Вісник Національного університету "Львівська політехніка".
Серія "Проблеми економіки та управління"

Т. 4, № 1, 2020

УДК 334.021.1
JEL Classification Code M13

Х. Я. Залуцька[1], В. В. Козик[1], М.-О. І. Сизон[2]
Національний університет "Львівська політехніка",
[1] кафедра економіки підприємства та інвестицій,
[2] кафедра менеджменту та міжнародного підприємництва

ОСОБЛИВОСТІ ВИБОРУ НАПРЯМКУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

https://doi.org/10.23939/semi2020.01.167

© Залуцька Х. Я., Козик В. В., Сизон М.-О. І., 2020

Запропоновано удосконалити процес формування стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства включенням до його структури етапу, який передбачає визначення необхідності і певного рівня інтеграційних можливостей диверсифікованого підприємства із сторонніми суб'єктами господарювання. Окреслено варіанти можливого об'єднання диверсифікованих підприємств із сторонніми суб'єктами господарювання залежно від отриманих значень їхніх інтеграційних можливостей. Виділено критерії й ознаки вибору диверсифікованими підприємствами одного із запропонованих варіантів інтеграційного напрямку розвитку (безінтеграційний, часткової інтеграції, повної інтеграції).

Ключові слова: інтеграційна можливість; стратегічні напрямки розвитку; диверсифіковане підприємство; втрачені можливості; надлишкові вигоди; вигоди інтеграції; безінтеграційна форма розвитку.

Постановка проблеми

Складність функціонування диверсифікованого підприємства проявляється у необхідності ефективного пов'язання діяльності декількох, переважно різнобізнесових його структурних одиниць бізнесу, що зазвичай здійснюється таким чином, щоб можливості однієї із них покрили втрати чи покращили стан інших, збалансовуючи діяльність диверсифікованого підприємства з метою утримання і збереження ним відповідних позицій на ринку, перехід чи закріплення на певній стадії життєвого циклу розвитку тощо.

Тобто, диверсифіковані компанії обирають подальший напрямок розвитку залежно від існуючого потенціалу наявних бізнес-одиниць створенням максимально можливого синергійного ефекту їх взаємодії. Проте часто розмір синергійного ефекту не покриває додаткових витрат, не пов'язаних із його формуванням, які несуть певні одиниці бізнесу в процесі свого функціонування через наявність у їх структурі необхідних для власного функціонування напрямів діяльності, але які зовсім нецікаві або не відповідають загальному напрямкові розвитку диверсифікованого підприємства на певний момент часу (недостатність можливостей для їх розвитку, відсутність попиту з боку наявних споживачів, нерентабельність цих напрямків, необхідність значних вкладень тощо). Отже, частина напрямків діяльності існуючих одиниць бізнесу можуть приносити збитки диверсифікованій компанії, до якої входить одиниця бізнесу, однак, це саме диверсифіковане підприємство не може обходитися без іншої, можливо, і меншої частини продукції чи послуг цієї одиниці бізнесу.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Для вирішення цієї проблеми варто розглянути можливість функціонування диверсифікованого підприємства із одиницями бізнесу, діяльність яких відповідає його загальному напрямку розвитку, а решта необхідних видів діяльності, які переважно формуються забезпечувальними чи підтримувальними бізнес-одиницями, залучати диверсифікованим підприємством до свого складу, інтегруючи його зусилля (або зусилля його конкретних одиниць бізнесу) із потрібними (бракуючими) можливостями різних суб'єктів господарювання через задоволення спільних інтересів для досягнення певних особистих цілей.

