

УДК 338.83

Трофименко К. В.,
trofimenko_katusha@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3999-3404,
здобувачка, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ АСПЕКТІВ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ У ТОРГІВЛІ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню процесу формування пріоритетів політики диверсифікації в системі розвитку корпоративних систем в торгівлі. Метою статті виступає визначення ключових аспектів формування політики диверсифікації розвитку корпоративних систем в торгівлі. У ході дослідження було визначено та охарактеризовано ключові аспекти впливу на політику диверсифікації у сфері торгівлі, зокрема - залежність диверсифікації від корпоратизації бізнес-структури, від етапу життєвого циклу розвитку суб'єкта господарювання та від рівня трансформації діяльності. Встановлено, що корпоративні системи в сфері торгівлі в процесі формування політики диверсифікації ставлять різні цілі з врахуванням етапу зростання бізнес-структури з акцентом на диференціацію завдань та пріоритетів діяльності бізнесу. Визначено, що для бізнес-структури корпоративного типу, для якої торгівля є основною сферою діяльності, політика диверсифікації стосуватиметься розширення спектра бізнесів зі збереженням материнського бізнесу як пріоритетного напрямку діяльності. Представлено авторську розробку алгоритму та критеріїв ухвалення рішень відносно доцільності і видів диверсифікації діяльності корпоративних систем у сфері торгівлі. Відповідно до алгоритму визначено, що після першого кроку – ухвалення рішення про диверсифікацію, суб'єкти господарювання можуть ухвалити три стратегічних альтернативних рішення: про диверсифікацію та її типи, про збереження та розвиток існуючого бізнесу чи про відмову від нього та інвестування в нові напрямки діяльності. Запропоновано основні критерії для обрання даних альтернативних рішень. Визначено, що взаємозв'язок стратегічних аспектів з етапами алгоритму розвитку процесів диверсифікації корпоративних систем у сфері торгівлі та чітка ідентифікація пріоритетів є ключовими завданнями. Доведено, що формування стратегічних пріоритетів розвитку політики диверсифікації для корпоративних систем в сфері торгівлі залежить від етапу життєвого циклу розвитку корпоративних систем, що і визначає подальші напрямки для поглиблення наукового дослідження.

Ключові слова: диверсифікація, корпоративні системи, торгівля, стратегія, корпоративна інтегрована структура.

Трофименко К. В.,
trofimenko_katusha@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3999-3404,
Postgraduate, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

ANALYSIS OF THE KEY ASPECTS OF THE FORMATION OF THE POLICY OF DIVERSIFICATION OF THE DEVELOPMENT OF CORPO- RATE SYSTEMS IN TRADE

Abstract. The article is devoted to the study of the process of forming diversification policy priorities in the system of development of corporate systems in trade. The purpose of the article is to determine the key aspects of the formation of the diversification policy for the development of corporate systems in trade. In the course of the study, the key aspects of the influence on the policy of diversification in the field of trade were determined and characterized, in particular, the dependence of diversification on the corporatization of the business structure, on the stage of the business entity's development life cycle, and on the level of activity transformation. It was determined that corporate systems in the field of trade in the process of forming diversification policy set different goals, taking into account the stage of growth of the business structure with an emphasis on the differentiation of tasks and priorities of business activity. It was determined that for a corporate-type business structure, for which trade is the main field of activity, the diversification policy will relate to the expansion of the range of businesses while preserving the parent business as a priority direction of activity. The article presents the author's development of an algorithm and decision-making criteria regarding the expediency and types of diversification of the activities of corporate systems in the field of trade. According to the algorithm, it is determined that after the first step - making a decision on diversification, business entities can make three strategic alternative decisions: on diversification and its types, on preserving and developing the existing business or on abandoning it or investing in new areas of activity. The main criteria for choosing these alternative solutions are proposed.

It was determined that the interrelationship of strategic aspects with the stages of the development algorithm of the diversification of corporate systems in the field of trade and the clear identification of priorities are key tasks. It is proven that the formation of strategic priorities for the development of diversification policy for corporate systems in the field of trade depends on the stage of the life cycle of the corporate systems development, which determines further directions for deepening scientific research.

Key words: diversification, corporate systems, trade, strategy, corporate integrated structure.

