

УДК: 658.589:338.33

Валентина Григорівна СЕМЕНОВА

доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності,

Одеський національний економічний університет, Україна,

e-mail: semenova_vg@ukr.net,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5194-4878>

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Семенова, В. Г. Диверсифікація діяльності в контексті інноваційного розвитку підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / За ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 2 (70). С. 37–48.

Анотація. У статті досліджено значення інноваційного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання. Визначено, що поступальний інноваційний розвиток дозволить підприємству успішно функціонувати в ринковому середовищі та ефективно використовувати ресурси підприємства в довгостроковій перспективі. Предмет дослідження – диверсифікація діяльності підприємства. Мета статті – дослідження диверсифікації діяльності в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання. Узагальнено основні принципи управління інноваційним розвитком підприємства. Обґрунтовано, що стратегія диверсифікації є важливим напрямком інноваційного розвитку підприємств. Функціонування підприємства в конкурентному середовищі в епоху стрімких технологічних змін вимагає постійної адаптації та моніторингу ефективності напрямків діяльності. Диверсифікація діяльності стає необхідним засобом розширення сфер інвестування, забезпечення стійкості підприємства та зниження рівня ризиків. Узагальнено різні підходи щодо класифікації диверсифікації діяльності. Досліджено основні причини диверсифікації підприємницької діяльності. Визначено, що незалежно від напрямку діяльності, в сучасних умовах функціонування досягнення ефективності стратегії диверсифікації можливе лише за умови активного застосування інноваційних розробок в обраних напрямках. Виділені основні критерії ефективності диверсифікації діяльності підприємства з врахуванням не тільки поточної прибутковості та результативності діяльності, а також і стратегічної перспективи та зміни конкурентного становища на ринку. До основних критеріїв відносяться: прибутковість; підвищення якості продукції (послуг); зниження рівня підприємницьких ризиків; активізація інноваційного розвитку; підвищення якості технологій виробництва (послуг); створення стійких конкурентних переваг; освоєння нових галузей та сфер діяльності; зростання ринкової вартості підприємства.

Ключові слова: диверсифікація діяльності, інноваційний розвиток підприємств, конкуренція, підприємницькі ризики, конкурентні переваги, критерії ефективності.

Валентина Григорьевна СЕМЕНОВА

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятия и организации предпринимательской деятельности,

Одесский национальный экономический университет, Украина,

e-mail: semenova_vg@ukr.net,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5194-4878>

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТЕ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Семенова, В. Г. Диверсифікація діяльності в контексті інноваційного розвитку підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць / Под ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та др. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2019. № 2 (70). С. 37–48.

Анотація. В статті досліджено значення інноваційного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання. Визначено, що поступальне інноваційне розвиток дозволить підприємству успішно функціонувати в ринковій середі та ефективно використовувати ресурси підприємства в довгостроковій перспективі. Предмет дослідження – диверсифікація діяльності підприємства. Мета статті – дослідження диверсифікації діяльності в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання. Узагальнено основні принципи управління інноваційним розвитком підприємства. Обґрунтовано, що стратегія диверсифікації є важливим напрямком інноваційного розвитку підприємств. Функціонування підприємства в конкурентному середовищі в епоху стрімких технологічних змін вимагає постійної адаптації та моніторингу ефективності напрямків діяльності. Диверсифікація діяльності стає необхідним засобом розширення сфер інвестування, забезпечення стійкості підприємства та зниження рівня ризиків. Узагальнено різні підходи щодо класифікації диверсифікації діяльності. Досліджено основні причини диверсифікації підприємницької діяльності. Визначено, що незалежно від напрямку діяльності, в сучасних умовах функціонування досягнення ефективності стратегії диверсифікації можливе лише за умови активного застосування інноваційних розробок в обраних напрямках. Виділені основні критерії ефективності диверсифікації діяльності підприємства з врахуванням не тільки поточної прибутковості та результативності діяльності, а також і стратегічної перспективи та зміни конкурентного становища на ринку. До основних критеріїв відносяться: прибутковість; підвищення якості продукції (послуг); зниження рівня підприємницьких ризиків; активізація інноваційного розвитку; підвищення якості технологій виробництва (послуг); створення стійких конкурентних переваг; освоєння нових галузей та сфер діяльності; зростання ринкової вартості підприємства.