Це вимагає в процесі вибору напрямків подальшого розвитку диверсифікованого підприємства враховувати можливості і необхідність його інтеграції (або його бізнес-одиниць) з іншими суб'єктами господарювання чи їх структурними одиницями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У науковій літературі [1–10] широко описано особливості процесу формування стратегій диверсифікованого підприємства, що на відміну від вузькопрофільного підприємства передбачає формування на корпоративному рівні одного із напрямків його можливого розвитку із відповідними стратегічними альтернативами:

- зростання за допомогою альтернатив диверсифікації, інтеграції або концентрації зусиль;
- скорочення через альтернативи ліквідації, досягнення швидкого успіху, звуження поля діяльності, скорочення витрат;
- стабілізації шляхом використання стратегій реструктуризації;
- стабільності за рахунок альтернатив "збирання врожаю" або збереження науково-технічного чи кадрового потенціалу.

Однак, якщо взяти до уваги результати досліджень, викладених у роботі [11], то стратегії інтегрованого, диверсифікованого і концентрованого зростання можуть формуватися диверсифікованими підприємствами як на корпоративному рівні, так і на рівні його бізнес-одиниць. Тобто, інтеграція може стосуватися об'єднання диверсифікованого підприємства із певними суб'єктами господарювання повністю, включаючи їх до своєї діяльності у формі нової бізнес-одиниці, частково – лише як доповнення до діяльності певної бізнес-одиниці або безінтеграційно через купівлю необхідних товарів у певних підприємств.

Для того, щоб визначити, який варіант інтеграції (взаємодії) буде доцільнішим, варто перед прийняттям рішення щодо вибору остаточного напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства оцінити його можливості щодо необхідності та ефективності такого об'єднання. Відповідно до цього, вимагає уточнення процес вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства.

Мета статті

Розробити рекомендації щодо процесу вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства, визначаючи його інтеграційні можливості.

Виклад основного матеріалу

Ефективне функціонування диверсифікованих підприємств залежить від вибору оптимального варіанта (напрямку) його довгострокового розвитку. Це стосується виявлення непривабливих для ринку, неприбуткових, неефективних напрямків діяльності одних бізнес-одиниць, максимально можливого скорочення витрат на їх обслуговування і забезпечення наявності недостатньо розвинутих у структурі бізнес-одиниць напрямків діяльності, але привабливих і затребуваних ринком у певний момент часу.

Це можливо завдяки вибору гібридного напрямку розвитку компанії, описаного в роботі [12]. Відповідно до гібридного напрямку розвитку, диверсифікована компанія складається із найпривабливіших (фінансово вигідних, конкурентоспроможних, ринково перспективних тощо) одиниць бізнесу (переважно це стратегічні одиниці бізнесу), діяльність яких повністю відповідає загальному

