

Sukhodolia, O. M. "Enerhetychne Spivtovarystvo ta Ukraina: tsili, priorityety ta problemy spivpratsi" [Energy Community and Ukraine: Goals, priorities and problems of cooperation]. *Stratehichni priorityety*, no. 2 (39) (2016): 13-26.

"Ukraina obyazalas vnedrit «tretiy energopak» YeS k 2015 godu – obzor OSW" [Ukraine undertook to implement the "third energy package" of the EU by 2015 – an overview of OSW]. <https://economics.unian.net/energetics/555672-ukraina-obyazalas-vnedrit-tretiy-energopak-es-k-2015-godu-obzor-osw.html>

"Ukraina ta Enerhetychne Spivtovarystvo: chas nastav?" [Ukraine and the Energy Community: time has come?]. Dixi-Group. 2014. <http://www.rac.org.ua/uploads/content/74/files/light-ec-dixi-analituch-ukr-20142.pdf>

"Zakliuchnyi dokument Haazkoi konferentsii z Yevropeiskoi Enerhetychnoi Khartii (17.12. 1991 r.)" [Final document of the Hague Conference on the European Energy Charter (17.12.1991)]. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_061

Zhukova, I. S. "O mezhdunarodnom energeticheskom prave kak otrasli mezhdunarodnogo prava" [On international energy law as a branch of international law]. *Vestnik OGU*, no. 2 (108) (2010): 47-55.

УДК 339.138

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2018 ШИМКО О. В.

УДК 339.138

Шимко О. В. Диверсифікація як стратегічний напрям розвитку торговельних підприємств

Статтю присвячено вирішенню теоретичних, методологічних і прикладних питань щодо диверсифікації діяльності торговельних підприємств на споживчому ринку України в умовах загострення конкуренції й активізації глобальних трансформаційних процесів. Розкрито економічну сутність, роль і призначення диверсифікації діяльності підприємства як економічного процесу та складового елементу його зростання, визначено переваги та загрози. Диверсифікацію як спосіб розвитку підприємства розглянуто у контексті економічного управління (системному, економічному, управлінському аспектах). Визначено мотиви, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікації як стратегії зростання та фактори, що впливають на її вибір. Розглянуто галузеві особливості диверсифікації діяльності торговельних підприємств та критерії визначення ступеня диверсифікації (за товарними сегментами, ринками і видами бізнесу). Досліджено тенденції розвитку диверсифікації діяльності торговельних підприємств на споживчому ринку України, які мають прояв у сучасних умовах.

Ключові слова: торговельне підприємство, диверсифікація діяльності, мотиви диверсифікації, види та рівні диверсифікації, напрями диверсифікації.
Бібл.: 14.

Шимко Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Рівненський державний гуманітарний університет (вул. Степана Бандери, 12, Рівне, 33028, Україна)

E-mail: volodya217@ ukr.net

УДК 339.138

Шимко О. В. Диверсификация как стратегическое направление развития торговых предприятий

Статья посвящена решению теоретических, методологических и прикладных вопросов диверсификации деятельности торговых предприятий на потребительском рынке Украины в условиях обострения конкуренции и активизации глобальных трансформационных процессов. Раскрыта экономическая сущность, роль и назначение диверсификации деятельности предприятия как экономического процесса и составного элемента его роста, определены преимущества и угрозы. Диверсификация как способ развития предприятия рассмотрена в контексте экономического управления (системном, экономическом, управленческом аспектах). Определены мотивы, обуславливающие выбор стратегии диверсификации как стратегии роста и факторы, влияющие на ее выбор. Рассмотрены отраслевые особенности диверсификации деятельности торговых предприятий и критерии определения степени диверсификации (по товарным сегментам, рынкам и видам бизнеса). Исследованы современные тенденции развития диверсификации деятельности торговых предприятий на потребительском рынке Украины.

Ключевые слова: торговое предприятие, диверсификация деятельности, мотивы диверсификации, виды и уровни диверсификации, направления диверсификации.
Библ.: 14.

