DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.17](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.17)

УДК 339.138: 330.322

Р. І. Жовновач,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економічної теорії,
маркетингу та економічної кібернетики,
Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, Україна
ORCID ID 0000-0001-6758-3421
С. А. Романчук,
к. т. н., доцент кафедри економічної теорії, маркетингу та економічної кібернетики,
Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, Україна
ORCID ID 0000-0002-0204-6059
М. О. Шевчук,
аспірант,
Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, Україна
ORCID ID 0000-0001-6490-9123

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

R. Zhovnovach
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of of economic theory, marketing and economic cybernetics' department,
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
S. Romanchuk
PhD in Technics,
Associate Professor of economic theory, marketing and economic cybernetics' department,
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine
M. Shevchuk
postgraduate student of economic theory, marketing and economic cybernetics' department,
Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

INVESTMENT MARKETING OF DIVERSIFIED ENTERPRISES' RISK MANAGEMENT

В статті представлено методологічний підхід до управління ризиками інвестиційного маркетингу диверсифікованих підприємств. Розглянуто сутність та зміст диверсифікації діяльності як економічної категорії. Обґрунтовано прагнення господарюючих суб'єктів до диверсифікації в умовах глобалізації та поглиблення інтеграційних процесів. Доведено необхідність формування комунікаційного середовища між інвесторами та диверсифікованими підприємствами для формування та реалізації інвестиційних стратегій, що спрямовані на підвищення привабливості бізнесу для акціонерів, інвесторів, інших стейкхолдерів. Відзначено особливості стратегічної спрямованості діяльності диверсифікованих підприємств, що пов'язані із отриманням конкурентних переваг на засадах інноваційного розвитку. Представлено модель інвестування в умовах

диверсифікованого виробництва, особливістю якої є можливість компенсації потенційної втрати капіталу від одного виду діяльності за рахунок інших.

З'ясовано, що ефективна реалізація інвестиційного маркетингу диверсифікованих підприємств передбачає виважене управління ризиками, які негативно впливають на інвестиційний проект і зменшують його прибутковість. Відповідно до цього, встановлено зв'язок між прибутковістю і ризиком інвестиційного проекту та обґрунтовано поведінку інвестора щодо вибору такого варіанту реалізації проекту, за яким при однаковому рівні ризику прибуток є максимальним. За запропонованою у статті методикою вибору оптимального варіанту вибір альтернативного інвестиційного проекту розглядається як багатокритеріальна задача прийняття рішення. З урахуванням ризиків рішення приймаються про інвестування на основі критеріїв Вальда, оптимістичного критерію, критерію мінімаксного ризику Севіджа, песимізму-оптимізму Гурвіца.

При реалізації інвестиційних проектів на диверсифікованих підприємствах запропоновано використовувати методи зменшення інвестиційних ризиків, серед яких визначено основні: уникнення ризику, зниження його рівня, перекладання ризику на інвестора, перенесення на третю сторону. Представлено порівняльну характеристику основних способів зниження ризику: хеджування, лімітування, диверсифікацію, страхування.

A methodological approach to risk management in investment marketing of diversified enterprises is presented in the article. The essence and content of diversification of activity as an economic category have been considered. The readiness of economic entities to diversify in the context of globalization and deepening integration processes is substantiated. The necessity of forming communication environment between investors and diversified enterprises for the formation and implementation of investment strategies of the latter, aimed at increasing the attractiveness of business for shareholders, investors and other stakeholders was proved. The peculiarity of the strategic orientation of diversified enterprises, associated with obtaining competitive advantage on the basis of innovative development has been noted. The investing model in the conditions of diversified production is presented, the feature of which is the possibility of compensation of capital loss from one type of activity at the expense of others.

It was found that the effective implementation of investment marketing of diversified enterprises involves prudent risk management, which negatively affects the investment project and reduces its profitability. Accordingly, the relationship between profitability and risk of investment project is established. Investor's behavior in choosing the option of project implementation, according to which at the same level of risk the profit is maximum is substantiated. According to the method of choosing the optimal variant proposed in the article, the choice of the alternative variant of the investment project is considered as a multi-criteria decision-making task. Taking into account the risks, decisions are made on investing on the basis of Wald's criteria, optimism criterion, Savage's minimax risk criterion, Hurwicz's pessimism-optimism.