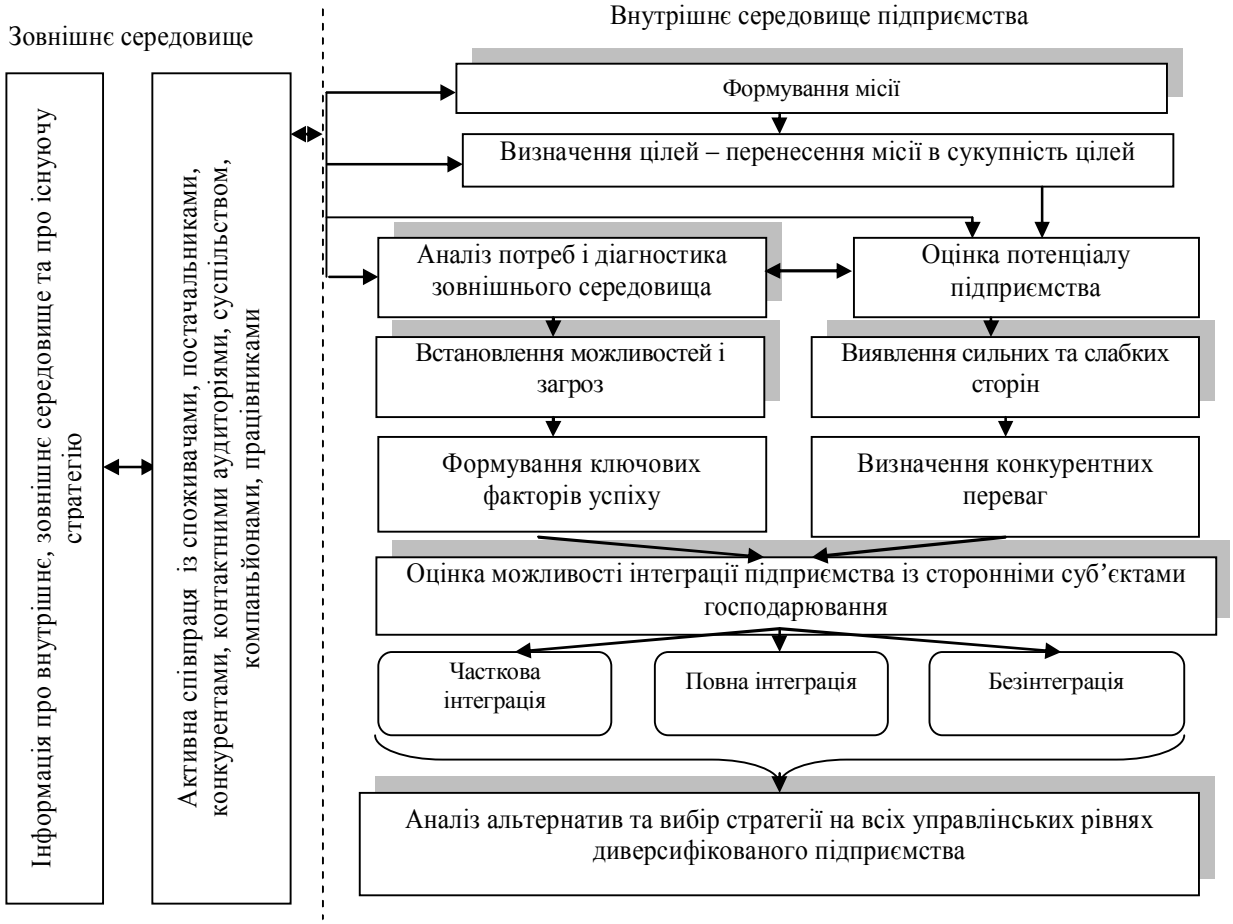
Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

напрямкові розвитку диверсифікованого підприємства. Решта одиниць бізнесу (підтримувальн і забезпечувальн одиниці бізнесу) доцільно залучати у потрібний момент часу в діяльність диверсифікованого підприємства на певних взаємовигідних умовах. Так, наприклад, для гірськолижного курорту на початковому етапі розвитку доцільно буде сформувати одиниці бізнесу готельного, ресторанного і бугельного комплексів, а для надання транспортних, рятувальних, прокатних (продажу та прокату гірськолижного спорядження) тощо послуг можна скористатися пропозиціями спеціалізованих компаній.

Диверсифікованій компанії, яка немає достатньо коштів для формування повного спектра власних послуг, такий варіант інтеграції буде ефективно-результативним, оскільки, протягом певного періоду, необхідного для нарощення власного потенціалу, вона матиме можливість, завдяки використання відсутніх, але необхідних для зацікавлення значної кількості споживачів товарів і послуг сторонніх компаній, ознайомитися із потребами, мотивами, характером спо-живачів, рівнем конкуренції на ринку, особливостями діяльності можливих партнерів, репутацією компаній, які надають необхідні послуги тощо.

Для цього диверсифікованим компаніям слід при виборі стратегічного напрямку розвитку (після стратегічного аналізу, який може бути періодичним для покращення (з метою) позиції на ринку чи точковим, наприклад, необхідним при виході на нові ринки збуту) оцінювати інтеграційні можливості диверсифікованого підприємства з іншими господарськими структурами ринку. Така оцінка дає змогу визначити необхідність, міру (в якій кількості), тривалість взаємодії диверсифікованого підприємства чи його бізнес-одиниць із іншими компаніями чи їх структурними одиницями.

