

УДК 303.443.3

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.2.2

Христина Я. Залуцька

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В РОЗРІЗІ
ЙОГО ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ У РАМКАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ
ДИВЕРСИФІКАЦІЙНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Статтю присвячено аналізу теоретико-методологічних засад управління підприємством. Підкреслюється, що результативне здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства залежить від ефективного управління ним. Своєю чергою, ефективні управлінські рішення приймаються на основі вчасно отриманої інформації та її оперативного опрацювання, що вимагає відповідного методичного забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Метою дослідження є узагальнення концептуальних основ та обґрунтування методичного інструментарію забезпечення ефективного здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в контексті класифікаційної ознаки «функції управління». Вирішення поставлених завдань реалізовано із використанням методів класифікації, аналогії, абстрагування, групування, аналізу та синтезу. У статті систематизовано методи забезпечення планування, організації, мотивації, регулювання та контролю як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Описано особливості використання виділених методів. Визначено можливості адаптації кожного із методів до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Окреслено результати, які можна отримати при використанні кожної із виділених груп методів для забезпечення і реалізації диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства. Доведено, що виділені в такий спосіб методи дозволяють отримати необхідну інформацію для ефективного здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства через його раціональне формування (виділення перспективних бізнес-одиниць і потребу в залученні додаткових бізнес-одиниць інших підприємств); оптимально-результативне виконання (оптимізацію діяльності бізнес-одиниць і взаємозв'язків між ними); безопірне пристосування до діяльності підприємства; оперативне управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства шляхом вчасного і правильного виявлення проблем та прийняття рішень, а також заходів щодо зниження їх негативного впливу чи ліквідації, використовуючи результати (дані), отримані за допомогою відповідної групи методів.

Ключові слова: *функції управління; методи; диверсифікаційно-інтеграційний розвиток; особливості методів; бізнес-одиниці; взаємозв'язки; оптимізація.*

Кристина Я. Залуцкая

Национальный университет «Львовская политехника», Украина

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В РАЗРЕЗЕ
ЕГО ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ В РАМКАХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССА
ДИВЕРСИФИКАЦИОННО-ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена анализу теоретико-методологических основ управления предприятием. Подчеркивается, что результативное осуществление процесса диверсификационно-интеграционного развития предприятия зависит от эффективного управления. В свою очередь, эффективные управленческие решения принимаются на основе своевременно полученной информации и её оперативной обработки, что требует соответствующего методического обеспечения процесса диверсификационно-

интеграционного развития предприятия. Целью исследования является обобщение концептуальных основ и обоснование методического инструментария обеспечения эффективного осуществления процесса диверсификационно-интеграционного развития предприятия в контексте классификационного признака «функции управления». Решение поставленных задач реализовано с применением методов классификации, аналогии, абстрагирования, группирования, анализа и синтеза. В статье систематизированы методы обеспечения планирования, организации, мотивации, регулирования и контроля как функций управления в рамках реализации процесса диверсификационно-интеграционного развития предприятия. Описаны особенности использования выделенных методов. Представлены возможности адаптации каждого из методов к процессу диверсификационно-интеграционного развития предприятия. Определены результаты, которые можно получить при использовании каждой из выделенных групп методов для обеспечения и реализации диверсификационно-интеграционного развития предприятия. Доказано, что выделенные таким образом методы позволят получить информацию, необходимую для эффективного осуществления процесса диверсификационно-интеграционного развития предприятия за счёт его рационального формирования (выделения перспективных бизнес-единиц и необходимости привлечения дополнительных бизнес-единиц других предприятий); оптимально-результативного выполнения (оптимизации деятельности бизнес-единиц и взаимосвязей между ними); беспрепятственного приспособления к деятельности предприятия; оперативного управления диверсификационно-интеграционным развитием предприятия путём своевременного и правильного выявления возникших проблем и принятия решений, а также мер по снижению их негативного влияния или ликвидации, используя результаты (данные), полученные с помощью соответствующей группы методов.

Ключевые слова: функции управления; методы; диверсификационно-интеграционное развитие; особенности методов; бизнес-единицы; взаимосвязи; оптимизация.

Khrystyna Ya. Zalutska

Lviv Polytechnic National University, Ukraine

SYSTEMATIZATION OF THE KEY FUNCTIONS OF MANAGEMENT METHODS TO ENSURE ENTERPRISE DIVERSIFICATION AND ITS INTEGRATION DRIVEN DEVELOPMENT

The article seeks to explore the theoretical and methodological fundamentals of enterprise management. It is emphasized that effective implementation of the enterprise diversification and integrated development process largely depends upon its effective management. Apparently, effective managerial decisions are based on timely information and its rapid processing which should rely upon relevant methodology to ensure the process of enterprise diversification and its integration driven development. The purpose of this research is to provide conceptual generalization and supporting rationale for the methodological toolkit to carry out effective implementation of the action plan towards enterprise diversification and its integrated development in the context of a 'management functions' classification criterion. To attain the research objectives, the following methods have been employed: classification, analogy, abstraction, grouping, analysis, and synthesis. The study provides classification of such methods as planning, arrangement, motivation, regulation and control and views them as management functions in the frameworks of enterprise diversification and integration driven development perspective, along with describing the specifics of the selected methods application. The findings offer opportunities to adapt each of the methods to the process of enterprise diversification and integrated development as well as specifies the possible outcomes resulted from implementation of each group of the selected methods to ensure and enhance the enterprise diversification and integrated development

performance. It has been verified that the above type of method selection contributes to retrieve information necessary for the effective implementation of the process of enterprise diversification and integration driven development through its rational design (identifying promising business units and the need to involve additional business units of other enterprises); efficient performance (optimization of business unit activities and their relationships); smooth integration into the enterprise operation cycle; in-process control of the enterprise diversification and integrated development by timely and accurate problem identification and decision making, as well as building strategies to mitigate or eliminate their negative effects using the outcomes (data) obtained by using the respective group of methods.

Keywords: *management functions; methods; diversification and integration driven development; methods specifics; business units; relationships; optimization.*

Постановка проблеми. Ефективне здійснення будь-якого процесу вимагає максимального забезпечення інформацією, яка різносторонньо характеризує всі його етапи, вчасного її опрацювання, точного оцінювання, вірного інтерпретування отриманих результатів та оперативного прийняття оптимально-результативного рішення за цими даними. Для забезпечення раціональної реалізації перелічених вище заходів отримання точної, повної, об'єктивної, систематизованої інформації про процес, його складові, ступінь і характер взаємозв'язків між ними необхідно застосувати певні методи, теорії, підходи, концепції, які складають відповідну методологію наукового дослідження.

Залежно від специфіки (складності, предметної приналежності тощо) процесу і умов його здійснення сукупність необхідних для його дослідження, оцінювання і аналізування методів буде різною, визначеною відповідною класифікаційною ознакою. Оскільки, результативність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств залежить від ефективного управління ним, враховуючи зміни середовищ його здійснення, то з метою спрощення і полегшення прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень доцільно методологію вивчення даного поняття (диверсифікаційно-інтеграційного процесу) вибудувати за класифікаційною ознакою «функції управління».

Аналіз останніх публікацій. В науковій літературі значну увагу приділено методичному забезпеченню диверсифікаційного процесу, а саме: для дослідження діяльності диверсифікованого підприємства у роботі [1] пропонується використовувати фінансовий аналіз; В.М. Кутовий пропонує процес здійснення диверсифікації підприємства оцінити за допомогою наступних показників: чистого дисконтованого доходу, індексу прибутковості інвестицій, внутрішньої норми прибутковості проекту, терміну окупності інвестицій, індикатора загального економічного ефекту в результаті диверсифікації, показника ефективності диверсифікації [2]; для визначення ризиків і ефективності виробничої диверсифікації А.Б. Гур'янов [3] використовує портфельну теорію інвестора; М.В. Мінковська вважає, що економічно оцінити диверсифікацію виробництва можна, використовуючи інвестиційний підхід [4]; автори роботи [5] пропонують здійснювати аналіз діяльності диверсифікованих підприємств використовуючи систему збалансованих показників; А.А. м для оцінки результативності диверсифікаційних процесів розглядає методи кореляційно-регресійного аналізу, детермінованих статистичних моделей та лагів часу [6] тощо.

