

Маркетинг

УДК 330.101

Омельянович Олексій Романович

кандидат економічних наук, доцент

Національний транспортний університет

Омельянович Алексей Романович

кандидат экономических наук, доцент

Национальный транспортный университет

Omelyanovych Oleksii

Candidate of Economic Sciences, Docent

National Transport University

ORCID: 0000-0001-5952-8078

Демішкан Федір Володимирович

аспірант

Національного транспортного університету

Демишкан Фёдор Владимирович

аспирант

Национального транспортного университета

Demishkan Fedir

Postgraduate of the

National Transport University

ORCID: 0000-0001-5726-1605

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ

ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ ПРОВЕРКА

SUBSTANTIATION OF STRATEGIES OF DIVERSIFICATION OF ACTIVITY OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE AND THEIR EXPERIMENTAL VERIFICATION

Анотація. В дослідженні розглянуті основні підходи до поняття «диверсифікація». Було визначено, що існують різні види диверсифікації в залежності від джерел її виникнення, а також зазначено, що у господарської системи може бути чотири типових ситуації, коли виникає процес диверсифікації (спеціалізації). Особливо актуальна диверсифікація в умовах невизначеності розвитку зовнішнього середовища. Тут компанія може обирати наступальні або оборонні мотиви диверсифікації. В результаті, для автотранспортного підприємства було запропоновано використання таких стратегій диверсифікації як: виробнича, маркетингова та конкурентна.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія, спеціалізація, зовнішнє середовище, портфельний аналіз.

Аннотация. В исследовании были рассмотрены основные подходы к понятию «диверсификации». Было определено, что существуют разные виды диверсификации в зависимости от источников ее возникновения, а также указано, что в хозяйственной системе существует четыре типовых ситуации, когда возникает необходимость в диверсификации (специализации). Особенно актуальна диверсификация в условиях неопределенности развития внешней среды. Здесь компания может выбирать наступательные или оборонительные мотивы диверсификации. В результате для автотранспортного предприятия было предложено использование таких стратегий диверсификации, как: производственная, маркетинговая и конкурентная.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия, специализация, внешняя среда, портфельный анализ.

Summary. *The study considered the main approaches to the concept of diversification. It was determined that there are different types of diversification depending on the sources of its origin, but the main groups of classification are: functional (by processes), commercial and resource. In general, the economic system can have four typical situations when a process of diversification (specialization) occurs: 1) specialization is more profitable than the possible option of diversification; 2) specialization is the only possible way of further development and existence for this economic system in specific economic conditions; 3) diversification is more profitable than specialization; 4) diversification is the only possible way of further existence and development. Diversification is especially important in conditions of uncertainty in the development of the external environment. In such situations, diversification is the only way to avoid collapse and achieve sustainable development. The firm makes several bets in the hope that at least one of them will win. Offensive motives include aggressive growth policies; financial opportunities; overcoming the limits of growth; achieving synergistic effects. Here it is necessary to determine the presence of defense motives for the use of diversification: the distribution of business risk; reduction of cyclical instability; replacement of the declining activity. In accordance with the objectives of the study for the trucking company, it is possible to propose the use of such diversification strategies as industrial diversification, which is realized through changes in the production capacity of the trucking company; marketing diversification, which will promote the positioning of the relocation service in different market segments, and competitive diversification, which should be carried out using the methods of portfolio analysis of the company's positioning in the market.*

Key words: *diversification, strategy, specialization, external environment, portfolio analysis.*

Постановка проблеми. Для того, щоб правильно здійснити диверсифікацію діяльності господарської системи, спочатку необхідно досліджувати процеси і закономірності такого явища, як диверсифікація діяльності господарських систем в сучасних умовах. Диверсифікація – це, в найзагальнішому визначенні, розширення діапазону економічної діяльності, проникнення в інші сфери діяльності, пов'язані або не пов'язані з основним напрямом діяльності. Для того, щоб глибше зрозуміти дану економічну категорію, необхідно її розглянути у зв'язку з іншою, протилежною економічною категорією – спеціалізацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Всі наявні за даною проблемою наукові дослідження доцільно класифікувати відповідно до основних джерел її виникнення [2, с. 5; 5, с. 6]: функції, комерція, ресурси, а також з урахуванням збалансованої системи показників (BSC), що являє собою систему стратегічного розвитку бізнесу підприємства в основних чотирьох напрямках [4, с. 13; 3, с. 15]: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основними цілями даного дослідження є визначення поняття диверсифікації та його сутності. Проведення аналізу видів диверсифікації, визначення основних типових ситуацій доцільності застосування диверсифікації.