Шимко Ольга Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Ровенский государственный гуманитарный университет (ул. Степана Бандеры, 12, Ровно, 33028, Украина)

E-mail: volodya217@ ukr.net

UDC 339.138

Shymko O. V. Diversification as a Strategic Direction for the Development of Trade Enterprises

The article is concerned with solving of the theoretical, methodological and applied questions of diversification of activity of trading enterprises at the consumer market of Ukraine in conditions of aggravation of competition along with activation of global transformational processes. The economic essence, role, and purpose of diversification of activity of enterprise as economic process together with the integral element of its growth are disclosed, advantages and threats are defined. Diversification as a way of enterprise development is considered in the context of economic management (system, economic, managerial aspects). The motives determining the choice of diversification strategy as growth strategies and the factors influencing its choice are determined. The sectoral features of diversification of trading enterprises activity and criteria for determining the degree of diversification (by commodity segments, markets, and types of business) are considered. The contemporary tendencies of diversification of activity of trading enterprises at the consumer market of Ukraine are researched.

Keywords: trade enterprise, diversification of activity, motives of diversification, types and levels of diversification, directions of diversification.
Bibl.: 14.

Shymko Olha V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Rivne State Humanitarian University (12 Stepana Bandery Str., Rivne, 33028, Ukraine)

E-mail: volodya217@ ukr.net

В умовах глибоких економічних перетворень на споживчому ринку України пошук механізму функціонування торговельних підприємств у напрямку їх адаптації до динамічних змін ринкового та конкурентного середовища набуває дедалі вагомішого значення.

Як свідчить досвід розвинутих країн, реальним механізмом успішного розвитку торговельних підприємств, що дозволяє сформувавши ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські конкурентні переваги та зайняти стійку конкурентну позицію на ринку в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища, є диверсифікація діяльності.

Теоретичний фундамент дослідження диверсифікації діяльності формують наукові доробки відомих учених-економістів А. Аакера, І. Ансоффа, П. Друкера, Т. Мінтцберга, М. Портера, Дж. Стрикленда, А. Тімоніна, А. Томпсона, Г. Хопкінса, А. Чендлера та ін., у працях яких закладено фундаментальні основи диверсифікації.

Важливий внесок у розвиток сучасної теорії та практики стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємств зробили українські вчені: М. О. Багорка, О. О. Кавун, М. Д. Корінько, Н. В. Куденко, С. П. Маркелов, В. Є. Момот, Г. О. Пересадько, Л. М. Попова, С. М. Попова, М. М. Радева, Н. І. Степаненко, О. О. Цогла, В. О. Шишкін та ін.

Особливості розвитку споживчого ринку України в умовах глобалізації, динамічні зміни зовнішнього середовища, недостатній рівень конкурентоспроможності вітчизняних торговельних підприємств викликають необхідність поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів та практичних аспектів застосування диверсифікації суб'єктами торговельної діяльності з урахуванням стану і тенденцій розвитку ринкового середовища та стратегічного потенціалу підприємств.

Метою даної статті є дослідження особливостей диверсифікації як одного із стратегічних напрямків розвитку торговельних підприємств та обґрунтування шляхів активізації даного процесу на споживчому ринку України.

Концептуальні основи диверсифікації як напрямку стратегічного розвитку підприємства були закладені ще в середині 60-х років ХХ століття І. Ансоффом і введені до активного наукового використання М. Портером.

Ми погоджуємося з думкою О. Кавун, що теоретична основа концепції диверсифікації є досить неоднорідною і не має універсальності, що ускладнює її застосування на практиці [3].

Так, на думку Л. Левковської, диверсифікація – це процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах і спрямований на підвищення ефективності виробництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку для забезпечення при-

бутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті [5].

М. Корінько визначає диверсифікацію як інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу [4, с. 13].

С. Попова пропонує визначити диверсифікацію діяльності підприємств як елемент антикризового управління, який включає до себе як розширення асортименту виробленої продукції або спектра наданих послуг за допомогою нових технологій і технічних рішень, так і вихід за межі основної діяльності з метою забезпечення стабільних умов функціонування підприємства за рахунок, перш за все, внутрішніх резервів інноваційного розвитку [9].

Л. Попова визначає диверсифікацію діяльності підприємства як напрямок ефективного управління, що полягає в такому комбінуванні різних видів діяльності, яке забезпечує мінімальний ступінь ризику при максимальному збільшенні прибутку [8].

На думку О. Цогли, диверсифікація – це виробничо-господарський процес, який завдяки освоєнню нових товарних ринків, розширенню номенклатури товарів та послуг, розподілу інвестицій між різними об'єктами господарювання дає змогу подолати залежність від одного виду діяльності або продукції, сприяє зменшенню підприємницького ризику та забезпечує адаптацію функціонування підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, а в перспективі конкурентоспроможність і фінансову стабільність [12].

Тобто, диверсифікація розглядається як засіб формування конкурентних переваг підприємства, сучасний механізм забезпечення ефективного стратегічного розвитку підприємства, засіб мінімізації операційного ризику та спосіб підвищення адаптивних якостей підприємства, інноваційний процес різностороннього розвитку, елемент антикризового управління тощо.

Найбільш суттєвими ознаками диверсифікації є:

- ✦ освоєння нових видів виробництв;
- ✦ освоєння нових технологій;
- ✦ розширення асортименту продукції (товарів, робіт, послуг);
- ✦ проникнення в нові сфери та галузі діяльності;
- ✦ вихід підприємства на нові сектори ринку;
- ✦ розширення географічних меж діяльності;
- ✦ розподіл фінансових ресурсів;
- ✦ зміна організаційних структур [11].

Серед мотивів, які обумовлюють вибір стратегії диверсифікації як стратегії зростання, вказують зменшення підприємницького ризику шляхом розподілу комерційних ризиків між різними видами діяль-

ності та уникнення залежності від кон'юнктури одного ринку, зростання фінансової рівноваги за рахунок синергетичного ефекту та ефективного використання вільних фінансових ресурсів і наявної матеріально-технічної бази, економія за рахунок «ефекту масштабу», адаптація організації до змін зовнішнього середовища, забезпечення конкурентоспроможності тощо.

Серед небезпек виділяють: вибір неперспективного напрямку розширення діяльності, недостатня компетентність менеджерів щодо управління різноплановими видами діяльності, розпорощення ресурсів підприємства, значні витрати на входження в нові ринки.

Узагальнюючи різні підходи, диверсифікацію діяльності підприємства доцільно розглядати як одну із альтернативних стратегій функціонування бізнесу, що пов'язана з переходом до нових товарів, технологій, ринків і галузей з метою збереження і підвищення економічної стійкості підприємства до можливих ризиків в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, рівня його економічної ефективності та результативності функціонування.

Ми підтримуємо думку, що диверсифікацію як спосіб розвитку підприємства доцільно розглядати у трьох аспектах:

- ✦ *системному*, що дозволяє трактувати диверсифікацію як спосіб приведення у відповідність можливостей підприємства (його потенціалу) до умов господарювання шляхом адаптації або проактивної поведінки підприємства на ринку;
- ✦ *економічному*, у межах якого диверсифікація обумовлює певні вигоди та витрати, зіставлення яких дозволяє характеризувати ефективність диверсифікаційних процесів у діяльності підприємства;
- ✦ *управлінському*, що виявляє диверсифікацію як стратегію розвитку підприємства, яка потребує відповідного управлінського забезпечення та передбачає: планування (прогнозування, передбачення) змін; виявлення найприйнятніших альтернатив розвитку; організування ресурсів (людей, фінансів, інформації тощо); координування, мотивування, контролювання [1].

Багатоаспектність поняття «диверсифікація діяльності» зумовлює відсутність єдності у трактуванні різновидів її стратегій.

1. За видами диверсифікаційних процесів [2]:

- ✦ *концентрична* – організація виробництва нових товарів або виробництв, ідентичних існуючим;
- ✦ *конгломератна* – організація випуску нових товарів або виробництв, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства;

- ✦ *горизонтальна* – випуск підприємством нових товарів, які технологічно непов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів підприємства.

2. За типами зв'язку:

- ✦ *пов'язана (споріднена)* – вид диверсифікації, що передбачає зв'язок з основним видом діяльності підприємства та полягає у використанні хоча б одного спільного фактора виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, методів, каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів та розширення можливостей для задоволення їх потреб;

- ✦ *непов'язана (неспоріднена)* – вид диверсифікації, що не має очевидного зв'язку з основною діяльністю підприємства і передбачає освоєння нових видів продуктів і послуг, які є доповненням до основних і сприяють їх збуту на традиційних ринках [3; 8].

3. За принципом збереження синергетичного ефекту виділяють: *конгломератну* (або *латеральну*) і *синергетичну* (яку, своєю чергою, підрозділяють на *концентричну*, *горизонтальну* та *вертикальну*) [9].

Стратегія синергетичної диверсифікації полягає у використанні хоча б одного з наявних факторів виробництва: технології, постачальників, сировини або матеріалів, методів управління, маркетингу, використання персоналу; каналів розподілу та збуту, орієнтованих на тих самих споживачів, для розширення можливостей.

4. Залежно від сфери диверсифікацію поділяють на: *фінансову*, *маркетингову*, *виробничу* [2].

5. Відповідно до динамічності процесів та характеру змін диверсифікація може носити *еволюційний* або *революційний* характер.

Еволюційна диверсифікація є системною діяльністю з виявлення можливостей підприємства та їх реалізацією в рамках нових ринків, потреб і товарів.

Революційна диверсифікація за своєю суттю є розширенням діяльності підприємства за рахунок процесів поглинання або злиття, в рамках яких у базового підприємства з'являються нові товари і ринки [7].

6. Г. Пруднікова вказує на невідповідність традиційної класифікації видів диверсифікації діяльності торговельного підприємства сучасним ринковим умовам, а саме, інтелектуалізації, інноваційності, соціалізації та гуманізації господарювання і пропонує класифікувати: за масштабом стратегічних змін, за впливом на ринкову вартість підприємства, за рівнем когнітивності, за рівнем інноваційності, за характером стратегічних цілей [10].

Розглянемо специфіку використання стратегії диверсифікаційного зростання стосовно торговельних підприємств.

Концентрична диверсифікація – поповнення існуючої номенклатури товарів і послуг, які з технічної

або маркетингової точок зору схожі на ті, які пропонує торговельне підприємство.

Горизонтальна диверсифікація – поповнення асортименту товарів і послуг, які не пов'язані із запропонованими товарами та послугами, але можуть викликати інтерес у покупців.

Вищенаведені напрямки диверсифікації – це приклади спорідненої диверсифікації, коли підприємство не змінює основного напрямку своєї діяльності, а лише розширює асортимент запропонованих товарів та послуг.

Конгломератна диверсифікація, або диверсифікація у неспоріднені види діяльності, – поповнення асортименту товарами та послугами, які не стосуються ні основного виду діяльності компанії, ні очікуваних її нинішніх споживачів.

Споріднена диверсифікація часто носить тактичний, а неспоріднена – стратегічний характер.

Ступінь диверсифікації торговельних підприємств слід визначати за трьома критеріями: за товарними сегментами, ринками і видами бізнесу (галузі, в яких працює підприємство) [6].

При розгляді питання диверсифікації діяльності торговельних підприємств за товарними сегментами необхідно звернути увагу на рівень їх диверсифікації, оскільки в асортименті більшості спеціалізованих магазинів наявні супутні товари (питома вага яких коливається в межах 5–10%). Тому розглядати їх як підприємства, що застосовують важелі диверсифікаційного зростання, недоцільно.

На нашу думку, доцільно виділити торговельні підприємства трьох рівнів диверсифікації: недиверсифіковані, підприємства першого та другого рівня диверсифікації.

До недиверсифікованих підприємств слід віднести вузькоспеціалізовані та спеціалізовані магазини, асортимент яких характеризується значною глибиною, частка додаткового товарного асортименту (супутні товари) в яких коливається в межах 10%.

До підприємств торгівлі, які можна характеризувати як підприємства першого рівня диверсифікації, доцільно віднести такі, що формують товарний асортимент виходячи з принципу вибору основної товарної групи і долучення до неї інших товарних груп. У цьому випадку питома вага основної товарної групи повинна становити не менше половини всього асортименту.

