

*О. М. Згурська,
д. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет телекомунікацій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-3878-3007*

*О. О. Ващенко,
к. політ. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет телекомунікацій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-2130-261X*

*І. В. Гужавіна,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Державний університет телекомунікацій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-9190-0084*

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.5.22

КОНЦЕПТУАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ "ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА"

*O. Zghurska,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activities, State University of Telecommunications, Kyiv*

*O. Vashchenko,
PhD in Political Sciences, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activities, State University of Telecommunications, Kyiv*

*I. Huzhavina,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activities, State University of Telecommunications, Kyiv*

CONCEPTUAL CHARACTERISTIC OF THE CATEGORY APPARATUS "DIVERSIFICATION OF ENTERPRISE ACTIVITY"

У статті досліджено сучасний етап розвитку диверсифікації діяльності підприємств, що характеризується глобалізацією економічних відносин, конкурентною боротьбою за нові ринки збуту та сировини. Ідентифіковано основні чинники істотного впливу на становлення та історичний розвиток процесів диверсифікації діяльності підприємств.

Досліджено погляди провідних іноземних та вітчизняних науковців щодо визначення категорії "диверсифікації", а також обґрунтовано її найбільш суттєві ознаки. Охарактеризована система параметрів визначення та характеристики економічної категорії "диверсифікація діяльності підприємства". Визначено концептуальні умови готовності підприємства до диверсифікації діяльності. Ідентифіковано пріоритетні вектори розвитку диверсифікації діяльності підприємств, основу яких становлять ґрунтовні організаційно-структурні перебудови, комбінування напрямів діяльності, часткова переорієнтація, проникнення в нові прибуткові галузі та посилення конкурентної боротьби як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.

Виокремлено внутрішні мотиви та цілі, що стимулюють розширення видів виробничої діяльності підприємств шляхом інтенсифікації диверсифікаційних процесів. Сформовано систему концептуальних мотивів здійснення диверсифікації діяльності підприємств. Визначено поняття методу диверсифікації діяльності підприємств та його основні характеристики.

The article is devoted to the in-depth conceptual characteristic of the categorical apparatus "Diversification of enterprises' activity". There has been researched the current stage of development of enterprise activities diversification, characterized by globalization of economic relations, competition for new markets and raw materials. In this article have been identified the main factors of significant influence on the formation and historical development of the diversification processes of enterprises' activity.

There have been determined the importance of a clearer definition of the diversification essence, its content, conceptual parameters and characteristics for effective management of diversification processes in the enterprise. There has been researched the interpretation of leading foreign and domestic researchers on the definition of the category of "diversification", as well as the spread of its common features. In the article has been defined the category "diversification" as the business entity's potential ability to reasonable using the strategic alternatives through reorientation, reorganization and intensification of the enterprises.

In the article has been characterized the parameters system of definition and characteristics of the economic category "diversification of enterprise activity". It has been determined the conceptual conditions of the enterprise's readiness to diversify its entrepreneurial activities. In the article has been identified the priority vectors of enterprise activities diversification which basis is thorough organizational and structural reorganizations, combination of activity directions, partial reorientation, penetration into new profitable branches and strengthening of competition both in internal and foreign markets.

It has been systematized the internal motives and goals that stimulate the expansion of enterprises' production activities by intensifying diversification processes. In the article has been formed the system of conceptual motives of realization of enterprise activities diversification. There have been defined the definition of the method of enterprise activities diversification and its main characteristics.

Ключові слова: диверсифікація, диверсифікація діяльності підприємства, система параметрів диверсифікації діяльності, система концептуальних мотивів диверсифікації діяльності, пріоритетні вектори розвитку диверсифікації.