Не меншою увагою в науковій літературі користується питання методичного забезпечення інтеграційного процесу – В. Прядко для вимірювання ефективності управління інтеграційною структурою пропонує методіку, суть якої передбачає поєднання трьох систем показників: системи збалансованих показників (СЗП); показників доданої вартості; функціонально-вартісного аналізу [7]; у роботі [8] оцінювання впливів інтеграційних процесів

на діяльність підприємства проводиться на усіх рівнях господарського комплексу на основі об'єктивної статистичної інформації; науковці у своєму дослідженні [9] для оцінки ефективності інтеграції підприємств пропонують застосовувати метод порівняльного аналізу тощо.

Невирішені частини дослідження. Подальшого дослідження потребує систематизація методів забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за класифікаційною ознакою «функції управління».

Метою дослідження є узагальнення концептуальних основ та обґрунтування методичного інструментарію забезпечення ефективного здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в контексті класифікаційної ознаки «функції управління».

Виклад основних результатів. Особливості методів і можливості їх пристосування до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за напрямками «планування», «організація», «мотивація», «регулювання», «контроль» подано відповідно в табл. 1–5.

Таблиця 1

Основні характеристики методів забезпечення планування як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1	2	3	4	5
1.	Аналогії	Дає можливість поглянути на проблему з несподіваного боку, що може наштовхнути на нове оригінальне рішення	Не дозволяє визначити правильність припущення, оскільки об'єкти не можуть бути ідентично схожими; вимагає значних затрат часу і призводить до відволікання в певний час уваги від суттєвих характеристик через опрацювання значної кількості очевидних властивостей (характеристик), які не є суттєвими; не враховує фактор часу	Для: попереднього теоретичного узагальнення характеристик певного суб'єкта господарювання, що дозволить у випадку необхідності розглянути його як об'єкт інтеграції; вибору певного критерію поділу підприємства на бізнес одиниці.
2.	Бюджетування	Допомагають скоординувати організаційні ресурси та проекти; визначити стандарти (нормативи) діяльності; забезпечують чітке знання обсягів організаційних ресурсів; за їх допомогою можна оцінити діяльність як підприємства, так і його окремих підрозділів	Орієнтація переважно не на результати, а на витрати	Визначення доходів і витрат новостворених бізнес одиниць підприємства у випадку використання процесу диверсифікації та встановлення планових значень, які доцільно використати як базу при прийнятті рішень у випадку інтеграції із певними суб'єктами господарювання

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
3	Екстраполяції (експоненціальне згладжування)	Точність, що збільшується зі збільшенням числа рівнів динамічного ряду; ефективність для короткострокових прогнозів (в інших умовах його можна використовувати для одержання наближених оцінок)	Немає точного методу для вибору оптимальної величини параметра згладжування; точність прогнозу за цим методом зменшується зі збільшенням прогнозного інтервалу; відсутність гнучкості	Для врахування впливу зміни факторів на отримані результати і прогнозу планових значень
4.	Інтерполяції	Дозволяє обробити псевдоперіодичні дискретні дані, визначити значення певних відсутніх параметрів в досліджуваній області за відомими їх значеннями на деякій частині вказаної області	Дає досить умовну картину реального розподілу характеристик; залежить від точності заданих умов	Для визначення прогнозованих проміжних величин визначених кінцевих бажаних (планових) значень відповідних показників в межах певних складових, які характеризують ступінь досягнення конкретних цілей розвитку бізнес одиниць підприємства
5.	Оцінки ризиків	Аналіз ризиків дає змогу простежити, окрім, розвитку і сфер поширення, ще й негативні наслідки кумуляції ризиків, тобто, взаємного їх впливу і нагромадження; простота оцінювання	Складно точно врахувати усю сукупність можливих ризиків через непередбачуваність та динамічність змін зовнішнього середовища; брак (складність отримання) необхідної для оцінки ризику інформації; при неправильності врахування ризиків наслідки можуть бути значно вагоміші, ніж без їх врахування	Для врахування і оцінки (при оцінці) ризиків, які можуть виникнути при диверсифікаційно-інтеграційному розвитку підприємства. Однак, для ефективності окремих результатів потрібне комплексне застосування різних методів оцінки ризиків, щоб врахувати їх максимально можливий вплив.
6.	Портфельного аналізу	Швидкість збирання і доступність потрібної інформації; простота в проведенні розрахунків, отриманні результатів і прийнятті рішень; можливість «логічного структурування та наочного відображення стратегічних і тактичних проблем підприємства»	Використання – даних про поточний стан бізнесу, який не завжди можна екстраполювати в майбутнє; використання лише двох критеріїв для оцінювання різних видів бізнесу і ігнорування решти (якість, інвестиції); методи портфельного аналізу розробили зарубіжні компанії та адаптували їх під діяльність підприємств	При визначенні можливих позицій бізнес одиниць підприємства з метою окреслення напрямків стратегічного розвитку як окремих бізнес одиниць, так і всього підприємства. Побудова матриць для певних стейкхолдерів підприємства, що дозволить залежно від їх ринкових позицій здійснити вибір потенційно можливих партнерів з подальшою інтеграцією із ними для забезпечення ефективності стратегічного розвитку підприємства

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
7.	Експертних оцінок (Делфі)	Анонімність думок експертів; регульований зворотний зв'язок, який здійснюється аналітичною групою; забезпечує спокійне та об'єктивне вивчення проблем, які вимагають оцінки, оскільки, вибір найбільш потрібної інформації із значного масиву здійснюється в декілька турів	Мало часу відводиться експертові на обдумування проблем, що може впливати на якість цієї думки; важко використати для оперативного аналізу, експертам для прийняття рішень потрібен час; часто окремі думки експертів, які не співпадають із більшістю ігноруються	Для прийняття рішень про необхідність використання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, визначення критеріїв поділу і виділення бізнес одиниць підприємства, вибору потенційних партнерів для інтеграції
8.	Бенчмаркінг	Проведений аналіз дозволяє окреслити напрямки вдосконалення власних бізнес процесів враховуючи особливості діяльності основних конкурентів, визначитися зі стратегічними орієнтирами для ліквідації відставання від перспективних конкурентів та зайняти провідні позиції порівняно із конкурентами, які знаходяться на тому ж самому рівні	Недоступність необхідної інформації про конкурентів; нестача управлінських та професійних кадрів; відсутність методичної бази для проведення аналізу. Доцільно було б порівнювати не лише кінцеві результати, а й процеси, які привели до цих результатів і вигоди, які вони принесуть в стратегічному періоді	Аналіз діяльності конкурентів і порівняння їх із діяльністю бізнес одиниць досліджуваного підприємства дозволить вибрати ефективніші шляхи ведення бізнесу і чіткіше окреслити ринки та сегменти збуту продукції для них, а також оптимізувати структуру підприємства через інтеграцію із перспективними підприємствами конкурентами
9.	Статистичні	Дозволяє визначити можливість настання певної події і її значимість для підприємства, отримати кількісну характеристику стану досліджуваних явищ, виявити якісні перетворення, перевірити наукові гіпотези щодо напрямку розвитку явища	Не дозволяє здійснити точний прогноз на майбутнє, оскільки у майбутньому на певне явище можуть впливати чинники, які не були в минулому; складно встановити порівняльні кількісні параметри між пов'язаними явищами	Використати при прогнозуванні та формуванні нормативних значень основних показників діяльності бізнес одиниць підприємства
10.	Дослідження операцій і теорія масового обслуговування в оптимальному режимі	Дозволяють оптимізувати процеси обслуговування, тобто досягати певного рівня обслуговування (максимального скорочення черги або втрат вимог) при мінімальних витратах, пов'язаних із простим обслуговуючим пристроєм; встановити залежність між характером потоку замовлень, кількістю каналів, їх продуктивністю, правилами розроблення системи масового обслуговування і ефективністю обслуго-	Наявність великої кількості статичних даних, що суттєво збільшує вартість і час при проектуванні; Застосування деяких спрощень і допущень, зокрема, що потік інформації розглядається як пуассонівський.	При оптимальному розподілі робіт між бізнес одиницями підприємства, що дозволить виявити необхідну кількість їх залучення від сторонніх компаній і дозволить здійснити ефективне планування діяльності цих бізнес одиниць