в современных условиях хозяйствования. Обобщены основные принципы управления инновационным развитием предприятия. Обосновано, что стратегия диверсификации является важным направлением инновационного развития предприятий. Функционирование предприятия в конкурентной среде в эпоху стремительных технологических изменений требует постоянной адаптации и мониторинга эффективности направлений деятельности. Диверсификация деятельности становится необходимым средством расширения сфер инвестирования, обеспечения устойчивости предприятия и снижения уровня рисков. Обобщение различных подходов к классификации диверсификации деятельности. Исследованы основные причины диверсификации предпринимательской деятельности. Определено, что независимо от направления деятельности, в современных условиях функционирования достижение эффективности стратегии диверсификации возможно лишь при условии активного применения инновационных разработок в выбранных направлениях. Выделены основные критерии эффективности диверсификации деятельности предприятия с учетом не только текущей прибыльности и результативности деятельности, а также и стратегических перспектив и изменения конкурентного положения на рынке. К основным критериям относятся: прибыльность; повышение качества продукции (услуг); снижение уровня предпринимательских рисков; активизация инновационного развития; повышение качества технологии производства (услуг); создание устойчивых конкурентных преимуществ; освоение новых отраслей и сфер деятельности; рост рыночной стоимости предприятия.

Ключевые слова: диверсификация деятельности, инновационное развитие предприятий, конкуренция, предпринимательские риски, конкурентные преимущества, критерии эффективности.

Valentyna SEMENOVA

Doctor of Economics, Professor, Department of the Economy of Enterprises and Entrepreneurship

Odessa National Economics University, Ukraine, e-mail: semenova_vg@ukr.net,

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5194-4878>

DIVERSIFICATION OF ACTIVITY IN THE CONTEXT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Semenova, V. (2019). *Diversification of activities in the context of innovative development of enterprises*. Ed.: M. Zvieriakov (ed.-in-ch.) and others [Instrymantarii optimalnoho stratehichnoho vyboru pidpriemstva kharchovoi promyslovosti; za red.: M. I. Zvieriakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2 (70), pp. 37–48.

Abstract. *The article investigates the importance of innovative development of enterprises in modern economic conditions. It is determined that sustained innovative development will allow the enterprise to successfully operate in the market environment and effectively use the resources of the enterprise in the long run. The subject of the study is the diversification of the enterprise. The purpose of the article is to investigate the diversification of activities in the context of providing innovative development of enterprises in modern economic conditions. The basic principles of managing the innovative development of an enterprise are summarized. It is proved that the diversification strategy is an important area of innovative development of enterprises. The functioning of the enterprise in a competitive environment in the era of rapid technological changes requires constant adaptation and monitoring of the effectiveness of activities. Diversification of activities is becoming a necessary means of expanding the scope of investment, ensuring the sustainability of the enterprise and reducing risks. A generalization of various approaches to the classification of diversification of activities. The main reasons for the diversification of entrepreneurial activity are investigated. It has been determined that, regardless of the direction of activity, in modern conditions of functioning, the achievement of the effectiveness of a diversification strategy is possible only with the active use of innovative developments in the selected areas. The main criteria for the effectiveness of diversification of the enterprise are highlighted, taking into account not only the current profitability and performance, as well as strategic prospects and changes in the competitive position in the market. The main criteria include: profitability; improving the quality of products (services); reduction of entrepreneurial risks; activation of innovative development; improving the quality of production technology (services); creating sustainable competitive advantages; the development of new industries and fields of activity; growth in market value of the enterprise.*

Key words: *diversification of activity, innovative development of enterprises, competition, entrepreneurial risks, competitive advantages, performance criteria.*

