

DOI: [10.32702/2307-2105-2022.4.80](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.80)

УДК 338.45

З. Д. Калініченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту,  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ  
ORCID ID: 0000-0003-4790-7745

## ОЧІКУВАНІ ПЕРЕВАГИ ТА ОЦІНКА СИНЕРГЕТИЧНОГО ЕФЕКТУ ДІЯЛЬНОСТІ ДИВЕРСИФІКОВАНИХ КОМПАНІЙ

Z. Kalinichenko  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Civil Law,  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs

### EXPECTED BENEFITS AND EVALUATION OF THE SYNERGETIC EFFECT OF DIVERSIFIED COMPANIES

*В умовах ринкової економіки великі промислові підприємства розвиваються в різних організаційно-правових формах відповідно до завдань розвитку своїх власників. Одним з найбільш широко застосовуваних шляхів розвитку великого бізнесу в економіці стало створення диверсифікованих компаній. Напрямки просування української економіки на зовнішні ринки розглядаються також у контексті інтеграційних процесів.*

*Україна накопичує досвід у здійсненні процесів диверсифікації, використовує зростаючий потік доходів підприємств для вирішення глобальних проблем чи стратегічного маневру. Синергетичний ефект забезпечує зміцнення фінансової стійкості. Внаслідок позитивного ефекту зростає капіталізація прибутку, підвищується ринкова вартість підприємств.*

*Результатом дослідження є розробка методики оцінки синергетичного ефекту та підготовка рекомендацій з формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління диверсифікованими підприємствами. Конкуренція актуалізує використання концепції синергетичного ефекту та поєвляє використання різних методик оцінки синергетичного ефекту для забезпечення розвитку підприємств.*

*In a market economy, large industrial enterprises develop in various organizational and legal forms in accordance with the development objectives of their owners. One of the most widely used ways to develop big business in the economy was to create diversified companies. Directions of promotion of the Ukrainian economy on foreign markets are also considered in the context of integration processes. New trends require the transfer of production of domestic enterprises to more rational and innovative principles. Ukraine is gaining experience in carrying out diversification processes, using the growing flow of enterprise income to solve problems or strategic maneuvers.*

*The goal of diversification strategies is to achieve synergies with cost reduction, revenue stabilization, and profitability. The synergetic effect provides strengthening of strategic stability of the enterprises. As a result of the positive effect, the capitalization of profits increases, the market value of enterprises increases.*

*The essence of the analysis in terms of diversification of activities is to study the current state and changes in resources, processes and results of enterprises in order to obtain information to justify*

*and make management decisions. The analysis helps to determine the need for diversification, the choice of options for its projects, opportunities for their implementation and achieving the goals of these projects.*

*The need for the company to diversify its activities can be identified as a result of a comparative analysis of the desired and possible levels of productivity and profitability, as well as the scale of activities that have been achieved in the course of economic activity.*

*The result of the study is the development of methods for assessing the synergetic effect and preparation of recommendations for the formation of organizational and economic mechanism of strategic management of diversified enterprises. Competition actualizes the use of the concept of synergetic effect and revives the use of various methods of assessing the synergetic effect to ensure the development of enterprises.*

**Ключові слова:** *диверсифікація; синергетичний ефект; сталий розвиток підприємств; стратегічне управління; додатковий прибуток.*

**Key words:** *diversification; synergy effect; sustainable development of enterprises; strategic management; additional profit.*

**Постановка проблеми.** Будь-яка національна економіка є самодостатньою, якщо вона має у своєму складі високоефективну промисловість. Спільно із середнім та малим бізнесом вона дозволяє будь-якій країні забезпечити стійке у часі зростання валового національного продукту та життєвого рівня населення. В умовах ринкової економіки великі промислові підприємства розвиваються у різних організаційно-правових формах відповідно до цілей розвитку своїх власників. Одним з найбільш широко застосовуваних шляхів розвитку великого бізнесу є створення потужних диверсифікованих компаній.

Поширення створення всередині великих підприємств бізнес-одиниць, відносини між якими базуються на принципах ринкових відносин, призвела до децентралізації та дивізіоналізації більшості великих підприємств країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання диверсифікації виробництва стали особливо привабливими. Причому диверсифікація стала актуальною у зв'язку з збільшенням свободи підприємств, розширенням конкуренції, а також розвитком процесів приватизації. Вибирати стратегію диверсифікації діяльності стали підприємства, що функціонують у різних галузях та переслідують найрізноманітніші цілі: від простого бажання вижити до отримання додаткового прибутку.