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
		вування; математично опи- сати випадковий характер потоку замовлень і тривалість обслуговування – створити математичну модель; простота реалізації; наявність блоку паралельної обробки даних; універсальність		
11.	Штуч- них нейронн их мереж	Можливість використання для задач з неповною інформацією, коли традиційні математичні моделі не дають бажаного результату; підвищення точності рішення та зниження його суб'єктивності; більш детальне вивчення процесів та ситуацій; можливість використовувати різноманітні методи аналізу та велике число алгоритмів; здатність вирішувати ті завдання, які раніше не вирішувались; прискорення процесу прийняття рішень та ін. Отже, штучні нейронні мережі дозволяють досягнути нової якості роботи, отримати економічний ефект від їх впровадження або по-новому організувати процес прийняття рішення тощо.	Прихованість здійснення розрахунків від дослідника; точність розв'язків залежить від вірно поставлених завдань і заданих умов; неможливо провести коригування під час здійснення розв'язків	Застосувати при плану- ванні обсягів продаж сформованих бізнес-оди- ниць, що дозволить визна- чити додаткову потребу в певних товарах при різних варіантах функціонування бізнес одиниць (оптиміс- тичному, реалістичному, песимістичному) і необ- хідність: об'єднання із іншими підприємствами (якщо потреба у продукті є постійною), створення власного виробництва (якщо існує наявний потенціал для розвитку і перспективність та затре- буваність цього напрямку призведе до появи додат- кової групи споживачів і джерел доходів), залучен- ня потрібного товару у певний період часу, що пов'язано із сезонністю виробництва. Також може застосову- ватися для поділу підпри- ємства на бізнес одиниці та заповнення їх певними напрямками діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [10–21].

До методів забезпечення планування як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку віднесено ті, отримані результати за якими допоможуть, базуючись (врахувавши) на даних фактичного стану підприємства, спланувати і спрогнозувати можливі варіанти та напрямки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, які забезпечать ефективність функціонування підприємства в стратегічному періоді. Відповідно дана група методів забезпечить отримання наступних результатів:

- бізнес одиниці підприємства виділених за певною класифікаційною ознакою;
- інформацію про стан бізнес одиниць і їх положення на ринку;

- варіанти стратегічного розвитку кожної із бізнес одиниць;
 - ризики, які виникнуть в результаті функціонування бізнес одиниць в визначеному напрямку;

- прогнозовані і нормативні значення основних показників діяльності бізнес одиниць.

За результатами оцінювання процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства використовуючи методи, які забезпечують функцію управління «організація», потрібно обрати ефективний варіант диверсифікаційно-інтеграційного розвитку і створити відповідні можливості його оптимізування за певними напрямками у конкретний момент часу. Відповідно у цю групу повинні входити методи, отримані результати за якими дозволять:

- встановити взаємозв'язки між бізнес одиницями підприємства за певними ключовими точками дотику;

- об'єднатися із перспективними підприємствами на ринку у разі необхідності;

- оптимізувати діяльність бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства та взаємозв'язки між ними за певними параметрами ключових точок дотику.

Таблиця 2

Основні характеристики методів забезпечення організації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Абстрагування	Завдяки абстрагуванню стає можливим з усієї сукупності ознак і властивостей виокремити загальні та найбільш важливі, замінити складне простим, але таким, яке відбиває основне в цьому складному	Необхідно знати від чого абстрагуватися; визначити до якої межі можна конкретно абстрагуватися; на практиці метод абстракції при кількісному оцінюванні може призвести до помилки, оскільки, абстрактні поняття відрізняються від дійсності, що проявляється у розриві якісної і кількісної сторін економічних процесів, абсолютизації окремих явищ економічного життя тощо	Можуть застосовуватися при виділенні класифікаційних ознак поділу бізнес одиниць на певні складові, які виступатимуть точками дотику в результаті взаємодії бізнес одиниць між собою
2.	Екстраполяція (екстраполяція тренду)	Дозволяє врахувати всі показники динамічного ряду; невисокі витрати на реалізацію; швидке отримання результатів прогнозу; якщо показники макросередовища стабільні, то цей метод один з найефективніших; у підприємства завжди є необхідна інформація для розрахунків	Екстраполяція тренда може бути застосована лише у тому випадку, якщо розвиток явища достатньо добре описується побудованим рівнянням і умови, які визначають тенденцію розвитку у минулому не зазнають значних змін у майбутньому; швидкі зміни тренду; неможливість розробки довгострокового прогнозу	При визначенні необхідних обсягів виробництва виділених одиниць бізнесу, що може бути основою для прийняття рішень про необхідність інтеграції підприємства з іншими господарськими структурами

Продовження табл. 2

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
3.	Сценаріїв	Дозволяє давати прогнози в умовах невизначеності; прорахувати кілька варіантів розвитку подій; є помірно трудоємним	Можлива суб'єктивність експертів; неузгодженість між експертами щодо рівня оптимізму чи песимізму, закладеному у сценарії	Для формування варіантів взаємодії бізнес одиниць одного підприємства між собою, а також із іншими підприємствами чи їх бізнес одиницями (полягає в написанні сценаріїв розвитку та визначенні ймовірності настання подій за кожним зі сценаріїв)
4.	Групування (узагальнення)	Дозволяють не тільки систематизувати матеріал, а й виявити характерні та типові взаємозв'язки процесів, ліквідувати випадкові відхилення, отримати кількісну характеристику стану досліджуваних явищ, виявити якісні перетворення, перевірити наукові гіпотези щодо напрямку розвитку явища	Не дають можливості порівняти пов'язані явища за певними кількісними параметрами	Виділення елементів бізнес одиниць, які забезпечать встановлення ефективних взаємозв'язків між ними
5.	Нормативний	Цей метод є досить простим у розрахунку та оперативним для прийняття рішень	Необхідність коригування внутрішньофірмових нормативів у зв'язку зі зміною умов функціонування	Оцінювання загального стану бізнес одиниць підприємства, встановлення нормативних значень певних показників (значення яких не встановлено при плануванні діяльності бізнес одиниць) і визначення невідповідності отриманих результатів від реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку встановленим нормативам
6.	Модифікованої матриці БКГ	Дає змогу, проаналізувавши діяльність підприємства у динаміці та збалансувавши життєві цикли окремих товарів у відповідних бізнес-напрямах «портфеля підприємства», сформувати ефективну стратегію їхнього подальшого розвитку, виявити потребу у	Труднощі в отриманні достовірної та правдивої інформації про ринок; додаткові затрати на збір необхідної внутрішньої інформації	Допоможе визначити позиції бізнес одиниць на ринку і відобразивши зв'язки між їх наявними та можливими напрямками діяльності, товарами, послугами тощо відслідкувати рівень можливої синергії між