JEL classification: *O-31; L2; L25*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу спонукає підприємства постійно впроваджувати досягнення науки і техніки з метою виробництва більш якісної продукції, удосконалення технологій

виробництва тощо. Відбувається якісне оновлення засобів праці, поява високоефективних технологій. Нові умови господарювання, ринкове середовище вимагають переосмислення підходів до організації діяльності підприємств і глибокого вивчення факторів та інструментів управління підприємством. Різноманітність напрямків інноваційного розвитку потребують ретельного осмислення та визначення тих напрямків, які допоможуть в стратегічній перспективі набути підприємству конкурентних переваг та стати підґрунтям для підвищення рівня конкурентоспроможності. Диверсифікація діяльності є важливим стратегічним інструментом розвитку підприємства. А диверсифікація в контексті напрямків інноваційного розвитку дозволить впроваджувати інноваційні проекти в різних сферах діяльності, освоювати нові напрямки, не пов'язані з основним напрямком функціонування підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку підприємств є предметом досліджень низки вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні засади організації інноваційного розвитку підприємств розглянуті В. М. Гриньовою [6], М. П. Денисенко, Л. І. Михайловою [2]. Практичні напрямки інноваційного розвитку вітчизняних підприємств досліджені в наукових працях В. І. Захарченка, Н. Н. Меркулової та Л. В. Ширяєвої [3], І. О. Дорошенко [4], О. Єфремова [5] та ін.

Проблемам диверсифікації діяльності підприємств присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених як І. Ансофф [6], А. Томсон, А. Стрікленд [7], О. Є. Гудзь [8], С. Джолдибаєва [9], О. Є. Кузьмін [10], Л. В. Левковська [11], О. О. Цогла [12] та ін. В роботах науковців досліджена теоретична сутність диверсифікації, її характеристики та значення для розвитку підприємств. Проведені науковцями дослідження свідчать про важливість розробки напрямків диверсифікації для сучасного підприємства в умовах посилення конкуренції на ринках збуту для гнучкого реагування на зміну попиту та потреб споживачів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження показують, що диверсифікація є важливим напрямком розширення діяльності підприємства, що дозволяє освоювати нові види продукції, виходити за межі певної галузі, інвестувати кошти в різноманітні сфери діяльності не пов'язані між собою. Такий підхід дозволяє знижувати ризики завдяки перерозподілу ресурсів за різними сферами діяльності та формуванню інвестиційного портфелю. Незважаючи на численні публікації щодо диверсифікації діяльності, на наш погляд, недостатньо уваги приділено вивченню впливу диверсифікації на інноваційний розвиток підприємств. Проте саме інноваційний розвиток є запорукою підвищення конкурентоспроможності, удосконалення технології виробництва та підвищення якості продукції підприємства. У зв'язку з цим потребує додаткового дослідження визначення основних напрямків диверсифікації, які забезпечують інноваційний розвиток, з врахуванням чинників та сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Постановка завдання. Мета статті – дослідження диверсифікації діяльності в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання. Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання: дослідити значення інноваційного розвитку в діяльності підприємств; визначити місце диверсифікації діяльності в інноваційному розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний розвиток підприємства є складною, багатогранною проблемою, що відображає весь комплекс відносин щодо дослідження, виробництва, реалізації. Суттєве значення в його реалізації належить ефективному управлінню цими процесами на підприємстві. Управління інноваційним розвитком представляє собою сполучення різних функцій (маркетинг, планування, організація, контроль), що вимагає здійснення конкретних заходів. Поступальний інноваційний розвиток дозволить підприємству успішно функціонувати в ринковому середовищі і ефективно використовувати ресурси підприємства в довгостроковій

перспективі. Ефективне управління зазначеними процесами передбачає необхідність застосування цілої низки принципів управління, до яких, на нашу думку, відносяться:

- створення атмосфери, що стимулює пошук та освоєння інновацій;
- орієнтація інноваційної діяльності підприємства на потреби споживачів і ринку для задоволення конкретної суспільної потреби;
- визначення пріоритетних напрямків науково-технічного розвитку, виходячи із цілей і завдань підприємства;
- скорочення числа рівнів в управлінні з метою прискорення процесів у циклі "наука - виробництво - реалізація";
- максимальне скорочення термінів розробки та впровадження інновацій;
- комплексний підхід до інноваційного розвитку підприємства, що передбачає зміни в науково-технічній, економічній, соціальній сферах і відповідні структурні зміни;
- взаємозв'язок інноваційних процесів з відновленням і реконструкцією виробничого потенціалу;
- впровадження інновацій повинне забезпечувати економічний, соціальний або технічний ефект [13, с.150-151].

Застосування цих принципів дозволить підприємствам шляхом постійного відновлення асортиментів і якості продукції одержати сильні та стабільні позиції на ринках збуту та задовольняти запити споживачів. Разом з тим дотримання зазначених принципів управління передбачає орієнтацію підприємства на постійні інноваційні зміни в різних аспектах діяльності підприємства та безперервний пошук нових напрямків інноваційного розвитку. Як зазначають науковці, дієвим інструментом «...є стратегія інноваційного розвитку шляхом диверсифікації виробництва – видів економічної діяльності, номенклатури і асортименту продукції, операційної діяльності та організаційних змін» [10, с.194].

На думку А. А. Томпсона, А. Д. Стрикленда, диверсифікація діяльності спрямована на «...розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми, в абсолютно нових для неї галузях» [7]. Л. В. Левковська підкреслює, що, диверсифікація – «це процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах та направлений на підвищення ефективності виробництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку для забезпечення прибутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті» [11, с. 118]. В табл. 1 відображені різні підходи до класифікації диверсифікації діяльності.

Таблиця 1

Основні підходи до класифікації видів диверсифікації діяльності

Класифікаційна ознака	Вид
1	2
1. За формою	- концентрична; - горизонтальна; - конгломератна; - вертикальна
2. За сферою діяльності	- виробнича; - фінансова; - маркетингова
3. За об'єктом	- економічної діяльності; - виробництва; - номенклатури та асортименту продукції; - капіталу; - кадрів; - розміщення

1	2
4. За функціональною сферою впливу	- фінансово-інвестиційна; - галузева; - організаційна
5. За рівнем спорідненості	- центрована; - горизонтальна; - конгломеративна
6. За формою інтеграції	- вертикально інтегрована; - горизонтально інтегрована
7. За типом економічного розвитку	- екстенсивна; - інтенсивна
8. За середовищем здійснення	- зовнішня; - внутрішня
9. За об'єктами капіталовкладень	- диверсифікація банківських активів; - диверсифікація валютних резервів банків і держави; - диверсифікація інвестицій; - диверсифікація вкладень у цінні папери; - диверсифікація виробництва; - диверсифікація економічної діяльності; - диверсифікація імпорту

Розроблено автором на основі [14-15]

Наведена класифікація відображає різноманітність напрямків розширення сфери діяльності підприємств, і кожний з цих напрямків диверсифікації, на нашу думку, може бути окремим напрямком інноваційного розвитку підприємства.

На рис. 1 наведений перелік основних причин диверсифікації підприємницької діяльності:



Рис. 1 – Основні причини диверсифікації підприємницької діяльності:
(розроблено автором на основі [12])

Розглянуті вище причини передбачають, що підприємство повинне переорієнтуватись на пошук вискоєфективних напрямків діяльності, спроможних забезпечити економічну стабільність, зниження ризиків та збереження прибутковості. Однак, незалежно від напрямку діяльності, в сучасних умовах функціонування досягнення таких цілей можливе лише за умови активного застосування інноваційних розробок в обраній сфері. Тому реалізація стратегії диверсифікації потребує ефективного управління із застосуванням сучасних підходів.

На рис. 2 наведені основні критерії ефективності диверсифікації діяльності підприємства з врахуванням не тільки поточної прибутковості та результативності діяльності, а також і стратегічні перспективи та зміни конкурентного становища на ринку.

