

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 СТРЕЛЬЧУК Є. М., КАЛУГІНА Н. А.

УДК 338.47

Стрельчук Є. М., Калугіна Н. А. Маркетингова стратегія диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства

Метою роботи є розробка підходу щодо формування маркетингової стратегії диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства. У роботі розглянуто особливості маркетингу в телекомунікаціях, наведено ключові завдання маркетингової діяльності. Сформовано складові концепції маркетингової стратегії диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства. До складових концепції віднесено мету, інформаційну базу та інструменти диверсифікації. Проведено аналіз можливих стратегій диверсифікації та обґрунтовано вибір стратегії горизонтальної диверсифікації як пріоритетної. Стратегія, розроблена відповідно до наведеної концепції, являє собою комплекс принципів, методів і механізмів прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та успіх підприємств зв'язку при постійно мінливих ринкових умовах. Результати роботи можуть бути впроваджені в діяльність підприємств як телекомунікаційного, так і поштового зв'язку. Це приведе до підвищення економічної результативності та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: стратегія, диверсифікація, маркетинг, телекомунікаційне підприємство.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

Стрельчук Євген Миколайович – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська ,1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: kafedra.mim@onat.edu.ua

Калугіна Наталія Анатоліївна – аспірантка, кафедра менеджменту та маркетингу, Одеська національна академія зв'язку ім. О. С. Попова (вул. Ковальська ,1, Одеса, 65029, Україна)

E-mail: na.kalugina2013@yandex.ua

УДК 338.47

UDC 338.47

Стрельчук Е. Н., Калугина Н. А. Маркетинговая стратегия диверсификации деятельности телекоммуникационного предприятия

Целью работы является разработка подхода к формированию маркетинговой стратегии диверсификации деятельности телекоммуникационного предприятия. В работе рассмотрены особенности маркетинга в телекоммуникациях, приведены ключевые задачи маркетинговой деятельности. Сформированы составляющие концепции маркетинговой стратегии диверсификации деятельности телекоммуникационного предприятия. К составляющим концепции отнесены цель, информационная база и инструменты диверсификации. Проведен анализ возможных стратегий диверсификации и обоснован выбор стратегии горизонтальной диверсификации как приоритетной. Стратегия, разработанная в соответствии с приведенной концепцией, представляет собой комплекс принципов, методов и механизмов принятия управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей и успеха предприятия связи в нестабильных рыночных условиях. Результаты работы могут быть внедрены в деятельность предприятий как телекоммуникационной, так и почтовой связи. Это приведет к повышению экономической результативности и конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: стратегия, диверсификация, маркетинг, телекоммуникационное предприятие.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 8.

Стрельчук Евгений Николаевич – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Ковальская ,1, Одесса, 65029, Украина)

E-mail: kafedra.mim@onat.edu.ua

Калугина Наталья Анатольевна – аспирантка, кафедра менеджмента и маркетинга, Одесская национальная академия связи им. А. С. Попова (ул. Ковальская ,1, Одесса, 65029, Украина)

E-mail: na.kalugina2013@yandex.ua

Strelchuk Yevhen M., Kaluhina Nataliia A. Marketing Strategy of Diversification of Telecommunication Enterprise Activity

The goal of the article is development of an approach to formation of the marketing strategy of diversification of activity of a telecommunication enterprise. The article considers specific features of marketing in telecommunications and provides key tasks of marketing activity. The article forms components of concepts of the marketing strategy of diversification of a telecommunication enterprise activity. Concept components include the goal, information base and instruments of diversification. The article analyses possible strategies of diversification and justifies selection of the strategy of horizontal diversification as the priority one. Strategy developed in accordance with the described concept is a set of principles, methods and mechanisms of managerial decision making directed at achievement of strategic goals and a communication enterprise success under unstable market conditions. Results of the work could be introduced into activity of both telecommunication and postal enterprises. This would result in increase of economic effectiveness and competitiveness of an enterprise.

Key words: strategy, diversification, marketing, telecommunication enterprise.

Pic.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 8.