Продовження табл. 2

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		удосконаленні наявної чи виготовленні нової продукції, необхідного для цього обладнання та чітко встановити тактичні задачі щодо формування виробничої програми підприємства; універсальність використання		ними та обґрунтувати варіанти стратегічного розвитку бізнес одиниць із окресленням конкретного їх товарного асортименту та привабливого ринку
7.	Морфологічного аналізу	Впорядкований спосіб дослідження, що дозволяє домогтися систематичного огляду всіх можливих рішень певної проблеми; будує мислення таким чином, що інформація, яка в результаті генерується стосується тих комбінацій, які при безсистемній діяльності не беруться до уваги	Відсутність будь-якого універсально-практичного методу оцінки ефективності певного варіанту рішень	Дозволить розбити бізнес одиниці на універсальні складові за допомогою яких можна буде встановити ефективні взаємозв'язки між ними
8.	Сітьові методи	Дає змогу: формувати календарний план реалізації комплексу робіт (проекту); графічно відобразити взаємозв'язок значного комплексу робіт; автоматизувати проект; виявляти і мобілізувати резерви часу, трудові, матеріальні та грошові ресурси (оптимізувати вихідну сітьову модель за цими категоріями); здійснювати управління комплексом робіт за принципом «провідної ланки» з прогнозуванням та попередженням можливих зривів в ході робіт; підвищувати ефективність управління в цілому при чіткому розподілі відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями робіт	При розробці сітьової діаграми проекту деякі важливі дії можуть бути не враховані; зв'язки та послідовність дій не завжди бувають точно відображені; оцінки часу можуть містити помилкові фактори; застосування комп'ютерної техніки доцільне лише для великих проектів	Для оптимізації діяльності підприємства та його бізнес одиниць за певними складовими (наприклад, бізнес процесами)
9.	Імітаційного моделювання (метод Монте-Карло)	Характеризується високою точністю прогнозу, упередженістю при оцінці ризику і зниженням суб'єктивізму в оцінках, оскільки, сценарії є випадковими і моделюються автоматично; дозволяє ймовір-	Для постійного застосування і зменшення часу та ресурсів на її налагодження, а також підготовку інформаційного забезпечення необхідна комп'ютерна підтримка	Для формування варіантів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку (утворення) підприємств

Закінчення табл. 2

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		ностей ризикової події (профіль ризику); висока адекватність між фізичною суттю описуваного процесу і його моделлю; можливість описати складну систему на досить високому рівні деталізації; значно більше областей дослідження, ніж при аналітичному моделюванні; відсутність обмежень відображення в моделі залежностей між параметрами моделі; можливість оцінки функціонування системи не тільки в стаціонарних станах, але і в перехідних режимах (процесах); одержання значної кількості даних про досліджуваний об'єкт (закон розподілу випадкових величин, числові значення абсолютні та відносні тощо); найбільш раціональне ставлення «результат-витрати» по відношенню до аналітичного і фізичного моделювання		
10	Оптимізації	Дозволяє збалансувати ресурси підприємства між собою; заздалегідь узгодити внутрішні та ринкові умови функціонування підприємства, коли внутрішні ресурси спрямовані на сформований портфель угод щодо продукції чи послуг і дозволяють оптимізувати фінансовий результат	Строге математичне підґрунтя; необхідність обґрунтування обмежень і критеріїв; складність реалізації обчислюваного алгоритму	Встановлення оптимальних зв'язків між ключовими елементами окремих бізнес одиниць підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [14; 22–28].

Група методів, що забезпечують мотивацію як функцію управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, повинна генерувати результати, які дозволять сформувати належні умови зацікавлення працівників підприємства до ефективної роботи, та підвищення інтересу до результативної співпраці зовнішніх партнерів (груп впливу).

Отже, методи забезпечення мотивації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку повинні бути визначені таким чином, щоб їх використання дозволило сформувати ефективний комплексний мотиваційний

механізм та забезпечити максимально можливе раціональне його інформаційне наповнення, не викликаючи, при цьому, складності застосування. Тому, доцільно виділити серед запропонованих в табл. 3 методів – основних і забезпечуючих ці основні потрібними даними. Наприклад, інформацію, яку опрацюватимуть методом фокус груп доцільно отримувати не лише за рахунок певного теоретичного аналізування і дослідження відповідного комплексу різних мотиваційних систем та показників, а й беручи до уваги конкретні практичні результати, отримані шляхом інтерв'ю, анкетування тощо. При чому, для систематизації отриманих даних їх варто класифікувати. Тобто, метод фокус груп використовуватиметься для остаточного розроблення комплексного мотиваційного механізму, складові якого зібрані і сформовані за допомогою різних допоміжних методів.

Таблиця 3

Основні характеристики методів забезпечення мотивації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Індивідуальні експертні (інтерв'ю анкетування)	Можливість максимального використання потенційних можливостей експертів; незначний психологічний тиск, який чиниться на спеціалістів	Недостатність часу для експерта на підготовку відповідей; складність інтерпретації результатів; суб'єктивність відповідей, оскільки, експерти рідко ретельно підходять до опитування (не беруться самостійно давати оцінку складним явищам відповідаючи частіше так, як всі, так, як правильно, а не так, як думають); відсутність наукових зв'язків між експертами, обмеженість знань окремих спеціалістів	Отримані дані після певної обробки можуть бути використані при формуванні певної мотиваційної системи
2.	Теоретичних досліджень (системний метод)	Містить у собі принципово нову головну установку спрямовану в своїй основі на виявлення конкретних механізмів цілісності об'єкта і при нагоді повної типології його зв'язків; дозволяє різносторонньо дослідити певне явище і побудувати взаємозв'язки між досліджуваними елементами	Не існує у вигляді чіткої методики з визначеною логічною концепцією	На основі аналізу різних оцінювальних показників ефективності діяльності працівників прийняти оптимальне рішення їх використання для формування відповідної системи мотивації. Враховуючи інтереси різних груп впливу на розвиток підприємства прийняти рішення і зосередити увагу на зацікавлені певних із них до співпраці у конкретний момент часу

Закінчення табл. 3

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
3.	Класифікацій	Логічність побудови; чіткість визначення ознак; зручність використання	Жорстка структура; необхідність опрацювання великої кількості інформації	Для визначення класифікаційних ознак виділення можливих складових комплексної мотиваційної системи на підприємстві (для працівників підприємства і підприємств з якими можуть виникати інтеграційні зв'язки)
4.	Фокус-груп	Комфортність ситуації перебігу процесу; дискусія має сфокусований характер; дозволяє одержати інформацію не лише про те, що думають з приводу тієї чи іншої проблеми, а й про те, чому вони так думають; досвід співпереживання та групового сподівання дозволяє розширити більш глибокі підвалини психіки учасників; з'ясувати напрямки думок кожного із учасників; спостереження за респондентами в процесі обговорення ними важливих для замовника проблем; гнучкість; відносна легкість і швидкість реалізації	Через малі розміри фокус-група не може бути репрезентативною по відношенню до генеральної сукупності; складність запису, аналізу, обробки та інтерпретації даних, що зумовлено неструктурованою формою проведення бесіди	Дозволяє сформулювати мотиваційну систему, яка базується на розумінні працівників розміру отриманої ними винагороди за конкретно прикладені зусилля і конкретизувати мотиваційні заходи для усіх груп впливу на діяльність диверсифікаційно-інтеграційного підприємства
5.	Структурної аналогії	Наявність логічного взаємозв'язку між поняттями та судженнями; можливість використання попереднього досвіду	Важко знайти об'єкт ідентично схожої структури; складність отримання необхідної повної та достовірної інформації; не враховується фактор часу	При виборі ефективних матеріальних і нематеріальних засобів мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [27; 29–31].

Методи забезпечення регулювання як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку повинні бути сформовані таким чином, щоб за їх допомогою можна було розробити певну модель, яка дозволить вчасно відслідкувати зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ і оперативного на них зреагувати, проводячи, при цьому, коригування не лише проблемних ділянок, а і відповідно всіх пов'язаних із ними складових етапів процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку.