JEL Classification: F17, G30, G34

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-16>

Постановка проблеми. Сучасні умови здійснення бізнесової діяльності вимагають від суб'єктів господарювання корпоративного типу в сфері торгівлі пошуку нових, нестандартних бізнес-схем та інструментів, які б забезпечували їхню конкурентоздатність та давали хоча б мінімальні гарантії щодо подальшого існування та забезпечення від згорання діяльності. Таким інноваційним бізнес-процесом виступає інструмент диверсифікації як фактор економічного зростання. Диверсифікація, як вертикальна, так і горизонтальна, за результатами аналізу сучасних практик функціонування й розвитку вітчизняних торговельних підприємств, зокрема корпоративного типу, стала ефективним засобом підвищення товарної політики сучасного періоду поступу вітчизняної торгівлі. Її позитивний досвід, теоретико-методичні та методико-прикладні засади реалізації та управління висвітлено у численних публікаціях. Важливість дослідження факторів впливу на формування диверсифікаційної політики корпоративних систем в сфері торгівлі стрімко зростає.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню питання диверсифікації в різноманітних аспектах присвячено роботи значної кількості науковців і практиків. Варто згадати про зарубіжних науковців, які вважаються основоположниками досліджень у сфері диверсифікації: А. Чандлера, К. Ендрюса, І. Ансоффа, М. Портера, Ф. Котлера, К. Боумана, Р. Румельта. Особливої уваги заслуговують праці вітчизняних вчених-науковців, які останнім часом присвячують свої дослідження проблематиці сутності диверсифікації в світлі її зростаючої значущості: Л. В. Івченко, К. С. Коваленко, О. О. Цогла, К. В. Богачевської, І. М. Горбась, О. М. Згурської, О. М. Ромашко та ін. Ці всі наукові праці присвячені визначенню типів і форм диверсифікації бізнесу; дослідженню маркетингового інструментарію управління портфелем бізнесу підприємств; з'ясуванню шляхів і напрямів диверсифікації (використання можливостей ринку капіталів, реструктурування власного капіталу, передача досвіду та знань, розподіл ресурсів і т. ін.); розгляду аспектів корпоративних стратегій диверсифікованих бізнес-структур, таких як посилення синергізму, структура диверсифікованої компанії, визначення інвестиційних пріоритетів, структури і системи керування бізнес-одинацями корпоративного типу; аналізу алгоритмів і програм диверсифікації бізнесу тощо. Проте, незважаючи на

чисельні дослідження, питання визначення загальних факторів, які варто враховувати при побудові політики диверсифікації розвитку корпоративних систем в торговельній сфері, залишається актуальним.

Постановка завдання. Мета даної публікації полягає у дослідженні ключових аспектів формування політики диверсифікації розвитку корпоративних систем у торгівлі.

Вклад основного матеріалу дослідження. Кожен вид економічної діяльності, зокрема - торгівля, має низку особливостей. Передусім слід відзначити, що як зовнішнє, так і внутрішнє середовище комерційної господарської діяльності є швидкозмінним. Наступним аспектом є те, що пріоритети, завдання й методи управління диверсифікацією бізнесу підприємств різних розмірів, спеціалізації, території господарювання і т.ін. є різними. Це вказує на важливість постійного вдосконалення теоретико-методичних засад управління процесами диверсифікації щодо стратегування такої політики, що важливо в контексті розуміння стратегічних і тактичних завдань управління диверсифікацією й організації відповідної політики на підприємствах.

Доречно, на наш погляд, визначити три базові аспекти щодо політики диверсифікації у сфері торгівлі, представлені на рисунку 1.

Перший аспект полягає у визначенні того, наскільки диверсифікація залежить від корпоративної бізнес-структури. На перший погляд, ці процеси пов'язані. Однак досвід корпоративного управління в найбільш розвинених економіках вказує на те, що за великих масштабів діяльності раціональніше та ефективніше керувати одночасно різними видами бізнесу, не беручи безпосередньої участі в операційних управлінських процесах, а маючи свою частку в структурі капіталу суб'єкта господарювання, який займається іншим видом економічної діяльності. Доречно пригадати досвід унітарних підприємств, які успішно започаткували, розвинули й провадять бізнес у різних напрямках. Але така ситуація більш дієва для малих і середніх підприємств, а великим суб'єктам господарювання доцільніше обирати шлях корпоративної; це особливо важливо для мережевих ритейлерів, яким буде складно управляти основною та іншими видами діяльності, принципово не пов'язаними з торгівлею, де бізнес-процеси істотно різняться.