Strelchuk Yevhen M. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Management and Marketing, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (vul. Kovalska ,1, Odessa, 65029, Ukraine)

E-mail: kafedra.mim@onat.edu.ua

Kaluhina Nataliia A. – Postgraduate Student, Department of Management and Marketing, Odessa National Academy of Telecommunications named after A. S. Popov (vul. Kovalska ,1, Odessa, 65029, Ukraine)

E-mail: na.kalugina2013@yandex.ua

Розвиток сучасного телекомунікаційного підприємства відбувається в умовах конкуренції, що постійно загострюється, глобалізації світової економіки, складних соціально-економічних умовах розвитку національної економічної системи. Тому для забезпечення ста-

лого розвитку підприємство повинне розробляти відповідну стратегію. Одним із підходів формування означеної стратегії є застосування концепцій та прикладного інструментарію маркетингу, що, на думку дослідників і практиків, в умовах ринку є найбільш придатним для розробки стра-

тегії розвитку підприємства. Це твердження обґрунтовано тим, що сучасний маркетинг як філософія підприємства передбачає орієнтацію всієї діяльності підприємства на досягнення стратегічних цілей та втручається в усі етапи виробничої діяльності – від проектування послуги до безпосереднього задоволення попиту споживачів, спираючись на сучасні наукові надбання, технологічну та інтелектуальні новачії, провідний досвід. Тому доречно використовувати сучасні досягнення маркетингу як наукового підґрунтя та прикладного інструментарію для формування стратегії діяльності телекомунікаційного підприємства.

Оскільки в сучасних умовах телекомунікаційні підприємства застосовують диверсифікацію своєї підприємницької діяльності та продуктового портфелю, актуальності набуває дослідження питань формування наукових основ і прикладного інструментарію формування маркетингової стратегії диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства.

Більшість вітчизняних і закордонних дослідників розглядають маркетинг як функцію управління, пов'язану з ринком, ринковими процесами, ринковою діяльністю. Так, відомий фахівець в галузі маркетингу Ф. Котлер вважає, що маркетинг – це соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої потреби та потреби суспільства завдяки створенню товарів і споживчих цінностей, а також обміну ними один з одним [2].

Під концепцією маркетингу (у загальному вигляді) розуміється система поглядів, спосіб подання тих або інших явищ у процесі організації та здійснення будь-якої діяльності. Науковцями докладно вивчено основні характеристики концепції маркетингу, у тому числі з точки зору використання прикладного інструментарію диверсифікації виробництва, які наведені в роботах [4 – 6]. У цих роботах наведене таке визначення концепції маркетингу: «Концепція маркетингу являє собою науково обґрунтований задум (проект) організації діяльності фірми взагалі та/або маркетингової діяльності зокрема, який ґрунтується на керівній ідеї, ефективній стратегії, необхідному оперативному інструментарію здійснення підприємництва з метою досягнення результатів, обумовлених стратегічним планом фірми».

Теоретичне і методичне забезпечення стратегічного планування в діяльності підприємства зв'язку, а також оцінка економічної ефективності проведена в роботах Стрельчука Є. М., Хрущ Н. А. та Захарченко Л. А. [1, 7, 8].

Проте, у проаналізованих працях недостатньо чітко сформульовано підходи та методи формування маркетингової стратегії диверсифікації діяльності підприємства, яке надає телекомунікаційні послуги. Необхідність розробки такого підходу й обумовлює мету статті.

Розглянемо особливості маркетингової діяльності в телекомунікаційній сфері, які обумовлено безпосередньо особливостями цієї сфери діяльності. Особливості маркетингу в сфері телекомунікацій визначаються, насамперед, інфраструктурним характером галузі, що обслуговує населення та суспільне виробництво, зростанням ролі засобів зв'язку та інформатизації в сучасному житті, високою соціальною значимістю телекомунікаційних послуг тощо [3]. З огляду на особливості, маркетинг в телекомунікаційній сфері повинен враховувати такі чинники:

- ✦ цілі підприємств зв'язку, спрямовані на одержання підприємствами прибутку, достатнього для розвитку матеріально-технічної бази та соціальних заходів;

- ✦ потреби споживачів, зацікавлених у найбільш повному задоволенні потреб у послугах, збереженні доступності основних телекомунікаційних послуг;
- ✦ інтереси суспільства в цілому, тому що без розвинених телекомунікацій неможливо ефективне функціонування економіки, державне управління, підвищення якості життя громадян тощо.

Враховуючи ці чинники, можна стверджувати, що комерційний підхід у діяльності телекомунікаційних підприємств не повинен завдати шкоди споживачам через скорочення виробництва нерентабельних чи низькорентабельних послуг або підвищення на них тарифів. Для досягнення бажаного балансу необхідно йти на компроміси, спрямовані на врахування суперечливих вимог учасників ринку, здійснювати пошук рішень, які враховують соціально-економічні процеси в суспільстві, при цьому не обмежуючи науково-технічний і соціальний прогрес.

Таким чином, крім основного принципу маркетингу – орієнтації при наданні послуг на вимоги потенційних споживачів – найважливішим принципом і особливістю маркетингу у сфері телекомунікацій є його «суспільно-соціальна» орієнтованість. Виходячи з цього твердження, можна сформулювати ключові завдання маркетингової діяльності телекомунікаційних підприємств:

- ✦ найбільш повне задоволення споживачів у послугах зв'язку;
- ✦ збереження частки ринку традиційних послуг;
- ✦ розширення частки ринку за рахунок впровадження нових послуг (а саме диверсифікація);
- ✦ підвищення якості послуг і обслуговування споживачів;
- ✦ забезпечення рентабельності виробничої діяльності;
- ✦ підвищення конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства, створення позитивного іміджу на ринку тощо.

У ході реалізації визначених завдань основна проблема полягає в тому, що складно спрогнозувати, які нові послуги завоюють ринок, а які так і не будуть затребувані. Це обумовлено таким чинниками: нестабільність економіки, інфляція; висока швидкість зміни ринків і технологій; високі витрати на розробку нових товарів і просування на нових ринках; глобалізація та інтернаціоналізація ринків; скорочення життєвого циклу послуг зв'язку та технологій надання послуг; посилення впливу невизначеності середовища на прийняття рішень; індивідуалізація вимог споживачів.

Враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що підприємства вимушені вдаватися до диверсифікації діяльності та продуктового портфелю, оскільки спеціалізація у сучасних умовах не тільки недоречна, а й ризикувана. Тому формування маркетингової стратегії диверсифікації діяльності є об'єктивною необхідністю в діяльності телекомунікаційного підприємства.

Особливості сучасного ринкового середовища, розглянуті вище, приводять до необхідності орієнтації підприємства на використання наукових здобутків та прикладного інструментарію маркетингу в процесі диверсифікації.

Дослідження та узагальнення літературних джерел дозволяє констатувати, що маркетингова стратегія є необхідною для диверсифікації телекомунікаційного підприємства. У цих умовах можна говорити про необхідність і можливість формування цілісної концепції маркетингу дивер-

сифікації. У роботі автором розроблено та запропоновано складові концепції маркетингової стратегії диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства (рис. 1). Сама концепція характеризує місію диверсифікації та спрямована на те, щоб диверсифікація була заснована на інформації щодо споживчого попиту на нові послуги та/або на знаннях щодо попиту на інші послуги на інших ринках.

- ✦ розвивати функції маркетингу і менеджменту для забезпечення сталого розвитку підприємства на ринку;
- ✦ забезпечувати взаємодію та координацію діяльності не тільки усередині підприємства, але й між структурними підрозділами, що особливо важливо з огляду на розгалужену телекомунікаційну мережу.

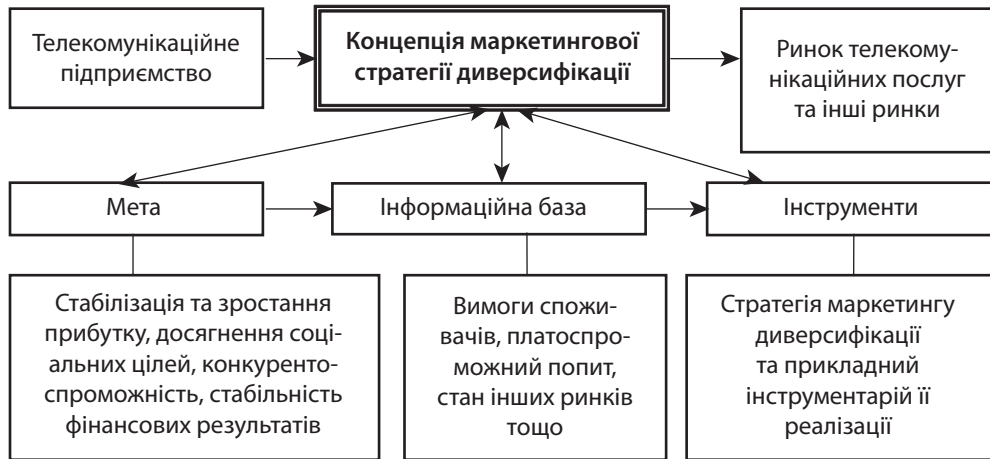


Рис. 1. Складові концепції маркетингової стратегії диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства

Відповідно до рис. 1, до складових концепції належать мета, інформаційна база та інструменти диверсифікації. Метою концепції маркетингової стратегії диверсифікації є стабілізація та зростання прибутку, досягнення соціальних цілей (упорядкування нормативно-правової бази та методів надання соціально-значущих послуг, тощо), підвищення конкурентоспроможності підприємства як взагалі, так і за окремими послугами, досягнення стабільності та сталого розвитку за усіма напрямками діяльності від виробничої до кадрової.

Інформаційною базою концепції маркетингової стратегії диверсифікації є інформація щодо вимог споживачів, стану та динаміки платоспроможного попиту, стану конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг та на інших ринках. Для отримання цієї інформації доцільно вдаватися до існуючого інструментарію дослідження ринків, а саме – до таких методів: GAP-аналіз, PEST-аналіз, Матриця Ansoff, SWOT-аналіз, модель конкурентних сил Портера (*Porter's model*) і матриця можливостей по товарах / ринках Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ) [2].

До інструментів концепції маркетингової стратегії диверсифікації відноситься безпосередньо прикладний інструментарій, що застосовується для формування стратегії.

Розроблена відповідно наведеної концепції стратегія являє собою комплекс принципів, методів і механізмів прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та успіх підприємств зв'язку при постійно мінливих ринкових умовах.

Відповідно до сформульованої концепції маркетингова стратегія диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства, на нашу думку, повинна відповідати таким вимогам:

- ✦ узгоджувати всі напрямки діяльності підприємства із зовнішніми та внутрішніми факторами;
- ✦ сприяти найбільш успішному розвитку підприємства по всіх напрямках диверсифікації;

З огляду на означені вимоги до стратегії диверсифікації визначимо етапи маркетингової діяльності, які необхідні для розробки та реалізації стратегії диверсифікації (табл. 1).

Центральною ланкою наведених видів маркетингової діяльності є розробка стратегії диверсифікації, яка може бути такою:

а) стратегія концентрованої диверсифікації, яка базується на пошуку та використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів (надання послуг), які містяться в існуючому технологічному процесі. Тобто існуючі послуги залишаються в центрі бізнесу, а нові послуги виникають виходячи з тих можливостей, що мають місце в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах підприємства;

б) стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нових послуг, що вимагає нової технології, відмінної від існуючої. Відповідно до цієї стратегії підприємство повинне орієнтуватися на технологічні інновації для існуючих споживачів, надаючи новий рівень якості послуг та обслуговування;

в) стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних послуг, що реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки вимагає не тільки фінансових витрат, а й інвестування інтелектуального, технологічного та інших ресурсів.

Наведемо аналіз можливостей реалізації телекомунікаційним підприємством кожної з проаналізованих стратегій диверсифікації (табл. 2).

Виходячи з отриманих результатів, можна констатувати, що на сьогодні телекомунікаційне підприємство вдається до концентричної стратегії диверсифікації. Це пояснюється скрутним фінансовим становищем і низкою соціальних чинників (традиційне користування фіксованим

Види маркетингової діяльності, які необхідні для розробки та реалізації стратегії диверсифікації телекомунікаційного підприємства

Види маркетингової діяльності	Зміст діяльності
Оцінка маркетингових можливостей підприємства	Оцінка та ранжирування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що стримують диверсифікацію, їх усунення. Оцінка ризику та невизначеності при реалізації проекту диверсифікації. Оцінка конкурентних переваг при реалізації заходів диверсифікації
Сегментування та відбір цільових ринків	Виявлення нових сегментів або ніш. Аналіз і прогнозування попиту. Виявлення незадоволених потреб або пошук нових способів задоволення існуючих потреб
Розробка стратегії диверсифікації	Розширення сфери діяльності на нових ринках. Формування попиту на нові послуги та/або на нових ринках збуту. Пошук оптимальних каналів збуту нових послуг
Розробка маркетингового інструментарію для реалізації стратегії	Формування товарної, цінової, розподільної й комунікативної політики. Оцінка ефективності розробленого комплексу маркетингу. Вибір критеріїв оцінки по послугах
Розробка методів та показників оцінки ефекту від диверсифікації	Підбір показників, що визначають ефективність диверсифікації, визначення методу оцінки. Оцінка фінансових та інших результатів, порівняння із попередніми. Організація процесу контролінгу та перманентного моніторингу за ходом реалізації стратегії диверсифікації та її результативністю

Таблиця 2

Аналіз можливості реалізації телекомунікаційним підприємством кожної з проаналізованих стратегій диверсифікації

Вид стратегії	Можливості впровадження	Загрози та проблеми	Доцільність впровадження
Концентрична диверсифікація (нові послуги та ринки на існуючій технологічній базі)	Розширення переліку основних та додаткових послуг; оптимізація тарифної політики; реклама та ребрендинг; виходи на міжнародні ринки	Моральне старіння існуючих технологій під впливом НТП; структурні зсуви у споживчих пріоритетах; економічна недоцільність утримання морально застарілого обладнання	Стратегія недоцільна з огляду на швидке моральне старіння існуючих телекомунікаційних технологій та послуг, а також зміни пріоритетів споживачів у бік новітніх інфокомунікаційних послуг
Горизонтальна диверсифікація (нові послуги на базі новітніх технологій на існуючих ринках)	Надання послуг мобільного зв'язку за технологією LTE, розвинення послуг Інтернет на базі ШСД, впровадження цифрового телебачення	Активна конкуренція; необхідність інвестування у нові технології та навчання персоналу; стрімкий розвиток НТП	Стратегія є оптимальною, оскільки дозволяє розвивати послуги та технології відповідно до потреб споживачів та не вимагає одночасних великих інвестицій
Конгломеративна диверсифікація (нові послуги та технології на нових ринках)	Розвиток діяльності на суміжних ринках; конвергенція послуг; отримання ліцензії на нові види діяльності	Необхідність суттєвих інвестицій; оновлення технологічної бази; навчання персоналу; конкуренція на нових ринках	Стратегія доцільна у випадку, якщо підприємство посяде провідні позиції на існуючих ринках та матиме стійке фінансове становище та інвестиційну привабливість

зв'язком деяких прошарків населення та державних структур). Проте, ця стратегія призводить до негативних наслідків, а саме: скорочення попиту на послуги і, як наслідок, доходів; відставання підприємства від сучасних технологічних тенденцій; зменшення конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його послуг; погіршення іміджу підприємства тощо.

Враховуючи стратегічні цілі підприємства, стан розвитку конкуренції та науково-технічного прогресу, найбільш оптимальною з науково-практичної точки зору є застосування горизонтальної диверсифікації. Вона дозволяє отримати низку переваг, серед яких:

- ✦ відповідність підприємства сучасним технологіям, що застосовуються у даній сфері діяльності;
- ✦ наявність попиту на новітні послуги, який обумовлено підвищеною цікавістю суспільства та бізнес-структур до технологічних інновацій в телекомунікаційній сфері;
- ✦ наявність постійних споживачів, які довіряють підприємству з огляду на його імідж, який перевірено часом;
- ✦ зростання конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку із подальшою можливістю виходу на зовнішні ринки;

- ✦ підвищення доходів за рахунок розширення обсягів надання традиційних та новітніх послуг.

Слід визнати, що стратегія конгломеративної диверсифікації також є привабливою для телекомунікаційного підприємства, оскільки суттєво розширює фінансові та технологічні можливості підприємства, проте вона потребує значних витрат усіх видів ресурсів (у першу чергу фінансових та інтелектуальних), що на сьогодні досить складно для більшості телекомунікаційних підприємств.

ВИСНОВКИ

Виходячи з вищевикладеного, вважаємо, що для забезпечення сталого розвитку телекомунікаційного підприємства в сучасних умовах необхідно розробляти та впроваджувати стратегію його розвитку, яка повинна будуватися із застосуванням теоретичного підґрунтя та прикладного інструментарію маркетингу. Сучасні підприємства вимушені вдаватися до стратегії диверсифікації діяльності, оскільки спеціалізація у сучасних умовах не тільки недоречна, а й ризикована. Тому формування маркетингової стратегії диверсифікації діяльності є об'єктивною необхідністю в діяльності телекомунікаційного підприємства. Відповідно до результатів проведеного в роботі дослідження, можна стверджувати, що телекомунікаційне підприємство повинно переходити від концентричної до горизонтальної стратегії диверсифікації із подальшим вирішенням питання щодо можливості та доцільності впровадження стратегії конгломеративної диверсифікації.

У подальших дослідженнях автором планується визначення чинників і джерел виникнення ефекту від впровадження маркетингової стратегії диверсифікації діяльності телекомунікаційного підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Захарченко Л. А.** Оцінка економічної ефективності функціонування галузі і підприємств зв'язку за умов ринково-конкурентної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.07.04 «Економіка транспорту і зв'язку» / Л. А. Захарченко. – Одеса, 2002. – 20 с.
- Котлер Ф.** Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг / Пер. с англ. – 2-е европ. Изд. – К. ; М. ; С-Пб : Издат. дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.
- Маркетинг в телекоммуникациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ek0701.narod.ru>
- Міньковська М. В.** Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України : автореферат дис. ... канд. екон. наук.: 08.06.01 / М. В. Міньковська / Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2004. – 20 с.
- Панів І. С.** Диверсифікація виробництва в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / І. С. Панів, А. М. Белов // Нафтогазова справа. – 2006. – № 5. – С. 54.
- Попова Л. М.** Теоретичне і методичне забезпечення стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Л. М. Попова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2011. – 20 с.
- Стрельчук Є. М.** Обґрунтування концепції впровадження стратегії диверсифікації оператора зв'язку / Є. М. Стрельчук // 36. наук. праць. – Дніпропетр. нац. університет. – 2010. – Вип. 254. – С. 56 – 68.
- Хрущ Н. А.** Маркетингові стратегії в сфері телекомунікацій / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан // Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки : монографія / За ред. С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2011. – С. 53 – 58.

REFERENCES

- Kotler, F., Armstrong, G., and Sonders, D. *Osnovy marketinga* [Principles of Marketing]. K. ; M. ; SPb. : Viliams, 1998.
- Khrushch, N. A., and Korpan, O. S. "Marketynhovi stratehii v sferi telekomunikatsii" [Marketing strategies in the field of telecommunications]. In *Marketynhovi tekhnolohii v umovakh innovatsiino-ho rozvytku ekonomiky*, 53-58. Khmelnytskyi: Polihrafist-2, 2011.
- "Marketing v telekommunikatsiakh" [Marketing in telecommunications]. <http://ek0701.narod.ru>
- Minkovska, M. V. "Upravlinnia dyversyfikatsiiny my protsesamy na pidpriyemstvakh Ukrainy" [Diversity management processes for Ukraine]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2004.
- Paniv, I. S., and Bielov, A. M. "Dyversyfikatsiia vyrobnytstva v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriyemstva" [Diversification of production to ensure competitiveness]. *Naftohazova sprava*, no. 5 (2006): 54-.
- Popova, L. M. "Teoretychne i metodychne zabezpechennia stratehichnoho planuvannia v umovakh dyversyfikatsii diialnosti pidpriyemstva" [Theoretical and methodological support for strategic planning in terms of diversification of the company]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2011.
- Strelchuk, Ie. M. "Obgruntuvannia kontseptsii vprovadzhennia stratehii dyversyfikatsii operatora zv'iazku" [Rationale for introducing the concept of diversification strategy operator]. *Zbirnyk naukovykh prats DNU*, no. 254 (2010): 56-68.
- Zakharchenko, L. A. "Otsinka ekonomichnoi efektyvnosti funktsionuvannia haluzi i pidpriyemstv zv'iazku za umov rynkovokonkurentnoi ekonomiky" [Evaluation of the economic efficiency of the industry and communication companies in a market-competitive economy]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.07.04*, 2002.