When implementing investment projects in diversified enterprises, it was proposed to use methods of reducing investment risks, among which the following main ones were identified: avoiding risk, reducing its level, imposing risk on the investor or transferring it to a third party. The comparative characteristics of the main ways to reduce risk are presented: hedging, limiting, diversification, insurance.

Ключові слова: інвестиційна діяльність; інвестиційний маркетинг; ризик; управління ризиком; диверсифіковані підприємства.

Keywords: investment activity; investment marketing; risk; risk management; diversified enterprises.

Постановка проблеми. В умовах посилення рівня глобалізації економіки на фоні складної економічної ситуації в країні забезпечення фінансової стійкості та економічного розвитку вітчизняних підприємств в

довгостроковій перспективі є однією з умов нарощення їх конкурентного потенціалу та зміцнення положення на ринках. За таких обставин одним із найбільш ефективних засобів максимального використання можливості розвитку є диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання. Сучасним стратегічним імперативом менеджменту диверсифікованих підприємств є поступове нарощення інвестиційних ресурсів, починаючи з реалізації короткострокових та некапіталомістких інвестиційних проектів з поступовим зміщенням пріоритетів до інноваційних проектів стратегічного значення з можливістю отримання максимального економічного та соціального ефектів.

Формування та реалізацію інвестиційних стратегій диверсифікованих підприємств спрямовано на підвищення привабливості бізнесу для акціонерів, інвесторів, інших стейкхолдерів, що передбачає формування комунікаційного середовища з метою реалізації інтересів обох сторін процесу, створює передумови для розвитку і більш широкого застосування такого напрямку діяльності як інвестиційний маркетинг. Водночас реалізуючись у прагненні забезпечити інвестиційну привабливість, диверсифіковані підприємства не в змозі повністю уникнути ризиків. Саме тому, вибираючи серед найбільш привабливих інвестиційних проектів, керівний персонал підприємства та інвестор повинні звертати увагу, зокрема, на два основні компоненти – рівень ефективності та ризикованості проектів, що відображає їх відповідність цілям діяльності обох сторін інвестиційного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі проблемам інтеграції капіталу, механізму функціонування диверсифікованих підприємств, зокрема їх фінансуванню, забезпеченню інвестиційної привабливості та залученню інвесторів до інвестиційних проектів, управлінню пов'язаними з ними ризиками присвячено чимало фундаментальних праць, спрямованих на дослідження різних аспектів зазначеної проблематики. Теоретичні основи наукового напрямку диверсифікації діяльності підприємств закладено такими відомими зарубіжними науковцями, як І. Ансофф, Е. Боді, Г. Марковіц, М. Міллер, С. Росс, М. Портер, Дж. Сакс, П. Самуельсон, А. Чандлер, У. Шарп та ін. Дослідженню методологічних та практичних аспектів управління інвестиційним ризиком присвячені роботи Г. Бірмана, І. Бланка, І. Конєва, Ф. Найта, А. Пересади, О. Підхомного, Д. Василенка, Т. Майорової, О. Хмеленка та інших. Особливості інвестиційної діяльності диверсифікованих підприємств досліджувались у працях В. Андропова, О. Драчової, В. Євтушевського, С. Захаріна, Ю. Іванова, М. Ільїна, Г. Козаченко, О. Кузьміна, Т. Лепейко, С. Масютіна, Л. Федулової. Вивченню сутності та особливостей використання підприємствами інвестиційного маркетингу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері інвестицій знаходять свої відображення у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців О. Артемєвої, В. Баумгернера, В. Зіміна, І. Мазур, В. Томілова, О. Пісоцької.

