

DOI: 10.32347/2076-815x.2026.91.380-392

УДК 69.003:338.45

Боштан А.В.,boshtan_av-2022@knuba.edu.ua, ORCID: 0009-0000-5599-125X,
Київський національний університет будівництва і архітектури

ОЦІНКА ФАКТОРІВ І ПРОЦЕСІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ДИВЕРСИФІКАЦІЮ ДІЯЛЬНОСТІ В БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ

Диверсифікація діяльності в будівельному секторі розглядається як один із ключових стратегічних механізмів забезпечення стійкого розвитку, зниження ризиків і підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. У статті здійснено комплексну оцінку факторів і процесів, що визначають можливості та напрями диверсифікації будівельних компаній. Показано, що диверсифікація може реалізовуватися у формі горизонтального, вертикального та конгломератного розширення діяльності залежно від стратегічних цілей компанії, її ресурсного потенціалу та ринкових умов. Особливу увагу приділено аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на прийняття рішень щодо диверсифікації. До внутрішніх факторів віднесено фінансову стабільність підприємства, організаційну гнучкість, здатність до інновацій та наявність інвестиційних ресурсів. Зовнішні фактори охоплюють економічну кон'юнктуру, рівень конкуренції, державне регулювання та глобальні тенденції розвитку будівельного ринку. Обґрунтовано, що ефективна диверсифікація можлива лише за умови узгодження внутрішніх можливостей компанії з вимогами та обмеженнями зовнішнього середовища.

Для кількісної оцінки результативності диверсифікації застосовано економіко-математичні моделі, зокрема коефіцієнт диверсифікації, показники рентабельності інвестицій та чистої приведеної вартості. Продемонстровано, що використання таких моделей дозволяє оцінювати рівномірність розподілу доходів, ефективність інвестицій та довгострокові фінансові наслідки реалізації диверсифікаційних стратегій.

Ключові слова: диверсифікація діяльності; будівельний сектор; стратегічний розвиток; конкурентоспроможність; інновації; цифровізація; управління ризиками; ефективність інвестицій.

Постановка проблеми: Будівельний сектор функціонує в умовах високої економічної нестабільності, жорсткої конкуренції та постійних змін у регуляторному середовищі, що суттєво підвищує ризики для підприємств. Залежність від одного виду діяльності або обмеженої кількості ринків збуту

робить будівельні компанії вразливими до коливань попиту, змін у законодавстві та макроекономічних криз. Проблема полягає у відсутності універсальних підходів до оцінки факторів і процесів диверсифікації, що ускладнює вибір оптимальної стратегії розвитку. Недостатній аналіз взаємодії внутрішніх можливостей компанії та зовнішніх умов призводить до неефективних управлінських рішень і перевитрат ресурсів.

Метою статті є комплексна оцінка факторів і процесів, що впливають на диверсифікацію діяльності в будівельному секторі, а також обґрунтування підходів до вибору та реалізації диверсифікаційних стратегій. Досягнення мети передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників диверсифікації, узагальнення основних форм і напрямів розширення діяльності будівельних компаній, а також застосування економіко-математичних моделей для оцінки ефективності диверсифікаційних рішень. Особлива увага приділяється ролі інноваційних і цифрових технологій у формуванні нових можливостей розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: У наукових дослідженнях з економіки та стратегічного менеджменту диверсифікація розглядається як один із базових інструментів довгострокового розвитку підприємств. Класичні праці присвячені аналізу взаємозв'язку між диверсифікацією, структурою бізнесу та фінансовими результатами компаній. У цих роботах підкреслюється роль розподілу ризиків і ефектів синергії при розширенні діяльності. Сучасні дослідження зосереджені на галузевих особливостях диверсифікації, зокрема в будівельному секторі, де високий рівень капіталомісткості та залежність від зовнішніх факторів потребують обережного стратегічного планування. Значна увага приділяється впливу злиттів і поглинань, а також ролі інновацій і цифрових технологій у створенні нових напрямів бізнесу.

Виклад основної інформації: Диверсифікація діяльності є одним із важливих стратегічних інструментів для розвитку та зміцнення конкурентоспроможності компаній. У будівельному секторі диверсифікація відноситься до процесу розширення асортименту послуг або продуктів, які надаються компанією, або входу на нові ринки, що дозволяє знизити залежність від одного виду діяльності або географічної локації.

Диверсифікація може бути горизонтальною, коли компанія розширює свою діяльність в межах тієї ж галузі, або вертикальною, коли вона інтегрується з іншими етапами виробничого процесу. Конгломератна диверсифікація передбачає вихід на абсолютно нові ринки, що не пов'язані з основною діяльністю компанії.