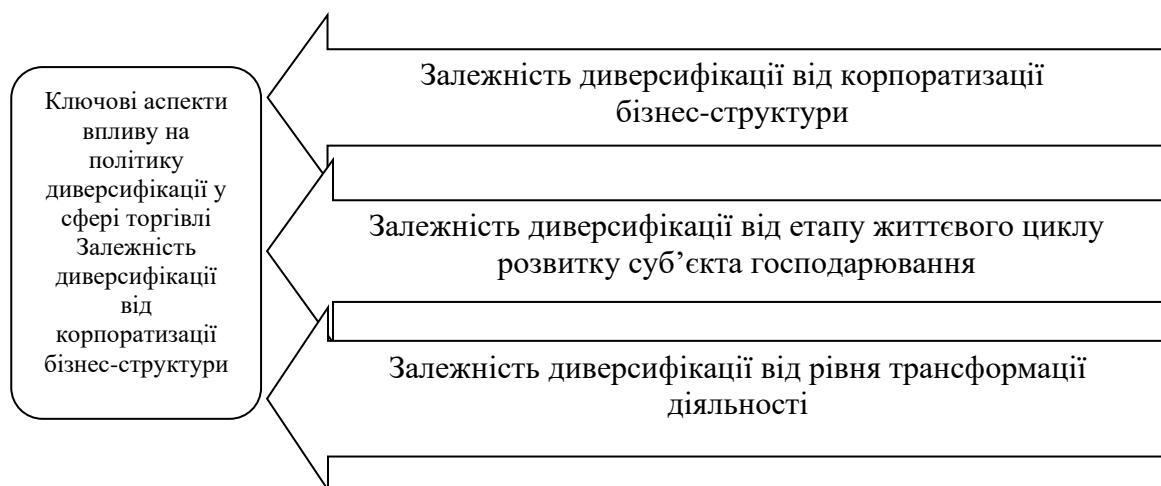


Рис. 1. Ключові аспекти впливу на політику диверсифікації у сфері торгівлі (сформовано автором)

Другий аспект впливу на політику диверсифікації у сфері торгівлі полягає в тому, що варто чітко визначитися, чи диверсифікація властива якомусь певному конкретному етапу життєвого циклу розвитку суб'єкта господарювання? Наприклад, це актуально для фази максимального зростання та/чи зрілості, коли бізнес набув найвищих показників обсягів й ефективності господарювання, капіталізувався і має достатній інвестиційний ресурс для переходу до суміжних та/чи абсолютно не пов'язаних з основним видом діяльності бізнесів. Започаткування нових напрямів діяльності потребує капіталу та інвестицій, позаяк мета диверсифікації – це розвиток бізнес-структури як системи. Так, наприклад А. Сміт зазначав, що підприємницька діяльність тісно корелює з кон'юнктурними коливаннями. Тож, аби бути достатньо резистентними відносно ризиків і загроз зміни ситуації на ринках, підприємства змушені коригувати свої стратегії, інколи повністю перепрофілюючи вид господарювання у випадку науково-технічної революції та прогресу людства, у підсумку яких ті чи інші товари стають непотрібними, коли з'являються нові ринки нових товарів [1, с. 47].

Розглянемо інші приклади різної стратегічної цілі диверсифікації діяльності підприємств. Серед них наукові дослідження С. Ілляшенка (диверсифікація заради зростання адаптаційних можливостей суб'єкта бізнесу та його здатності забезпечувати життєздатність [2, с. 180-200]), М. Портера (диверсифікація в контексті форми впровадження тієї чи іншої бізнес-стратегії підприємства [3, с. 72-80]), Г. Пересадька (диверсифікація як спосіб раціонального розміщення та ефективного використання ресурсного забезпечення суб'єктів господарювання [4, с. 34-43]), О. Цогли (диверсифікація як мета підготовки та реалізації інноваційно-технологічних проектів [5, с. 109-115]), О. Кузьміна (диверсифікація як ціла система завдань розвитку бізнесу в сфері інвестицій, продукції, виробництва, економічної діяльності суб'єкта господарювання [6, с. 143-148]). Окрім того, диверсифікацію можна зорієнтувати на отримання додаткового доходу і

прибутку з так званих пасивних джерел, вихід на нові ринки чи їх сегменти (включно з розширенням цільової аудиторії та обсягів комунікацій), перерозподіл джерел і зниження рівня ризику, коригування центрів впливу і т. д.

