рішень щодо доцільності диверсифікації діяльності, коригуючих дій щодо її перебігу задля досягнення результативності діяльності підприємства у стратегічній перспективі.

¹ Грабовенко, О. В. (2019). Економічні виміри диверсифікації діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*, 43, 80-92.

² Там само.

³ Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 1, 71-79.

⁴ Грабовенко, О. В. (2019). Концепція економічного управління диверсифікацією діяльності підприємств на засадах стратегічного контролінгу. *Стратегія економічного розвитку України*, 45, 55-66.



*Примітка. ЕУ ДДП – економічне управління диверсифікацією діяльності підприємства

Рис. 1. Концептуальна модель економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства

Джерело: розроблено О.В. Грабовенком

Досягнення результативності диверсифікації спрямоване відповідно на:

- раціональне використання ресурсів (оптимізація ресурсного портфелю, мінімізація витрат, варіативність/замінність або унікальність) у відповідності до цілей диверсифікації;
- ефективну реконфігурацію бізнес-моделі (моделей) підприємства;
- отримання проміжних (поточних тактичних, проектних) та кінцевих (стратегічних) результатів диверсифікації.

Висновки. Описана модель економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства відображає особливості управління диверсифікацією інсорсингового типу на підприємствах та дає концептуальне уявлення про його здійснення задля отримання цільових результатів діяльності. Практичною цінністю даної моделі є: по-перше, всебічне описання перебігу диверсифікаційних процесів в компаніях, які розвиваються за рахунок застосування стратегії диверсифікації своєї діяльності; по-друге, розкриття дієвості економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства, що полягає в ідентифікації необхідних умов з визначенням вхідних параметрів, за яких можливе ухвалення і підтримка управлінських рішень про диверсифікацію, та взаємозв'язків між складовими системи економічного управління.

У межах запропонованої концептуальної моделі успішність економічного управління диверсифікацією діяльності підприємства забезпечується внаслідок: 1) циклічності диверсифікації як стратегічного процесу; 2) балансування цілей диверсифікації діяльності підприємства з інтересами ключових стейкхолдерів; 3) охоплення стратегічним контролінгом усіх функціональних сфер господарської діяльності підприємства, які зачіпає диверсифікація діяльності; 4) розгортання двох рівнів диверсифікації – стратегічного і тактичного; 5) запровадження економічних важелів управлінського впливу та метрик для економічної оцінки їх результатів у плановій, поточній та оціночній проєкціях.

На подальші дослідження заслуговують питання апробації запропонованої моделі в практиці господарювання українських компаній, дослідження набору ключових показників (метрик) для оцінки диверсифікаційних процесів на кожній фазі управлінського циклу для різних типів підприємств.

References:

1. Aaker, D. (2007). *Biznes-strategija. Ot izuchenija rynochnoj sredy do vyrabotki besproigryshnyh reshenij* [Business strategy. From market research to win-win solutions]. Moscow: Jeksmo. [in Russian].
2. Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35 (5), 113-124. [in English].
3. Gort, M. (1962). *Diversification and integration in American industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press. [in English].
4. Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance*, 7, 77-91. [in English].
5. Illiashenko, S. M. (2009). *Marketynhova tovarna polityka promysloвого pidpriemstva: upravlinnia stratehiamy dyversyfikatsii*. [Marketing product policy of an industrial enterprise: management of diversification strategies]. Sumy: Universytetska knyha. [in Ukrainian].
6. Kudenko, N. V. (2002). *Marketynhovi stratehii firmy*. [Marketing strategies of the firm] Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Butenko, N. M. (2011) *Formuvannia ta realizatsiia stratehii dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstva (za materialamy pidpriemstv oliino-zhyrovoy haluzi Ukrainy)*. [Formation and implementation of the strategy for diversification of the enterprise (based on the materials of the enterprises of the oil and fat industry of Ukraine)] *Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk* [Candidate's thesis]. KNEU, Kyiv. [in Ukrainian].
8. Tsohla, O. O. (2008). Otsiniuvannia efektyvnosti dyversyfikatsii diialnosti mashynobudivnoho pidpriemstva. [Evaluation of the effectiveness of diversification of the machine-building enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska Politekhnika"* [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"], 628, 337-347. [in Ukrainian].
9. Hurnak, M. V. (2007). Osnovni skladovi orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu dyversyfikatsii diialnosti aviapidpriemstv. [The main components of the organizational and economic mechanism of diversification of airlines]. *Zbirnyk naukovykh prats NAU "Problemy systemnoho pidkholu v ekonomitsi"* [Collection of scientific works of NAU "Problems of system approach in economy"], 23, 168-172. [in Ukrainian].
10. Peresadko, H. O. (2008). *Upravlinnia stratehiamy dyversyfikatsii promyslovykh pidpriemstv*. [Management of strategies for diversification of industrial enterprises] *Dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia kandydata ekonomichnykh nauk* [Candidate's thesis]. SumSU, Sumy. [in Ukrainian].
11. Kizim, N. A., Klebanova, T. S., Gurjanova, L. S. and others (2007). *Adaptivnye modeli v sistemah prinjatija reshenij* [Adaptive models in decision making systems]. Kharkiv: INZhJeK. [in Russian].