В умовах глобалізації та високої конкуренції в будівельному секторі, підприємства змушені шукати нові шляхи для зростання та стабільності.

Диверсифікація діяльності стає важливим інструментом для подолання економічних труднощів та розширення ринків збуту. Враховуючи швидкий розвиток технологій та зміни в законодавстві, компанії повинні бути готові до оперативного впровадження інноваційних стратегій, таких як цифровізація, впровадження BIM (Building Information Modeling) та інших новітніх інструментів.

У теоретичних роботах з економіки та стратегічного менеджменту підкреслюється, що диверсифікація є ключовим елементом для досягнення довгострокового росту та стабільності компанії. Дослідження відзначають важливість аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів для прийняття рішень щодо диверсифікації [11].

Диверсифікація є важливим інструментом для зниження фінансових і операційних ризиків. В умовах економічної невизначеності та змін в регуляторних вимогах, будівельні компанії змушені приймати рішення щодо розширення своєї діяльності. Основними причинами для диверсифікації є [1]:

1. зниження ризиків — диверсифікація дозволяє зменшити залежність від одного джерела доходу або ринку, що знижує фінансові та операційні ризики. Якщо один сегмент ринку або вид діяльності стикається з проблемами, компанія може компенсувати це через інші напрямки;

2. зростання прибутку — вихід на нові ринки або додавання нових продуктів дозволяє збільшити обсяг продажу та доходів. Диверсифікація може бути способом збільшення частки ринку, особливо в умовах жорсткої конкуренції;

3. інновації та технологічні зміни — в умовах швидкого розвитку технологій компанії повинні адаптуватися до змін і шукати нові способи використання нових технологій для збереження конкурентоспроможності;

Для оцінки ефективності процесів диверсифікації в будівельному секторі застосовуються різноманітні математичні моделі, що дозволяють враховувати всі фактори, які можуть вплинути на успіх стратегії. Однією з таких моделей є модель коефіцієнта диверсифікації, яка дозволяє оцінити рівень диверсифікації компанії та його вплив на її ефективність [2].

Модель оцінки рівня диверсифікації дозволяє виміряти ступінь розподілу доходів компанії серед різних сегментів. Вона виглядає наступним чином:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^n X_i \times w_i}{\sum_{i=1}^n w_i} \times \left(1 + \frac{Var(X)}{E(X)} \right), \quad (1)$$

де D — коефіцієнт диверсифікації, X_i — дохід від i -го сегмента, w_i — ваговий коефіцієнт для кожного сегмента (відповідно до важливості або обсягу

доходу), $\text{Var}(X)$ — дисперсія доходів по всіх сегментах, $E(X)$ — математичне сподівання доходів по всіх сегментах. Ця модель дає змогу оцінити, наскільки рівномірно розподілені доходи між різними сегментами та наскільки компанія залежить від конкретних видів діяльності.

Диверсифікація діяльності в будівельному секторі залежить від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Внутрішні фактори включають фінансову стабільність компанії, її організаційну структуру та здатність до інновацій. Саме наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє компаніям інвестувати в нові напрямки діяльності, зменшувати ризики, що виникають від нестабільності на ринку, та підвищувати свої конкурентні переваги.

Зовнішні фактори, що впливають на диверсифікацію, зокрема економічна ситуація, є одними з найважливіших. Економічні зміни, наявність чи відсутність інвестицій у будівельну галузь, а також глобальні ринкові умови можуть значно змінити напрямок розвитку будівельних компаній. Конкуренція на ринку є ще одним важливим зовнішнім фактором, що стимулює диверсифікацію. Високий рівень конкуренції змушує компанії шукати нові можливості для росту, включаючи запуск нових послуг або вихід на нові ринки. Крім того, державне регулювання може мати великий вплив на стратегії диверсифікації. Зміни в політиці, нові державні програми або екологічні норми можуть стимулювати компанії до введення нових продуктів і послуг для відповідності вимогам ринку.

Впровадження нових технологій є важливим фактором для диверсифікації діяльності в будівництві. Цифровізація, автоматизація будівельних процесів, застосування інноваційних будівельних матеріалів і технологій, таких як BIM (Building Information Modeling), дають компаніям можливість знижувати витрати та підвищувати ефективність, що в свою чергу може стати основою для диверсифікації [3].

Рисунок 1 показує ключові фактори, які визначають процес диверсифікації в будівельному секторі. Він демонструє взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами, такими як фінансова стабільність, економічні умови, конкуренція та регулювання, які впливають на вибір стратегії диверсифікації [4].

Диверсифікація в будівельному секторі передбачає розширення асортименту послуг та вихід на нові ринки. Компанії часто обирають стратегію диверсифікації для зниження ризиків та підвищення своєї конкурентоспроможності. Це може включати запуск нових послуг, адаптацію до змінних умов ринку або інтеграцію в інші етапи виробничого процесу.