Вищезазначене дає підстави виокремлювати різні цілі, які може ставити перед собою підприємство у процесі диверсифікації бізнесу. Вони можуть бути непов'язаними з певним конкретним етапом зростання бізнес-структури і це доволі важлива ремарка, яка дозволяє звернути увагу на диференціацію завдань і пріоритетів диверсифікації бізнесу, зокрема - залежно від етапу його життєвого циклу, специфіки самого суб'єкта господарювання.

Третій аспект впливу на політику диверсифікації у сфері торгівлі полягає в тому, що необхідно чітко визначити, чи диверсифікація стосується нових видів діяльності з відмовою від базового, чи передбачає його доповнення новими бізнесами. Відповідь на це питання є неоднозначною. З одного боку, підприємство вільне в ухваленні рішення щодо відмови надалі вести свій основний вид діяльності – торгівлю, та пов'язати власний подальший розвиток із диверсифікацією або перепрофілюванням бізнесу. Такий шлях може стати успішним, включно з перетворенням недостатньо ефективного господарювання на значно продуктивніше. Особливо це стосується малих суб'єктів господарювання, власники яких прорахувалися у бізнес-планах чи не врахували надто високий рівень концентрації, а відтак обмежену купівельну спроможність та високий рівень конкуренції торговельних об'єктів в одному районі господарювання. У такій ситуації зміна виду економічної діяльності може врятувати й відновити прийнятну окупність інвестицій.

У торгівлі як основному виді діяльності бізнес-структури, тим більше - корпоративного типу, на наш погляд, диверсифікація стосується розширення спектра бізнесів компанії за збереження материнського; більше того – виступу його ключовою (або принаймні однією з таких) сферою господарювання. Це можна обґрунтувати тим, що саме

торговельний бізнес забезпечує доступ продукції (товарів, послуг) підприємства і його партнерів по диверсифікації на внутрішній ринок, а за умови зовнішньоторговельної діяльності – ще й на експорт.

Згідно з цими базисними положеннями зауважимо, що першим кроком на шляху диверсифікації є ухвалення відповідного рішення. Власники й топ-менеджмент підприємств торгівлі повинні визначити набір критеріїв, що слугуватимуть індикатором започаткування дій у цьому напрямку. Тож підприємства мають три стратегічні альтернативи ухвалення рішення про: (1) диверсифікацію та її типи; (2) збереження та розвиток існуючого торговельного бізнесу; (3) відмову від бізнесу, що вже існує, та інвестування капіталу в нові напрями господарської діяльності (рис. 2).

На нашу думку, підприємство торгівлі, щоб ухвалити рішення про диверсифікацію, має досягнути певної визначеної стадії (етапу) свого розвитку. По-перше, досягнення найвищих обсягів й ефективності фінансово-господарської діяльності. Це дозволить не тільки покрити всі витрати свого господарювання, але й отримати чистий прибуток, із якого значна частина відкладається на інвестиційні цілі. По-друге, підприємство на цьому етапі вже значно реалізувало власний економічний потенціал і продовження здійснення інвестицій в існуючу бізнес-модель торгівлі низькопродуктивне, тобто існують інші види економічної діяльності.

Розглянемо дві альтернативи для такої ситуації [7, с. 6]:

1) вертикальна диверсифікація за умови, що суб'єкт господарювання не вичерпав увесь свій ресурсний та інший потенціал зростання в основному виді бізнесу – торговельному;

2) горизонтальна диверсифікація, якщо все ж досягнуто граничного рівня реалізації наявного потенціалу (забезпечено вихід на всі можливі ринкові сегменти як в аспекті цільової товарної спеціалізації, так і за споживачами в просторовому сенсі; не існує економічно обґрунтованих перспектив подальшого розширення торгової мережі і т. н.).

Перепрофілювання діяльності може стати стратегічною альтернативою подальшого розвитку бізнесу підприємств, що пов'язане з досягненням рівня граничної реалізації свого потенціалу, однак з протилежних причин – критично низької ефективності й віддачі інвестицій.

Така ситуація рідко характерна для торговельних підприємств корпоративного типу, але цілком має місце в підсумку хибного стратегування політики подолання труднощів економічного зростання та розширення, експансії на регіональні або навіть на зовнішні ринки збуту, коли відповідні ніші зайняті, а аргументи підприємства в частині

маркетингової, логістичної, комерційно-фінансової та іншої політики поступаються більш потужним у цьому та іншому значеннях конкурентам. Фактично ухвалення такого рішення означатиме повну чи часткову відмову від торговельного бізнесу.