Key words: diversification, enterprise activities diversification, system of parameters of enterprise activities diversification, system of conceptual motives of enterprise activities diversification, priority vectors of diversification development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Диверсифікація діяльності підприємства — це не випадковий процес, а закономірний, зумовлений історичним розвитком суспільства. Водночас варто врахувати поетапність розвитку ринку та принципів господарювання як ключової рушійної сили світового економічного розвитку. Кожен наступний етап — це важливий крок у напрямі досягнення власних цілей виробництва, що відрізняється певною зміною стратегічних пріоритетів становлення та розвитку підприємницької діяльності.

Загальновідомим є той факт, що до середини ХХ ст. у країнах з ринковою економікою зміни у середовищі господарювання були поступовими, оскільки ринок характеризувався "економічною ненасиченістю", оскільки зміни були поступовими, еволюційними та передбачуваними, відповідно до цього — реакція відповідних ланок управління розвитком та ефективністю господарювання була передбачуваною та адекватною. В цей період достатньо рідко, але відбувались більш різкі зміни у технології, в структурі потреб, в географії ринків. Тобто проблема переривчастості не відзначалася логічною динамікою. Суттєві зміни у зовнішньому середовищі спонукали підприємства, як правило, із значним запізненням реагувати та змінювати стратегію розвитку. Наслідками процесів переорієнтації стратегічного розвитку було повернення до оперативних методів використання потенціалу нової стратегії, а зміни залишалися поступовими аж до нових значних зрушень.

Сучасний етап розвитку диверсифікації діяльності підприємств характеризується глобалізацією економічних відносин, конкурентною боротьбою за нові ринки збуту та сировини, переміщенням виробництв в інші країни. Диверсифікація залишається одним з основних чинників стабілізації фінансового стану та посилення конкурентної позиції підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Вивчення важливого питання диверсифікації діяльності підприємств знаходить відображення у працях таких відомих зарубіжних вчених: Д. Аакера, І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, М. Портера, Р. Румельта, Й. Шумпетера та ін. Серед вітчизняних науковців дослідженням проблеми диверсифікації діяльності підприємств займалися такі відомі вчені: В.Г. Андрійчук, І.Ф. Баланюк, В.Х. Брус, Н.В. Бутенко, В.М. Дереза, М.В. Зубець, М.Д. Корінько, М.А. Лендел, О.О. Лемішко, Н.Г. Маслак, Г. Немченко, В.М. Миньковська, С.М. Попова, І.І. Румик, Т. Травіна, Д.І. Шеленко, В.В. Юрчишин, А.Г. Ясько та ін.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних аспектів диверсифікації зробили такі зарубіжні вчені як Д. Аакер, І. Ансофф, К. Бері, А. Буз, Г. Буз, М. Горт, Є. Новицький, Р. Пітс, Н. Рудик, Г. Хопкінс та інші. Проте, попри численність наукових праць з каза-



Рис. 1. Основні чинники істотного впливу на становлення та історичний розвиток диверсифікації

Джерело: власна розробка авторів.

ної проблематики, протягом останнього часу залишається не повністю вирішеним питання щодо концептуальної характеристики категоріального апарату "Диверсифікація діяльності підприємства".

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є поглиблена концептуальна характеристика категоріального апарату "Диверсифікація діяльності підприємств".

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

На сьогодні чинники ринкового успіху помітно змінилися. Відбулось перенасичення ринку та, водночас споживача уже не завжди влаштовує стандартний товар навіть по найнижчій ціні. Заявили про себе групи покупців зі специфічними потребами: різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. Задоволення значно ширшого обсягу споживчих потреб стає ключовим фактором успіху діяльності суб'єкта господарювання. Поглиблення процесів диверсифікації діяльності набуває ширших масштабів у зв'язку із змінами в технології виробництва, в структурі потреб (попит в основних галузях наситився), в переорієнтації ринків. В більшості галузей чергування стратегічних переривчастих змін і тривалого періоду оперативної діяльності відійшло в історію [4, с. 65]. Така тимчасова увага до стратегічних проблем, що чергувалася з достатньо тривалими періодами зосередження на вирішенні оперативних та адміністративних питань наносила відчутної шкоди, оскільки виникала необхідність стратегічного перетворення та розвитку диверсифікаційних процесів. Зміни методів і важелів управління стали переривчастими і відбувалися з такою швидкістю, що станом на сьогодні підприємства змушені постійно досліджувати ринок, виявляючи стратегічні розриви і вживаючи відповідних ефективних методів управління диверсифікаційними змінами з метою підвищення ефективності та розширення масштабів підприємницької діяльності (рис. 1).