Одним із основних процесів є виведення нових продуктів або послуг на ринок. Це включає розширення послуг, таких як проектування, управління

будівництвом, або застосування нових технологій (ВІМ, автоматизація). Такі стратегії дозволяють не лише підвищити дохід, а й знизити залежність від одного виду діяльності.

Друга важлива стратегія — це адаптація до нових умов ринку. Це може бути перехід до нових географічних регіонів або освоєння нових сегментів ринку, таких як інфраструктура або енергетичні проекти. Зміни в політичних чи економічних умовах змушують компанії адаптуватися, щоб зберегти свою частку ринку.

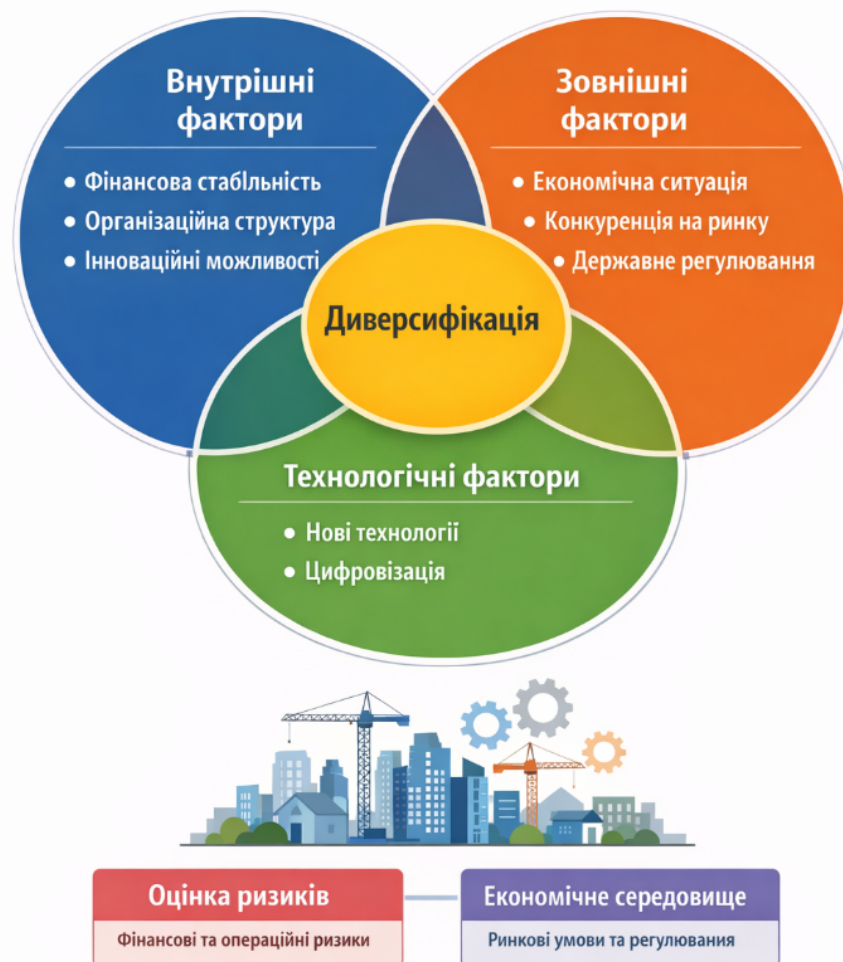


Рис. 1. Фактори, що впливають на диверсифікацію
(розроблено автором на основі [4])

Злиття та поглинання — це ще один важливий елемент диверсифікації. В результаті таких процесів компанії можуть отримати доступ до нових технологій, збільшити свою ринкову частку або значно розширити асортимент послуг. Це дозволяє значно знизити ризики та покращити фінансові показники.

Оцінка ефективності диверсифікації включає в себе порівняння фінансових показників до та після диверсифікації. Важливо вимірювати не

тільки дохідність, а й витрати на реалізацію нових проектів, адже деякі стратегії потребують значних початкових інвестицій [5].

Для оцінки результативності інвестицій використовується метод дисконтованих грошових потоків, що дозволяє врахувати час і ризику:

$$NPV = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{(1+r)^t} - \frac{\sum_{i=1}^n V_i \times R_i}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

де NPV — чиста приведена вартість, CF_t — грошовий потік в момент t , r — ставка дисконтування, V_i — величина ризику для i -го сегмента, R_i — коефіцієнт коригування для оцінки ризику.

Рисунок 2 показує зміну витрат і доходів на різних етапах реалізації стратегії диверсифікації. Спостерігається, як на початку витрати зростають, а потім доходи стабільно зростають після досягнення точки рівноваги.