Таблиця 4

Основні характеристики методів забезпечення реалізації як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Клас-терного аналізу	Дозволяє розбити об'єкти не по одному параметру, а по сукупності ознак в цілому; не накладає обмеження на вид розглянутих об'єктів (на відміну від більшості економіко-математичних методів); дозволяє розглянути велику кількість даних	Кількість і склад кластерів залежні від розбиття обраних критеріїв; при зведенні великого обсягу вихідних даних до компактного виду можливі різні спотворення	Виділення певних елементів бізнес одиниць у конкретні ключові складові за відповідними ознаками, що забезпечить ефективність оцінювання діяльності бізнес одиниць, встановлення взаємозв'язків між ними спрямованих на синергійність очікуваних результатів їх взаємодії для спрощеності процесу регулювання діяльності бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства (за рахунок встановлених взаємозв'язків відслідкувати можливі зміни одних показників при прийнятті рішення про зміну інших)
2.	Стохастичного моделювання	Рівновага змінних у довгостроковій перспективі за даним типом моделювання будується на економічній основі, тренд і динаміка обґрунтовується в розрізі економічної теорії; дозволяє імітувати поведінку керованих змінних у відповідь на вплив різних змін, моделювати різні сценарії впливу на об'єкт дослідження, на основі чого робити прогнози його подальшого розвитку. Якщо стохастична модель достатньо проста, то можна вивести результати аналітично	Для будь-якої заданої множини даних, які вводяться маємо лише оцінку результатів. Тому, при дослідженні результатів одержаних з моделі для заданої множини даних потрібно провести ряд незалежних прогнозів моделі. Більш корисні для порівняння одержаних результатів при зміні вихідних даних, ніж для оптимізації вихідних даних	Розробити стохастичну модель, яка дасть змогу наочно та достатньо повно представити всі етапи взаємодії бізнес одиниць підприємства і їх складових між собою враховуючи стохастичну природу як самого диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, так і впливу різноманітних факторів на нього, що дозволить завчасно виявити проблемні «вузькі місця» цього процесу і відповідно заздалегідь прийняти виважені рішення виниклих проблем
3.	Стратегічного аналізу	Дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оціню-	Суб'єктивність вибору та Ранжування факторів бізнес середовища; використання методів інтуїтивного оціню-	З метою моніторингу середовища підприємства для виявлення тих його змін, які можуть суттєво

Продовження табл. 4

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		вання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни і вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей.	вання, яке базується на практичному досвіді діяльності певної галузі; слабка поточна адаптація до середовища, що активно і швидко змінюється; складність збору інформації тощо	впливати на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства, зменшення впливу яких вимагає вчасного прийняття управлінських рішень
4.	Збалансованої системи показників	Прискорення та спрощення процесу планування; покращення загального розуміння стратегії підприємства; ініціалізації процесу стратегічного навчання; переведення стратегії на операційний рівень; узгодження цілей та сприяння їх досягненню; впровадження критеріїв оцінки ефективності прийнятих рішень; покращення процесу реалізації стратегії через досягнення єдиного її розуміння; усунення домінування фінансових показників; ідентифікації та узгодження стратегічних ініціатив; спрямування ініціативи та стимулювання робітників до прийняття вірних рішень; створення можливості точного реагування на зміни ситуації; удосконалення систем внутрішньої та зовнішньої звітності	Увага надто фокусується на управлінні, яке базується на показниках, ігноруючи, при цьому, інші фактори; не забезпечується однозначність визначених зв'язків «ціль – засіб» та «стратегічної карти»; проблеми з вимірюванням; компоненти стратегії на шляху ієрархічних рівнів можуть сповільнювати мотивацію здійснення проекту; концепцією не передбачені механізми розв'язання конфліктів	Слідкувати за виконанням бізнес процесів на кожному рівні управління в межах певних складових ЗСП, приймати оптимальні рішення ліквідації виниклих проблем за рахунок вчасного виявлення невідповідності реальних значень показників їх плановим значенням та рівню можливих відхилень; забезпечувати подальше ефективне функціонування диверсифікаційно-інтеграційної структури, оскільки, за рахунок взаємозв'язків між відповідними показниками конкретних бізнес-процесів певних бізнес-одиниць впровадженні зміни не призведуть до збоїв у подальшому функціонуванні решти складових будь-яких процесів інших бізнес-одиниць

Продовження табл. 4

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		ті; стратегічних зворотних зв'язків та інформованості; узгодження стратегії з цілями персоналу; розгляду стратегічного менеджменту як безперервного процесу; формування чітко вимірюваних цілей, взаємоузгоджених з конкретними заходами, замість туманно сформульованих висловлювань		
5.	Ранжування	Простота здійснення процедур, яка не потребує трудомісткого навчання експертів	Практична неможливість його застосування до великої кількості об'єктів, можливість неправильного вибору еталону	Дозволить визначити послідовність та ресурсну забезпеченість заходів усунення виниклих проблем при здійсненні процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
6.	Спостереження	Дозволяє одночасно охопити поведінку ряду осіб по відношенню один до одного або певним завданням, предметів тощо; провести дослідження незалежно від готовності спостережуваних суб'єктів; досягти багатомірності охоплення, тобто фіксації відразу за кількома параметрами	Численність іррелевантних, заважаючи факторів; упередження спостерігача; комплексність спостережуваних ситуацій; ефект першого враження; утомля спостерігача і спостережуваного; помилки в оцінках; «галоген-ефект»; «ефект поблажливості»; помилка усереднення (боязнь крайніх суджень); помилка моделювання; помилка контрастності; однакратність спостережуваних обставин, що приводить до неможливості зробити узагальнюючий висновок виходячи з одиничних спостережуваних фактів; необхідність класифікувати результати спостереження; необхідність великих ресурсних витрат; мала репрезентативність для великих генеральних сукупностей	Аналіз виконання етапів процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, виявлення причин зміни існуючого стану від бажаного (планового)

Закінчення табл. 4

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
7.	Фокальних об'єктів	Нетрадиційний напрямок творчого пошуку; простота освоєння і необмежені можливості пошуку нових підходів до проблеми; нешаблонність висунутих ідей; універсальність методу	Випадковість знаходження результату; непридатність для вирішення складних завдань; метод і всі його різновиди дають тільки прості поєднання; відсутність правил відбору і внутрішніх критеріїв оцінки одержуваних ідей	Формування несподіваних комбінацій виниклих ситуацій у внутрішньому і зовнішньому середовищах, що забезпечить оригінальні ідеї їх вирішення
8.	«Мозкової атаки»	Висока оперативність одержання необхідного рішення; простота для розуміння і не вимагає спеціальної підготовки учасників, надає можливість для участі в рішенні проблем фахівцям різних областей діяльності	Складність організації експертизи, тому що, іноді неможливо зібрати разом необхідних фахівців, створити невимушену атмосферу і виключити вплив посадових взаємин та інформаційного шуму, створюваного тривіальними ідеями; непридатний для вирішення складних завдань, для яких потрібне проведення досліджень ринку, спеціальні знання щодо продукту або технічна підготовка	Коллективний пошук динамічних ідей забезпечення реалізації диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в обраному напрямку
9.	Дерева цілей	Особливо ефективне використання в ситуаціях, коли управлінські рішення, що приймаються в певний момент часу, залежать від прийнятих раніше рішень та значно впливають на сценарій подальшого розвитку подій	Неможливість пов'язати ставленні цілі з діями, які підлягають реалізації сьогодні	Для можливості відслідкування невідповідності диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства встановленим цілям. При чому, ліквідація виниклих проблем на певному етапі дозволить оперативно відслідкувати можливі зміни пов'язаних з ними показників і прийняти відповідно рішення про доцільність цих змін
10.	Кореляційно-регресійного аналізу	Дають можливість вивчити та оцінити цільність впливу пов'язаних факторів, що утворюють модель і встановити теперішні закономірності функціонування та майбутні тенденції розвитку досліджуваної ознаки	При врахуванні великої кількості факторів утворюється занадто громіздка кореляційна модель; необхідність наперед задавати форму шуканої залежності, а також неможливість гарантовано уникнути помилки	Для швидкого виявлення причин виниклих проблем, що забезпечить ефективність і оперативність їх вирішення

Джерело: сформовано автором на основі [14; 19; 23; 30; 32–36].

При дослідженні методів забезпечення контролю як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку до уваги взяли найбільш поширені і практично застосовувані, оскільки, інформацію і певні розрахунки до запропонованих методів можна отримати використовуючи методи інших груп (які складатимуть наступний, забезпечуючий основні методи рівень).

Таблиця 5

Основні характеристики методів забезпечення контролю як функції управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
1.	Балансовий	Дає змогу аналізувати забезпеченість фінансово-господарської діяльності підприємств певними ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими)	При розрахунках не враховується динаміка ринкової оцінки капіталу, кон'юнктури, інфляції тощо	Для оцінювання стану бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства, зіставлення взаємозалежних показників господарської діяльності бізнес одиниць з метою з'ясування та виміру їх взаємного впливу, а також визначення резервів підвищення ефективності виробництва і виявлення «вузьких місць» у вирішенні окремих питань
2.	Екстраполяції (середніх величин)	Середні значення дають змогу усунути випадкові коливання показника й отримати величини, які точніше характеризують об'єкт дослідження	Складно обґрунтувати і врахувати у випадку значних змін показника (в один момент часу) під впливом різних чинників у певний період часу або у випадку широкого діапазону зміни значень	Може застосовуватися у різних співвідношеннях і формулах при визначенні допустимого рівня відхилення отриманих значень показників діяльності бізнес одиниць від базових
3.	Синетики	Розмежування вузькопрофільних можливостей шляхом залучення до вирішення проблеми фахівців різних галузей (група синектики); розширення сфери діяльності та напрацювання інноваційних підходів до вирішення проблеми через генерацію несподіваних ідей та незвичайних аналогій (прямих, суб'єктивних, символічних), що розвивають логічне й образне мислення та здатність активізації інтуїтивного процесу; залучення процесів абстрагування особистості, що дозволяє гранично зосередити	Вимагає наявності висококваліфікованих фахівців в складі експертної групи; довготривалий процес оцінювання; психологічні особливості експертів дуже впливають на кінцевий результат	Для прийняття певних управлінських рішень ліквідації або зниження визначених вузьких місць у діяльності бізнес одиниць диверсифікаційно-інтеграційного підприємства

Закінчення табл. 5

№ п/п	Назва методу	Особливості застосування методу		Можливості адаптації методу до процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства
		Переваги	Недоліки	
		тися на об'єкті, створюючи оптимальні умови для вирішення проблем		
4.	Порівняння	Гнучкий; динамічний; є основою комплексної оцінки показників фінансово-господарської діяльності	Можна порівнювати лише ті явища, між якими є певна об'єктивна спільність; порівняння необхідно здійснювати за найсуттєвішими, найважливішими (в межах конкретного пізнавального завдання) рисами; трудомісткий; можливий при наявності доступної, повної і достовірної інформації	Для внутрішньогосподарського аналізу діяльності самого підприємства та його бізнес одиниць, а також порівняння діяльності підприємства за певними показниками з підприємствами – конкурентами чи середньогалузевими значеннями відповідних показників

Джерело: сформовано автором на основі [25; 30; 37; 38].

Методи забезпечення регулювання і контролю, як функцій управління в рамках реалізації процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, сприяють генеруванню інформації, яка підвищує ефективність диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за рахунок оперативнішого контролю за виконанням пропонованих рекомендацій щодо ліквідації чи зменшення впливу виниклих зовнішніх і внутрішніх загроз.

Отже, групування методів дослідження процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за класифікаційною ознакою «функції управління» дозволить отримати по кожній складовій (мотивація, регулювання, контроль, організація, планування) оптимально повну інформацію необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень, що забезпечать раціонально-результативне здійснення цього розвитку.

Висновки. В ході дослідження систематизовано методи забезпечення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за класифікаційної ознакою «функції управління». Поділ методів таким чином, дозволить отримати інформацію необхідну для ефективного здійснення процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства за рахунок його раціонального формування (виділення перспективних бізнес одиниць і потребу залучення додаткових бізнес одиниць інших підприємств), оптимально-результативного виконання (оптимізації діяльності бізнес одиниць і взаємозв'язків між ними), безопірного пристосування в діяльність підприємства, оперативного управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства шляхом вчасного і вірного виявлення виниклих проблем та прийняття рішень, і заходів щодо зниження їх негативного впливу чи ліквідації, використовуючи результати (дані) отримані за допомогою відповідної групи методів.

Виділені методи по кожній із груп варто розділити окремо на методи першого (основного) рівня і другого (допоміжного) для ефективного формування комплексної

системи оцінювання процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, яка забезпечить раціональне управління ним.

References

Література

1. Korinko, M.D. (2007). *Dyversyfikatsiia: teoretychni ta metodolohichni osnovy: monohrafiia* [Diversification: theoretical and methodological bases: monograph]. Kyiv: NNTs IAE. 486 p. [in Ukrainian].
2. Kutovyi, V.M. (2009). *Pidkhody shchodo otsinky efektyvnosti dyversyfikatsii pidpryemstva* [Approaches to assess the effectiveness of enterprise diversification]. *Ekonomichniy prostir: zbirnyk naukovykh prats* [Economic space: a collection of scientific papers], Vol. 24, P. 278–289 [in Ukrainian].
3. Hurianov, A.B., Sierikov, A.V. (2005). *Matematychna model optymizatsii dyversyfikatsii vyrobnytstva* [Mathematical model of optimization of production diversification]. *Kommunalnoe khazaiastvo horodov* [Коммунальное хозяйство городов]. P. 144–151 [in Ukrainian].
4. Minkovska, M.V. (2004). *Upravlinnia dyversyfikatsiinymy protsesamy na pidpryemstvakh Ukrainy: avtoreferat dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01* [Management of diversification processes at the enterprises of Ukraine: the abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences: 08.06.01]. Donetsk. 20 p. [in Ukrainian].
5. Heliukh, O.V. (2011). *Systema zbalansovanykh pokaznykiv yak instrument otsinky rozvytku dyversyfikovanykh vydiv diialnosti pidpryemstva* [The system of balanced scores as a tool for assessing the development of diversified activities of the enterprise]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: zbirnyk naukovykh prats* [Project management and production development: a collection of scientific papers], No. 2 (38), P. 42–46 [in Ukrainian].
6. Bokan, A.A. (2011). *Usloviia formirovaniia i problemy funkcionirovaniia krupnykh diversifitsirovanykh proizvodstvenno-korporativnykh struktur v Ukraine* [Conditions for the formation and problems of functioning of large diversified industrial and corporate structures in Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Bulletin of Economic Science of Ukraine], No. 1 (19), P. 24–26 [in Russian].
7. Priadko, V.V. (2003). *Ekonomichna efektyvnist vyrobnytstva: problemy teorii ta metodolohii upravlinnia* [Economic efficiency of production: problems of management theory and methodology].
1. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія / М. Д. Корінько. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 486 с.
2. Кутовий В. М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства / В. М. Кутовий // *Економічний простір: збірник наукових праць*. – 2009. – Вип. 24. – С. 278–289.
3. Гур'янов А. Б. Математична модель оптимізації диверсифікації виробництва / А. Б. Гур'янов, А. В. Серіков // *Коммунальное хозяйство городов*. – 2005. – С. 144–151.
4. Мінковська М. В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України: автореферат дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / М. В. Мінковська. – Донецьк, 2004. – 20 с.
5. Гелюх О. В. Система збалансованих показників як інструмент оцінки розвитку диверсифікованих видів діяльності підприємства / О. В. Гелюх // *Управління проектами та розвиток виробництва: збірник наукових праць*. – 2011. – № 2 (38). – С. 42–46.
6. Бокань А. А. Условия формирования и проблемы функционирования крупных диверсифицированных производственно-корпоративных структур в Украине / А. А. Бокань // *Вісник економічної науки України*. – 2011. – № 1 (19). – С. 24–26.
7. Прядко В. В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління / В. В. Прядко. – К.: Наукова думка, 2003. – 282 с.

Kyiv: Naukova dumka. 282 p. [in Ukrainian].

8. Skorobohatova, N.Ye., Hryshchenko, Ye.S. (2017). Vplyv intehtratsiinykh protsesiv na upravlinську polityku zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv [Influence of integration processes on the management policy of foreign economic activity of enterprises]. Ekonomichni visnyk NTUU «KPI» [Economic Bulletin of NTUU "KPI"], No. 14. Retrieved from: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108772/103715> [in Ukrainian].

9. Rudyk, N.B. (2000). Rynok korporativnogo kontroliia: sliianiia, zhestkie pogloshcheniia i vykupy dolgovym finansirovaniem [The market for corporate control: mergers, hard takeovers and debt buyouts]. Moscow: Finansy i statistika. 456 p. [in Russian].

10. Volynchuk, Yu.V. (2014). Biudzhetuвання yak instrument upravlinnia finansovo-ekonomichnymy rezultatamy pidpriemstva [Budgeting as a tool for managing the financial and economic results of the enterprise]. Ekonomichni nauky. Seriia: Oblik i finansy [Economic Sciences. Series: Accounting and Finance], Vol. 11 (3), P. 17–27 [in Ukrainian].

11. Instrumenty upravlinskoho kontroliu [Management control tools]. Retrieved from: <https://studfile.net/preview/5774358/page:2/> [in Ukrainian].

12. Metody ekstrapoliatsii [Extrapolation methods]. Retrieved from: https://pidru4niki.com/1818052040771/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_ekstrapolyatsiyi [in Ukrainian].

13. Klebanova, T.S., Kurzenev, V.A., Naumov, V.M. et al. (2015). Prohnozuvannia sotsialno-ekonomichnykh protsesiv: navchalnyi posibnyk [Forecasting of socio-economic processes: a textbook]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. 656 p. [in Ukrainian].

14. Hryniuk, O.I. (2016). Naukovo-metodychni pidkhody do otsiniuvannia ta prohnozuvannia ryzykiv diialnosti naftohazovydobuvnykh pidpriemstv [Scientific and methodological approaches to assessing and forecasting the risks of oil and gas companies]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky [Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences], No. 1, P. 10–23 [in Ukrainian].

15. Zalutska, Kh.Ya. (2017). Stratehiia pidpriemstva: navch. posib. [Enterprise strategy: a textbook]. Lviv: Vydavnytstvo "Rastr-7". 258 p. [in Ukrainian].

8. Skorobohatova N. Ye. Вплив інтеграційних процесів на управлінську політику зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Н. Є. Skorobohatova, Є. С. Грищенко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14. – Режим доступу: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108772/103715>.

9. Рудык Н. Б. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н. Б. Рудык. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 456 с.

10. Волинчук Ю. В. Бюджетування як інструмент управління фінансово-економічними результатами підприємства / Ю. В. Волинчук // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2014. – Вип. 11 (3). – С. 17–27.

11. Інструменти управлінського контролю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5774358/page:2/>

12. Методи екстраполяції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1818052040771/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/metodi_ekstrapolyatsiyi.

13. Прогнозування соціально-економічних процесів: навчальний посібник / Т. С. Клебанова, В. А. Курзенев, В. М. Наумов та ін. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 656 с.

14. Гринюк О. І. Науково-методичні підходи до оцінювання та прогнозування ризиків діяльності нафтогазовидобувних підприємств / О. І. Гринюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 10–23.

15. Залуцька Х. Я. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Х. Я. Залуцька. – Львів: Видавництво "Растр-7", 2017. – 258 с.

16. Hrabovetskyi, B.Ye. (2010). Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia: monohrafiia [Methods of expert assessments: theory, methodology, areas of use: monograph]. Vinnytsia: VNTU. 171 p. [in Ukrainian].
17. Vazhynskiy, S.E., Shcherbak, T.I. (2016). Metodyka ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navch. posib. [Methods and organization of scientific research: a textbook]. Sumy: SumDPU imeni A.S. Makarenka. 260 p. [in Ukrainian].
18. Honcharuk, A.H. (2007). Benchmarking yak metod upravlinnia efektyvnistiu pidpriemstva [Benchmarking as a method of managing the efficiency of the enterprise]. Ekonomika: realii chasu [Economics: the realities of time], No. 1 (27), P. 12–15 [in Ukrainian].
19. Opria, A.T. (2012). Statystyka (modulnyi variant z proqramovanoi formoiu kontroliu znan): navch. posib. [Statistics (modular version with a programmable form of knowledge control): a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoiliteratury. 448 p. [in Ukrainian].
20. Ospishchev, V.I., Prunenکو, D.O., Burko, D.L., Yermak, O.M., Sanko, Ya.V. (2008). Doslidzhennia operatsii: navchalnyi posibnyk [Operations research: a textbook]. Eds. V.I. Ospishchev. Kharkiv: KhNAMH. 136 p. [in Ukrainian].
21. Cherednichenko, A.O., Shura, N.O. (2015). Zastosuvannia shtuchnykh neironnykh merezh yak diievoho mekhanizmu pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen na pidpriemstvi [The use of artificial neural networks as an effective mechanism for making effective management decisions in the enterprise]. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky [Global and national economic problems], Vol. 4, P. 628–630 [in Ukrainian].
22. Kalambet, S.V., Ivanov, S.I., Pivniak, Yu.V. (2015). Metodolohiia naukovykh doslidzhen: navch. posib. [Research methodology: a textbook]. Dnepropetrovsk: Publishing House Makovetskyi. 191 p. [in Ukrainian].
23. Pokrovenko, O.A., S. O. Vasiltsova (2007). Vybir ta vykorystannia intuityvnykh metodiv dlia prohnozuvannia napriamiv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Selection and use of intuitive methods for forecasting areas of innovative development of the enterprise]. Ekonomika prom-sti [Economics of Industry], No. 4, P. 102–108 [in Ukrainian].
24. Romanchuk, A.L. (2017). Statystychni metody i pryioomy v systemi ekonomichnoho analizu [Statistical
16. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 171 с.
17. Важинський С. Е. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб. / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. – Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 260 с.
18. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Економіка: реалії часу. – 2007. – № 1 (27). – С. 12–15.
19. Опря А. Т. Статистика (модульний варіант з проqramованою формою контролю знань): навч. посіб. / А. Т. Опря. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
20. Дослідження операцій: навчальний посібник / В. І. Оспіщев, Д. О. Пруненко, Д. Л. Бурко, О. М. Єрмак, Я. В. Санько; за ред. В. І. Оспіщева. – Харків: ХНАМГ, 2008. – 136 с.
21. Чередніченко А. О. Застосування штучних нейронних мереж як дієвого механізму прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві / А. О. Чередніченко, Н. О. Шура // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 4. – С. 628–630.
22. Каламбет С. В. Методологія наукових досліджень: навч. посіб. / С. В. Каламбет, С. І. Іванов, Ю. В. Півняк. – Дн-вськ: Вид-во Маковецький, 2015. – 191 с.
23. Покровенко О. А. Вибір та використання інтуїтивних методів для прогнозування напрямів інноваційного розвитку підприємства / О. А. Покровенко, С. О. Васильцова // Економіка пром-сті. – 2007. – № 4. – С. 102–108.
24. Романчук А. Л. Статистичні методи і прийоми в системі економічного аналізу

methods and techniques in the system of economic analysis]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences], Vol. 1–2, P. 174–183 [in Ukrainian].

25. Silakova, H.V., Bazichenko, O.A. *Metody finansovoho planuvannia na pidpriemstvi* [Methods of financial planning in the enterprise]. Retrieved from: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf> [in Ukrainian].

26. Kozyk, V.V., Solovii, Kh.Ya. (2016). *Modyfikatsiia matrytsi Bostonskoi konsultatsiinoi hrupy v stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom* [Modification of the Boston Advisory Group matrix in strategic enterprise management]. *Tekhnologicheskii audit i rezervy proizvodstva* [Technological audit and production reserves], No. 1(3), P. 96–102 [in Ukrainian].

27. Hrabchenko, A.I., Fedorovych, V.O., Harashchenko, Ya.M. (2009). *Metody naukovykh doslidzhen: navch. posibnyk* [Research methods: a textbook]. Kharkiv: NTU "KhPI". 142 p. [in Ukrainian].

28. *Sutnist sitovoho planuvannia ta upravlinnia* [The essence of network planning and management]. Retrieved from: <https://studfile.net/preview/5563275/page:2/> [in Ukrainian].

29. Polinkevych, O.M. (2016). *Kryterii vyboru vydu ekspertnoho otsiniuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv* [Criteria for choosing the type of expert evaluation of innovative development of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of economics], No. 3 (177), P. 186–191 [in Ukrainian].

30. Vazhynskiy, S.E., Shcherbak, T.I. (2016). *Metodyka ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navch. posib.* [Methods and organization of scientific research: a textbook]. Sumy: SumDPU imeni A.S. Makarenka. 260 p. [in Ukrainian].

31. *Zahalna kharakterystyka metodu klasyfikatsii ta pravyla yii provedennia. Pryklady vykorystannia metodu klasyfikatsii v yurydychnii nauksi na praktytsi* [General characteristics of the classification method and rules of its implementation. Examples of using the method of classification in legal science in practice]. Retrieved from: <https://studfile.net/preview/2269721/page:4/> [in Ukrainian].

/ А. Л. Романчук // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2017. – Вип. 1–2. – С. 174–183.

25. Сілакова Г. В. *Методи фінансового планування на підприємстві* [Електронний ресурс] / Г. В. Сілакова, О. А. Базіченко. – Режим доступу: <http://enuftir.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10326/1/20.pdf>.

26. Козик В. В. *Модифікація матриці Бостонської консультативної групи в стратегічному управлінні підприємством* / В. В. Козик, Х. Я. Соловій // *Технологический аудит и резервы производства*. – 2016. – № 1 (3). – С. 96–102.

27. Грабченко А. І. *Методи наукових досліджень: навч. посібник* / А. І. Грабченко, В. О. Федорович, Я. М. Гаращенко. – Харків: НТУ "ХПІ", 2009. – 142 с.

28. *Сутність сітьового планування та управління* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5563275/page:2/>

29. Полінкевич О. М. *Критерії вибору виду експертного оцінювання інноваційного розвитку підприємств* / О. М. Полінкевич // *Актуальні проблеми економіки*. – 2016. – № 3 (177). – С. 186–191.

30. *Важинський С. Е. Методика та організація наукових досліджень: навч. посіб.* / С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. – Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 260 с.

31. *Загальна характеристика методу класифікації та правила її проведення. Приклади використання методу класифікації в юридичній науці на практиці* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2269721/page:4/>

32. Vynnychenko, N.V., Supruchenko, A.S. (2017). Osoblyvosti zastosuvannya klasternoho analizu v upravlinni debitorskoiu zaborhovanistiu [Peculiarities of application of cluster analysis in receivables management]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" [International scientific journal "Internauka"], No. 1 (2), P. 39–43 [in Ukrainian].
32. Винниченко Н. В. Особливості застосування кластерного аналізу в управлінні дебіторською заборгованістю / Н. В. Винниченко, А. С. Супрученко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – 2017. – № 1 (2). – С. 39–43.
33. Miroshnychenko, H.O. (2011). Modeliuvannya dynamichnoi rinvovahy ekonomichnoi systemy [Modeling of dynamic equilibrium of economic system]. Efektyvna ekonomika [Effective economy], No. 7. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_7_4 [in Ukrainian].
33. Мірошніченко Г. О. Моделювання динамічної рівноваги економічної системи [Електронний ресурс] / Г. О. Мірошніченко // Ефективна економіка. – 2011. – № 7. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_7_4.
34. Raikovska, I.T. (2017). Zmist stratchichnoho analizu v suchasnomu rynkovomu seredovyshchi [The content of strategic analysis in the modern market environment]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: Ekonomichni nauky [International scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences], No. 1, P. 73–79 [in Ukrainian].
34. Райковська І. Т. Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі / І. Т. Райковська // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 73–79.
35. Melnyk, Yu.M., Savchenko, O.S. (2011). Problemy zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Problems of application of the balanced system of indicators at the domestic enterprises]. Marketynh i menedzhment innovatsii [Marketing and management of innovations], No. 1, P. 192–203 [in Ukrainian].
35. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 192–203.
36. Plyusy i minusy metodu sposterezhennia [Pros and cons of the method of observation]. Retrieved from: http://psychologis.com.ua/plyusy_i_minusy_metoda_nablyudeniya.htm [in Ukrainian].
36. Плюси і мінуси методу спостереження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://psychologis.com.ua/plyusy_i_minusy_metoda_nablyudeniya.htm.
37. Prymostka, O.O. (2018). Innovatsiini pidkhody v konsaltnhu – metod synektyky [Innovative approaches in consulting – the method of synectics]. Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii: Ekonomika [Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics], No. 9, P. 65–70 [in Ukrainian].
37. Примостка О. О. Інноваційні підходи в консалтингу – метод синектики / О. О. Примостка // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. – 2018. – № 9. – С. 65–70.
38. Kalna, T.A. (2014). Priiomy finansovoho analizu: perevahy ta nedoliky [Techniques of financial analysis: advantages and disadvantages]. Ekonomichniy analiz [Economic analysis], Vol. 15 (2), P. 13–18 [in Ukrainian].
38. Кальна Т. А. Прийоми фінансового аналізу: переваги та недоліки / Т. А. Кальна // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 15 (2). – С. 13–18.
39. Arefiev, S., Miahkykh, I., Piletska, S., Sopilko, I. (2019). Inflation processes as determinants of development of the economic activity subjects: economic and legal aspects. SHS Web of Conferences, 67:04001. DOI: 10.1051/shsconf/20196704001.
39. Arefiev S. Inflation processes as determinants of development of the economic activity subjects: economic and legal aspects / Serhii Arefiev, Iryna Miahkykh, Samira Piletska, Iryna Sopilko //

40. Arefieva, O., Kopcha, Yu., Arefiev, V., Miahkykh, I. (2019). Economic security potential management mechanism of enterprises in the system of strategic decisions. SHS Web of Conferences, 67:06003. DOI: 10.1051/shsconf/20196706003.

SHS Web of Conferences. – 2019. – Vol. 67: 04001. DOI: 10.1051/shsconf/20196704001.

40. Arefieva O. Economic security potential management mechanism of enterprises in the system of strategic decisions / Olena Arefieva, Yuri Kopcha, Volodymyr Arefiev, Iryna Miahkykh // SHS Web of Conferences. – 2019. – Vol. 67: 06003. DOI: 10.1051/shsconf/20196706003.