У результаті таких структурних перетворень ще однією важливою конкурентною стратегією стала диференціація іміджу товару. Гіпотеза мікроекономіки про недиференційований товар на цьому етапі уже втрачає значущість. Згідно з цим твердженням, під стратегією диференціації товару розуміється конкурентна стратегія, направлена на розширення асортименту товару (послуг), створення нових товарів з метою задоволення потреб всіх основних груп покупців шляхом вдосконалення технології виробництва [6, с. 21]. Стратегія диференціації ринку, як конкурентна стратегія, направлена на формування нових потреб споживачів, на новий товарний асортимент підприємства за допомогою ціленаправлених маркетингових заходів вважається основною рушійною силою ефективного господарювання. В цей період саме диверсифікація починає виступати як ключовий засіб стабілізації виробництва шляхом зміни напрямку його розвитку та удосконалення.

На сьогодні термін "диверсифікація" стійко увійшов в економічний розвиток усіх країн світу. Дуже часто суть цього поняття залишається невизначеною, що пояснюється множинністю тлумачення та інтерпретації цієї дефініції у фаховій та науковій літературі. Звідси випливає архіважливе значення більш чіткого та розумілого визначення суті диверсифікації, її змісту, концептуальних параметрів та характеристик для ефективного управління диверсифікаційними процесами на підприємстві.

Таким чином, враховуючи твердження щодо визначення категорії "диверсифікації" провідних іноземних та вітчизняних науковців, дану економічну категорію слід розглядати з таких точок зору [7, с. 81]:

— з виробничої — одночасний розвиток багатьох неспоріднених видів виробництв, розширення номенклатури товарів (робіт, послуг) та впровадження інноваційного виробництва товарів — диверсифікація продукції;

— з технологічної — виробництво продукції на основі застосування нових техніко-технологічних інструментів — диверсифікація технологій;



Рис. 2. Концептуальні умови готовності підприємства до диверсифікації діяльності

Джерело: власна розробка авторів.

— з маркетингової — вихід на нові неосвоєні ринки або нові сектори того ж ринку — диверсифікація ринку;
 — з фінансової — широкий спектр фінансової діяльності, а саме: удосконалення розподілу капіталів за різними сферами та видами діяльності, застосування різних фінансових інструментів з точки зору системного, цільового і ситуативного підходів — диверсифікація методів та інструментів фінансування.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури показує, що з позиції різних науковців найбільш суттєвими ознаками диверсифікації є:

- освоєння нових видів виробництва;
- розширення асортименту продукції (товарів, робіт, послуг), освоєння нових видів продукції;
- проникнення в нові сфери та галузі діяльності; освоєння нових технологій;
- вихід підприємства на нові ринкові сегменти;
- розширення географічних меж діяльності; розподіл фінансових ресурсів;
- зміна організаційних структур;
- цільова орієнтація.

Отже, на нашу думку, під категорією "диверсифікація" варто розуміти потенційну здатність суб'єкта господарської діяльності до обґрунтованого використання стратегічних альтернативних можливостей шляхом переорієнтації, реорганізації та інтенсифікації діяльності підприємства за рахунок виробництва нових видів продукції, розширення галузевого діапазону діяльності, освоєння нових видів діяльності, нових технологій, нових сегментів ринку, нових способів управління та розподілу інвестиційних ресурсів з метою усунення ринкових диспропорцій та досягнення стратегічної гнучкості портфеля підприємства.

Отже, до визначення та характеристики економічної категорії "диверсифікація діяльності підприємства" пропонуємо віднести таку систему параметрів:

- мета (цільова орієнтація) — адаптація до ринкових умов, посилення конкурентоспроможності, підвищення фінансової стійкості та досягнення довготривалої стабільності;
- основний фактор — зменшення залежності підприємства від однієї асортиментної групи;
- другорядний фактор — організаційно-економічний аспект підвищення ефективності виробництва.
- метод — освоєння нових видів продукції, в т.ч. з інших галузей, нових технологій, нових ринків, нових інструментів управління і розподілу інвестиційних ресурсів;
- фінансове забезпечення — нові способи залучення фінансових ресурсів.

У цьому аспекті визначається узагальнюючий чинник процесу диверсифікації з урахуванням загальноекономічних законів розвитку суспільства як фундаментального підґрунтя для визначення напрямів диверсифікації діяльності підприємства на основі не лише економічних законів і чинників, а й соціальних.

За визначенням І. Ансоффа "Диверсифікація (новий продукт — новий ринок) — стратегія, що дозволяє підприємству використовувати поточні переваги в нових сферах діяльності за умов істотної мінливості середовища господарювання" [1, с. 97]. Диверсифікація стає можливою і в тому випадку, якщо у підприємства є технологічні розробки, ключові компетенції або ресурсна база для успішної конкуренції в тій чи інших галузях (рис. 2).

Диверсифікація може бути застосована до будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, оскільки передбачає найбільш оптимальний метод усунення будь-яких економічних диспропорцій або проблем з розподілом всього спектру ресурсного потенціалу. В зв'язку з цим, наслідком процесів переорієнтації або розширення галузевого спрямування є досягнення ефективності процесів реструктуризації як підприємства, так і національної економіки в цілому.

На нашу думку, якщо вектор економічного росту спрямований на розвиток ринку, то йдеться про формування попиту на нові товари підприємства та вибір оптимального напрямку діяльності оновлення (диференціації) підприємницької діяльності, зміна ринкових позицій, вихід за межі основного господарювання, проникнення в нові галузі та сфери економіки.

Якщо ж вектор росту вказує на удосконалення товару, то йдеться про створення нового товару шляхом оновлення та розвитку технології виробництва.

Якщо ж вектор росту спрямований одночасно і на оновлення ринку, і на оновлення товару, то це означає вихід за межі основного управління, проникнення в нові галузі та сфери економіки шляхом створення нових підприємств або злиття з ними. В результаті відбувається перехід від односторонньої виробничої структури (спеціалізації) до багатопрофільного виробництва. Це викликано необхідністю пристосування підприємств до швидких структурних перебудов, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, часткову переорієнтацію та проникнення в нові прибуткові галузі. Та найголовніше — стабілізує напрями діяльності підприємства, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, володіючи підприємствами в різних сферах економіки, диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних товарів зростанням їх попиту на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентоздатні, адже вони наділені можливістю ефективно управляти та маневрувати своїм капіталом.

На сучасному етапі, що характеризується значною турбулентністю розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємств, явища диференціації як товару так і ринку спостерігаються одночасно, їх спільний прояв вимагає проведення нових стратегічних змін щодо диверсифікації діяльності підприємства,



Рис. 3. Система концептуальних мотивів здійснення диверсифікації діяльності підприємств

Джерело: власна розробка авторів.

що в свою чергу застосовується при формуванні та визначенні вектору росту та розвитку суб'єкта господарювання або як напрямку його майбутньої сфери діяльності.

Загальновідомо, що основна ціль будь-якого суб'єкта господарювання — це отримання прибутку. На підставі того, що в основі диверсифікації лежить отримання економічних вигод для підприємства, а завданням диверсифікації є забезпечення розширення масштабів діяльності і зміцнення його стабільності, необхідно виокремити внутрішні мотиви та цілі, які стимулюють розширення видів виробничої діяльності підприємств [9, с. 165]. До таких цілей відноситься:

- забезпечення ринкової стійкості підприємства;
- зниження ризику, мінімізація витрат;
- збільшення частки ринку;
- створення конкурентних переваг, підвищення рентабельності.

Цілі диверсифікації діяльності підприємств деякі науковці пропонують поділяти на економічні та соціальні. Такий підхід є дискусійним, адже диверсифікація в умовах ринкової економіки передусім розглядається як бізнес-стратегія, яка має на меті підвищення економічної ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства, а соціальна складова має розглядатися як одна із складових системи концептуальних мотивів здійснення диверсифікації діяльності підприємств [11, с. 124] (рис. 3).

Вирішення соціальних проблем у процесі диверсифікації досягається шляхом нівелювання специфіки виробничих процесів, що забезпечує більш високу зайнятість працівників, адже ефективно застосування інструментів та засобів праці лише в певних галузях зумовлює високу залежність виконання виробничих процесів від техніко-технологічної оснащеності виробництва [5, с. 30]. Досягнення економічних результатів, як правило, є більш вираженою метою для підприємств і більшість зусиль зосереджується ними саме у цьому напрямі. Розглядаючи функціонування механізму диверсифікації діяльності підприємств, варто зазначити, що необхідність провадження диверсифікації, тобто

формування її мотиву обумовлюється не тільки наявністю внутрішньогосподарських проблем та можливостей, але й наявністю на ринку незадоволених потреб. Тому першим етапом здійснення диверсифікації діяльності підприємства виступає виникнення мотиву.

Наступним етапом є планування та вибір найбільш прийнятних альтернативних напрямів диверсифікації, після чого розробляється та реалізується низка заходів, що забезпечують реалізацію обраного проекту. На підставі передбачуваного строку реалізації стратегії диверсифікації, через певний проміжок часу підприємство має можливість здійснити комплексну оцінку результатів диверсифікаційної діяльності, що дають загальне уявлення та характеристику ступеня досягнення поставлених цілей [85, с. 43]. Отже, стратегія диверсифікації здатна забезпечити як мінімізацію ризиків діяльності підприємства, так і його ринкову стійкість, а також збільшення підприємством частки ринку.

Основними цілями будь-якого суб'єкта господарювання було і залишається отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності. На певному етапі функціонування підприємства в умовах жорсткої ринкової конкуренції все більшої актуальності набуває питання збільшення виробничих можливостей та розширення сфер діяльності та розвитку. Тому в міру уповільнення економічного зростання певної підприємницької галузі диверсифікація розглядається як ключовий засіб підвищення потенційних можливостей підприємства.

З точки зору організації виробничої діяльності, вибір ефективного та прибуткового напрямку буде логічною послідовністю отримання економічної вигоди. Підвищення прибутковості напряму або звуження сектора розвитку, тобто перспективних можливостей, є вже достатнім критерієм для вибору диверсифікації як одного із основних інструментів забезпечення ефективного виробництва.

Спосіб диверсифікаційного розвитку можна застосовувати до всіх складових виробничого процесу та фінансової діяльності, починаючи із методу визначення характеристик і спрямованості готового продукту та

закінчуючи структурним галузевою переорієнтацією всієї діяльності підприємства.

В умовах макроекономіки, яка характеризується динамічністю розвитку, перерозподіл фінансових ресурсів підприємства є надійною основою для забезпечення достатнього рівня гнучкості для будь-якого господарського процесу, що в свою чергу дає можливість для своєчасного реагування на динамічний розвиток інформаційного суспільства. Компонент зваженої оцінки поточного стану розвитку підприємства відіграє ключову роль у питаннях застосування диверсифікації, як вирішального напрямку розвитку в контексті очікуваних збудованих прогнозів майбутнього розширення [3, с. 101].

Таким чином, метод диверсифікації діяльності — це науково-обґрунтований алгоритм розширення та поглиблення економічної діяльності підприємств з одночасним розвитком різних, невзаємопов'язаних видів виробництва. Практичне збільшення на основі ресурсного підходу номенклатури та асортименту виробленої продукції в межах одного підприємства, в результаті чого виробництва перетворюються на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги характерних особливостей та різного призначення.

Методу диверсифікації притаманні такі характеристики:

- спрямованість на досягнення власних інтересів підприємства, (а також врахування економічних інтересів інших учасників господарських відносин);
- безперервність удосконалення господарської діяльності в умовах глобалізації світової економіки;
- застосування інноваційних технологій;
- використання інноваційного підходу до процесу диверсифікації.

Отже, за власною економічною суттю, стратегії диверсифікації передбачає використання шляхів та інструментів покращення діяльності підприємства разом із інноваційними напрямками використання власних наявних ресурсів з максимальною можливістю підвищення прибутку.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Підводячи підсумок, варто зазначити про важливе значення диверсифікації діяльності підприємства в розробці і здійсненні його управлінської стратегії. З одного боку, диверсифікація — це один із важливих напрямків діяльності підприємства. З іншого, а саме — з точки зору організації виробництва, вибір ефективного напрямку імплементації диверсифікаційних змін забезпечує досягнення стратегічної гнучкості портфеля підприємства, оскільки задоволення широкого кола потреб і застосування кількох технологій роблять неможливим виникнення критичної ситуації, коли несподівані зміни в одній із структурних одиниць можуть призвести до серйозних руйнівних наслідків в інших. Однак зниження прибутковості напрямку або звуження сектора розвитку є достатнім критерієм для вибору диверсифікації як одного із основних методів забезпечення ефективної діяльності підприємства та довгострокову стратегічну перспективу.

Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. — М.: Экономика, 1991. — 239 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2006. — 366 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.
5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

6. Немченко Г. та інші Диверсифікація виробництва: цілі та напрямки діяльності // Проблеми теорії та практики управління. — № 1. — 1998. — С. 20—22.

7. Паскве М. Диверсифікація та ефективність // Проблеми теорії та практики управління. — № 3. — 1994. — С. 79—82.

8. Портер М. Стратегія конкуренції. — К.: Основи, 1997. — 390 с.

9. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

10. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004.

11. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф А. Шумпетер. — К.: Києво-Могилянська академія, 2011. — 242 с.

References:

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*, Jekonomika, Moscow, Russia.
2. Karlof, B. (1991), *Delovaia stratehiya [Business strategy]*, Ekonomika, Moscow, Russia.
3. Kindrats'ka, H.I. (2006), *Stratehichnyj menedzhment [Strategic management]*, Znannia, Kyiv, Ukraine.
4. Kotler, F. (1998), *Marketing y menedzhment [Marketing and management]*, Pyter Kom, St.Petersburg, Russia.
5. Nalyvajko, A.P. (2001), *Teoriia stratehii pidpryemstva [The theory of enterprise strategy]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Nemchenko, H. (1998), "Production diversification: goals and activities", *Problemy teorii ta praktyky upravlinnia*, vol. 1, pp. 20—22.
7. Paskve, M. (1994), "Diversification and efficiency", *Problemy teoryy y praktyky upravleniya*, vol. 3, pp. 79—82.
8. Porter, M. (1997), *Stratehiia konkurentsii [Competition strategy]*, Osnovy, Kyiv, Ukraine.
9. Tomson, A.A. and Stryklend, A.Dzh. (1998), *Stratehicheskyj menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizatsyy stratehyy [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]*, Banky y byrzhzy, YuNYTY, Moscow, Russia.
10. Shersh'n'ova, Z.Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
11. Shumpeter, J. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidotka ta ekonomichnoho tsykladu [The theory of economic development. Research on income, capital, credit, interest and the economic cycle]*, Kyievo-Mohylians'ka akademiia, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2021 р.

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності — 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73