Відаючи належне науковим розробкам вітчизняних і зарубіжних учених, слід зазначити, що важливі методологічні проблеми управління ризиками диверсифіковані підприємства відповідно до реалізації мети маркетингової інвестиційної стратегії досі залишаються невирішеними. Посилення інтеграційних процесів потребує подальшого синтезу наукових досліджень в розробленні маркетингового підходу до підвищення інвестиційної привабливості диверсифікованих підприємств з урахуванням їх можливостей щодо управління ризиками.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів управління ризиками сучасних інвесторів при відборі об'єктів для розміщення капіталу та формування стратегії інвестиційного маркетингу диверсифікованих підприємств.

Виклад основного матеріалу. Термін “диверсифікація” має двоєдину латинську основу – *diversus* – різний та *facere* – робити. В сучасній англійській мові сформовано єдине поняття *diversification*, яке в загальному розумінні означає розмаїтість, різнобічність. Уточнення терміна відбувається з визначенням економічної спрямованості (*diversified* – різноманітний, наприклад, диверсифікація виробництва, розширення номенклатури виробів або асортименту, розміщення капіталу тощо) і організаційної структуризації (*diversified company* – диверсифікована, багатогалузева компанія; *diversified group* – об'єднання різнопрофільних підприємств, багатогалузеве об'єднання компаній).

Стосовно господарюючого суб'єкта І. Ансофф розглядає диверсифікацію як стратегію, за якої корпорація запроваджує нові комерційні види діяльності, в яких і продукт, і ринок є новими [1]. Соболев Ю., Дикань В., Дейнека О. [6] під диверсифікацією розуміють проникнення підприємства в галузі, які не мають прямої виробничої або функціональної залежності від основної діяльності. Отже, диверсифікація – процес, який передбачає об'єднання підприємств різних галузей в межах основного бізнесу, об'єднання виробництв на базі нових, які виникли під впливом низки чинників турбулентності ринкового середовища завдяки сучасному рівню розвитку міжгалузевих зв'язків, виробничих сил, новим можливостям в галузі управління виробництвом.

В умовах глобалізації та поглиблення інтеграційних процесів прагнення господарюючих суб'єктів до диверсифікації обумовлено турбулентністю ринкового середовища, посилення конкуренції, насиченістю ринків, зменшенням попиту на продукцію підприємств і переходом її у стадію „згасання” життєвого циклу, появою значної кількості нових перспективних галузей та ринків, надмірним накопиченням капіталу у традиційних галузях та пошуком нових сфер використання капіталу, проведенням ресурсозберігаючої політики та економією на масштабах діяльності, бажанням і можливістю досягнення синергетичного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності, збереженням кадрового потенціалу та створенням нових робочих місць, необхідністю зниження підприємницького ризику на засадах багатогалузевої структури та ін.

Особливістю стратегічної спрямованості диверсифікованих підприємств є отримання конкурентних переваг на засадах інноваційного розвитку. Стимулювання зростання інвестиційної активності диверсифікованих підприємств є однією з необхідних умов забезпечення їх життєздатності та розвитку, оскільки вони володіють достатніми фінансовими ресурсами та мають належну матеріальну базу для того, щоб реалізувати інноваційну складову інвестиційних процесів. Модель інвестування в умовах диверсифікованого виробництва наведено в табл. 1 [2].

Таблиця 1
Модель інвестування в умовах високо диверсифікованого виробництва

Назва моделі	Основні особливості моделі
Модель в умовах високо диверсифікованого виробництва	наявність значної кількості виробництв в межах єдиного виробничо-технологічного комплексу, що дає змогу забезпечити перетікання капіталу з одних видів промислової діяльності в інші
	наявність потужної техніко-технологічної бази, яка забезпечує можливість тривалого використання основного капіталу
	організація “перехресного” завантаження основних фондів і, як наслідок, достатня рентабельність основного капіталу

Як видно з таблиці, диверсифікація діяльності дозволяє компенсувати втрату капіталу від одного виду діяльності за рахунок інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства в цілому більш стійкі, конкурентоспроможні та привабливі для інвесторів у порівнянні з вузькоспеціалізованими.