Іншою альтернативою є відмова на поточному етапі свого функціонування від рішення відносно диверсифікації (що є також можливим і допустимим), а ще й вибір масштабування та ефективізації бізнесу з метою збереження існуючих позицій, включно зі зміною і подальшим скеруванням кривої розвитку на траєкторію сталого зростання. Даний підхід вимагає пошуку шляхів та впровадження дієвих алгоритмів збільшення обсягів діяльності і підвищення ефективності використання ресурсно-го забезпечення підприємства торгівлі. Відповідні рішення зумовлені форматом торгівлі, локалізацією торгових площ, рекламною діяльністю та стимулюванням збуту, інвестиціями в торгово-технологічну модернізацію, інтернет-маркетинг тощо [8].

Значимо, що ухвалення рішення щодо диверсифікації діяльності безпосередньо стосується того, чи торговельне підприємство наразі займається лише торговельним бізнесом, що є початковим етапом, чи перейшло до етапу розвитку та розвиває власні стратегії та практики диверсифікації, чи взагалі перебуває на стадії активної системної диверсифікації, тобто переживає етап ефективізації управління.

Відмова від диверсифікації, перепрофілювання діяльності, обрання рішення відносно вертикальної та/чи горизонтальної диверсифікації характерні для суб'єктів господарювання, які лише планують реалізувати відповідні практики. На етапі розвитку йдеться про алгоритми і рішення, характерні для підприємств торгівлі, що вже реалізують певні проекти з диверсифікації. На цьому етапі важливо забезпечити планову ефективність такого роду пілотних проектів і їхній належний внесок у структурно збалансоване функціонування корпоративної інтегрованої системи назагал. Тож належна ефективність дозволяє перейти до третьої фази поглибленої диверсифікації, яка передбачає стратегію комбінованої диверсифікації, що, зі свого боку, потребує істотних інвестицій як у самі бізнес-проекти, так і в систему їх менеджменту, включно із загальним управлінням функціонування і розвитку корпоративних інтегрованих структур [9]. Зрозуміло, що тут актуалізується вже не тільки потреба у фінансово-інвестиційному забезпеченні, але й в інтелектуально-кадровому, інноваційно-технологічному забезпеченні, в сучасних інформаційних технологіях, системах менеджменту якості тощо.