До другого рівня диверсифікації доцільно віднести супер- та гіпермаркети. Саме вони мають найбільші можливості диверсифікаційного зростання.

Вибір підприємством типу диверсифікації залежить від безлічі факторів і насамперед – від специфіки самого підприємства (його цілей, ресурсних можливостей, структури бюджету і мобільності капіталу) [9].

Серед основних напрямів диверсифікації діяльності торговельних підприємств, які мають прояв у сучасних умовах, слід виокремити такі:

1. Входження на нові сегменти ринку чи розширення діапазону діяльності підприємства в межах роздрібного бізнесу за різними ознаками:

- ✦ введення непрофільних товарних груп в асортимент (часто на орендованих площах);
- ✦ формування підрозділу з організації імпорту товарів та подальшої їх реалізації в межах корпоративної торговельної мережі (корпорація «Fozzy Group» напряму співпрацює з 750 виробниками з різних країн світу (так званий «власний імпорт») [13];
- ✦ територіальна диверсифікація шляхом формування всеукраїнських, національних, міжнародних мереж;
- ✦ диверсифікація за типами магазинів (мережа супермаркетів «Наш Край» розвивається в форматах: супермаркет, магазин «біля дому» та міні-маркет [14]; корпорація «Fozzy Group» – у форматах: супермаркети «Сільпо», оптові гіпермаркети cash&carry «Fozzy», магазини біля дому «Фора» і «Бумі-маркети», фармацевтичні супермаркети «Біла ромашка», торговельна мережа магазинів RINGOO (персональна електроніка) [13];
- ✦ диверсифікація за формами продажу шляхом створення підрозділу Інтернет-торгівлі в межах корпоративної торговельної мережі (Інтернет-магазин «GONZA» корпорації «Fozzy Group», інтернет-магазин «Фуршет», інтернет-магазин продуктів мережі супермаркетів «Наш Край», інтернет-магазин товарів для кафе, ресторанів і офісів).

2. Урізноманітнення традиційного напрямку бізнесу підприємства шляхом входження підприємства в нові сектори бізнесу – виробництво споживчих товарів, відкриття банку, медичного центру під брендом відомої мережі магазинів, мережі аптек (корпорація «Fozzy Group» охоплює виробничий сектор – Ніжинський консервний завод, Снятинська птахофабрика «Варто», банківський сектор – акціонер ПАТ «БАНК ВОСТОК», ресторанний бізнес – «У Хромого Пола», «Старомак», «La Bodeguita del Medio», два ресторани комплексу в торгових центрах «Аркадія» (м. Київ) [13].

В умовах подальшого ускладнення умов ведення бізнесу та загострення конкурентної боротьби на споживчому ринку диверсифікація діяльності є підґрунтям успішного функціонування торговельних підприємств, яка істотно змінює модель організації, її риси та властивості, сприяє активізації інвестиційного процесу та інтелектуального потенціалу шляхом залучення додаткових ресурсів, доступних лише для інтегрованих і диверсифікованих структур. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпорошенням ресурсів та зусиль, а також проблемами управління

диверсифікованими структурами. Важливим моментом у процесі вибору напрямку диверсифікації для торговельного підприємства має стати критерій мінімізації ризику щодо зміни сфери діяльності, товару чи цільового сегмента. Тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної ситуації, позицією на ринку і потенціалом, яким володіє торговельне підприємство, може принести успіх.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку доцільно спрямувати на визначення специфіки ризикових ситуацій та обґрунтування критеріїв, за якими буде оцінюватися диверсифікація діяльності торговельних підприємств. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Гребешкова О. М., Грабовенко О. В. Диверсифікація діяльності підприємства в контексті економічного управління // *Економіка підприємства: теорія і практика: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф.*, 13 жовт. 2016 р. Київ : КНЕУ, 2016. С. 132–133.

2. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1. С. 14–22.

3. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницької мережі у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 243–248.

4. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : монографія. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 488 с.

5. Левковська Л. В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі. *Держава та регіони. Сер. : Економіка і підприємництво*. 2010. № 2. С. 118–123.

6. Малигіна В. Д., Маркелов С. П. Особенности стратегии диверсификации для предприятий кондитерской промышленности. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 4. С. 39–46.

7. Маркелов С. П. Типология и особенности стратегии диверсификации. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2007. № 1. С. 275–279.

8. Попова Л. М. Дослідження можливості використання стратегій ефективного розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики* : в 7 т. 2010. Вип. 261. Т. 1. С. 44–49.

9. Попова С. М. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як елемент антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2002. № 4. С. 30–32.

10. Пруднікова Г. Особливості класифікації видів диверсифікації діяльності торговельного підприємства із урахуванням сучасних умов господарювання. *Науковий вісник*. 2014. № 1. С. 104–114.

11. Ромашко О. М. Нові підходи до трактування диверсифікації діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 11. С. 34–41.

12. Цюгла О. О. Сутність та основні напрямки диверсифікації діяльності підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2006. № 552. С. 451–455.

13. Група компаній FOZZY GROUP. URL: <http://www.fozzy.ua/ua/>

14. Мережа супермаркетів «Наш Край». URL: <http://nashkraj.ua/>

REFERENCES

Hrebeshkova, O. M., and Hrabovenko, O. V. "Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemstva v konteksti ekonomichnoho upravlinnia" [Diversification of enterprise activity in the context of economic governance]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka*. Kyiv: KNEU, 2016. 132-133.

Hrupa kompanii FOZZY GROUP. <http://www.fozzy.ua/ua/>
Hudz, O. Ye. "Upravlinnia dyversyfikatsiieiu diialnosti pidpriemstva" [Management of enterprise diversification]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 1 (2015): 14-22.

Kavun, O. O. "Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemnytskykh merezh u torhivli: sutnist, formy, motyvy ta ryzyky zdiisnennia" [Diversification of the activity of business networks in trade: the essence, forms, motives and risks of implementation]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2014): 243-248.

Korinko, M. D. *Dyversyfikatsiia: teoretychni ta metodolohichni osnovy* [Diversification: theoretical and methodological foundations]. Kyiv: Instytut ahraryno ekonomiky, 2007.

Levkovska, L. V. "Dyversyfikovanist diialnosti hospodarskykh system u konkurentnomu seredovyschi" [Diversification of business systems in a competitive environment]. *Derzhava ta rehiony. Ser. : Ekonomika i pidpriemnytstvo*, no. 2 (2010): 118-123.

Maligina, V. D., and Markelov, S. P. "Osobennosti strategii diversifikatsii dlya predpriyatiy konditerskoy promyshlennosti" [Features of the diversification strategy for the confectionery industry]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 4 (2009): 39-46.

Markelov, S. P. "Tipologiya i osobennosti strategii diversifikatsii" [Typology and features of the strategy of diversification]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia*, no. 1 (2007): 275-279.

Merezha supermarketiv «Nash Krai». <http://nashkraj.ua/>
Popova, L. M. "Doslidzhennia mozhlyvosti vykorystannia stratehii efektyvnoho rozvytku pidpriemstva" [Investigation of the possibility of using strategies for the effective development of the enterprise]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. vol. 1, no. 261 (2010): 44-49.

Popova, S. M. "Dyversyfikatsiia diialnosti promyslovykh pidpriemstv iak element antykrizovoho upravlinnia" [Diversification of the activities of industrial enterprises as an element of crisis management]. *Ekonomika rozvytku*, no. 4 (2002): 30-32.

Prudnikova, H. "Osoblyvosti klasyfikatsii vydiv dyversyfikatsii diialnosti torhovelnogo pidpriemstva iz urakhuvanniam suchasnykh umov hospodariuvannia" [Features of the classification of types of diversification of activities of a trading company in the light of modern economic conditions]. *Naukovyi visnyk*, no. 1 (2014): 104-114.

Romashko, O. M. "Novi pidkhody do traktuvannia dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstv" [New approaches to the interpretation of enterprise diversification]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11 (2014): 34-41.

Tsohla, O. O. "Sutnist ta osnovni napriamky dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstv" [Essence and main directions of enterprise diversification]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*, no. 552 (2006): 451-455.