Виклад основного матеріалу. Диверсифікація і спеціалізація економічної діяльності – два закономірних і безперервних процеси, які перетікають один в один.

Необхідно відзначити, що в різний час залежно від певних економічних умов в діяльності господарської системи переважають або диверсифікаційні процеси, що виражається у вигляді тенденції до розширення діапазону економічної діяльності, або протилежна тенденція до звуження даного діапазону.

Підприємство може бути широко диверсифікованим, але з домінуванням тенденції до спеціалізації, і, навпаки, на вузькоспеціалізованому підприємстві можуть переважати диверсифікаційні процеси.

Можливий також варіант, коли диверсифікація неможлива і залишається один шлях її подальшого існування і розвитку – спеціалізація [1, с. 174]. Наприклад, недостатня кількість ресурсів для розширення сфери діяльності, відсутність вільної ринкової ніші для можливої експансії, заборонні заходи з боку державних органів (деякі підприємства оборонної промисловості) тощо.

Аналогічно поводитьься господарська система і відносно диверсифікації своєї діяльності: вона вдається до неї для отримання більшого прибутку або унаслідок неможливості залишатися у вузькоспеціалізованих рамках.

Отже, загалом, у господарської системи може бути чотири типових ситуації [3, с. 11]:

1. Спеціалізація вигідніша в порівнянні з можливим варіантом диверсифікації. Але тут хотілося б відзначити, що рано чи пізно в більшості випадків даній господарській системі доведеться вдаватися до диверсифікації своєї діяльності. По-перше, згідно з економічними закономірностями, якщо дана ринкова ніша приносить великий прибуток, то неминуче, за наявності інших рівних умов (за винятком галузей економіки з високими бар'єрами для входу) згодом відбуватиметься підвищення конкуренції й зниження суми прибутку. Також об'єм виробництва даного виду продукції обмежується місткістю ринку, тобто існує певна верхня межа потенційного попиту покупців. Неминуче встає проблема, куди вкладати вільні кошти, що вивільняються через досягнення економічно доцільного виробничого максимуму, або як

підвищити прибуток, що знизився, і зменшити ризик операцій, що проводяться через зростання конкуренції.

2. Спеціалізація – єдиний можливий шлях подальшого розвитку й існування для даної господарської системи в конкретних економічних умовах.

3. Диверсифікація вигідніша, ніж спеціалізація. Це, як вже зазначалося, може бути через зниження прибутку від даного виду діяльності унаслідок зростання конкуренції, зміни переваг, смаків споживачів, інших економічних чинників, що впливають на попит даної продукції, неможливості подальшого збільшення обсягу виробництва.

4. Диверсифікація – єдино можливий шлях подальшого існування і розвитку. Це може бути, коли прибуток або чистий грошовий потік недостатній або нестабільний за часом через сезонні коливання. Наприклад, підприємство проводить продукцію, реалізація якої дає грошовий потік, недостатній для покриття всіх витрат. Тобто необхідний додатковий грошовий потік для покриття всіх витрат і отримання чистого прибутку. Проте тут необхідно відзначити, що додатковий вид діяльності у поєднанні з основною, базовою діяльністю слід освоювати тільки за умови досягнення більшого прибутку або більшого економічного ефекту, чим від наявного збиткового виробництва і перейти до прибуткового. Це також залежить від цілей господарської системи, її стратегії, місії, економіко-правового стану. Тобто чистий прибуток (якщо ставиться саме ця мета) повинен бути більше при поєднанні даних видів діяльності, чим при переході до якогось одного виду діяльності. Економічний ефект може бути більше при поєднанні двох видів діяльності через ефект синергії, що дасть можливість досягти великого прибутку, повного завантаження виробничих потужностей і персоналу тощо.

Якщо перед підприємством стоїть інше завдання, наприклад, досягнення більшої зайнятості в даному районі, то це буде пріоритетним

для даного підприємства, навіть якщо отриманий прибуток від цього буде менший, ніж при зосередженні на одному виді діяльності.

Існує безліч можливих причин, з яких підприємства прибігають до стратегії диверсифікації. До основних передумов диверсифікації можна віднести [6]:

- нерівномірний розвиток галузей економіки;
- падіння норми прибутку в традиційному виробництві;
- розвиток науково-технічного прогресу.