На рисунку показано фрагмент процесу формування стратегії, враховуючи інтеграційні можливості і потреби диверсифікованого підприємства.



Фрагмент процесу вибору стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Оцінивши за результатами стратегічного аналізу інтеграційні можливості і потреби компанії, отримаємо найкращий варіант можливої поведінки диверсифікованого підприємства (часткова, повна інтеграція, самостійне функціонування) на довгостроковий період часу, відповідно до реальних умов середовища його функціонування в напрямку ефективного досягнення генеральної мети існування компанії.

Відповідно до визначених інтеграційних можливостей, диверсифіковане підприємство може розвиватися у одному із найефективніших та перспективніших для нього напрямках:

а) безінтеграційного через:

– самостійне надання необхідних послуг;

– використання послуг і товарів сторонніх компаній;

б) об'єднатися із сторонніми компаніями, включивши їх до складу диверсифікованого підприємства як бізнес-одиниці. Такий варіант може проявлятися у формі повної або часткової інтеграції. Частковий варіант інтеграції передбачає залучення лише певних послуг, товарів, напрямків діяльності, одиниць бізнесу стороннього суб'єкта господарювання. Повний варіант передбачає повне об'єднання зусиль сторонньої компанії із досліджуваним диверсифікованим підприємством чи його бізнес-одиницею.

Визначення необхідності та можливості інтеграційного утворення диверсифікованих компаній із іншими структурними одиницями різних суб'єктів господарювання необхідно здійснювати за певними, сформованими конкретною компанією відносно власних цілей розвитку, критеріями доцільності. Це дасть змогу найповніше врахувавши особливості зміни умов функціонування підприємства, із найменшими витратами вийти на період (час) ефективного самостійного забезпечення диверсифікованого підприємства товарами і послугами залучених одиниць бізнесу.

Найпростішими критеріями вибору часткового, повного чи безінтеграційного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства можуть бути вигоди наявних бізнес-одиниць, потенційних партнерів, втрачені можливості, надлишкові вигоди тощо.

Вибір варіанта стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства за результатами оцінювання її інтеграційної спроможності, враховуючи перелічені критерії, можна здійснити за рівностями (1), (7), (8).

Відповідно до варіанта:

– часткової інтеграції відповідає рівність (1):

$$B_{ф.д.п.} > B_{інт.} > B_{мак.сс}, \quad (1)$$

де $B_{ф.д.п.}$ – вигоди від самостійного функціонування підприємства з наявним потенціалом (асортиментом), який розрахову.nm за формулою 2:

$$B_{ф.д.п.} = \sum_{i=1}^{n} П_р \times P_п \times P_{вчр} \times P_{зс}, \quad (2)$$

де $П_р$ – прибуток, який отримує i-та бізнес-одиниця диверсифікованого підприємства; $P_п$ – рівень привабливості продукції i-ї бізнес-одиниці для споживачів; $P_{вчр}$ – рівень відносної частки i-ї бізнес-одиниці; $P_{зс}$ – рівень задоволення потреб стейкхолдерів; $B_{інт.}$ – вигоди диверсифікованого підприємства від інтеграції, розраховані за формулою (3):

$$B_{інт.} = B_{ф.д.п.} + B_{вв}, \quad (3)$$

де $B_{вв}$ – втрачені вигоди, які необхідні (відповідно загального напрямку розвитку підприємства) для ефективного досягнення загальної мети існування диверсифікованого підприємства, підтримуючи чи забезпечуючи його певним видом послуг і продукції, розраховані за формулою (4):

$$B_{вв} = \sum_{i=1}^{n} П_{рн} \times P_{пн} \times \Delta P_{вчр} \times P_{зсн}, \quad (4)$$