12. Larka, L. S., Anichkina, I. O. (2009). Ekonomichne upravlinnia biznesom: marketynhovyi aspekt. [Economic management by business: marketing aspect]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. [Economics and business management], 4 (15), 113-116. [in Ukrainian].
13. Lihonenko, L. O. (2013). Kontseptualni zasady ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom. [Conceptual bases of economic management of the enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. [Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics], 3, 5-17. [in Ukrainian].
14. Kyzenko, O. O. (2008). Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom na osnovi multyproektnoho pidkhodu. [Economic management of the enterprise based on the multiproject approach]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*. [Formation of a market economy], 1, 275-281. [in Ukrainian].
15. Kolosov, A. M., Kovalenko, O. V., Kucherenko, S. K., Bykova, V. H. (2015). *Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom* [Economic management of the enterprise]. Starobilsk: LNU im. T. Shevchenka. [in Ukrainian].
16. Kharchuk, T. V., Kurhushchenkova, L. A. (2018). Tsinnisno-oriientovani imperatyvy ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom. [Value based imperatives of economic management of the enterprise]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. [Economics and entrepreneurship], 4 (103), 133-137. [in Ukrainian].
17. Melnychuk, L. S. (2016). Ekonomichne upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. [Economic management of the enterprise in modern economic conditions]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"*. Serii: Ekonomika. [Scientific papers Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy complex. Series: Economics], 273, 74-77. <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchducc_2016_285_273_14> (2020, April, 19). [in Ukrainian].
18. Hrebeshkova, O. M. (2006). Stratehiia zovnishnoho zrostantia pidpriemstva: unaochnennia tekhnolohii rozroblennia. [The external growth strategy of the enterprise: visualization of development technology.] *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* [Strategy of economic development of Ukraine], 18, 70-75. [in Ukrainian].
19. Hrabovenko, O. V. (2016). Dyversyfikatsiia u rozvytku pidpriemstva postindustrialnoi epokhy. [Diversification in the development of post-industrial enterprise]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo* [Economics and entrepreneurship], 36-37, 14-24. [in Ukrainian].
20. Nalyvaiko, A. P. (2001). *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development.]. Kyiv: KNEU, 27. [in Ukrainian].
21. Kyzenko, O., Grebeshkova, O. (2014). Enterprise strategic controlling: challenges, application tools and practice in Ukraine. In *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka. Aspekty teoretyczne* [In Enterprise cost management in risk conditions. Theoretical aspects], 94-101. Warsaw: Redakcja naukowa Kozminski University. [in English].
22. Kyzenko, O., Hrebeshkova, O. (2018) Transformation of the Strategic Controlling System under the Influence of the Digital Economy: The Experience of Ukrainian Enterprises. *Zeszyty Naukowe Politechniki Czestochowskiej Zarządzanie* [Scientific Notebooks of the Czestochowa University of Technology Management,], 30, 155-162. [in English].
23. Hrabovenko, O. V. (2019). Ekonomichni vymiry dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstv. [Economic measures of diversification activity of enterprises]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. [Economics and entrepreneurship], 43, 80-92. [in Ukrainian].
24. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 1, 71-79. [in English].
25. Hrabovenko, O. V. (2019). Kontseptsii ekonomichnoho upravlinnia dyversyfikatsiiei diialnosti pidpriemstv na zasadakh stratehichnoho kontrolinhu. [A concept of economic management of the diversification of enterprise activities based on strategic controlling] *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. [Strategy of economic development of Ukraine], 45, 55-66. [in Ukrainian].