Інвестиційний маркетинг диверсифікованих підприємств покликаний забезпечити ефективну реалізацію інвестиційних рішень відповідно до вимог та потреб кінцевих споживачів з метою отримання додаткових конкурентних переваг в умовах турбулентності ринкового середовища та отримання економічного та соціального ефектів. Маркетингова діяльність у галузі інвестицій дозволяє підвищити інвестиційну привабливість підприємства та розширити коло інвесторів, які підтримують реалізацію стратегії розвитку компанії.

Підвищення ефективності інвестування диверсифікованої компанії можливе лише за наявності системи контролю за діяльністю окремих напрямів бізнесу та дієвої системи управління ризиками.

Перш за все, для реалізації моделі управління ризиками необхідно здійснити аналіз та дослідження факторів, які впливають на інвестиційну діяльність диверсифікованого підприємства, виявити альтернативні варіанти вкладення капіталу та обґрунтувати ймовірності виникнення відповідних наслідків у вигляді виявлення ризиків. Виявлені ризики мають бути локалізовані по центрах їхнього формування або між їхніми видами на основі дослідження сукупності якісних параметрів виявленого ризику та факторів його формування. Ідентифікація є основою підбору та обґрунтування методів кількісного дослідження інвестиційного ризику, а також підтримання управлінських рішень щодо управління ним. Реалізація обраного методу кількісного дослідження ризиків з метою встановлення абсолютних та відносних величин, що характеризують базові кількісні параметри ідентифікованого ризику на основі встановленої сукупності фінансових показників та коефіцієнтів, забезпечує оцінювання ризику як етапу процесу управління ним. Водночас, специфіка уникнення ідентифікованого ризику, форма його локалізації та кількісні виміри визначають особливості його нейтралізації для диверсифікованих підприємств.

Необхідно зазначити, що чим вищим є ступінь ризику інвестиційного проекту, тим менше шансів має підприємство на отримання запланованого прибутку від проекту, тим менш привабливим виглядатиме проект для інвестора, враховуючи його ставлення до ризику. Ось чому, з обраних альтернативних інноваційних проектів, які здатні приносити рівний дохід, інвестор вибере той, ступінь ризику якого буде нижчим [10].

Для оцінювання ризиковості інвестиційних вкладень є потреба визначити рівень ризику окремого проекту. У подальшому, для успішної реалізації процесу інвестування необхідно визначити оптимальне співвідношення рівнів ризику і прибутковості, яке полягає у встановленні межі мінімального розміру прибутку та максимально припустимого ризику.

На рисунку 1 зображено зв'язок між прибутковістю і ризиком інвестиційного проекту, який демонструє пряму залежність та збільшення рівня ризику інвестиційних ресурсів при збільшенні прибутковості проекту.

Рис. 1. Залежність прибутковості від рівня ризику інвестиційного проекту

Адекватною поведінкою інвестора є вибір такого варіанту реалізації проекту, за якого при однаковому рівні ризику прибуток є максимальним. На рисунку 2 зображено залежність прибутковості трьох сценаріїв реалізації проекту від рівня ризику, згідно з яким найкращим варіантом розробки та реалізації проекту є третій, оскільки при рівні ризику R_3 саме тут досягається максимальна прибутковість P_{max} .

Рис. 2. Результативність сценаріїв реалізації інвестиційного проекту з урахуванням рівня ризику

Вибір альтернативного варіанту проекту залежить, насамперед, від того, наскільки обґрунтованою та точною є оцінка інвестиційної привабливості проектів [7, 8].

При виборі варіанту інвестиційного проекту, визначенні критеріїв впливу на ефективність використовуються стохастичні величини, відомі лише з певною ймовірністю. Ця обставина принципово впливає на результат прийняття рішень. Між методами оптимального планування при наявності визначеності та невизначеності існує певний зв'язок. Оптимальне планування при наявності невизначеності збагачує принципи та методи оптимального планування в умовах визначеності. Прийняття рішення щодо вибору варіанту інвестиційного проекту в умовах невизначеності здійснюється на основі критерію оптимізму, критерію мінімаксного ризику, песимізму-оптимізму [4, 5]. Розглянемо умови використання критеріїв.