Цей графік ілюструє, як витрати і доходи змінюються в процесі диверсифікації компанії. На осі X відображені етапи реалізації проекту, а на осі Y — величина витрат і доходів [6]. Спостерігається, як спочатку витрати на впровадження нових послуг або вихід на нові ринки зростають, а потім доходи стабільно зростають після досягнення точки рівноваги.

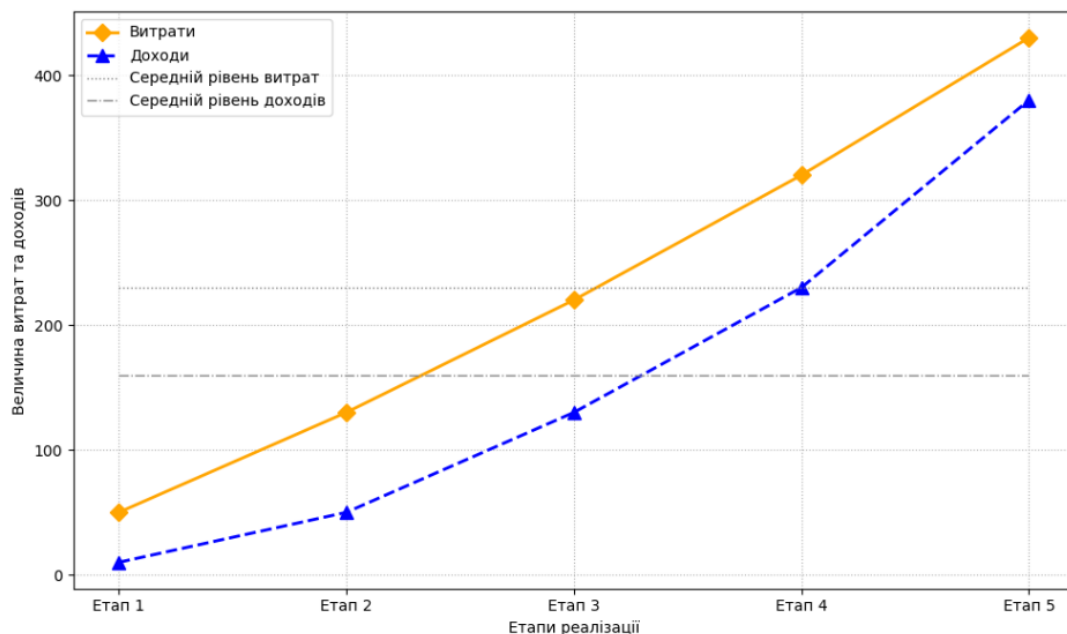


Рис. 2. Зміна витрат і доходів при впровадженні диверсифікації (розроблено автором на основі [6])

Рисунок 3 демонструє вплив злиття та поглинання на фінансові показники компанії, зокрема на ринкову частку та прибуток після реалізації стратегії [6].

Оцінка ефективності диверсифікації є важливим етапом для аналізу результатів впроваджених стратегій. Це дозволяє зрозуміти, чи принесла диверсифікація бажані фінансові результати та як вона вплинула на конкурентоспроможність компанії. Оцінка проводиться через порівняння фінансових показників до та після реалізації стратегії.

Одним з ключових інструментів для оцінки є показник рентабельності інвестицій (ROI), що дозволяє визначити, наскільки ефективними були інвестиції в нові напрямки діяльності. Важливо враховувати не тільки безпосередні витрати та доходи, але й інші фактори, такі як ризики, тимчасові витрати та інвестиційні витрати на розширення.

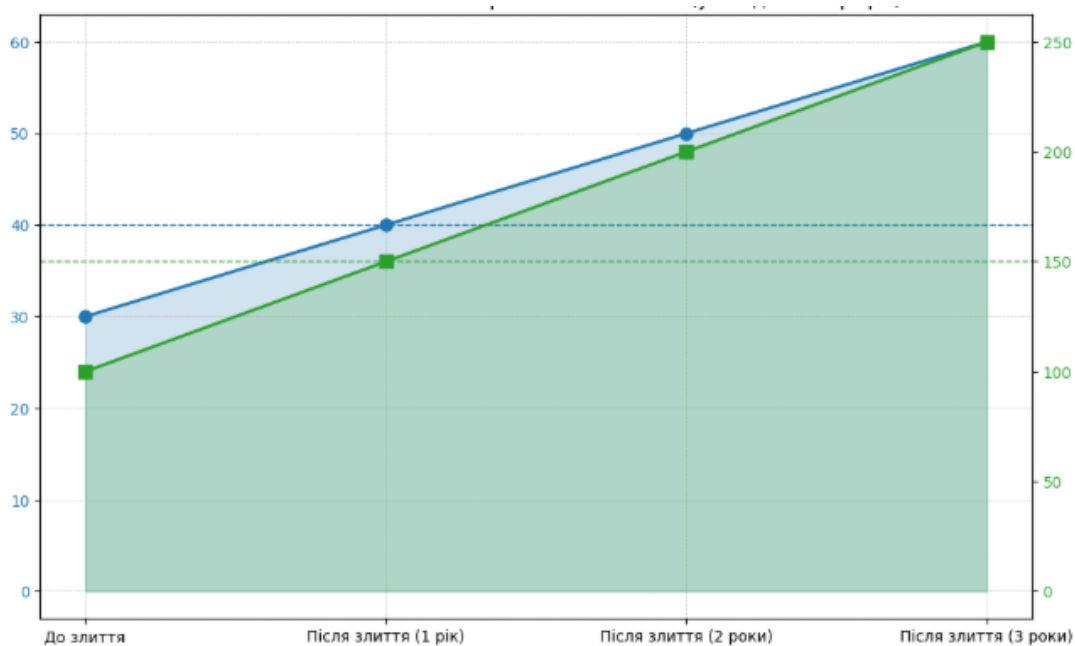


Рис. 3. Вплив злиття та поглинання на фінансові показники
(розроблено автором на основі [6])

Для оцінки ефективності інвестицій використовується стандартна формула рентабельності:

$$ROI = \frac{V_{\text{прибуток}} - V_{\text{інвестиції}}}{V_{\text{інвестиції}}}, \quad (3)$$

де ROI — рентабельність інвестицій, $V_{\text{прибуток}}$ — чистий прибуток від диверсифікації, $V_{\text{інвестиції}}$ — сума інвестицій.

Додатково важливо враховувати чисту приведену вартість (NPV), щоб оцінити довгострокову ефективність проектів.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{(1+r)^t}{CF_t}, \quad (4)$$

де NPV — чиста приведена вартість, CF_t — грошовий потік у момент t , r — ставка дисконтування.

Для порівняння результатів до та після диверсифікації використовують також показник приросту ефективності. Це дозволяє побачити, як змінились фінансові показники компанії після змін у стратегії.

$$P_{\text{Приріст}} = \frac{\text{Після диверсифікації} - \text{До диверсифікації}}{\text{До диверсифікації}} \times 100, \quad (5)$$

де $P_{\text{Приріст}}$ — відсотковий приріст ефективності, Після диверсифікації — показники після впровадження стратегії, До диверсифікації — показники до впровадження стратегії [7].

Рисунок 4 відображає зміни в доходах та витратах компанії після впровадження стратегії диверсифікації. На осі X відображено час, на осі Y — величина доходів та витрат. Графік показує, як витрати спочатку зростають через інвестиції в нові напрямки, а потім стабільно знижуються після досягнення точки рівноваги.

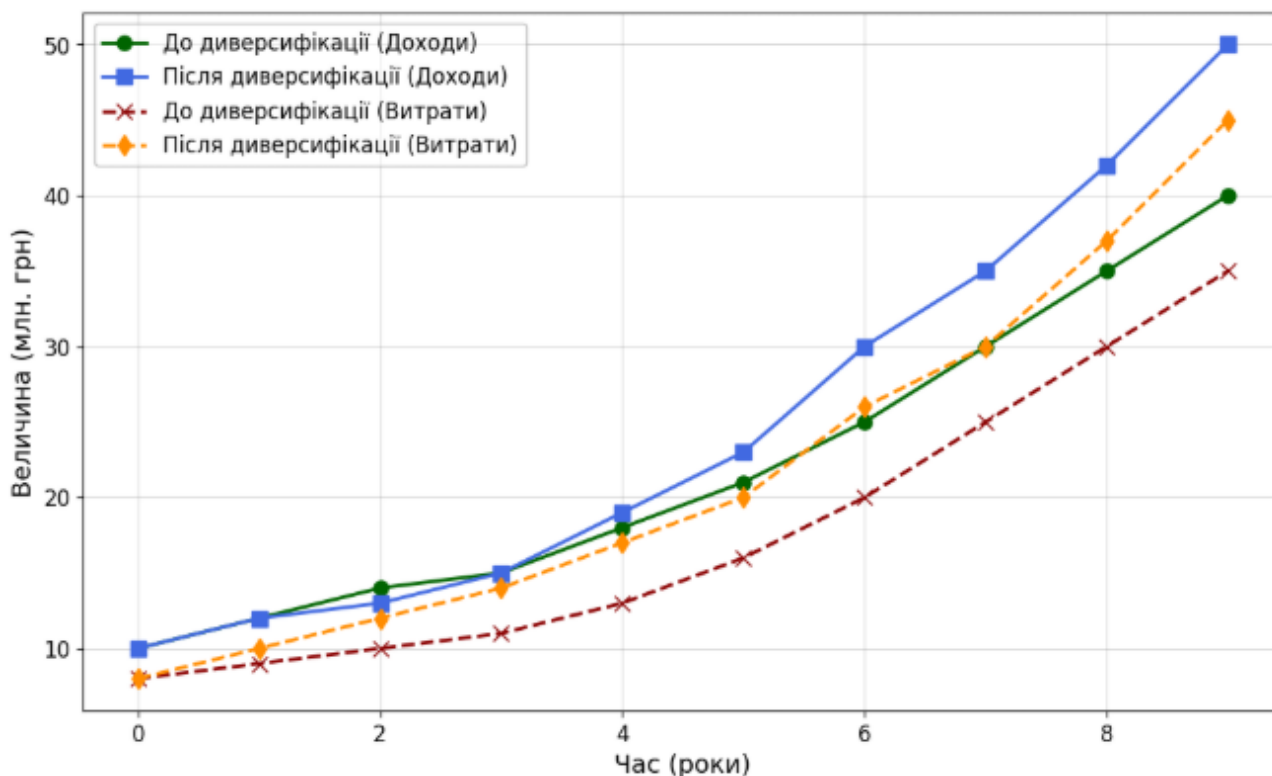


Рис. 4. Порівняння результатів до та після диверсифікації (розроблено автором на основі [7])

У будівельному секторі диверсифікація діяльності стає все важливішою через глобалізацію, зміни в економічних і політичних умовах, а також швидкий розвиток технологій. Прогнозування майбутніх трендів показує, що компанії будуть змушені інвестувати в нові технології, щоб зберегти конкурентоспроможність. Одним з таких напрямків є впровадження цифрових технологій, таких як BIM (Building Information Modeling), IoT (Internet of Things), та роботизація будівельних процесів. Ці технології дозволяють значно знизити витрати, підвищити ефективність і створити нові можливості для диверсифікації бізнесу.

Зростання інвестицій у ці технології дозволить будівельним компаніям отримувати нові конкурентні переваги, знижувати ризики, підвищувати продуктивність і скорочувати часові витрати на реалізацію проектів. Технології, що використовуються для автоматизації та оптимізації, також сприяють створенню нових напрямків діяльності, таких як цифрове будівництво, «розумні» будівлі та автоматизовані системи управління проектами.

Прогнозування та оцінка впливу технологій на диверсифікацію здійснюється через складні математичні моделі, що дозволяють змоделювати потенційні фінансові та операційні вигоди від впровадження нових технологій. Для цього використовується модель прогнозування довгострокового зростання та експоненціальних змін [8].

Для моделювання зростання диверсифікації в умовах технологічних змін використовується логістична модель, яка відображає обмеженість потенціалу:

$$Y(t) = \frac{K}{1 + \exp(-r(t - t_0))}, \quad (6)$$

де $Y(t)$ — рівень диверсифікації в момент часу t , K — максимальний рівень диверсифікації (стеля), r — темп зростання, t_0 — точка початку інтенсивного зростання.

Для оцінки ефективності інвестицій у цифрові технології можна використати модель коефіцієнта економії:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n C_{\text{вклад}_i} \times (1 - \epsilon_i)}{C_{\text{первісний}}}, \quad (7)$$

де E — коефіцієнт економії, $C_{\text{вклад}_i}$ — витрати на кожен етап впровадження технології, ϵ_i — коефіцієнт економії на кожному етапі, $C_{\text{первісний}}$ — первісні витрати.

Таблиця 1 ілюструє оцінку ефективності впровадження цифрових технологій на різних етапах диверсифікації. Вона показує витрати на кожен етап впровадження нових технологій, а також відповідну економію, яку можна отримати на кожному з етапів [9].

Таблиця 1.

Оцінка ефективності технологій на різних етапах впровадження
(розроблено автором на основі [9])

Етап впровадження	Витрати на впровадження $C_{\text{вклад}}$	Економія ϵ	Коефіцієнт економії E
Початковий етап	500 000 грн	0.1	0.90
Середній етап	1 200 000 грн	0.25	1.20
Завершення	1 500 000 грн	0.4	1.60

Рисунок 5 ілюструє прогноз зростання диверсифікації через впровадження цифрових технологій у будівельному секторі. Логістична крива демонструє, як рівень диверсифікації збільшується з часом, особливо після впровадження нових технологій, таких як BIM та автоматизація процесів [10].

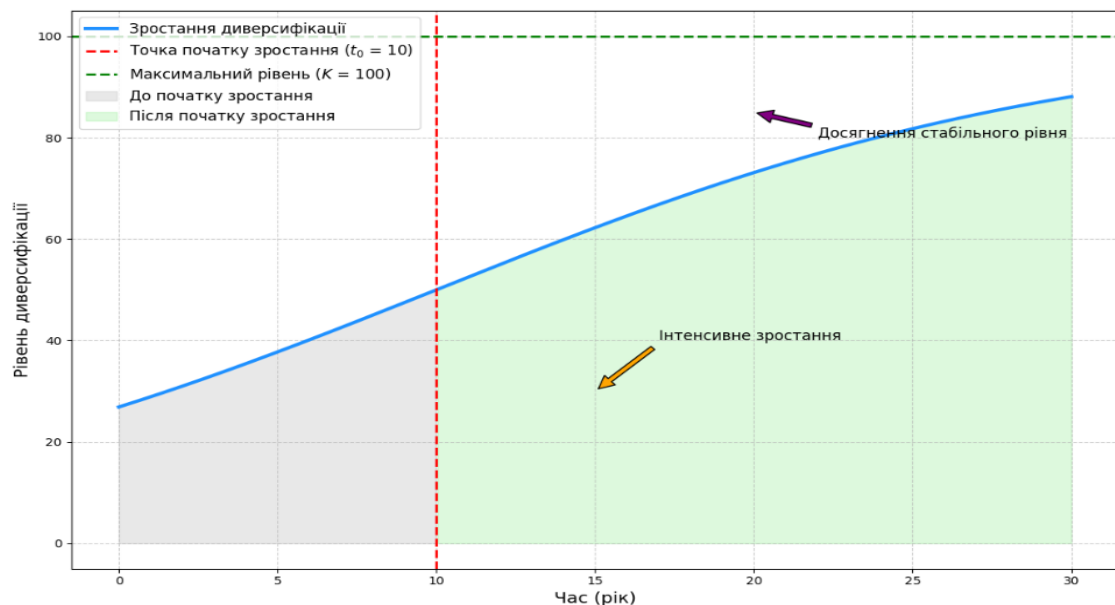


Рис. 5. Прогноз зростання диверсифікації через впровадження цифрових технологій
(розроблено автором на основі [8])

Висновки. У результаті дослідження, яке було присвячено оцінці факторів і процесів, що впливають на диверсифікацію діяльності в будівельному секторі, було розглянуто широкий спектр аспектів цієї складної стратегії розвитку. Диверсифікація є ключовим інструментом, який дозволяє компаніям знижувати ризики та підвищувати свою конкурентоспроможність, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори. Серед основних внутрішніх

чинників, що визначають можливості для диверсифікації, є фінансова стабільність, організаційна структура компанії та здатність до впровадження інноваційних технологій. Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, рівень конкуренції та зміни в державному регулюванні, також мають значний вплив на стратегічні рішення компанії.

Важливою складовою цього процесу є технологічна трансформація, яка відкриває нові можливості для бізнесу. Сучасні цифрові інструменти, включаючи автоматизацію, використання моделей будівельної інформації та роботизацію, дозволяють значно покращити ефективність та оптимізувати витрати. Це сприяє не лише вдосконаленню внутрішніх процесів, але й створенню нових напрямків діяльності, що є важливим етапом для компаній, які прагнуть адаптуватися до швидких змін на ринку. Прогнозування майбутніх трендів показує, що диверсифікація стане важливим інструментом для компаній, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність в умовах змінного економічного середовища. Впровадження новітніх технологій не лише сприяє росту прибутковості, але й дозволяє будівельним компаніям швидше адаптуватися до вимог сучасного ринку, знижувати ризики і підвищувати свою стійкість у довгостроковій перспективі.

Література

1. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. 9th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 776 p.
2. Rumelt R.P. *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard Business School Press. Boston, 1974. 249 p.
3. Roman, A., Andrii, S., Galyna, R., Iurii, C., & Hanna, S. (2022). Integration of data flows of the construction project life cycle to create a digital enterprise based on building information modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 12(1), 40–50
4. Palich L.E., Cardinal L.B., Miller C.C. Curvilinearity in the diversification–performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, No. 2. P. 155–174.
5. King D.R., Dalton D.R., Daily C.M., Covin J.G. Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators [Електронний ресурс]. *Strategic Management Journal*. 2004. Vol. 25, No. 2. P. 187–200. Режим доступу: <https://surl.li/hvgxpk>
6. Capron L., Mitchell W. Bilateral resource redeployment and capabilities improvement following horizontal acquisitions [Електронний ресурс]. *Strategic Management Journal*. 1999. Vol. 20, No. 11. P. 1053–1079. Режим доступу: <https://surl.li/vjdpbf>
7. Barker V.L., Duhaime I.M. Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence [Електронний ресурс]. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 1. P. 13–38. Режим доступу: <https://www.jstor.org/stable/3088193>
8. Brynjolfsson E., Hitt L.M. Computing productivity: Firm-level evidence. *The Review of Economics and Statistics*. 2003. Vol. 85, No. 4. P. 793–808.
9. Х.М. Чуприна, Ю.А. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.В. Грабчак. Структурно-когнітивного моделювання процесів управління інтелектуалізацією будівельних підприємств// «Формування ринкових відносин в Україні»// 2020. – № 5 (228). – с. 89-98

10. Li J., Greenwood D., Kassem M. Blockchain in the built environment and construction industry: A systematic review, conceptual models and practical use cases [Електронний ресурс]. Automation in Construction. 2019. Vol. 102. P. 288–307. Режим доступу: <https://surl.li/wpupmu>
11. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Strategy: Text and Cases. 10th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2017. 872 p.

Boshtan Anatolii,
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

ASSESSMENT OF FACTORS AND PROCESSES INFLUENCING THE DIVERSIFICATION OF ACTIVITIES IN THE CONSTRUCTION SECTOR

Diversification of activities in the construction sector is considered one of the key strategic mechanisms for ensuring sustainable development, reducing risks, and enhancing the competitiveness of enterprises under conditions of high volatility of the external environment. The paper provides a comprehensive assessment of the factors and processes that determine the opportunities and directions of diversification of construction companies. It is shown that diversification may be implemented in the form of horizontal, vertical, or conglomerate expansion, depending on the company's strategic objectives, resource potential, and market conditions. Particular attention is paid to the analysis of internal and external factors influencing decision-making on diversification strategies. Internal factors include the financial stability of the enterprise, organizational flexibility, innovation capacity, and the availability of investment resources. External factors encompass economic conditions, the level of competition, state regulation, and global trends in the development of the construction market. It is substantiated that effective diversification is possible only when the company's internal capabilities are aligned with the requirements and constraints of the external environment.

To quantitatively assess the effectiveness of diversification, economic and mathematical models are applied, including the diversification coefficient, indicators of return on investment, and net present value. It is demonstrated that the use of such models makes it possible to evaluate the evenness of income distribution, investment efficiency, and the long-term financial consequences of implementing diversification strategies.

Keywords: diversification of activities; construction sector; strategic development; competitiveness; innovation; digitalization; risk management; investment efficiency.

REFERENCES

1. Grant, R.M. Contemporary Strategy Analysis. 9th edition. Chichester: John Wiley & Sons, 2016, 776 p. {in English}

2. Rumelt, R.P. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1974, 249 p. {in English}
3. Roman, A., Andrii, S., Galyna, R., Iurii, C., & Hanna, S. Integration of Data Flows of the Construction Project Life Cycle to Create a Digital Enterprise Based on Building Information Modeling. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 2022, Vol. 12, No. 1, pp. 40–50. {in English}
4. Palich, L.E., Cardinal, L.B., & Miller, C.C. Curvilinearity in the Diversification–Performance Linkage: An Examination of Over Three Decades of Research. *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21, No. 2, pp. 155–174. {in English}
5. King, D.R., Dalton, D.R., Daily, C.M., & Covin, J.G. Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal*, 2004, Vol. 25, No. 2, pp. 187–200. [Electronic resource]. – Available at: <https://surl.li/hvgxpk> {in English}
6. Capron, L., & Mitchell, W. Bilateral Resource Redeployment and Capabilities Improvement Following Horizontal Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 1999, Vol. 20, No. 11, pp. 1053–1079. [Electronic resource]. – Available at: <https://surl.li/vjdpbf> {in English}
7. Barker, V.L., & Duhaime, I.M. Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 1997, Vol. 18, No. 1, pp. 13–38. [Electronic resource]. – Available at: <https://www.jstor.org/stable/3088193> {in English}
8. Brynjolfsson, E., & Hitt, L.M. Computing Productivity: Firm-Level Evidence. *The Review of Economics and Statistics*, 2003, Vol. 85, No. 4, pp. 793–808. {in English}
9. Chupryna, Kh.M., Chupryna, Yu.A., Borodavko, M.V., & Hrabchak, D.V. Structural and Cognitive Modeling of Management Processes of Intellectualization of Construction Enterprises. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 2020, No. 5 (228), pp. 89–98. {in Ukrainian}
10. Li, J., Greenwood, D., & Kassem, M. Blockchain in the Built Environment and Construction Industry: A Systematic Review, Conceptual Models and Practical Use Cases. *Automation in Construction*, 2019, Vol. 102, pp. 288–307. [Electronic resource]. – Available at: <https://surl.li/wpupmu> {in English}
11. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 10th edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2017, 872 p. {in English}