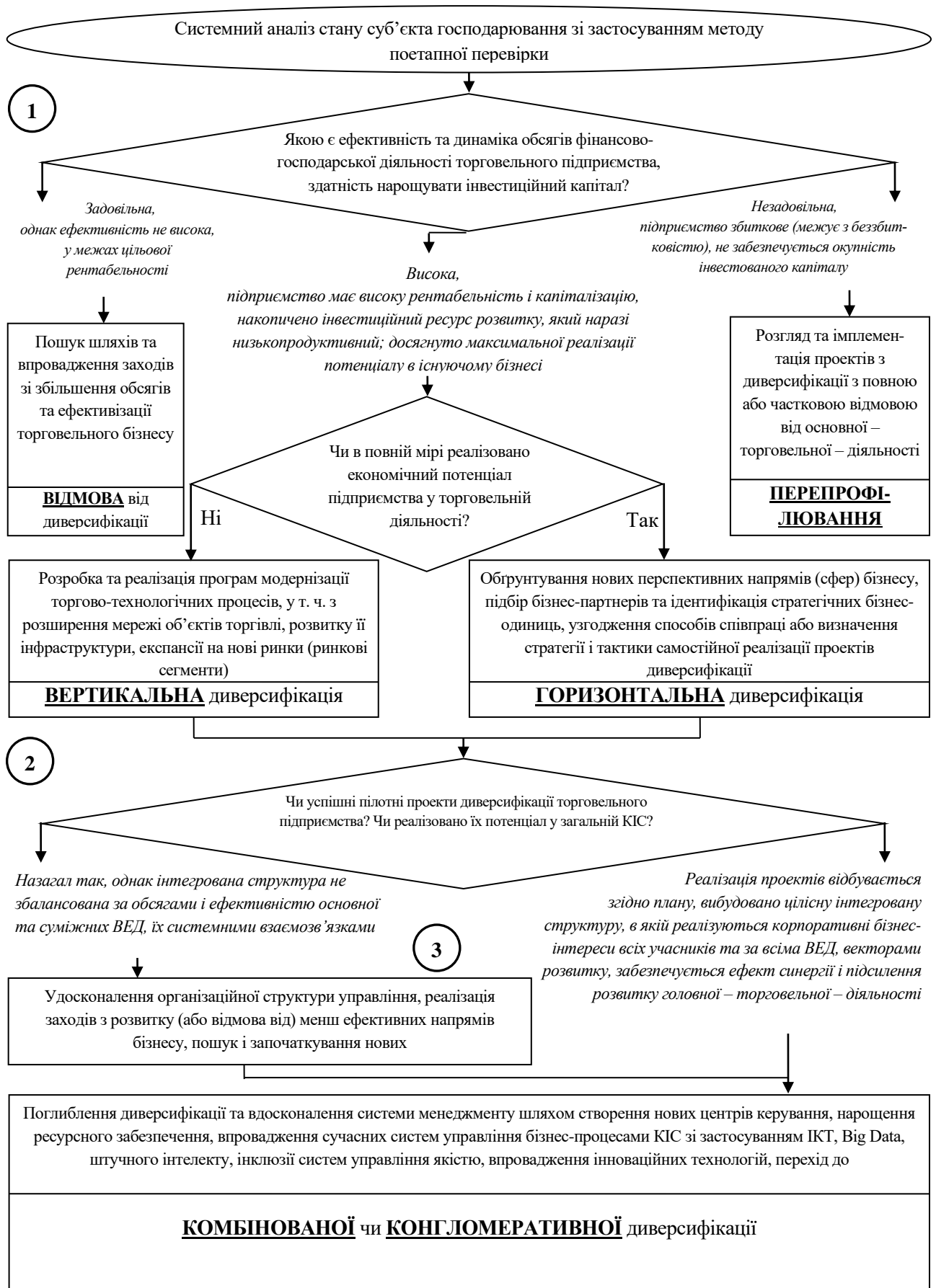


Рис. 2. Алгоритм та критерії ухвалення рішень відносно доцільності і видів диверсифікації діяльності корпоративних систем в сфері торгівлі (сформовано автором)

Справа в тому, що корпоративна інтегрована структура не характеризується ознаками стійкості і збалансованості: окремі напрями господарювання високоєфективні, інші – все ще ні, наявні диспропорції в темпоральних та інноваційних характеристиках зростання, окремі види економічної діяльності включені в єдину систему, а інші функціонують доволі ізольовано, не здійснюючи поетапного внеску у формування спільної доданої вартості і т. п. Менеджменту підприємств слід покращити організаційну структуру управління як КІС загалом, так і ефективізацію діяльності за окремо взятими стратегічними бізнес-одинацями чи проектами [10]. Підсумком такої роботи є послаблення надмірних диспропорцій та досягнення параметрів планової ефективності за всіма напрямками господарської діяльності, суб'єктами корпоративної системи та бізнес-одинацями. В іншому випадку варто ухвалювати рішення про оптимізацію бізнес-портфеля корпоративної системи у сфері торгівлі.

Зв'язок стратегічних аспектів з етапами алгоритму розвитку процесів диверсифікації корпоративних систем у сфері торгівлі, ідентифікація пріоритетів є пріоритетними завданнями. Їх формують власники та топ-менеджмент під час обрання рішення про диверсифікацію та визначення цільових орієнтирів такої стратегії подальшого розширення. А вони, як показують результати досліджень у сфері методології і практики диверсифікації, зовсім не є стандартними. Однак, на нашу думку, все ж можна говорити про їхню типологізацію відповідно до стадії (етапу) розвитку підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Диверсифікація діяльності корпоративних систем в сфері торгівлі має на меті нарощення та ефективне використання всього наявного ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання, а також зміцнення конкурентних позицій підприємств в зовнішньому середовищі. В процесі планування політики диверсифікації є вкрай важливим чітко визначитися з ключовими стратегічними пріоритетами, досягнення яких стане свідченням успішності політики в аналізованій сфері. Визначені орієнтири мають одночасно бути спрямовані на вирішення сукупності завдань диверсифікації бізнесу. Проте варто відзначити, що вони різнитимуться в залежності від розміру підприємств, їх спеціалізації, міри фактичної глибини диверсифікованості та корпоратизації. Також важливим є чітке формулювання критеріїв та алгоритмів, згідно з якими ухвалюються відповідні управлінські рішення в сфері диверсифікації. Ключовими з них слугують: рівень ефективності та динаміка обсягів фінансово-господарської діяльності підприємств торгівлі, їхня здатність нарощувати інвестиційний капітал; міра реалізації економічного потенціалу за основною (торговельною) діяльністю; успішність вже реалізованих пілотних проектів диверсифікації, тощо. Відповіді на ці питання дозволять ухвалювати рішення відносно перепрофілювання діяльності, відмови від диверсифікації, обрання стратегій вертикальної,

горизонтальної та/чи комбінованої диверсифікації підприємств торгівлі. Важливо також пам'ятати про те, що визначення стратегічних завдань – причин диверсифікації діяльності корпоративних систем в сфері торгівлі будуть різнитися на різних етапах життєвого циклу розвитку корпоративних систем. Саме тому подальші наукові пошуки у даному напрямі повинні бути спрямовані на їхнє дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Edited by S. M. Soares. MetaLibri Digital Library, 29th May 2007. 754 p.
2. Ілляшенко С. М., Доценко Г. О. Диверсифікація як один з основних шляхів підвищення адаптаційних можливостей підприємств (теоретичні аспекти) : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД “Університетська книга”, 2006. 240 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К. : Основи, 1998. 390 с.
4. Пересадько Г. О. Формування критеріальної бази управління вибором стратегій диверсифікації. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія “Економіка та менеджмент”. 2005. № 6-7 (18-19). С. 34-43.
5. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 110-115.
6. Кузьмін О. Є., Дрималовська Х. В. Чинники впливу на диверсифікацію діяльності підприємств. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”* Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 143-148.
7. Юнал Т., Жигалкевич Ж. Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності. *Актуальні проблеми економіки та управління* : збірник наукових праць молодих вчених. 2020. Вип. 14.
8. Коцко Т. А., Артеменко Д. Т. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах диверсифікації діяльності. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. № 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167624>.
9. Панін А., Бояринова К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во “Політехніка”, 2021. 100 с. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230512/229479>.
10. Гладка А. В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/43.pdf.

REFERENCES

1. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Edited by S. M. Soares. MetaLibri Digital Library, 29th May 2007. 754 p.
2. Illiashenko, S. M. and Dotsenko, H. O. (2006), Dyversyfikatsiia yak odyn z osnovnykh shliakhiv pidvyschennia adaptatsiinykh mozhlyvostei pidpriemstv (teoretychni aspekty) : monohrafiia / za zah. red. d.e.n., prof. S. M. Illiashenka, VTD "Universytetska knyha", Sumy, 240 s.
3. Porter M. (1998), Stratehii konkurentsii: Metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv, Osnovy, K., 390 s.
4. Peresadko, H. O. (2005), Formuvannia kryterialnoi bazy upravlinnia vyborom stratehii dyversyfikatsii, *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. Seriia "Ekonomika ta menedzhment", № 6-7 (18-19), s. 34-43.
5. Tsohla, O. O. (2010), Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva shliakhom dyversyfikatsii yoho diialnosti, *Aktualni problemy ekonomiky*, № 4, s. 110-115.
6. Kuzmin, O. Ye. and Drymalovska, Kh. V. (2013), Chynnyky vplyvu na dyversyfikatsiiu diialnosti pidpriemstv, *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha"*. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku., № 769, s. 143-148.
7. Iunal T. and Zhyhalkevych Zh. (2020), Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na zasadakh dyversyfikatsii diialnosti, *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia* : zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh, vyp. 14.
8. Kotsko, T. A. and Artemenko, D. T. (2019), Zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh dyversyfikatsii diialnosti, *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, № 13, available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/167624>.
9. Panin A. and Boiarynova, K. O. (2021), Ekonomichna dyversyfikatsiia yak osnova rozvytku pidpriemstva. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy* : zb. tez dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 22 kvit. 2021 r., KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo "Politekhnikha", Kyiv, 100 s., available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230512/229479>.
10. Hladka, A. V. (2018), Dyversyfikatsiia yak odyn iz elementiv ekonomichnoho zrostannia pidpriemstva, *Ekonomika i suspilstvo*, vyp. 16, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/43.pdf.

Стаття надійшла до редакції 09 грудня 2022 року