Останнім часом досить багато уваги приділялося особливостям процесу диверсифікації виробництва на підприємствах, але економічні, соціальні та технологічні аспекти явища диверсифікації та синергетичного ефекту для підприємств вітчизняною економічною теорією розглядаються недостатньо.

**Формулювання мети дослідження.** Метою дослідження є розробка методики оцінки синергетичного ефекту та підготовка рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму стратегічного управління диверсифікованими підприємствами.

**Виклад основного матеріалу.** Диверсифікація означає вхід компанії в нову сферу виробничих відносин, де вона може запровадити ефективний менеджмент або новий спосіб управління діяльністю. Звичайно ж, мета диверсифікації - досягти у майбутньому підвищення показників економічної ефективності при повному використанні ресурсів та ефекту синергії.

З розширенням підприємств відбувається фізична та організаційна зміна у структурі бізнесу, яка не дає можливості повністю скористатися попереднім досвідом діяльності компанії, тобто відбувається формування нового технологічного, інформаційного устрою виробництва, поява нових каналів збуту, оновлення складу та структури персоналу.

Можна виділити низку причин диверсифікації:

- збільшення рівня ризику, пов'язаного з посиленням конкуренції на ринку, що позначається на фінансовому становищі протягом певного часу;
- наявність вільних оборотних засобів та неповне завантаження виробничих потужностей;
- падіння рентабельності основного виробництва;
- прагнення до зростання масштабу виробництва (розширення бізнесу, завдяки синергізму з нинішнім бізнесом).

Таким чином, основними завданнями диверсифікації є:

- зробити організацію зростаючою, тобто покращити модель зростання;
- зміцнити стабільність підприємства, попри наявність випадковостей, що мають несприятливі для підприємства наслідки, а також знизити ризики з допомогою перерозподілу капіталу багатопрофільної діяльності.

В основі диверсифікації, насамперед, лежать економічні вигоди для підприємств, що виявляються, зокрема, в ослабленні впливу кризових факторів, таких як посилення конкуренції, глобалізація економіки, падіння рентабельності основного виду бізнесу тощо і пом'якшення їх наслідків.

Проникнення компанії в нові сектори бізнесу може переслідувати одну або декілька цілей, досягнення яких забезпечується одним чи кількома напрямками диверсифікації. Звідси випливає, що головна мета диверсифікації виробництва - це створення умов стабільного та ефективного соціально-економічного розвитку компанії, що трансформується у конкретні цілі структурної політики, такі як:

- зростання масштабу/розміру фірми;
- підвищення рентабельності;
- збалансованість стратегічного портфелю підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства, що визначається потребою прибуткових продукції, робіт та послуг.

Проведення стратегії диверсифікації у кожному конкретному підприємстві може бути виправданим насамперед розподілом ризику між різними видами діяльності. Тут необхідно також зазначити, що ефективність застосування даної стратегії може бути обумовлена достатньою величиною первісного капіталу та взагалі виробничого потенціалу підприємства.

Отже, можна дійти до висновку, що диверсифікація створює передумови організаційно-економічного характеру для розвитку найбільш конкурентоспроможних форм і напрямів виробництва цього підприємства, веде до оптимізації і підвищення конкурентоспроможності бізнесу, і навіть до його фінансової стійкості. Диверсифікація виробництва стає рухомою і гнучкою частиною відтворення, що робить підприємство більш чутливим до змін зовнішнього середовища, чуйним до сприйняття нових потреб ринку, а, отже, готовим до завоювання нових сегментів ринку, галузей, регіонів.

Додатковими джерелами зростання ефективності використання ресурсів у порівнянні з джерелами вузькоспеціалізованих фірм є:

- синергія, тобто ефект взаємодії різних продуктивних підрозділів підприємства та спільне використання ресурсів;
- можливість оптимального поєднання виробленої продукції та обслуговуваних нею ринків з урахуванням динаміки попиту та ступеня новизни продукції.

Стратегія диверсифікації переслідує п'ять основних груп цілей:

1. Зростання компанії. У разі якщо ринок основної продукції через насиченість і високу конкуренцію стає непривабливим, приймається рішення про вхід в іншу сферу діяльності з метою зростання компанії.