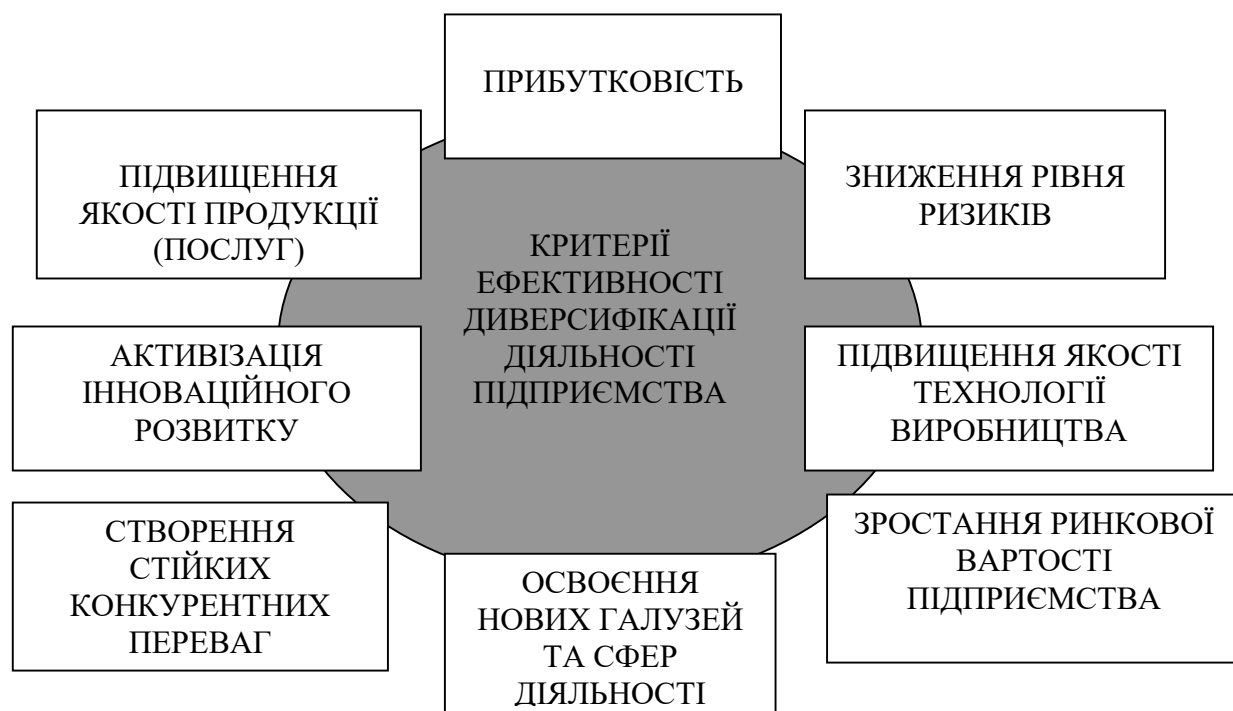


Рис. 2 – Критерії ефективності диверсифікації діяльності підприємства (розроблено автором)

Застосування запропонованої системи критеріїв дозволить підприємствам здійснювати контроль за реалізацією стратегії диверсифікації за окремими напрямками на усіх етапах, сприятиме своєчасному та гнучкому реагуванню на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та розробці системи дієвих заходів, спрямованих на удосконалення процесів диверсифікації.

Висновки і перспективи подальших розробок. Сучасний етап розвитку науки та техніки суттєво впливає на функціонування усіх економічних систем. Інноваційна активність підприємств стає необхідною умовою для забезпечення конкурентних переваг в мінливих ринкових умовах. Процеси інтеграції України у світове економічне середовище пов'язані із необхідністю застосування усього арсеналу методів та напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Інноваційний розвиток сучасних підприємств є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках збуту.

Функціонування підприємства в конкурентному середовищі в епоху стрімких технологічних змін вимагає постійної адаптації та моніторингу ефективності напрямків діяльності. Диверсифікація діяльності стає необхідним засобом розширення сфер інвестування, забезпечення стійкості підприємства та зниження рівня ризиків. Крім того, диверсифікація діяльності є потужним чинником інноваційного розвитку підприємства.

Зокрема, для успішного виробництва продукції іншої галузі та освоєння нових конкурентних ринків збуту необхідно застосовувати сучасні інноваційні розробки (нові види продукції, технології виробництва тощо). Запропонована система критеріїв ефективності диверсифікації діяльності підприємства, яка дозволить підприємствам здійснювати контроль за реалізацією стратегії диверсифікації за окремими напрямками. Перспективи подальших досліджень полягають в розробці системи показників відповідно критеріям ефективності диверсифікації діяльності підприємства.

Література

1. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : [монографія] / В. М. Гриньова, О. В. Козирева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 192 с.
2. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід : [монографія] / Денисенко М. П., Михайлова Л. І., Грищенко І. М., Гречан А. П. та ін.; за ред. д.е.н., проф., акад. А. М. Денисенка, д.е.н., проф. Л. І. Михайлової. – Суми : ВТД « Університетська книга», 2008. – 149 с.
3. Захарченко В. И. Инновационное развитие в Украине: наука, технология, практика / Захарченко В. И., Меркулов Н. Н., Ширяева Л. В. – Одесса : Фаворит, 2011. – 640 с.
4. Дорошенко І. О. Інноваційний розвиток України: передумови та перспективи [Електронний ресурс] / І. О. Дорошенко. – Режим доступу до журн. : www.pdaa.com.ua/np/pdf/46.pdf
5. Єфремов О. Інтенсифікація інноваційної діяльності підприємства як чинник економічного зростання [Електронний ресурс] / О. Єфремов. – Режим доступу до журн. : <http://www.viche.info/journal/1003>
6. Ансофф, І. Новая корпоративная стратегия [Текст] / І.В.Ансофф // Питер Ком. – 2008. – 416 с.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. – М.-СПб.-К., –2003. – 924с.
8. Гудзь О.Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства / О.Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. - №1(11). – С. 14-22.
9. Джолдыбаева С. Влияние диверсификации на процессы управления предприятиями / С. Джолдыбаева // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 10 (136). – С. 390-399.
10. Кузьмін О. Є. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку / О.Є. Кузьмін, Р.В. Фещур, О.С. Скибінський, Х.В. Дрималовська // Бізнес-Інформ. – 2015. - № 7. - С. 194-201.
11. Левковська Л.В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі /Л.В. Левковська// Держава та регіони. Серія : Економіка і підприємництво – 2010. - № 2. - С.118-123.
12. Цогла, О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств [Текст] / О.О.Цогла //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7. – С.147–151.
13. Семенова В. Г. Основні принципи та завдання інноваційного розвитку підприємства: матеріали І міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 18–19 жовтня 2012 р.) / В. Г. Семенова // ОНЕУ. – Одеса, 2012. – С. 150–151.
14. Язлюк Б.О. Застосування диверсифікації при реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії підприємства / Б.О. Язлюк // Збірник наукових праць молодих вчених Наука молода. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. - Вип. 14. – С. 198–202.
15. Самойлик Ю.В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин[Електронний ресурс] / Ю.В. Самойлик. – Режим доступу до журн.: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/249.pdf>

References

1. Hrynova, V. M., Kozyreva, V. M. (2006). *Socio-economic problems of innovative development of enterprises: [monograph]*. [Socialno-ekonomichni problemy innovatsiynoho rozvytku pidpryemstv], INGEK, Harkiv, 192 s. [in Ukrainian]
2. Denysenko, M. P., Myhaiylova, L. I., Hryshchenko, I. M., Hreshchan, A. P. (2008). *Investment-innovation activity: theory, practice, experience: [monograph]*. [Investytsiyno-innovatsiyna diyalnist: teoriya, praktika, dosvid], VTD: Universytetska knyha, Sumy, 149 s. [in Ukrainian]
3. Zakharchenko, V. I., Merkulov, N. N., Shyryaeva, L. V. (2011). *Innovative development in Ukraine: science, technology, practice* [Innovatsionnoye razvytyie v Ukraine: nauka, tehnolohiya, praktika], Favorit, Odessa, 640 s. [in Ukrainian]
4. Dorochenko, I. O. *Innovative development of Ukraine: preconditions and prospects* [Innovatsiynyy rozvytok Ukrainy: peredymovy ta perspektyvy], available at: www.pdaa.com.ua/np/pdf/46.pdf
5. Yefremov, O. *Intensification of enterprise innovation activity as a factor of economic growth* [Intensyfikatsiya innovatsiynoyi diyalnosti pidpryemstva yak chynnyk ekonomichnoho zrostannya], available at: <http://www.viche.info/journal/1003>
6. Ansoff, H. I. (2008). *New corporate strategy* [Novaya korporatyvnaya stratehiya], Piter Kom, Sankt-Peterburg, 416 s. [in Russian]
7. Tompson, A., Strickland, A. (2003). *Strategic management: concepts and situation analysis*. Trans. From Eng. A. R. Ganieva. 12th ed. [Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza; per. s angl. A. R. Ganieva. 12-e izd.], Dialektika, Moskva, 928 s. [in Russian]
8. Hudz, O. Ye. (2015). *Management of enterprise diversification* [Upravlinnya dyversyfikatsiyeu diyalnosti pidpryemstva], *Ekonomika. Menedgment. Bisnes.*, No. 1(11), s. 14–22 [in Ukrainian]
9. Dzholdybayeva, S. (2012). *The impact of diversification on enterprise management processes* [Vlyyanie dyversyfikatsiyy na prozessy upravleniya predpriyatiyami], *Aktyalnyi problemy ekonomiky*, No. 10 (136), s. 390–399 [in Ukrainian]
10. Kuzmin, O. Ye., Feshchur, P. V., Sybinskiy, O. S., Drymalovska, H. V. (2015). *Features of enterprise diversification as a factor in ensuring their innovation and technological development* [Osoblyvosti dyversyfikatsiyyi pidpryemstv yak chynnyk zabezpechennya yich innovatsiyno-tehnolohichnoho rozvytku], *Bisnes-Inform*, No. 7, s. 194–201 [in Ukrainian]
11. Levkovska, L. V. (2010). *Diversification of activity of economic systems in a competitive environmen* [Dyversyfikovanist diyalnosti hspodarsyh system u konkurentnomu seredovyshchi], *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika I pidpryemnytstvo*, No 2, s.118-123 [in Ukrainian]
12. Tsogla, O.O. (2011). *Formation processes diversify activities in enterprises* [Stanovlennja dyversyfikatsiynyh procesiv u dijal'nosti pidpryemstv], *Aktual'ni problemy ekonomiky*, No7, s. 147-151 [in Ukrainian]
13. Semenova, V. H. (2012). *Basic principles and tasks of innovative development of the enterprise* : Proceedings of I International scientific-practical conf. «Enterprise Economics: Current Problems in Theory and Practice» [Osnovni pryntsyypy ta zavdannya innovatsiynoho rozvytku pidpryemstva: Materialy I Mezhdunarodnoy nauch.-prakt. konf. «Ekonomia pidpryemstva: suchasni problem teoriyi ta praktyky], ONEU,Odessa, s. 150–151 [in Ukrainian]
14. Yazlyuk, B. O. (2010). *Application of diversification in the implementation of the enterprise's investment and innovation strategy* [Zastosuvannya dyversyfikatsiyyi pry realizatsii investytsiyno-innovatsiynoyi stratehii pidpryemstva], *Nauka moloda, Ekonomichna dymka, Ternotil*, No 14, s. 198–202 [in Ukrainian]
15. Samoylyk, Yu. V. *Aspects of economic diversification in the system of market relations* [Aspekty ekonomichnoyi dyversyfikatsiyyi v systemi rynkovykh vidnosyn], available at: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/249.pdf>

Рецензент: