

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ МЕРЕЖ У ТОРГІВЛІ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ, МОТИВИ ТА РИЗИКИ ЗДІЙСНЕННЯ

© 2014 КАВУН О. О.

УДК 339.37

Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення

У статті розглянуто та проаналізовано сутність поняття «диверсифікація» за різними джерелами інформації і зроблено висновок, що переважна більшість визначень присвячена диверсифікації діяльності виробничих підприємств. З урахуванням цього автором запропоновано визначення диверсифікації діяльності підприємницьких мереж у торгівлі. Розглянуто зміст ресурсної концепції, яка складає сучасну методологічну основу дослідження теорії корпоративної диверсифікації. Проведено класифікацію диверсифікації діяльності підприємницьких мереж у торгівлі за низкою ознак. Визначено основні напрями диверсифікації діяльності підприємницьких мереж у торгівлі, які мають прояв у сучасних умовах. Розглянуто мотиви, які обумовлюють прийняття рішення керівництвом корпоративних торговельних структур щодо диверсифікації діяльності. Зазначено, що забезпечення ефективного управління приводить до перетворення мотивів на переваги від функціонування диверсифікованої підприємницької структури. Визначено, що диверсифікація діяльності корпоративних підприємницьких мереж у торгівлі є складним і багатоглядним процесом, якому притаманні ризики. За таких умов набуває важливості ефективне управління диверсифікацією діяльності підприємницьких мереж у торгівлі, у процесі якого особливої уваги заслуговує наявність загального бачення у керівництва цілісності функціонування майбутньої структури, постановка цілей і розробка відповідних завдань, а також оптимальне поєднання комплексу складових і забезпечення їх взаємозгодженості.

Ключові слова: диверсифікація діяльності, підприємницька мережа у торгівлі, споріднена диверсифікація, неспоріднена диверсифікація, мотиви диверсифікації, ризики диверсифікації, синергетичний ефект

Бібл.: 14.

Кавун Ольга Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра торговельного підприємництва, Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

Email: for_olga2012@mail.ru

УДК 339.37

UDC 339.37

Кавун О. А. Диверсификация деятельности предпринимательских сетей в торговле: сущность, формы, мотивы и риски осуществления

Kavun O. A. Diversification of Business Networks Activity in Trade: its Essence, Forms, Motives and Risks

В статье рассмотрена и проанализирована сущность понятия «диверсификация», представленного в разных источниках информации, и сделан вывод о том, что преобладающее большинство определенной посвящено диверсификации деятельности производственных предприятий. С учетом этого автором предложено определение диверсификации деятельности предпринимательских сетей в торговле. Рассмотрено содержание ресурсной концепции, которая составляет современную методологическую основу исследования теории корпоративной диверсификации. Проведена классификация диверсификации деятельности предпринимательских сетей в торговле по ряду признаков. Определены основные направления диверсификации деятельности предпринимательских сетевых структур в торговле, имеющие проявление в современных условиях. Рассмотрены мотивы, обуславливающие принятие решения руководством корпоративных торговых структур относительно диверсификации деятельности. Отмечено, что обеспечение эффективного управления приводит к преобразованию мотивов в преимущества от функционирования диверсифицированной предпринимательской структуры. Определено, что диверсификация деятельности корпоративных предпринимательских сетей в торговле является сложным и многоаспектным процессом, которому присущи риски. В таких условиях важность приобретает эффективное управление диверсификацией деятельности предпринимательских сетей в торговле, в процессе которого особого внимания заслуживает наличие общего видения у руководства целостности функционирования будущей структуры, постановка целей и разработка соответствующих заданий, а также оптимальное соединение комплекса составляющих и обеспечение их взаимосогласованности.

Ключевые слова: диверсификация деятельности, предпринимательская сеть в торговле, родственная диверсификация, неродственная диверсификация, мотивы диверсификации, риски диверсификации, синергетический эффект

Библ.: 14.

Кавун Ольга Александровна – кандидат экономических наук, доцент, доцент, кафедра торгового предпринимательства, Киевский национальный торгово-экономический университет (ул. Кіото, 19, Киев, 02156, Украина)

Email: for_olga2012@mail.ru

The paper examines and analyzes the essence of the concept of «diversification» in the various sources of information and concludes that the vast majority of definitions is dedicated to diversification of manufacturing enterprises. Basing on this fact the author introduced the definition of diversification of business networks activity in trade. The paper investigates the meaning of the resource concept as a modern methodological basis for the study of corporate diversification theory. The article classifies diversification of business networks activity in trade according to a number of features and determines the main directions for diversification of business networks activity in trade that are manifested in modern conditions. We explore the motives making the management of corporate trade structures decide on diversification of activity, as well as emphasize that effective management transforms motives to benefits from the operation of a diversified business structure. The paper determines that the diversification of business networks activity in trade is a complex and multifaceted process, with inherent risks. Under these conditions, effective management of diversification of business networks activity in trade becomes more and more important, during which special attention should be paid to the management's common vision of the integrity of the future structure operation, goal setting and developing appropriate objectives as well as optimal combination of components and ensuring their coherence.

Key words: diversification of activity, business network in trade, related diversification, unrelated diversification, diversification motives, diversification risks, synergistic effect

Bibl.: 14.

Kavun Olga A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of commercial business, Kyiv National University of Trade and Economy (vul. Kioto, 19, Kyiv, 02156, Ukraine)

Email: for_olga2012@mail.ru

Вступ. Сучасний розвиток торговельного підприємства в Україні відбувається у динамічному зовнішньому середовищі, що обумовлює важливість вибору господарюючими суб'єктами стратегії функціонування для забезпечення своєчасної адаптації до його мінливих умов і збереження стійких конкурентних позицій на ринку. Одним із підходів, якому надають перевагу досить багато підприємницьких структур, є диверсифікація діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі є досить велика кількість праць, присвячених окремим питанням диверсифікації.

Методологічну і теоретичну основи досліджень в галузі диверсифікації склали праці і дослідження закордонних науковців А. Аакера, І. Ансоффа, П. Варадараджана, П. Друкера, Дж. Б. Куїнна, Р. Лемана, А. Маршалла, Г. Мінцберга, А.М. Паск'є, М. Портера, В. Рамануджама, Л. Ріглі, А. Чендлера.

Значний внесок у системне розуміння диверсифікації діяльності підприємств окремих галузей виробництва з позиції конкурентоспроможності та ресурсної ефективності, вивчення форм диверсифікації, закономірностей і протиріч розвитку зробили російські вчені І. С. Басков, Р. О. Білоусов, О. В. Бухвалов, О. М. Войтехович, А. Р. Гаріфуллін, О. В. Карпенко, В. С. Катькало, М. А. Керашев, Ю. С. Колесников, С. А. Кузнецова, В. І. Кушлін, Д. С. Львов, І. В. Ліпшиць, А. В. Макаров, В. Д. Маркова, Н. І. Многолетова, М. Ніколаєв, Г. І. Немченко, Е. Г. Новицький, Р. М. Нурєєв, Ю. М. Осипов, А. Н. Петров, О. А. Поліді, О. А. Прищенко, В. К. Сенчагов, В. Супрун, О. С. Сухарев, Н. Ю. Сухіна, А. О. Трифілова, А. Хасанова, М. А. Хрустальов, М. В. Чебікіна, В. В. Щербина.

Серед українських науковців, праці яких присвячені питанням дослідження диверсифікаційних процесів на прикладі підприємств окремих галузей і регіонів, можна відзначити таких: М. О. Багорка, І. А. Білоткач, І. З. Должанський, О. А. Ковтун, М. Д. Корінько, О. І. Кудерубов, В. М. Лозюк, Г. О. Пересацько, М. М. Скоробогатов, С. О. Ткаченко.

Аналіз показав, що переважну більшість публікацій присвячено диверсифікації діяльності промислових підприємств, тоді як розгляду особливостей і специфіки диверсифікації діяльності підприємницьких мереж у торгівлі, мотивів організації та ризиків від її здійснення не приділяється належної уваги. В той же час сьогодні на ринку роздрібною торгівлі провідних країн світу представлено потужні торговельні мережі, які за фінансовими показниками та масштабами діяльності співставні з крупними виробничими корпораціями. У першу чергу, йдеться про мережеві структури з рейтингу 250 найбільших роздрібних торговців світу Global Powers of Retailing, який щорічно складається дослідницькою компанією Deloitte.

Досить активного розвитку, починаючи з кінця 1990-х рр., набули підприємницькі мережі і в роздрібній торгівлі України.

Постановка завдання. Вищевикладене обумовлює мету дослідження – розглянути сутність диверсифікації

діяльності підприємницьких мереж у торгівлі, особливості та специфіку її організації такими структурами, а також мотиви та ризики здійснення.

Результати дослідження. Сучасний період розвитку економіки України характеризується глибокими структурними та інституціональними перетвореннями. Не є винятком і роздрібна торгівля.

В умовах глобалізації економіки на фоні динамізму ринкового середовища підґрунтям успішного функціонування підприємства є вибір стратегії розвитку. На сьогодні досить часто перевага надається стратегії розвитку, заснованій на диверсифікації діяльності господарюючої структури.

Сучасну методологічну основу дослідження теорії корпоративної диверсифікації становить ресурсна концепція. Саме ідеї ресурсного підходу до теорії фірми забезпечили методологічну і частково інструментальну основу для дослідження стратегій диверсифікації.

Як зазначають О. В. Бухвалов і В. С. Катькало, «вже на початковій стадії розробки ресурсного підходу в 1980-ті рр. його піонери Б. Вернерфельт, Д. Тіс, Р. Рамелт, С. Монтгомери та ін., розвиваючи ідеї Е. Пенроуз про обумовленість стратегії росту фірми її ресурсним багажем, сформулювали основи нової теорії диверсифікації» [1, с. 58].

Відповідно до ресурсної концепції, «фірми зростають через диверсифікацію за допомогою використання наявних у них потенціалів росту, які набувають форми організаційних компетенцій або успадкованих управлінських ресурсів» [1, с. 59].

Особливе значення при цьому мають так звані ресурси широкого застосування, наявність яких дозволяє фірмам використовувати свої управлінські навички і репутацію в інших видах бізнесу. Погоджуємося з думкою О. В. Бухвалова та В. С. Катькало, що «ці активи мають різну цінність не тільки у різних галузях, але навіть у межах однієї галузі. Більше того, ступінь узгодженості, що очікується між частинами однієї і тієї ж організації у конкретний момент часу, залежить від взаємозв'язку між особливостями організаційного навчання, траєкторії минулого розвитку, доступними їй технологічними можливостями з одного боку та наявними у фірми комплементарними активами – з іншого. Виходячи з цього, зовні однакові з точки зору основних продуктів фірми можуть реалізовувати зовсім різні стратегії диверсифікації» [1, с. 59].

Слід зазначити, що на сьогодні теоретична основа концепції диверсифікації є досить неоднорідною і не має універсальності, що ускладнює її застосування на практиці. В першу чергу, йдеться про методологічне підґрунтя дослідження диверсифікації діяльності підприємницьких мереж у торгівлі.

На думку автора, підприємницькі мережі – це складна форма організації взаємодії між суб'єктами господарювання, яка передбачає об'єднання їх ресурсів і ділової активності на корпоративних, договірних або добровільних (партнерських) засадах з метою створення додаткових конкурентних переваг на ринку. Результатом такої взаємодії стають централізована розробка і втілення управлінських рішень з основних напрямків діяльності учасників, реалізація певних проектів та ініціатив.

Прикладом ієрархічних підприємницьких мереж, які набувають останніми роками свого активного розвитку у роздрібній торгівлі як продовольчими, так і непродовольчими товарами України, є корпоративні торговельні мережі.

Ускладнення корпоративних структур, що здійснюють роздрібну торгівлю на мережевих засадах, і збільшення видів діяльності у складі бізнес-портфелю приводить до суттєвих змін в організаційній структурі управління та відповідного перетворення корпоративних торговельних мереж на ієрархічні підприємницькі мережі.

Як відомо, поняття «диверсифікація» походить від лат. *diversus* – різний та *facere* – робити.

Аналіз визначень поняття «диверсифікація», наведених у науковій літературі, показав, що переважна більшість із них відображає діяльність підприємств різних сфер виробництва. При цьому в одних акцент зроблено на необхідність досягнення цілей, зокрема, зниження ризику втрати доходу та капіталу, в інших – «на засоби досягнення цих цілей (створення компаній, які працюють у різних галузях, розширення сфер діяльності на ринках нових товарів, проникнення у нові сфери виробництва)» [2, с. 143].

Пропонуємо деякі визначення диверсифікації, наведені у науковій літературі:

- одночасне ведення декількох видів бізнесу [2, с. 143];
- спосіб розширення основного бізнесу з метою зростання та / або зниження ризику, який: 1) містить усі інвестиції, за виключенням тих, що безпосередньо спрямовані на підтримання конкурентоспроможності існуючого бізнесу; 2) може набувати форми інвестицій у нові продукти, послуги, сегменти ринку та географічні ринки; 3) може досягатися кількома способами, що передбачають внутрішній розвиток, придбання, організацію спільних підприємств, ліцензійні угоди [9, с. 27];
- розширення асортименту, зміна виду продукції, яка виготовляється підприємством, освоєння нових видів виробництв із метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству [13];
- стратегічна орієнтація на створення багатопрофільного виробництва або портфелю цінних паперів [3];
- розподіл капіталу між різними об'єктами вкладення з метою зниження ризику можливих утрат (як капіталу, так і доходів від нього), а також процес виходу підприємства у нові стратегічні зони господарювання, спрямований на розширення числа сфер діяльності на ринку нових продуктів, виробництво яких не пов'язане з основним виробництвом підприємства [11];
- розширення сфери діяльності за рахунок якісно нових елементів [8];
- поява у фірми нових напрямів діяльності, орієнтованих на нові ринки [4];
- розширення сфери економічної діяльності підприємства, об'єднання або галузі з метою збільшення

номенклатури продукції та підвищення частки нової продукції у загальному обсязі виробництва, що веде до переорієнтації стратегії товарної політики для зміцнення положення на ринку збуту [7];

- одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг; стратегія, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу [12, с. 19];
- розширення номенклатури та асортименту продукції, проникнення підприємницьких структур у нові для них галузі економіки. При цьому диверсифіковані фірми діють як єдиний господарюючий суб'єкт, який має складну організаційну структуру та схему управління, що потребує серйозних обґрунтувань процесів прийняття управлінських рішень, особливо в галузі диверсифікації бізнесу [6, с. 12];
- процес розширення сфер діяльності компанії з метою підвищення ефективності функціонування [14, с. 8];
- напрям розвитку організації та інтеграції різних видів виробничо-господарської діяльності на основі комплексного використання потенціалу в галузі ресурсів, здібностей і ключових компетенцій організації, що дозволяє розкрити джерела синергетичного ефекту та конкурентної переваги у бізнес-процесі [10, с. 14];
- розширення діапазону економічної діяльності, пов'язане з проникненням підприємства до інших нових галузей виробництва, часто технологічно не пов'язаних з основною спеціалізацією цього виробництва [5, с. 71].

Як видно з переліку, приведені визначення переважно орієнтовані на відображення прояву диверсифікації діяльності виробничими підприємствами.

З урахуванням вищенаведеного пропонуємо наступне визначення поняття «диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі»: процес розширення та інтеграції різних видів діяльності як пов'язаних, так і не пов'язаних між собою, на основі комплексного використання ключових компетенцій і ресурсів, що дозволяє отримати джерела синергетичного ефекту, досягти конкурентних переваг у бізнес-середовищі та підвищити ефективність функціонування підприємницької мережі у торгівлі.

Диверсифікацію діяльності підприємницьких мереж у торгівлі доцільно класифікувати за рядом ознак.

Зокрема, за характером діяльності слід розрізняти споріднену та неспоріднену диверсифікацію.

Споріднена диверсифікація передбачає активізацію присутності підприємницької мережі у новій сфері, що за своїми характеристиками та особливостями ведення бізнесу схожа на основний вид діяльності даної структури.

Неспоріднена диверсифікація пов'язана з активізацією зусиль підприємницької мережі у новому бізнесі, що за своєю специфікою відрізняється від наявної сфери діяльності даної структури.

Головна теза ресурсної теорії диверсифікації полягає у тому, що більшу перевагу слід надавати спорідненій диверсифікації як можливості забезпечення ефективності рішень лише при досягненні внаслідок появи нових видів бізнесу потенційної економії від різноманітності при використанні операційних ресурсів (потужностей, технологій тощо).

Диверсифікація може здійснюватися в межах наявних ресурсів підприємницької мережі (наприклад, відкриття мережею магазинів з продажу побутової техніки та електроніки власного Інтернет-магазину аналогічної спеціалізації) та у результаті активізації процесів придбання, злиття та поглинання (наприклад, відкриття на місці колишніх магазинів, які входили до складу мережі-конкурента, нової мережі торговельних об'єктів).

Должанський І. З. та Лозюк В. М. виокремлюють такі «напрямки диверсифікації товарного портфеля організації торгівлі: диверсифікація за сегментами споживачів; диверсифікація за товарною пропозицією; диверсифікація по торговим каналам та інструментам; диверсифікація по ринкам» [5, с. 74].

Серед основних напрямів диверсифікації діяльності підприємницьких мережевих структур у торгівлі, які мають прояв у сучасних умовах, слід виокремити наступні:

- відкриття мереж магазинів різних типів (супермаркети, гіпермаркети) та інших об'єктів (наприклад, мережі аптек або закладів харчування);
- створення виробничих підприємств, продаж товарів яких передбачено виключно у власних мережах магазинів;
- відкриття виробничих підприємств, продаж товарів яких передбачено як у власних мережах магазинів, так і торговельних об'єктах конкурентів;
- створення підрозділу Інтернет-торгівлі в межах корпоративної торговельної мережі;
- створення та забезпечення функціонування підприємств, не пов'язаних безпосередньо з основним (ключовим) видом бізнесу підприємницької мережі (наприклад, відкриття банку, медичного центру під брендом відомої мережі магазинів або іншою назвою);
- формування підрозділу з організації імпорту товарів та подальшої їх реалізації в межах корпоративної торговельної мережі («власний імпорт»).

Серед мотивів, які обумовлюють прийняття рішення керівництвом корпоративних торговельних структур щодо диверсифікації діяльності, слід зазначити наступні:

- збільшення частки ринку;
- вихід на нові ринки – при прийнятті рішення про вихід на новий ринок набуває важливості критерій привабливості обраної сфери діяльності за показником рентабельності витрат;
- забезпечення охоплення різних сегментів ринку;
- забезпечення зростання фінансово-економічних показників;
- отримання економічної вигоди від прояву ефекту масштабу;
- ефективне використання вільних фінансових ресурсів і наявної матеріально-технічної бази;
- оптимізація та скорочення операційних витрат;

- забезпечення приросту потоку покупців завдяки урізноманітненню товарної пропозиції;
- формування прихильності та лояльності споживачів до відомої торгової марки;
- розподіл комерційних ризиків між різними видами діяльності та уникнення залежності від кон'юнктури одного ринку;
- забезпечення комплексного задоволення попиту споживачів завдяки урізноманітненню сформованих каналів продажу товарів;
- уникнення загострення прямої конкурентної боротьби між існуючими господарюючими структурами;
- використання сформованої позитивної репутації відомого бренду.

Забезпечення ефективного управління приводить до перетворення мотивів на переваги від функціонування диверсифікованої підприємницької структури.

З диверсифікацією діяльності пов'язують таке поняття, як «синергетичний ефект», прояв якого передбачає, що внаслідок диверсифікації підприємницька структура отримує значно більший чистий прибуток від діяльності усіх бізнес-одиниць, аніж аналогічні одиничні структури, які є незалежними та не входять до складу такого об'єднання. Складовими синергетичного ефекту є економія витрат, ресурсів, початкових інвестицій і часу.

Разом із тим, формування широкодиверсифікованої торговельної структури потребує високого рівня кваліфікації управлінського персоналу. Чим більше стратегічних бізнес-одиниць у різних сферах діяльності входить до складу корпоративної підприємницької структури, тим більш складним є процес координації та своєчасного виявлення проблем, адекватної оцінки стану конкурентної ситуації. Будь-який структурний підрозділ може отримати скорочення фінансово-економічних показників діяльності. За таких умов необхідно провести ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між структурними елементами корпоративної структури.

Слід розуміти, що диверсифікація діяльності є складним і багатоаспектним процесом: з одного боку, сама по собі диверсифікація – це підхід до зниження ризиків у діяльності для забезпечення необхідного рівня економічної ефективності; з іншого – реалізація диверсифікації несе у собі нові потенційні ризики, які можуть вплинути на загальну економічну ефективність. Тому необхідно чітко розуміти, які ризики можуть бути зменшені за рахунок диверсифікації і які ризики виникнуть внаслідок вибору даної стратегії розвитку.

Отже, процесу диверсифікації діяльності корпоративних підприємницьких мереж у торгівлі незалежно від її напрямів і форм притаманні наступні ризики:

- незнання або недостатнє вивчення специфіки нового ринку та особливостей купівельної поведінки споживачів;
- погіршення загальної економічної ситуації у країні;
- загострення конкуренції за рахунок активізації наявних конкурентів і виходу на ринок нових суб'єктів підприємницької діяльності;
- неспрогнозовані фінансові втрати внаслідок погіршення кон'юнктури обраного ринку;

- відсутність управлінського досвіду в обраній сфері діяльності;
- неефективна організаційна структура управління та розподіл відповідальності між бізнес-одинацями;
- ризик втрати ключових конкурентних переваг в основній сфері внаслідок так званого «розпо-рошення зусиль» між додатковими видами діяльності в результаті відволікання ресурсів на їх розвиток;
- погіршення іміджу відомого бренду в разі нега-тивних наслідків діяльності.

За таких умов важливості набуває ефективне управ-ління диверсифікацією діяльності підприємницьких мереж у торгівлі, під яким пропонуємо розуміти цілеспрямований вплив на процес упровадження нових стратегічно важли-вих напрямів діяльності, форм торгівлі з метою підвищен-ня ефективності та забезпечення стабільності функціону-вання сформованої корпоративної структури як у коротко-строковій, так і в довгостроковій перспективах.

При цьому на особливу увагу у процесі управління диверсифікацією діяльності підприємницьких мереж у тор-гівлі заслугове оптимальне поєднання таких складових:

- чітко визначених ключових компетенцій і нап-рямів їх реалізації для досягнення конкурентних пе-реваг на ринку;
- наявних ресурсів та їх оптимального співвідно-шення, або так званого «внутрішньокорпоратив-ного погодження» – поняття, яке застосовували у своїх працях закордонні науковці Д. Тіс, Р. Рамелт, Дж. Дозі та С. Уінтер [1, с. 59];
- сформованої організаційної структури управлі-ня бізнес-одинацями, що входять до складу кор-поративного утворення.

Саме поєднання та забезпечення взаємоузгодженос-ті цих складових, а також наявність загального бачення у керівництва підприємницької мережі цілісності функціо-нування майбутньої структури, постановка цілей і розроб-ка завдань забезпечать підґрунтя для створення цінності від процесу диверсифікації діяльності корпоративного утворення.

Висновки. Диверсифікація діяльності підприєм-ницьких мереж у торгівлі – це різнобічний та багатогран-ний процес, який відрізняється низкою переваг і водночас супроводжується суттєвими ризиками у процесі здійснен-ня. За умови ефективного управління диверсифікація ді-яльності забезпечує отримання суттєвих переваг підприєм-ницькими структурами у конкурентній боротьбі, зростання фінансово-економічних показників. В умовах подальшого ускладнення умов ведення бізнесу та загострення конку-рентної боротьби на ринку роздрібної торгівлі диверсифі-кація діяльності набудатиме активізації свого застосуван-ня, урізноманітнення форм і напрямів здійснення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бухвалов А. В., Катякало В. С. Современные трактовки стратегий диверсификации // Российский журнал менеджмен-та. – 2008. – Т. 6, № 1. – С. 57 – 64.

2. Войтехович Е. Н., Басков И. С. Диверсификация с по-зиции ресурсной теории, транзакционного и портфельного подходов // Вестник АмГУ. – 2012. – № 59. – С. 143 – 147 [Елек-тронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.amursu.ru/attachments/article/9526/N59_27.pdf

3. Глоссарий [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://glossary.ru/cgi-bin/gl_find.cgi?ph=%C4%E8%E2%E5%F0%F1%E8%F4%E8%EA%E0%F6%E8%FF&action=%CF%EE%E8%F1%EA

4. Глоссарий по менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://perfekt.ru/dict/manag.html#D>

5. Должанський І. З., Лозюк В. М. Диверсифікація то-варної пропозиції торгового підприємства // Механізм регу-лювання економіки. – 2009. – Т. 2, № 4. – С. 70 – 78 [Електро-нний ресурс]. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/9678/1/23.pdf>

6. Друбецкая А. Я. Эффективность стратегии диверсифи-кации в предпринимательской деятельности : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Москва, 2004. – 26 с.

7. Зайцев Н. Л. Краткий словарь экономиста [Електро-нний ресурс]. – Режим доступу : <http://vocabulary.ru/dictionary/915/symbol/196/page/2>

8. Клейнер Г. Б. Словарь основных понятий стратегичес-кого планирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vocabulary.ru/dictionary/89/word/diversifikacija>

9. Макаров А. В., Гарифуллин А. Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия // Известия УрГЭУ. – 2010. – Вып. 1. – С. 27 – 36.

10. Мелитонян О. А. Формирование стратегии дивер-сификации в корпорациях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Москва, 2005. – 24 с.

11. Национальная экономическая энциклопедия [Елек-тронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vocabulary.ru/dictionary/419/word/diversifikacija>

12. Скоробогатов М. М., Куцерубов О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підпри-ємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов, О. І. Куцерубов // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – С. 18 – 21.

13. Современный экономический словарь онлайн [Елек-тронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economic-enc.net/word/diversifikacija-1046.html>

14. Чудаев А. В. Методические подходы проектирования корпоративных структур в условиях диверсификации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Красноярск, 2003. – 23 с.

REFERENCES

Bukhvalov, A. V., and Katkalo, V. S. "Sovremennye traktovki strategiy diversifikatsii" [Modern interpretations of diversification strategies]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta vol. 6, no. 1 (2008): 57-64.

Chudaev, A. V. "Metodicheskie podkhody proektirovaniia korporativnykh struktur v usloviakh diversifikatsii" [Methodological approaches for designing enterprise structures in terms of diversification]. avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05, 2003.

Dolzanskiy, I. Z., and Loziuk, V. M. "Dyversyfkatsiia tovarnoi propozytzii torhovoho pidpriemstva" [Diversification of product offering commercial enterprise]. <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/9678/1/23.pdf>

Drubetskaia, A. Ya. "Effektivnost strategii diversifikatsii v predprinimatelskoy deiatelnosti" [Effectiveness of the strategy of diversification in business]. avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05, 2004.

“Glossariy” [Glossary]. http://glossary.ru/cgi-bin/gl_find.cgi?ph=%C4%E8%E2%E5%F0%F1%E8%F4%E8%EA%E0%F6%E8%FF&action=%CF%EE%E8%F1%EA

“Glossariy po menedzhmentu” [Glossary of management]. <http://perfekt.ru/dict/manag.html#D>

Kleyner, G. B. “Slovar osnovnykh poniaty strategicheskogo planirovaniia” [Glossary of key concepts of strategic planning]. <http://www.vocable.ru/dictionary/89/word/diversifikacija>

Makarov, A. V., and Garifullin, A. R. “Diversifikatsiia kak instrument razvitiia sovremennogo predpriatiia” [Diversification as an instrument of the modern enterprise]. *Izvestiia UrGEU*, no. 1 (2010): 27-36.

Melitonian, O. A. “Formirovanie strategii diversifikatsii v korporatsiakh” [Formation of the diversification strategy in corporations]. avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05, 2005.

“Natsionalnaia ekonomicheskaia entsiklopediia” [National economic encyclopedia]. <http://www.vocable.ru/dictionary/419/word/diversifikacija>

Skorobohatov, M. M., and Kutserubov, O. I. “Dyversifikatsiia iak odyn iz shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti

pidpriumstv u suchasnykh umovakh” [Diversification as a way to improve the performance of companies in today's environment]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (25) (2011): 18-21.

“Sovremennyi ekonomicheskii slovar onlayn” [Modern Dictionary of Economics Online]. <http://economic-enc.net/word/diversifikacija-1046.html>

Voytekhovich, E. N., and Baskov, I. S. “Diversifikatsiia s pozitsii resursnoy teorii, transaktsionnogo i portfel'nogo podkhodov” [Diversification position resource theory, transactional and portfolio approaches]. http://www.amursu.ru/attachments/article/9526/N59_27.pdf

Zaytsev, N. L. “Kratkiy slovar ekonomista” [Concise Dictionary economist]. <http://vocable.ru/dictionary/915/symbol/196/page/2>