де $П_{рн}$ – прибуток, який принесуть нові бізнес одиниці, з якими планується інтеграція за рахунок надання диверсифікованому підприємству необхідних для досягнення генеральної мети його функціонування послуг або товарів; $P_{пн}$ – рівень привабливості продукції нової бізнес-одиниці для споживачів; $\Delta P_{вчр}$ – рівень відносної частки нової бізнес одиниці чи рівень зміни відносної частки наявної бізнес-одиниці з якою інтегрується нова; $P_{зсн}$ – рівень задоволення потреб стейкхолдерів від

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

реалізації нової продукції; $B_{мак.сс}$ – максимальна вигода, яку може надати господарська структура з якою розглядається можливість інтеграції, розрахована за формулою (5):

$$B_{мак.сс} = B_{інт.} + B_{н}, \quad (5)$$

де $B_{н}$ – надлишкова вигода нового суб'єкта господарювання з яким розглядається можливість інтеграції, розрахована за формулою (6):

$$B_{н} = B_{д} - B_{тс}, \quad (6)$$

де $B_{д}$ – вигода додаткова від використання решти потенціалу суб'єкта господарювання, з яким розглядається можливість інтеграції; $B_{тс}$ – витрати, необхідні для самостійного надання послуг чи виготовлення продукції досліджуваним підприємством (витрати, пов'язані із створенням цих вигод) (самостійна вигода).

– повної інтеграції відповідає рівність (7):

$$B_{мак.сс} > B_{ф.д.п.} + B_{тс} \times Д, \quad (7)$$

де $Д$ – рівень довіри споживачів до бізнес одиниці диверсифікованого підприємства, яка надає відповідні послуги чи виготовляє певний продукт.

– безінтеграційного розвитку підприємства відповідає рівність (8):

$$B_{ф.д.п.} + B_{тс} \times Д >> B_{мак.сс}. \quad (8)$$

Витрати, необхідні для самостійного надання послуг чи виготовлення продукції досліджуваним диверсифікованим підприємством (витрати, пов'язані із створенням цих вигод), можуть також включати витрати, здійснювані стороннім підприємствам за товари і послуги, які в них купують. Аналогічно і рівень довіри споживачів стосується тих підприємств, в яких диверси-фіковане підприємство купує продукцію.

Після вибору варіанта інтеграційного розвитку доцільно сформувати альтернативні стратегічні напрямки розвитку кожної із бізнес-одиниць диверсифікованого підприємства на всіх управлінських рівнях та умови їх взаємодії.

Висновки

При формуванні стратегічного напрямку розвитку диверсифікованого підприємства в процес формування стратегії слід включати етап, який стосується визначення інтеграційних можливостей диверсифікованого підприємства, результати якого дають змогу вибирати можливий варіант його довгострокового розвитку із стратегічно привабливими суб'єктами господарювання, що забезпечить ефективний оптимально результативний розвиток самого диверсифікованого підприємства та його бізнес-одиниць відповідно до умов їх функціонування.

Перспективи подальших досліджень

Подальшого дослідження потребує питання розроблення мотиваційних заходів зацікавлення, потрібних диверсифікованому підприємству, за результатами оцінювання його інтеграційних можливостей, потенційних партнерів.

1. Романенко О. В. (2014). "Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур", Ефективна економіка, № 8, доступний за адресою: http://www.economy. nayka.com.ua/ ?op=1&z=3249.

2. Katsoulakos T., Katsoulacos Y. (2007). "Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework", Corporate Governance, Vol. 7 No. 4, pp. 355–369.

3. Баланович А. М. (2017). "Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства", Управління розвитком, № 3–4 (189–190), С. 101–107.

4. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. (2015). "Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади", Харківський національний університет будівництвава та архітектури, Харків, Щедра садиба плюс, 195 с.

5. Гончаров В. М., Макаренко Н.В. (2007). "Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності, Луганськ, Видавництво СНУ ім. В. Даля, 136 с.

6. Єпіфанова І. Ю., Дзюбко М. Ю. (2017). "Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах", Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова, Т. 22. Вип. 2 (55), С. 99–103.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

7. Крочак М. С. (2017). “Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності”, Науковий вісник Мукачівського державного університету, Вип. 1(7), С. 85–90.

8. Люльов О. В. (2011). “Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки”, Суми, Сумський Державний університет, 209 с.

9. Хрусталев Б. Б., Демьянова В. С. (2012). “Теоретические и методические основы формирования стратегии развития предприятия”, Известия КГАУС, № 2 (20), С. 201–266.

10. Ковтун О. І. (2008). “Стратегія підприємства”, Львів, Видавництво Львівської комерційної академії, 424 с.

11. Kozyk V. V. and Zalutska Kh. Ya. (2017). “Strategic pyramid for diversified enterprise”, PNAP Scientific journal of Polonia university periodyk naukowy akademii Polonijnej, No. 1 (20), pp. 41–50.

12. Kozyk V. V., Zalutska Kh. Ya. and Zalutskiy V. P. (2018), “Hybrid development of modern enterprises”, Scientific journal “Economics, Entrepreneurship, Management”, No. 1 (5), p. 39–46.

1. Romanenko O. V. (2014). Osoblyvosti formuvannya stratehiy diyal’nosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur [Features of Forming Corporate Integrated Structures Strategies]. *Efektyvna ekonomika* [Effective Economics], 8. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z= 3249.

2. Katsoulakos T. & Katsoulacos Y. (2007). Stratehichne upravlinnya, korporatyvna vidpovidal’nist’ ta upravlinnya zatsikavlenymy storonamy Intehratsiya pryntsypiv korporatyvnoyi vidpovidal’nosti ta pidkhodiv zatsikavlenykh storin v osnovnu stratehiyu: oriyentovana na zatsikavlenykh storin ta intehratyvna stratehichna systema upravlinnya [Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework]. Korporatyvne upravlinnya [Corporate Governance], Vol. 7, 4, pp. 355–369.

3. Balanovich A. M. (2017). Mekhanizm formuvannya stratehiyi rozvytku promyslovoho pidpryyemstva [The mechanism of formation of industrial enterprise development strategy]. *Upravlinnya rozvytkom* [Development Management], No. 3–4 (189–190), pp. 101–107.

4. Avanesova N. E. & Marchenko O. V. (2015). Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom ta suchasnym mistom : teoretyko-metodychni zasady [Strategic Management of Enterprise and Modern City: Theoretical and Methodological Foundations]. Kharkiv : National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv, Generous Manor Plus, 195 p.

5. Goncharov V. M. & Makarenko N. V. (2007). Formuvannya stratehiyi upravlinnya rozvytkom promyslovoho pidpryyemstva na osnovi pokaznykiv efektyvnosti [Formation of industrial enterprise development management strategy based on performance indicators]. *Lugansk : SNU* Publishing House. V. Dalia, 136 p.

6. Epifanova I. Yu. & Dzyubko M. Yu. (2017). Formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva v suchasnykh umovakh [Formation of enterprise development strategy in modern conditions]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova [Bulletin of I. I. Mechnikov ONU*], T. 22. Issue. 2 (55), pp. 99–103.

7. Krochak M. S. (2017). Formuvannya stratehiyi rozvytku promyslovykh pidpryyemstv v umovakh nevyznachenosti [Forming a strategy for the development of industrial enterprises under uncertainty]. *Naukovyy visnyk Mukachivs□koho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Mukachevo State University], 1 (7), pp. 85–90.

8. Lyulov O. V. (2011). Formuvannya stratehiy rozvytku pidpryyemstva v umovakh nezbalansovanoyi ekonomiky [Forming Enterprise Development Strategies in an Imbalanced Economy] (PhD Thesis), Sumy : Sumy State University, 209 p.

9. Khrustalev B. B. & Demyanova B. C. (2012). Teoreticheskiye i metodicheskiye osnovy formirovaniya strategii razvitiya predpriyatiya [Theoretical and methodological foundations of the formation of an enterprise development strategy]. *Izvestiya KGAUS* [Notifications KGAUS], 2 (20), pp. 201–266.

10. Kovtun O. I. (2008) Stratehiya pidpryyemstva [Enterprise Strategy]. Lviv: Publisher of the Lviv Commercial Academy, 424 p.

11. Kozyk V. V. & Zalutska Kh. Ya. (2017). Stratehichna piramida dyversyfikovanoho pidpryyemstva [Strategic pyramid for diversified enterprise]. *PNAP Naukovyy zhurnal “Polons′ka universytet·s′ka akademichna periodychna presa” Akademiyi Poloniyi* [PNAP Scientific journal of Polonia university periodyk naukowy akademii Polonijnej], 1 (20), pp. 41–50.

12. Kozyk V. V., Zalutska Kh. Ya. & Zalutskiy V. P. (2018). Hibrydnyy rozvytok suchasnykh pidpryyemstv [Hybrid development of modern enterprises]. *Naukovyy zhurnal “Ekonomika, pidpryyemnytstvo, menedzhment”* [Scientific journal “Economics, Entrepreneurship, Management], No. 1 (5), p. 39–46.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Kh. Zalutska[1], V. Kozyk[1], M.-O. Syzon[2]
National University Lviv Polytechnic
[1] Department of Economics of Enterprise and Investment
[2] Department of Management and International Entrepreneurship

PECULIARITIES OF SELECTING THE DIRECTORY OF A DIVERSIFIED ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT

© Zalutska Kh., Kozyk V., Syzon M.-O., 2020

Diversification of activities is one of the fundamental advantages of the modern enterprise, which provides it with financial and market stability, and is manifested in the an increase of synergy effect, income stabilization, reduction of operational risk level, increase of credit capacities, efficient use of reserves, maximum possible adaptation to customer needs, etc. However, most enterprises do not dare to diversify their activity due to the lack of certain types of resources (production, human, financial, etc.) necessary for effective organizing and usage of all diversification advantages.

The development of a fully diversified enterprise with the appropriate number, quality and necessary features of the business units is possible by merging (integrating) the existing business units with certain business entities or their structural units. This should be foreseen and taken into account in the process of developing the strategic direction of diversified enterprise growth by its capabilities and environmental conditions. Accordingly, the article is offered to improve the process of forming a strategic direction of a diversified enterprise growth by including in its structure a stage, which provides for determining the necessity and a defined level of a diversified enterprise integrate ability with third parties. Such an assessment will allow determining the need, measure (in what quantity), and duration of cooperation of the diversified enterprise or its business units with other companies or their structural units.

The variants for a possible association of diversified enterprises with third parties, depending on the reported values of their integrated ability, are specified. According to the selected variants, the integration of a diversified enterprise with advantageous business entities may be complete or partial. The partial integration variant involves only certain services, goods, the branch of activities, units of a third-party entity. The complete variant involves the full integration of the efforts of a third-party company with the suspected diversified enterprise or its business unit.

The features of functioning of a diversified enterprise in a non-integration form, the content of which is reduced to the possibility of independent manufacture of necessary products, rendering of services or their purchase from third-party companies, are also considered.

The criteria and features of the choice by diversified enterprises of one of the proposed variants for the integration direction of growth (non-integration, partial integration, complete integration) are highlighted. The criteria for selecting a partial, complete or non-integration a diversified enterprise production direction of growth include the benefits of existing business units, potential partners, lost opportunities, extra benefits, etc.

It is proved that the selection of long-term development direction of a diversified enterprise by its integration with strategically advantageous business entities will ensure effective optimum-constructive development of the diversified enterprise itself and its business units according to the current conditions of their functioning.

Keywords*:* integration opportunity; strategic directions of development; diversified enterprise; lost opportunities; excess benefits; benefits of integration; a non-integrative form of development.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua