

Залуцька Х.Я.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національного університету «Львівська політехніка»**Zalutska Khrystyna**

Lviv Polytechnic National University

**ДИВЕРСИФІКАЦІЙНА КОНВЕРГЕНТНІСТЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
ЗДІЙСНЕННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ
ЯК БАЗИС ФОРМУВАННЯ ЇХ БІЗНЕС ОДИНИЦЬ
В СТРАТЕГІЧНОМУ АСПЕКТІ РОЗВИТКУ: МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ****DETERMINING THE DIVERSIFICATION CONVERGENCE
OF EFFECTIVENESS OF PERFORMING THE BUSINESS PROCESSES
OF ENTERPRISES AS THE BASIS FOR FORMING THE BUSINESS
UNITS FROM THE STRATEGIC PERSPECTIVE OF DEVELOPMENT:
METHODICAL FRAMEWORKS**

Метою статті є розробка та впровадження методичного підходу щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес процесів як основи формування бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення. Запропоновано і обґрунтовано методичний підхід визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес процесів необхідної для визначення можливостей і доцільності поділу підприємства на бізнес одиниці враховуючи інтеграційну адаптивність, ресурсну взаємно-активну сприйнятливість та рівень синхронізації бізнес процесів, які забезпечують вищу ефективність взаємодії бізнес процесів між собою в стратегічному періоді в межах певної бізнес одиниці виділеної за відповідними критеріями поділу. Розраховано і обґрунтовано диверсифікаційну конвергентність сукупності машинобудівних підприємств, що дозволило з мінімальними витратами встановити можливість їх поділу і окреслити ефективні варіанти виділення бізнес одиниць враховуючи сучасні неотехнологічні умови розвитку підприємств.

Ключові слова: диверсифікаційна конвергентність, інтеграційна адаптивність бізнес процесів, ресурсна активна сприйнятливість, результативність, неотехнологічні умови відтворення, стратегічний період, довгостроковий ефект.

Целью статьи является разработка и внедрение методического подхода к определению диверсификационной конвергентности результативности осуществления бизнес-процессов как основы формирования бизнес-единиц в стратегическом аспекте развития предприятий в условиях неотехнологического воспроизводства. Предложено и обосновано методический подход определения диверсификационной конвергентности результативности реализации бизнес-процессов необходимой для определения возможностей и целесообразности деления предприятия на бизнес-единицы, учитывая интеграционную адаптивность, ресурсную взаимно активную восприимчивость и уровень синхронизации бизнес-процессов, обеспечивающих высокую результативность взаимодействия бизнес-процессов между собой в стратегическом периоде в пределах определенной бизнес-единицы, выделенной по соответствующим критериям деления. Рассчитано и обосновано диверсификационную конвергентность ряда машиностроительных предприятий, что позволило с минимальными затратами установить возможность их деления и определить эффективные варианты выделения бизнес-единиц, учитывая современные неотехнологические условия развития предприятий.

Ключевые слова: диверсификационная конвергентность, интеграционная адаптивность бизнес-процессов, ресурсная активная восприимчивость, результативность, неотехнологические условия воспроизводства, стратегический период, долгосрочный эффект.

To enhance the effectiveness of business processes of a diversified enterprise, it is expedient to divide them into certain business units. This will ensure the effectiveness of performing the correspond-

ing business processes at the expense of specialization of separated business units. In the practice of science, business units are indicated according to generally accepted criteria in compliance with determined features, peculiarities, properties, etc. However, to ensure the long-term effect of the implementation of certain business processes of the business unit, it is advisable to combine business processes into a business unit, taking into account their effectiveness, which affects the overall efficiency of business units and enterprises in general. An article's purpose is to draw up and implement a methodical approach to determining the diversification convergence of the effectiveness of performing the business processes as the basis for forming the business units from the strategic perspective of development of enterprises under the neo-technological reproduction. The author outlines the main requirements for business units of a diversified enterprise. The author has proposed and substantiated the methodical approach to determining the diversification convergence of the effectiveness of performing business processes being necessary for indicating opportunities and expediency of dividing an enterprise into business units, taking into consideration the integrational adaptiveness, resource mutually active susceptibility, and the level of business processes' synchronization, which ensure the higher effectiveness of the interaction between business processes in a strategic period within a certain business unit separated according to corresponding criteria for division. The author has calculated and substantiated the diversification convergence for a set of machine-building enterprises. This has enabled to ascertain the possibility of their division at the minimum expenses and to outline useful variants for separating the business units, taking into account contemporary neo-technological conditions for development of enterprises.

Key words: diversification convergence, integrational adaptiveness of business processes, resource active susceptibility, effectiveness, neo-technological conditions of reproduction, strategic period, long-term effect.

Постановка проблеми. В умовах швидких трансформаційних перетворень і глобальних непередбачуваних подій (війни, пандемії, стихійні лиха тощо) не лише втримуються, а й розвиваються диверсифіковані підприємства, які отримують і утримують відповідні ринкові позиції за рахунок багатофункціональної і різносторонньої діяльності. Однак, в сучасних умовах неотехнологічного відтворення, яке характеризується інноваційністю, значною конкуренцією та зростаючими унікальними потребами споживачів, необхідністю вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективного використання власного потенціалу, оперативного-результативного нарощення певного його виду вимагає від диверсифікованих підприємств ретельного концентрування уваги на всіх аспектах діяльності, що унеможливується широтою і багатогранністю діапазону диверсифікованих підприємств.

Вагомим заходом в таких випадках, який дозволяє сконцентруватися на певному напрямку, виді діяльності, типі споживачів чи продукту, тобто, забезпечує можливість використання переваг спеціалізації диверсифікованого підприємства, є їх поділ на певні бізнес одиниці. Такий поділ зазвичай здійснюється за певними критеріями враховуючи конкретні встановлені вимоги до характеристик і допустимі норми функціонування бізнес одиниць. При чому, кожна виділена бізнес одиниця за різними критеріями має власний потенціал і можливості нарощення для особистого розвитку, певну вагу та функціональну можливість забезпечення ефективного розвитку всього підприємства у конкретний момент часу. Тому,

відповідно, перш ніж прийняти рішення про вибір критерію поділу підприємства на бізнес одиниці, необхідно ретельно визначити вимоги і умови змін зовнішніх чинників, врахувати особливості, перспективи, стратегічні можливості розвитку бізнес одиниць згідно конкретного критерію поділу.

Тобто, необхідно визначити доцільність поділу диверсифікованого підприємства на бізнес одиниці враховуючи певні конвенгентні можливості (переваги поділу, складові елементи бізнес одиниць, особливості функціонування тощо) підприємства при різних критеріях поділу, які дозволять найповніше забезпечити довгострокову конкурентну перевагу, ефективність та адаптивність стратегічного розвитку бізнес одиниць зокрема та підприємства загалом до умов неотехнологічного відтворення. Доцільно, наприклад, виділяти бізнес одиниці, враховуючи результативність бізнес процесів підприємства та їх взаємну активну ресурсну сприйнятливість, яка забезпечить довгострокову ефективність бізнес одиниць та раціональність їх взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі широко описано критерії виділення бізнес одиниць [1–4] і вимоги до бізнес одиниць [5–8].

Однак, не достатньо уваги приділено питанню необхідності врахування диверсифікаційної конвргентності певних можливостей підприємства, результативності його складових елементів (бізнес процесів) при поділі за певним критерієм на бізнес одиниці, які б забезпечили ефективність функціонування підприємства в стратегічному періоді в умовах

неотехнологічного відтворення та доцільність такого поділу взагалі враховуючи певну оптимальну-результативну конвергентність його різноаспектних напрямків діяльності.

Метою статті є розробка та впровадження методичного підходу щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес процесів як основи формування бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазвичай основними причинами поділу підприємства на бізнес одиниці є: значні витрати, які не можливо контролювати; різноманітний асортимент продукції, який складно взаємоузгодити; зведення до нуля споживачами ефекту диверсифікації через неможливість контролю доцільності його формування; складність управління диверсифікованим підприємством тощо.

При чому, виділення бізнес одиниць здійснюються за наступними критеріями, враховуючи загальноприйняті вимоги до бізнес одиниць: тип продукту; пункт продажу продуктів; вид споживачів і постачальників; засоби фінансування; рівень інноваційності тощо.

Отже, основною умовою поділу підприємства на бізнес одиниці є складність управління та труднощі ефективного функціонування з великою кількістю продукції різного призначення, характеру та способу виготовлення. Зумовлено це тим, що в такому різноманітті продукції для різних груп споживачів значне приділення уваги не тому напрямкові діяльності чи товарам призведе лише до надмірних витрат, а обґрунтоване, вчасне зосередження на перспективних в певний момент часу напрямках діяльності чи видах продукції, а також можливостях їх покращення в стратегічному періоді, може принести підприємству значну довгострокову перевагу. Тобто, з метою збалансованого надання певних видів послуг чи виготовлення відповідних продуктів доцільного розділити окремі бізнес процеси у конкретні бізнес одиниці.

Виділення бізнес процесів у відповідні бізнес одиниці, при цьому, повинно відбуватися обдуманно, прораховано, раціонально, звичайно, із врахуванням загальних вимог до бізнес одиниць.

Найефективніше виділити бізнес процеси у бізнес одиниці враховуючи можливість їх взаємного забезпечення, що дозволить максимально раціонально сформуванню виробничий процес та результативно оптимізувати витрати усіх необхідних та можливих видів ресурсів при цьому в межах бізнес одиниць на довгострокову перспективу.

Отже, виділені бізнес одиниці повинні створити умови ефективного функціонування підприємства, ніж було до такого поділу, забезпечивши: більше коло споживачів; вищу величину прибутку; довгострокову конкурентну перевагу; можливість ефективного надання нових видів послуг чи виготовлення унікального продукту; вихід на нові ринки збуту; ефективність всього підприємства через формування синергійного ефекту взаємодії відповідних бізнес одиниць тощо.

Виділені вище умови задовольнятимуться у тому випадку, коли бізнес процеси будуть максимально злагоджені (синхронізовані) в межах певних бізнес одиниць.

Тому, враховуючи умови функціонування підприємств, необхідно, перш за все синхронізувати його бізнес процеси. Причому, синхронізація бізнес процесів повинна виконуватися за критерієм максимальної результативності їх певної взаємодії. Ефективною взаємодія бізнес процесів відбувається у випадку максимально повної забезпеченості бізнес процесів одне одним. Така забезпеченість стосується ресурсних можливостей одних бізнес процесів отриманих в результаті ефективної реалізації інших інтеграційно адаптивних із ними за певними видами ресурсів бізнес процесів.

Послідовність визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес процесів машинобудівних підприємств як базис формування їх бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення подано на рис. 1.

При чому, чим більше видів ресурсів забезпечує реалізація одного бізнес процесу життєдіяльність іншого, тим вищою є їх інтеграційна адаптивність, результативність та синхронізованим здійснення пов'язаних бізнес процесів, що виступає основними умовами об'єднання їх у бізнес одиниці.

Ключовою умовою можливості об'єднання інтеграційно адаптивних бізнес процесів, враховуючи максимальну результативність такого об'єднання у бізнес одиниці, є рівень відповідності утворених бізнес одиниць загальним критеріям та вимогам їх формування і функціонування.

В деяких випадках об'єднані відповідно певного коефіцієнта синхронізації бізнес процеси можуть формувати бізнес одиниці підприємства за декількома критеріями (товар, напрямок діяльності, споживачі тощо), а можуть лише за одним.