Критерій Вальда – критерій крайнього песимізму, або критерій гарантованого результату. Відповідно до критерію Вальда оптимальним вважатиметься інвестиційний проект, що відповідатиме умовам "мінімальний ефект одночасно є максимальним"). Ситуація використання критерію Вальда передбачає введення гіпотез про поведінку зовнішнього середовища. Гіпотеза, що вводиться, повинна дозволяти для кожної альтернативи кількісно оцінити пов'язані з нею наслідки і, таким чином, порівнювати будь-які дві альтернативи:

$$W = \min_i \max_j a_{ij} \quad (1)$$

де a_{ij} – інвестиційний проект реалізації напряду i відповідно до ділового циклу j .

Прийняття рішення за критерієм Вальда виключає будь-який ризик.

Критерій оптимізму, який називають критерієм максимаксу, використовується, коли рішення про обрання інвестиційного проекту орієнтується на найбільш сприятливі умови. Критерій оптимізму представлено у вигляді:

$$O = \max_i \max_j a_{ij} \quad (2)$$

Прийняття рішення щодо вибору варіанту інвестиційного проекту здійснюється за критерієм, згідно з яким величина ризику набуватиме мінімального значення під впливом найбільш несприятливих чинників на основі використання мінімаксного критерію Севіджа. За критерієм Севіджа кращим є результат, при якому максимальний ризик буде найменшим, тобто:

$$S = \min_i \max_j r_{ij}, \quad (3)$$

де r_{ij} – ризики реалізації напрямку i за умов j :

$$r_{ij} = c_j - a_{ij}. \quad (4)$$

де $c_j = \max_i a_{ij}$ (найбільше значення умови j).

Критерій Гурвіца засновано на двох припущеннях: інвестиційний проект може бути найбільш невідповідним з імовірністю $(1-t)$ та в найбільш вигідним з імовірністю t , де t – коефіцієнт довіри. Критерій песимізму-оптимізму Гурвіца використовується для усереднення значень крайнього песимізму та оптимізму в оцінках альтернативи обрання інвестиційного проекту і записується таким чином:

$$H = \max_i (t \min_j a_{ij} + (1-t) \max_j a_{ij}), \quad (5)$$

де $0 < t < 1$ – коефіцієнт, який обирається з суб'єктивних міркувань.

Якщо $t = 1$, то критерій Гурвіца перетворюється у максимінний критерій, а якщо $t = 0$ – у критерій крайнього оптимізму. Не існує будь-яких простих рекомендацій із вибору значення коефіцієнта, тому в більшості випадків вважають, що $t = 0,5$.

Вибір, за яким саме критерієм приймати рішення про інвестування коштів у той чи інший інвестиційний проект в умовах невизначеності, є достатньо складним і відповідальним етапом інвестиційного маркетингу. На основі використання розглянутих критеріїв прийняття рішень щодо обрання інвестиційного проекту можна констатувати, що найбільш ефективними варто вважати заходи з управління інвестиційними ризиками за умови створення та постійної підтримки ефективної системи аналізу, планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності диверсифікованих підприємств та вдосконалення системи прогнозування та планування, оскільки саме вони забезпечують найкращі результати та найменші ризики.

Необхідно зазначити, що повністю нейтралізувати ризик в інвестиційному маркетингу диверсифікованих підприємств майже неможливо, але можна зменшити його вплив за допомогою ефективних методів управління ризиком. Таким чином, ми виділяємо найважливіші заходи управління інвестиційними ризиками: уникнення ризику та зниження ризику, накладання його на інвестора або його переведення на третю сторону.

Уникнення ризику це відмова від проекту, пов'язаного з високим ризиком. Результатом використання такого методу є переривання виробництва певних видів продукції, відмова від сфери діяльності у разі виникнення таких ризиків та вибір нового.

Зниження ризику полягає у застосування заходів, що зменшують розмір втрат або ймовірність виникнення несприятливих подій. Використання цього методу є ефективним, коли очікуються великі обсяги можливих втрат. Найпоширеніші методи зниження ризику включають: підготовку високоякісних інноваційних проектів з гарантією прибутку; диверсифікацію ризику; здійснення різних заходів щодо запобігання ризикам тощо.

Накладення ризику на інвестора можливе лише за умови впевненості, що він зможе відновити ймовірні втрати капіталу за рахунок власних коштів. Застосування цього методу виправдано у випадках, коли частота втрат низька, а їх потенційний розмір – незначний. Методи використання такої стратегії повинні включати самострахування, створення венчурних компаній або використання економічних прогнозів та моніторингу.

Використання кожного методу вимагає дотримання певних умов (зокрема, необхідності додаткового часу), які можуть бути неприйнятними для інвестора. Порівняльна характеристика способів зниження ризику запропонована в таблиці 2 [9].

Таблиця 2.
Характеристика способів зниження інвестиційних ризиків

Назва методу	Зміст	Переваги	Недоліки
Хеджування	Метод страхування від виникнення несприятливих подій в майбутньому. Свідоме використання протилежної реакції різних інвестиційних проектів на одну і ту саму подію	Допомагає зберегти прибуток на фіксованому рівні	Відмова від отримання надлишків прибутку
Лімітування	Встановлення граничних сум інвестицій та завчасне обмеження можливих втрат	Зменшення втрат до оптимального рівня	Має вплив на певні види ризиків, зокрема, виробничі та технологічні ризики сповільнюють процес отримання можливого прибутку
Диверсифікація	Розподіл інвестицій між різними об'єктами із різним ступенем співвідношення "ризик – прибутковість"	Відсутність додаткових фінансових витрат; обмеження ризику, пов'язаного з правом власності на один актив (тип діяльності, постачальника тощо)	Встановлення рівноваги між ризиком та прибутком, що є обтяжливим процесом; можливість неправильного підбору предметів; додаткове споживання часу
Страхування	Мінімізація ризику за допомогою сплати страхових внесків	Найпоширеніший метод, що не потребує додаткового часу	Зайві фінансові витрати, спрямовані на сплату страхових внесків

Використовуючи запропоновані рекомендації, можна підвищити інвестиційну привабливість диверсифікованих підприємств загалом та забезпечити ефективну реалізацію інвестиційних проектів зокрема. Цей результат може бути досягнутий шляхом чіткого визначення джерел інвестиційних ризиків та їхнього можливого впливу; своєчасного моніторингу стану макро- та мікросередовища впровадження інвестиційного проекту; чіткого контролю за процесом управління ризиками; наявністю ресурсів, необхідних для забезпечення швидкості виконання проекту.

Висновки. Таким чином, запропонований методологічний підхід до управління ризиками в інвестиційному маркетингу сприятиме підвищенню привабливості бізнесу для інвесторів, формуванню й підтримці необхідного рівня конкурентоспроможності диверсифікованих підприємств та зміцненню їхнього положення на національному та світовому ринках, здатен допомогти з вибором варіанту інвестиційного проекту в умовах посилення глобалізації економіки та дозволить зменшити негативний вплив ризиків на реалізацію проектів. При цьому кожен метод зменшення інвестиційних ризиків у ході реалізації проектів на підприємстві з визначенням їхнього змісту, переваг та недоліків формується як інструментарій управління ними. Подальші наукові дослідження у даному напрямі доцільно пов'язати з практичним аспектами оцінювання ризиків, розробкою процедур мінімізації їхнього впливу на реалізацію інвестиційного проекту та визначенням ефективності застосування комплексів інструментів управління ризиками в інвестиційному маркетингу диверсифікованих підприємств.

Література.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
2. Захарін С.В. Інвестиційне забезпечення інноваційно-технологічного розвитку економіки: монографія. Київ: КНУТД, 2011. 344 с.
3. Куцик В.І. Економічна оцінка стану та перспектив інвестиційної діяльності інтегрованих корпоративних систем. *Економічний дискурс*. 2017. № 4. С. 75-83.
4. Мушик Э. Мюллер П. Методы принятия технических решений. М.: Мир, 1990. 208 с.
5. Подиновский В.В., Ногин И.Д. Парето-оптимальные решения многокритериальных задач. 2-е изд., испр. и доп. М.: Физматлит, 2007. 256 с.
6. Соболев Ю.В., Дикань В.Л., Дейнек А.Г., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент. Харьков: Олант, 2002. 416 с.
7. Alkhuraiji, A., Liu, S., Oderanti, F.O., & Megicks, P. New structured knowledge network for strategic decision-making in IT innovative and implementable projects. *Journal of Business Research*, 2016. № 69(5), pp. 1534-1538.

8. Davies, A., & Brady, T. Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 2016. № 34(2), pp. 314-327/
9. Malakhovskyi, Y. Gamaliy, V. Zhovnovach, R. Kulazhenko, V Cherednichenko, M. Assessment of the risks of entrepreneurship as a prerequisite for the implementation of innovation projects, *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22, Issue 1S, pp. 127-133.
10. Tetiana, H., Chorna M., Karpenko L., Milyavskiy M. & Drobyazko S. Innovative model of enterprises personnel incentives evaluation. *Academy of Strategic Management Journal*, 2018. Vol 17(3). URL: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2018-vol-17-issue-3-journal-asmj-past-issue.html> (дата звернення 24.10.2019).

References.

1. Ansoff, I. (1999), *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy], St. Petersburg: Piter, Russia.
2. Zakharin, S.V. (2011), *Investytsiine zabezpechennia innovatsiino-tehnologichnoho rozvytku ekonomiky* [Investment software innovation and technological development of economy], Kyiv: KNUTD, Ukraine.
3. Kutsyk, V. (2017), "Economic assessment of the state and prospects of investment activities of integrated corporate systems", *Ekonomichnyi Dyskurs*, Vol. 4, pp. 75-83.
4. Mushik, E. & Myuller, P. (1990), *Metody prinyatiya tekhnicheskikh reshenii* (Engineering decision making methods), Moscow, Mir, Russia
5. Podinovskii, V.V. & Nogin, V.D. (2007), *Pareto-optimal'nye resheniia mnogokriterial'nykh zadach* [Pareto-optimal solutions of multicriterial problems], Moscow, Fizmatlit, Russia.
6. Sobolev, Yu.V. Dikan', V.L. Deynek, A.G. & Pozdnyakova, L.A. (2002) *Strategiya predpriyatiya i strategicheskii menedzhment* [Enterprise strategy and strategic management], Kharkiv, Olant, Ukraine.
7. Alkhurajji, A. Liu, S. Oderanti, F.O. & Megicks, P. (2016), "New structured knowledge network for strategic decision-making in IT innovative and implementable projects", *Journal of Business Research*, Vol. 69, Issue 5, pp. 1534-1538.
8. Davies, A. & Brady, T. (2016), "Explicating the dynamics of project capabilities",. *International Journal of Project Management*, Vol. 34, Issue 2, pp. 314-327.
9. Malakhovskyi, Y. Gamaliy, V., Zhovnovach, R. Kulazhenko, V. & Cherednichenko, M. (2019), "Assessment of the risks of entrepreneurship as a prerequisite for the implementation of innovation projects", *Journal of Entrepreneurship Education*, Vol. 22, Issue 1S, pp. 127-133.
10. Tetiana, H. Chorna, M. Karpenko, L. Milyavskiy, M. & Drobyazko, S. (2018), "Innovative model of enterprises personnel incentives evaluation", *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 17, Issue 3, available at: <https://www.abacademies.org/journals/month-june-year-2018-vol-17-issue-3-journal-asmj-past-issue.html> (Accessed 24 October 2019).

Стаття надійшла до редакції 20.11.2019 р.