2. Зниження ризиків. Поряд із зростанням компанії подальшою метою диверсифікації є зниження ризику. Ризик діяльності спеціалізованої компанії може зменшитися, якщо вона диверсифікується в ті області, які мало пов'язані з основною. Так, якщо основна продукція компанії сильно схильна до сезонності або кон'юнктурних спадів, вихід на нові ринки представляє можливість для згладжування можливих спадів.

3. Створення конкурентних переваг. Підприємства у межах стратегії диверсифікації можуть посилити свої конкурентні позиції шляхом поєднання різних технологій.

4. Збільшення рентабельності. За допомогою стратегії диверсифікації часто досягається така мета, як збільшення рентабельності діяльності підприємства. Рентабельність залежить особливо від того, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства. Неefективно вкладені чи наявні надлишки матеріальних та нематеріальних ресурсів в результаті диверсифікації можуть використовуватися більш ефективно. Диверсифікація може також дозволити підприємствам завантажити недоавантажені виробничі потужності та відповідно збільшити рентабельність капіталу.

5. Соціальні цілі. Соціальні наслідки диверсифікації служать збереженню робочих місць у разі, якщо продукція основного виробництва не матиме попиту. При виборі шляхів економічного зростання промисловим підприємствам слід враховувати, що за минулі роки промислове виробництво за кордоном зростало переважно за рахунок стратегічних поглинань.

Слід розрізнити диверсифікацію виробництва та диверсифікацію капіталу. Диверсифікація виробництва – збільшення його масштабів в результаті об'єднання кількох підприємств в одне укрупнене господарство під загальним управлінням. Розрізняють горизонтальну та вертикальну диверсифікацію виробництва. Горизонтальна диверсифікація означає поєднання однотипних підприємств усередині однієї галузі. Вертикальна диверсифікація передбачає злиття підприємств різних галузей, що дозволяє здійснити випуск складної продукції по єдиному технологічному ланцюжку та розширити асортимент виробів (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Види диверсифікації та їх характеристика[1]**

| <b>Види диверсифікації</b>   | <b>Характеристика</b>   |
|--|---|
| <b>1</b>   | <b>2</b>  |
| 1. Центрована диверсифікація (споріднена, пов'язана, концентрична) | Поповнення своєї номенклатури виробами, які аналогічні тим, що вже виробляються, але відрізняються деякими параметрами                            |
| 1.1 Вертикальна (відносно центрована)                              | Обумовлює розвиток виробництва навколо основної провідної виробничої колії, в її основі лежать однакові техніко – технологічні ознаки виробництва |

|  |  |
|--|--|
| 1.1.1 Повна                                    | Може виникати за рахунок спільного використання бізнес-процесів (закупівлі, виробництво, реклама, продажі, сервіс), єдиної торгової марки, досвіду   |
| 1.1.2 Часткова                                 | В цьому випадку частина продукції виробляється на підприємстві, а частина – закуповується у інших підприємств  |
| 1.1.3 Квазідиверсифікація                      | Створення альянсів між компаніями, що зацікавлені в диверсифікації без переходу прав власності і орієнтовані на випуску споріднених товарів  |
| 1.1.4 Зворотна                                 | Підприємство виконує функції, що раніше виконувалися постачальниками, тобто здобуває або встановлює контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів  |
| 1.1.5 Пряма                                    | Підприємство приєднує функції, що виконувалися раніше дистриб'юторами  |
| 1.2 Горизонтальна (умовно центрована)          | В її основі лежить те, що немає техніко – технологічних ознак виробництва у явному виді, тобто поряд з основним видом продукції починається випуск підбазового виду продукції, який в базовому буде використовуватися, як його компонент |
| 1.2.1 Географічне розширення                   | В цьому випадку об'єднуються компанії, що виробляють однотипну продукцію, але виступають на різних регіональних ринках   |
| 1.2.2 Розширення спектру продуктів             | Зміна асортименту, за рахунок нових видів товару, дає змогу краще триматися на плаву, пережити сезонні й смакові коливання попиту, і мати більше "дійних корів".   |
| 1.2.3 Диверсифікація орієнтована на ніши ринку | Спосіб експансії капіталу в нові ніши ринку з метою стабілізації економічного і фінансового стану бізнесу  |

Диверсифікація виробництва у межах однієї господарської одиниці, проведена до певних раціональних меж, дає, зазвичай, збільшення випуску продукції зі зниженням витрат виробництва у розрахунку на одиницю продукції, економії на масштабах виробництва. Однак надмірна централізація випуску продукції на одному підприємстві може вести до того, що виробництво стає громіздким, важкокерованим та економічно неефективним. Тому в процесі диверсифікації за окремими структурними одиницями повинна зберігатися відносна господарська самостійність, а її масштаб не повинен перевищувати економічно обґрунтованих оптимальних обсягів виробництва.

Диверсифікація капіталу – збільшення його розмірів в результаті об'єднання або злиття кількох раніше самостійних капіталів. Часто вона відбувається шляхом поглинання великими капіталами слабких конкурентів. Найбільш поширена диверсифікація капіталу у вигляді утворення акціонерних товариств та організацій системи участі [2].

Основна вигода від створення великих інтегрованих структур полягає у перевагах об'єднання капіталу у сфері технологічного розвитку, маркетингу, реклами, просування до споживача, зниження виробничих та невиробничих витрат. Дуже часто за рахунок злиття компаній можна досягти операційної економії. Досягнення подібної економії відоме як синергізм – вартість компанії, утвореної внаслідок злиття, перевищує суму вартості її складових частин. Усувається дублювання функцій різних працівників, що об'єднують такі види діяльності, як маркетинг, облік, постачання.

Крім операційної економії, злиття може стати причиною отримання економії за рахунок ефекту від застосування ЕОМ.

До недоліків великих підприємств слід насамперед віднести:

- збільшення транспортних витрат на підвезення сировини, матеріалів та комплектуючих виробів до підприємства та відправлення готової продукції споживачам внаслідок зростання радіусу транспортування;
- необхідність великих інвестицій на спорудження великих підприємств та тривалий термін їхнього будівництва;
- ускладнення процесу управління із зростанням масштабів підприємства;
- підвищення навантаження на природне середовище з усіма негативними наслідками, що звідси випливають;
- порушення принципу рівномірного розміщення промислового виробництва та комплексного розвитку окремих регіонів країни;
- можливість монополізації виробництва та ін.

Концентрація на будь-якому підприємстві повинна контролюватись з метою досягнення мінімальних витрат на випуск продукції незалежно від того, за якими формами розвивається цей процес, тобто на підприємстві повинні прагнути до випуску оптимального обсягу продукції.

У вітчизняній літературі відомі два підходи до визначення оптимального розміру підприємства. Перший підхід пов'язаний з мінімізацією приведених витрат (Зпр) на випуск продукції, тобто.

$$Зпр = C + E * K + Z_{тр} - \text{мінімум,}$$

де С - собівартість продукції за *i*-м варіантом

Е - ставка дисконтування;

К - капітальні вкладення за *i*-м варіантом;

$Z_{tr}$  - транспортні витрати за *i*-м варіантом.

Оптимальним вважається такий розмір підприємства, за якого досягається мінімум приведених витрат.

У вітчизняній літературі відомий і графічний метод визначення оптимального розміру підприємства. Він заснований на залежності внутрішньовиробничих витрат (А), позавиробничих (В) та повних витрат ( $\Pi = A + B$ ) від обсягу продукції, що випускається. Оптимальний розмір підприємства досягається при мінімумі повних витрат на випуск продукції.

У західній літературі оптимальний розмір підприємства визначається зіставленням позитивного та негативного ефекту масштабів виробництва. Замість оптимального розміру підприємства використовується концепція мінімального розміру підприємства. Він є таким обсягом виробництва, у якому підприємство може мінімізувати довгострокові середні витрати на одиницю продукції. Мінімальний ефективний розмір підприємства досягається на певному проміжку, тому що на певному проміжку підприємство забезпечує мінімальні середні витрати. Проміжок кривої характеризує зростання середніх витрат виробництва, збільшення обсягу виробництва, тобто для підприємства нарощувати обсяги випуску продукції не вигідно. Вироблення стратегії економічного зростання має спиратися на пошук і закріплення країною свого місця у світовому поділі праці, здійснення структурних зрушень з метою створення та просування на внутрішній і зовнішній ринки вітчизняних високотехнологічних виробів, машин та устаткування, різноманітних товарів і послуг для задоволення потреб людини й суспільства в основних сферах життєдіяльності (табл. 2).

Таблиця 2.

**Факторні простори, у яких оцінюється стратегічне положення компанії в різних матричних методиках[3]**

| Назва методики             | Координати   | Можливість застосування для  |
|----------------------------|--|--|
| 1                          | 2  | 3  |
| SPACE                      | Фінансове положення компанії<br>Конкурентна перевага компанії<br>Привабливість галузі<br>Стабільність середовища                             | Вважається можливою, так як крім наочного представлення сьогоденного стану бізнесу, матриця дає можливість оцінити перспективи обсягів продажів, прибутку і необхідних капіталовкладень                  |
| МакКінсі                   | Привабливість галузі<br>Конкурентний статус фірми  | Вважається можливою, так як однією з великих переваг   |
|                            | Внесок у бізнес компанії (обсяг продажів)  | матриці є її гнучкість. Підхід враховує, що різні галузі характеризуються різними факторами конкурентного успіху. Одночасно враховується більше число стратегічно важливих перемінних, чим у підході БКГ |
| Томпсон й Стрікленд        | Темп росту ринку в цілому<br>Конкурентна позиція компанії  | Вважається можливою, так як можна співставити потенціал підприємства з ринковими можливостями  |
| БКГ                        | Привабливість галузі (ріст ринку в цілому)<br>Конкурентна сила компанії (відносна частка ринку)<br>Внесок у бізнес компанії (обсяг продажів) | Вважається можливою, так як однією з великих переваг матриці є її гнучкість. Підхід враховує, що різні галузі характеризуються різними факторами конкурентного успіху                                    |
| Артур Д.Літл               | Стадія життєвого циклу бізнесу<br>Конкурентна позиція компанії   | Найбільш істотні в матриці Артур Д. Літл (ADL/LC) пророблення вибору стратегій у конкретній обстановці   |
| Хофнера-Шенделя            | Стадія життєвого циклу бізнесу<br>Конкурентний статус фірми<br>Внесок у бізнес компанії (обсяг продажів)                                     | Вважається можливою, так як два її основних поля відповідають короткостроковій і довгостроковій перспективам підприємства  |
| SWOT – аналіз              | Потенційні внутрішні переваги<br>Потенційні внутрішні недоліки<br>Потенційні зовнішні можливості<br>Потенційні зовнішні загрози              | Вважається можливою, так як це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей, погроз, які виходять із його найближчого оточення  |
| GAP – аналіз               | Бажана діяльність<br>Прогнозована діяльність   | Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність знайвищим рівнем вимог   |
| Стратегічна модель Портера | Рентабельність<br>Частка ринку   | Вважається можливою, так як включає в себе стратегії цінового лідерства, диференціації й концентрації  |
| Матриця Пітера Т.Фітц Роя  | Відносна диференціація продукції<br>Відносна ціна  | Вважається можливою, так як включає можна оцінити та   |

Для того щоб цей методичний підхід для визначення оптимального розміру підприємства міг використовуватися у вітчизняній практиці, необхідно на кожному підприємстві визначати криву залежності довгострокових середніх витрат від обсягу виробництва.

Давно відомо, що концентрація та монополізація як явища в економіці тісно взаємопов'язані між собою. Але з цього не випливає, що концентрація обов'язково призводить до появи підприємств-монополістів.

У країнах із ринковою економікою вже давно склалася ефективно діюча система антимонопольного законодавства, на основі якої держава регулює процеси концентрації з метою недопущення появи підприємств або групи підприємств-монополістів. Цьому, зокрема, сприяло й те, що до кінця 60-х років на Заході склалася ціла система показників статистики концентрації ринкового потенціалу, які систематично публікуються у пресі. Найбільшого значення та поширення набув такий показник, як частка фіксованого числа підприємств. Наприклад, згідно з німецьким антимонопольним законодавством монополічне становище підприємства або групи підприємств на ринку виникає, якщо на одне підприємство припадає понад 1/3 всього обороту на ринку, або на три і менше підприємств - 1/2 загального обороту, або п'ять і менше підприємств - понад 2/3 обороту.

Аналогічна практика і в багатьох інших країнах. Наприклад, в США протягом кількох десятиліть застосовувався показник: «частка чотирьох найбільших підприємств». Частка фіксованого числа підприємств має, однак, один недолік. Цей показник – дискретний. Він характеризує не всю сукупність підприємств на ринку та її структуру, а лише позиції найбільших виробників. Тому за останні роки все більшого поширення набуває інший комплексний показник – індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ)[4]:

$$ННІ = \sum X_i^2$$

де N- число суб'єктів господарювання, що діють на ринку (в галузі);

$X_i^2$  – частка i-го суб'єкта господарювання (%) в обсязі реалізованої продукції на ринку (в галузі).

Головне значення має синергетична характеристика підходу. Організаційні та інформаційні системи будуються в такий спосіб, щоб досягти синергізму, тобто. одночасного функціонування окремих, але взаємозалежних елементів, забезпечуючи більшу загальну ефективність, ніж сумарна ефективність елементів, взятих окремо[2]. Ми підкреслюємо одну з найважливіших властивостей системного підходу, наголошуючи на появі синергетичного ефекту від функціонування окремих підсистем - об'єднання їх у єдине цілісне утворення.

Синергізм – це перевага бізнесу, що виникає завдяки встановленню зв'язків з іншими бізнес-одинацями в рамках підрозділу або підприємства. Дві бізнес-одинаці, наприклад, можуть мати загальний торговельний персонал, офіс або склад, що дозволяє досягти зменшення витрат або інвестицій. Бізнес-одинаці можуть запропонувати покупцям органічну комбінацію зі своїх товарів. Найчастіше така комбінація виявляється вигіднішою підприємствам, ніж якби товари пропонувалися окремо.

**Висновок.** Такий підхід дає змогу зрозуміти, як відбувається процес змін навколишнього середовища, виявити рушійні сили та фактори розвитку, основні тенденції еволюції для більш ефективного управління підприємством і більш точного передбачення результатів змін.

При цьому слід зазначити, що принципи стратегічної гнучкості та синергізму як взаємодоповнюють, так і взаємовиключають одне одного.

#### Список використаних джерел.

1. Вороніна А. Ю. Стратегічні альтернативи розвитку промислових підприємств /А. Ю. Вороніна, Г. В. Запорожець *Зб. наук. пр. Дніпродзерж. держ. техн. ун-ту (техн. науки)*. 2018. Вип. 2 (15). С. 235-239.
2. Цыпленкова М. В. Основы менеджмента : учеб. пособ / М. В. Цыпленкова, И. В. Моисеенко, Н. В. Гуремина. Одесса: Академия, 2013. 245 с.
3. Amaldoss W. Experiments on strategic choices and markets / W. Amaldoss, T.-H. Ho, A. Krishna, K.-Y. Chen et al. *Marketing letters*. 2019. Vol. 19. Is. 3-4. P. 417-429.
4. Мірошник Р. О. Методика оцінювання машинобудівних підприємств у матриці «нематеріальні активи-інноваційна активність» / Р. О. Мірошник, О. З. Сорочак *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2020. № 3 (11). С. 101–117.
5. Рибальченко Л, Рижков Е. Забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*, 2019. № 1 с.268-274
6. Жукова Д. А. Матричний підхід до формування стратегічних альтернатив підприємства *Економічні студії*. 2015. № 3 (07). С. 35–40.

#### References.

1. Voronina, A.Yu. & Zaporozhets', H.V. (2010). Stratehichni alternatyvy rozvytku promyslovykh pidpriemstv [Strategic alternatives for development of industrial enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats Dniprodzerzhynskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu (tekhnichni nauky) – Collection of research papers of Dniprodzerzhinsk state technical university (technical sciences)*, no. 2 (15), pp. 235-239 (in Ukrainian).
2. Cyplenkova, M.V., Moiseenko, I.V., Guremina, N.V. & Bondar', Ju.A. (2013). Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]. Odessa: Akademiia (in Ukrainian).
3. Amaldoss, W., Ho, T.-H., Krishna, A., Chen, K.-Y. et al. (2018). Experiments on strategic choices and markets. *Marketing letters*, vol. 19, is. 3-4, pp. 417-429.

4. Miroshnyk, R.O. & Sorochak, O.Z. (2019). Metodyka otsinyuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv u matrytsi “nematerialni aktyvy-innovatsiyna aktyvnist”. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky – Economics and management of machine-building industry enterprises: issues of theory and practice*, no. 3 (11), pp. 101–117 (in Ukrainian).
5. Lyudmyla RYBALCHENKO Ph.D, Ass. Prof. Eduard RYZHKOV Ph.D, Ass. Prof. (Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs) *Ensuring enterprise economic security Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2019. Special Issue № 1(in Ukrainian).
6. Zhukova, D.A. (2015). Matrychnyi pidkhid do formuvannya stratehichnykh alternatyv pidpryyemstva [Matrix approach to the formulation of strategic alternatives of the enterprise]. *Ekonomichni studii – Economics studies*, no. 3 (7), pp. 35–40 (in Ukrainian).

*Стаття надійшла до редакції 20.04.2022 р.*