Звичайно, коли вони відповідають одному критерію, тоді краще і простіше приймати рішення, ніж коли існує декілька варіантів мож-

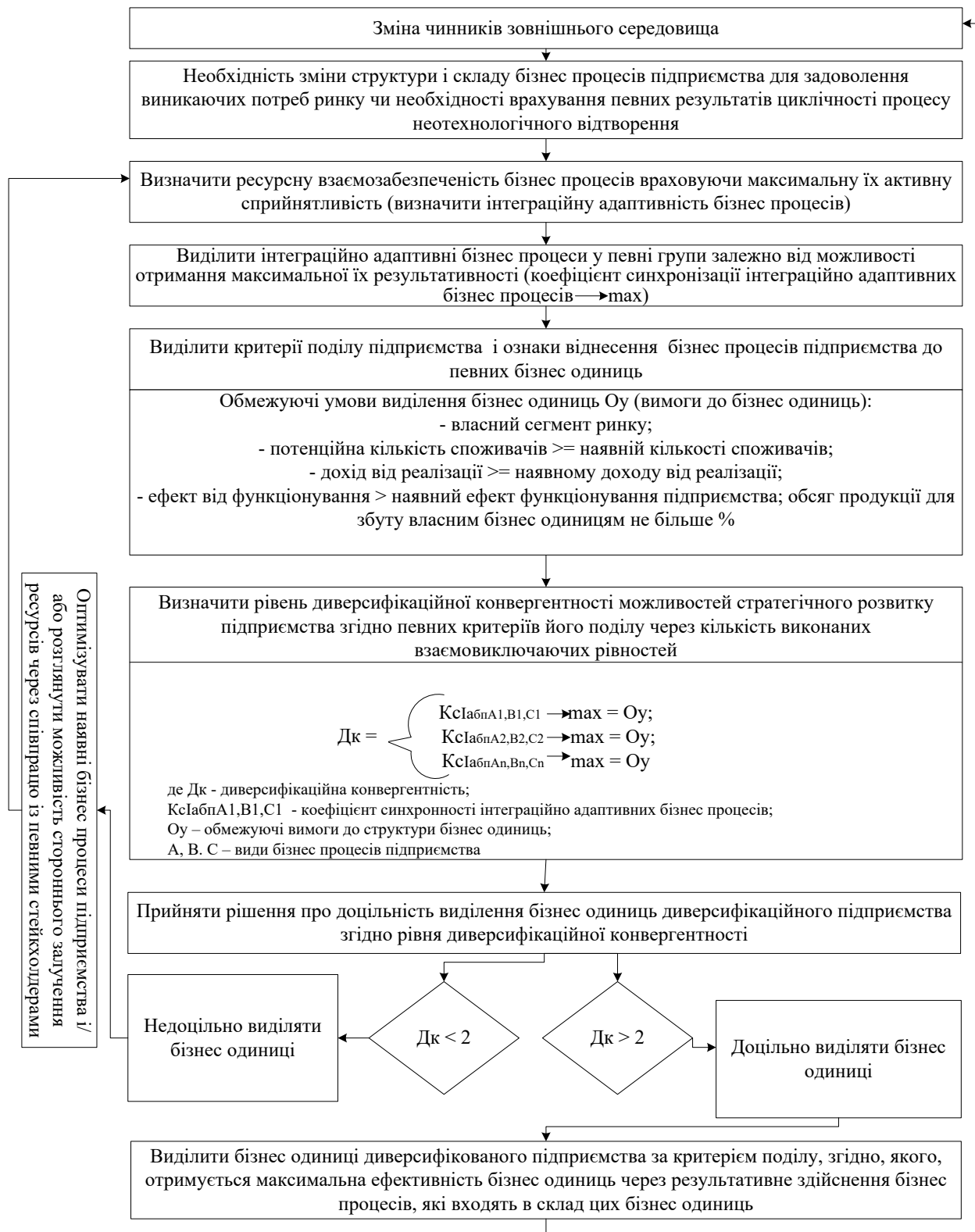


Рис. 1. Методичний підхід щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес процесів машинобудівних підприємств як базис формування їх бізнес одиниць в стратегічному аспекті розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення

ливого розвитку подій. Однак, наявність декількох варіантів формує можливість вибору кращого із них у певний момент часу. Вибір кращого

варіанту у таких випадках доцільно здійснювати за допомогою отриманої результативності бізнес процесів від їх певної взаємодії враховуючи

відповідну їх активну ресурсну сприйнятливість, рівень інтеграційної адаптивності та коефіцієнт синхронізації. Відповідність зазначеним вимогам забезпечує довгостроковість ефекту сформованого взаємодією відповідних бізнес процесів виділених у певні бізнес одиниці, що є основою успішного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

Отже, диверсифіковане підприємство доцільно розділити на бізнес одиниці, коли існує можливість результативного функціонування хоча б двох наборів синхронізованих інтеграційно адаптивних бізнес процесів підприємства, які відповідають загальноприйнятним вимогам виділення бізнес одиниць.

Тобто, диверсифікаційне підприємство можна розділити на бізнес одиниці якщо коефіцієнт його диверсифікаційної конвергентності більше 2.

Визначається цей показник наступним чином, коли інтеграційно-адаптивні бізнес процеси із коефіцієнтом синхронності, який максимально наближається до 1 відповідає класифікаційним диверсифікаційним обмежувачам. Диверсифікаційні обмежувачі – це загальноприйняті обмежувальні значення (властивості) при яких бізнес процеси можуть створювати бізнес одиницю в межах певної класифікаційної ознаки. Наприклад, наявний сегмент ринку: кількість споживачів дорівнює або більша за

Таблиця 1

Показники диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнес процесів машинобудівних підприємств, 2009–2018 рр., коефіцієнтний вимір

№ п/п	Назва підприємства	Значення показника диверсифікаційної конвергентності по роках									
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	ПАТ «ХТЗ»	2	2	2,5	2,5	1	1	2,7	1	1,9	3,7
2.	ПАТ «Завод Фрунзе»	3	3,4	3,7	3,7	3,5	3	3,2	3,8	4	4,4
3.	ТОВ «Лозівський механічний завод»	1	1	1,6	2	2,3	2	2,9	3	2,8	3
4.	ПАТ «Турбоатом»	1	1	1,4	1,9	1,9	1,4	1,9	2	2,1	2,5
5.	ПАТ «Горлівський машинобудівник»	0,9	1	1,2	1,7	2	2	-	-	1,7	1,9
6.	ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»	3	3,3	3	3,7	4	-	-	3,9	4,3	4,9
7.	ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»	2	2	2,2	2,4	2,2	2	2	2,2	2,2	2,6
8.	ПАТ «Дружківський машинобудівний завод»	0,9	1,1	1,5	1,5	1,5	1,3	1	1,2	1,6	1,9
9.	ПАТ «Борекс»	0,9	1	1,2	1,2	1,3	1,3	-	-	-	-
10.	ПАТ «Одеський машинобудівний завод»	1,9	2	2,1	2,4	2,4	2	2	2,1	2,3	2,8
11.	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	4,5	1,4	2,3	2,3	2,5	2,5	2,1	2	2,5	2,5
12.	«Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес»»	1,9	2,4	2,5	2,3	2,6	2,5	2,5	2,5	3	3,2
13.	ПрАТ «Конвеєр»	1	1	1,4	1,4	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,8
14.	ПАТ «Ельворті»	1,4	1,4	1,8	1,8	2	2,2	2	2,3	2,3	2,8
15.	ТОВ «Дослідно-механічний завод «Карпати»»	1,9	2	2	1,8	1,8	1,8	1,8	2,3	2,3	2,1
16.	ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»	2,2	2,3	2,3	2,5	2,5	2,6	2,6	2,6	3	3,3
17.	ПАТ «АК «Богдан Моторс»	2	2	2	2,1	2,3	2,6	2,6	2,6	2,6	3,9
18.	ТОВ «Сумський механічний завод»	1,3	1,5	1,5	1,8	1,8	1,9	1,9	2	2	2,3
19.	АТ «Білопільський машинобудівний завод»	0,9	1,2	1,2	1,7	1,7	1,7	1,5	1,5	1,9	1,9
20.	ПАТ «Барський машинобудівний завод»	2	2	2,1	2,4	2,4	2,1	2,1	2,6	2,6	3,1
21.	ПАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	1,2	1,2	1,2	1,7	1,7	1,5	1,5	1,5	1,7	1,7

наявний; дохід від реалізації рівний або більший за наявний; обсяг збуту власним бізнесом не перевищує допустиму межу для бізнесу тощо.

Враховуючи подані рекомендації в таблицю 1 зведено результати оцінки диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнесу процесів машинобудівних підприємств за 2009–2018 роки.

Розрахунок диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнесу процесів машинобудівних підприємств (табл. 1) здійснювався відповідно визначення можливості виділення бізнесу одиниць підприємств за критерієм «тип продукту». Отримані значення характеризують оптимально-результативну кількість бізнесу одиниць виділених за цим критерієм.

При поділі диверсифікованого підприємства на бізнесу одиниці за критерієм «тип продукту» без врахування показника диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнесу процесів підприємства, кількість бізнесу одиниць була б вищою. Так, наприклад, для ПАТ «Завод Фрунзе» їх кількість становила б не 4, а 7.

Отримані нецілі значення (2.3, 4.4, 2.5, 3.3 тощо) свідчать про наявність на підприємстві бізнесу процесів, яким не вистачає певних можливостей для реалізації чи конкретизації їх призначення. В даному випадку, підприємство може розглядати варіанти певної взаємодії із окремими стейкхолдерами для пошуку ефективних шляхів пристосування результатів реалізації цих бізнесу процесів чи залучення певних видів ресурсів для максимального отримання можливих, необхідних для ефективного функціонування в умовах неотехнологічного відтворення, ефектів.

Тобто, нецілі значення показника диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнесу процесів підприємства є передумовою застосування ним диверсифікаційно-інтеграційного вектору розвитку.

Різка зміна значень показника диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнесу процесів, наприклад, для ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» у 2010 році порівняно із 2009 роком пов'язано із виділенням у його структурі у кінці 2009 року двох бізнесу одиниць.

Зниження значень показника диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнесу процесів практично на всіх машинобудівних підприємствах у період 2014–2016 років зумовлено стагнацією національної економіки.

Висновки. В динамічних та непередбачуваних умовах функціонування сучасних підприємств, їх довгостроковий ефективний розвиток

можливий за рахунок диверсифікації діяльності шляхом виділення за певними критеріями окремих бізнесу процесів у спеціалізовані одиниці бізнесу. При чому, виділення у окрему одиницю бізнесу певних процесів повинно відбуватися, враховуючи максимально результативну їх взаємодію. Для цього у статті запропоновано методичний підхід щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнесу процесів машинобудівних підприємств як базису формування їх бізнесу одиниць, який, на відміну від існуючих, базується на оцінці і синхронізації інтеграційно-адаптивних бізнесу процесів через їх ресурсну взаємодійність, що дозволяє раціоналізувати структуру диверсифікованого підприємства оптимально-ефективними бізнесу одиницями, необхідними для стратегічного розвитку підприємств в умовах неотехнологічного відтворення.

Подано результати практичного використання запропонованого підходу щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнесу процесів для низки машинобудівних підприємств.

Отримані результати дозволили визначити доцільність поділу машинобудівних підприємств на бізнесу одиниці відповідно обраного критерію поділу «тип продукту» (за умови перевищення показника диверсифікаційної конвергентності значення 2).

Отримане значення показує також раціональну кількість бізнесу одиниць, функціонування яких характеризується найвищим рівнем результативності реалізації їх інтеграційно-адаптивних бізнесу процесів. При поділі диверсифікованого підприємства на бізнесу одиниці згідно загальних критеріїв поділу їх кількість була б на 2-4 одиниці більше. При чому, більша кількість бізнесу одиниць не характеризувала б їх вищу ефективність, а навпаки відбувалося б недоотримання прибутків чи перевитрати певних видів ресурсів через низьку синхронізацію бізнесу процесів в межах конкретних бізнесу одиниць.

Отже, використання методичного підходу щодо визначення диверсифікаційної конвергентності результативності здійснення бізнесу процесів машинобудівних підприємств дозволяє визначити раціональну кількість бізнесу одиниць, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства за рахунок результативності синхронізованого здійснення інтеграційно-адаптивних бізнесу процесів цих бізнесу одиниць, а також сприяє ефективному налагодженню взаємозв'язків із найпривабливішими для підприємства чи його бізнесу одиниць партнерами у певний момент часу.

Список використаних джерел:

1. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 116–122.
2. Стратегічна одиниця бізнесу. Критерії виділення стратегічних одиниць бізнесу. URL: <http://um.co.ua/8/8-6/8-65496.html> (дата звернення: 30.10.2020).
3. Фроленко Р., Жукевич С. Використання матричних методів у стратегічному аналізі диверсифікованих компаній. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 6(39). С. 124–132.
4. Яворська К. Бізнес-напрямок як складова збалансованого портфеля бізнесу. *Економічний аналіз*. 2013. № 12(4). С. 171–174.
5. Гаращенко Н.М., Костін Ю.Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища енергозбутової компанії. *Стратегія економічного розвитку України : Збірник наук. праць КНЕУ*. 2013. № 32. С. 111–123.
6. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : «Новий Світ – 2000», 2009. 680 с.
7. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С., Грінько А.П. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посібник у структур.-логіч. схемах. Харків : ХДУХТ, 2017.
8. Стернюк О.Б. Обґрунтування вибору стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Електроніка*. 2006. С. 379–383.

References:

1. Kozyk V.V., Zalutska H.Ya. (2017) Formuvannia biznes-odynyts dyversyfikovanykh pidpriemstv [Formation of business units of diversified enterprises]. *Actual problems of economy*, no. 3, pp. 116–122.
2. Stratehichna odynytsia biznesu. Kryterii vydilennia stratehichnykh odynyts biznesu [Strategic business unit. Criteria for selecting strategic business units]. Available at: <http://um.co.ua/8/8-6/8-65496.html> (accessed: 30 October 2020).
3. Frolenko R., Zhukevich S. (2012) Vykorystannia matrychnykh metodiv u stratehichnomu analizi dyversyfikovanykh kompanii [The use of matrix methods in the strategic analysis of diversified companies]. *Galician Economic Bulletin*, no. 6(39), pp. 124–132.
4. Yavorska K. (2013) Biznes-napriamok yak skladova zbalansovanoho portfelia biznesi [Business direction as a component of a balanced business portfolio]. *Economic Analysis*, no. 12(4), pp. 171–174.
5. Garashchenko N.M., Kostin Y.D. (2013) Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovishcha enerhozbutovoi kompanii [Strategic analysis of the external environment of the energy sales company]. *Strategy of economic development of Ukraine: Collection of sciences. Proceedings of KNEU*, no. 32, pp. 111–123.
6. Kovtun O.I. (2009) Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]: a textbook. Lviv: "New World – 2000".
7. Zabrodskaya G.I., Zabrodskaya L.D., Pichugina T.S., Grinko A.P. (2017) Stratehichnyi menedzhment. Chastyna 1. Teoretychni zasady formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia v orhanizatsii [Strategic management. Part 1. Theoretical principles of forming a system of strategic management in the organization: textbook. manual in structural-logical schemes]. Kharkiv: KhDUHT.
8. Sterniuk O.B. (2006) Obhruntuvannia vyboru stratehii rozvytku stratehichnykh biznes-odynyts [Rationale for the choice of strategies for the development of strategic business units]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Electronics*, pp. 379–383.