Другорядними умовами можна вважати:

- невідповідність структури виробництва структурі потреб ринку;
- недосконалу систему оподаткування тощо.

Безпосередньою причиною диверсифікації можна назвати недосконалість окремих ринків, що приводить до так званих збоїв ринку (market failure). Дослідження, побудовані на даній гіпотезі виявили, що збої товарних ринків призводять до зв'язаної диверсифікації, у той час, як збої фінансових ринків приводять до незв'язаної (конгломератної) диверсифікації.

Усі мотиви диверсифікації можна з певною долею умовності розділити на наступальні й оборонні. Оборонні мотиви для диверсифікації включають:

- розподіл ділового ризику;
- зменшення циклічної нестабільності;
- заміну виду діяльності, який переживає спад.

Розподіл ділового ризику здійснюється шляхом розширення асортименту товарів і перерозподілу ринків, на яких діє компанія. Це полегшує прийняття більших ризиків, пов'язаних з новими товарами й

ринками, і є істотним мотивом для диверсифікації, особливо коли діловий ризик в основному виді діяльності досить значний.

Зменшення циклічної нестабільності необхідно, якщо компанія займається сезонною або циклічною діяльністю. У такому випадку, злиття з компанією, що має протилежну циклічність або сезонність, може виявитися корисним для стабілізації виробництва й прибутків. Це також може допомогти скоротити рівень як ділового, так і фінансового ризику.

Заміна виду діяльності, що переживає спад, виявляється перспективним напрямком, якщо в певній галузі очікується спад. У цьому випадку необхідно знайти вид діяльності для заміни, а це можна зробити тільки шляхом диверсифікації.

Особливо актуальна диверсифікація в умовах невизначеності розвитку зовнішнього середовища. У таких ситуаціях єдиною можливістю уникнути краху й домогтися стійкого розвитку є диверсифікація. Фірма робить кілька ставок у надії на те, що хоча б одна з них виграє. Наступальні мотиви включають [5, с. 17]:

- політику агресивного росту;
- фінансові можливості;
- подолання границь росту;
- досягнення синергічних ефектів.

Політика агресивного росту. Як правило, швидкого росту найлегше домогтися шляхом придбання іншої компанії, на протилежність органічного зростання в рамках своєї компанії. Більшість компаній, що прагнуть до швидкого росту, досягають його шляхом придбання.

Фінансові можливості. Компанія, яка здійснює придбання, користуючись неефективністю структури капіталу в цільовій компанії, у якої є вільний капітал і можливості одержання позик, може вигідно використовувати їх у своїх інтересах. Інакше, ці можливості можуть

полягати в отриманні переваги фінансової синергії, коли позикові можливості об'єднаної компанії перевищують суму можливостей окремих складових її компаній. Можуть також бути й податкові причини для придбання певної компанії, але вигода від придбання податкових відрахувань у цей час заборонена податковими органами.

Подолання границь росту. На певному етапі свого розвитку більшість найуспішніших компаній стикаються із природними обмеженнями росту. Це пояснюється тим, що місткість будь-якого ринку у даний конкретний момент кінцева й чим ближче підходить компанія до цієї величини, тим складніше збільшувати випуск шляхом витиснення конкурентів. У такій ситуації темп росту випуску виробничої програми компанії практично повністю визначається темпом росту ринку в цілому. Якщо ринок перебуває в стадії зрілості, то темп росту ринку, як правило, незначний, й розпочати будь-які заходи щодо його збільшення важко. У такій ситуації єдиним виходом може бути диверсифікація підприємства й розширення масштабу його діяльності внаслідок розвитку нових напрямків.

Досягнення синергічних ефектів. Синергічні ефекти проявляються в тому, що ефект від спільної роботи двох або декількох компаній, відділів, напрямків діяльності перевищує сумарний ефект від незалежного функціонування цих напрямків. Синергічні ефекти можуть проявлятися в різних формах і є важливим мотивом для диверсифікації.

Диверсифікована компанія отримує потенціал функціонування в різних сегментах ринку, з різними зовнішніми й внутрішніми економічними параметрами, наприклад, різною оборотністю капіталу. За певних умов це дає синергічний ефект, коли диверсифікація будується на правильно збудованих грошових потоках від видів діяльності у просторі та часі.

Класифікація диверсифікації за основними джерелами її виникнення наведена на рис. 1, 2, табл. 1.ч

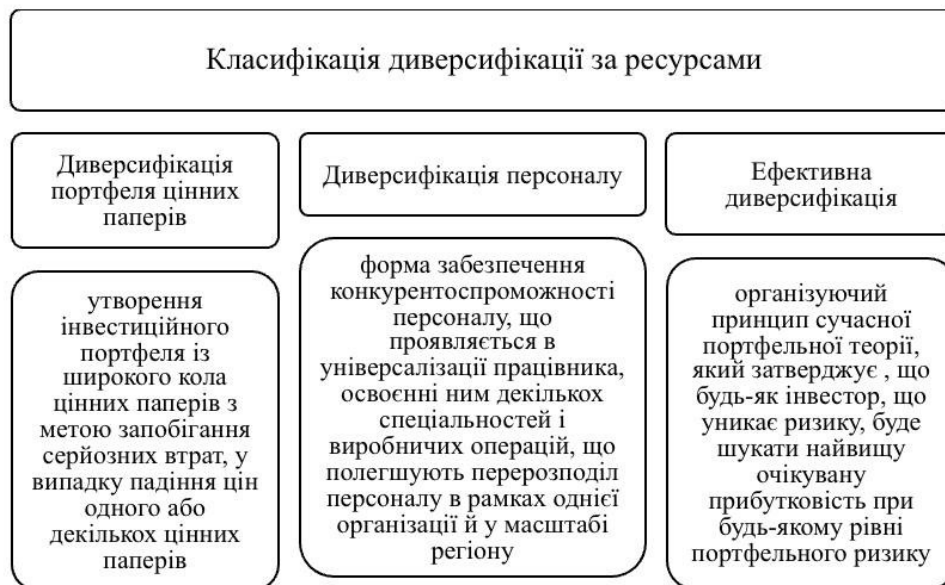


Рис. 1. Класифікація диверсифікації за ресурсами

Джерело: розроблено авторами

Як правило, більшість підприємств починають свою діяльність з одиночного бізнесу. Для таких компаній максимізація довготривалого прибутку означає, що компанія, спеціалізуючись на певному виді діяльності, ефективно конкурує в межах відповідних сегментів ринку на основі стратегій цінового лідерства, диференціації й фокусування, що включають також вертикальну інтеграцію для отримання стратегічних переваг в збуті або постачанні. Іншим напрямом є диверсифікація діяльності підприємства.

Водночас ці напрями, на наш погляд, не повинні розглядатися як взаємовиключні. Практика економічної діяльності свідчить, що між диверсифікацією і спеціалізацією бізнесу повинен бути знайдений певний баланс, який і робить розвиток диверсифікації перспективним.

Класифікація диверсифікації за комерційним напрямком

Вид диверсифікації	Сутність
Диверсифікація	розподіл інвестиційного фонду між цінними паперами з різними ризиками, дохідностями й кореляціями, з метою мінімізації несистематичного ризику.
Диверсифікація у страхуванні	розширення активності страхових суспільств за рамки основного бізнесу. Це найважливіша складова частина структури страхового ринку. Чим більше напрямків діяльності в страховика, тим вище рівень диверсифікованості. Розрізняють відносну (вузькоспекторну) диверсифікацію і безвідносну (широкоспекторну) диверсифікацію – диверсифікацію, не пов'язану з основною діяльністю страхового суспільства.
Диверсифікація кредитів	розподіл вкладених або кредитуємих в економіку грошових капіталів між різними об'єктами з метою зниження ризику втрат і в надії одержати більше високий дохід.
Диверсифікація ліквідності	інвестування в цінні папери з різними строками погашення з метою зниження цінового ризику, якому піддається власник довгострокових облігацій.
Диверсифікація експорту	збільшення кількості видів і найменувань продукції й послуг, призначених для експорту; створює умови для господарського маневру, розширює можливості подолання негативного впливу на економіку несприятливої господарської кон'юнктури.
Міжнародна диверсифікація	спроба знизити ризик за допомогою капіталовкладень у декількох країнах, економічні цикли яких не мають повної відповідності. При цьому інвестори мають можливість скоротити коливання прибутковості

Джерело: розроблено авторами

Диверсифікація виробництва	<ul style="list-style-type: none">• одночасний розвиток багатьох не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортиментів вироблених виробів у рамках одного підприємства, концерну тощо
Диверсифікація продукції	<ul style="list-style-type: none">• виробництво значного числа модифікацій однієї й тієї ж продукції
Конгломератна диверсифікація	<ul style="list-style-type: none">• поповнення асортименту виробами, що не мають ніякого відношення ні до застосовуваної технології, ні до існуючих товарів фірми
Концентрична диверсифікація	<ul style="list-style-type: none">• поповнення асортименту новими виробами, які з технічної й/або маркетингової точки зору схожі на існуючі товари фірми
Горизонтальна диверсифікація виробництва	<ul style="list-style-type: none">• поповнення асортименту продукції, що випускається, новими виробами, які відрізняються від тих що випускаються нині, але можуть викликати інтерес існуючої клієнтури
Горизонтальна диверсифікація	<ul style="list-style-type: none">• поповнення асортименту фірми новими виробами, які не пов'язані з, що випускаються в даний момент, але можуть викликати інтерес існуючої клієнтури
Наївна диверсифікація	<ul style="list-style-type: none">• стратегія, яка припускає, що інвестор просто вкладає кошти в ряд різних активів і сподівається, що розсіювання очікуваної прибутковості портфеля при цьому знижується

Рис. 2. Класифікація диверсифікації за функціями (процесами)

Джерело: розроблено авторами

Стратегія диверсифікації автотранспортного підприємства є одним з варіантів його стратегічного розвитку. На думку автора, під стратегією диверсифікації виробництва слід розуміти сукупність правил і прийомів одночасного розвитку декількох не пов'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту виробів, що виготовляються, в рамках одного підприємства (організації), направлених на підвищення ефективності його виробництва і конкурентоспроможності [7, с. 111].

Основою диверсифікації є, так звана портфельна складова, що визначається тим, як диверсифікована компанія затверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також діями та підходами, направленими на

поліпшення діяльності груп підприємств, в які диверсифікувалася компанія. Таким чином, диверсифікована автотранспортна компанія є сукупністю різних стратегічних областей бізнесу, кожна з яких має власні можливості майбутнього зростання, підвищення рентабельності, або ж вимагає особливого конкурентного підходу. У портфельній стратегії визначається комбінації різних стратегічних областей бізнесу, в яких фірма прагнучиме досягти своїх цілей. Конкурентна ж стратегія визначає різні підходи, за якими компанія діятиме в кожній стратегічній області.

У промисловості для більшості виробників характерна диверсифікація, заснована на спеціалізації або ключовій компетенції, що пов'язано з панівною формою внутрішнього розвитку, а не придбанням (злиттям, поглинанням) наявних підприємств. У даному контексті під ключовою компетенцією розуміється взаємопов'язаний набір навичок, здібностей, технологій, що додає унікальність бізнесу. Саме ключові компетенції дозволяють досягти стійкої конкурентної переваги на ринку і стати сполучною ланкою (ядром) диверсифікації.

Таким чином, відповідно до викладених теоретичних досліджень для автотранспортного підприємства можна запропонувати використання таких стратегій диверсифікації як:

1) Виробнича диверсифікація, яку можна реалізувати шляхом здійснення міських та приміських перевезень, а ефект від цієї диверсифікації визначити через розрахунок виробничої потужності автопідприємства, використовуючи продуктивність одного транспортного засобу при поєднанні міських та приміських перевезень за формулою:

$$M_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^n \frac{B}{t_i} q_i \cdot \eta_i \quad (1)$$

де n – кількість типів продукції; B – фонд робочого часу виробничої одиниці (технологічної лінії, агрегату), годин; t_i – витрати часу на

виготовлення одиниці продукції i -го типу за один цикл, годин; q_i – обсяг продукції 1-го типу, виробленої за одиницю часу (за один цикл), шт.; η_i – питома вага продукції 1-го типу в загальному випуску продукції (за один цикл).

2) Відповідно до стратегії маркетингової диверсифікації при здійсненні міських та приміських автоперевезень буде здійснюватися позиціонування послуги переміщення для різних сегментів ринку. Проте тут ефективність буде визначатися як різниця між доходами та витратами підприємства. При чому витрати будуть збільшуватися через: різновид розподілу рекламних звернень для окремих сегментів, збільшення змінних виробничих витрат.

3) І останнє – це впровадження конкурентної диверсифікації, яку можливо реалізувати при застосуванні методів портфельного аналізу позиціонування компанії на ринку збуту. Тут ефект від запропонованих заходів будь-якого виду буде реалізований через зміну позиціонування компанії за відповідною матрицею відповідно до привабливості ринку.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В дослідженні були розглянуті основні підходи до поняття диверсифікація. Було визначено, що існують різні види диверсифікації в залежності від джерел її виникнення, проте основними групами класифікації виступають: функціональна (за процесами), комерційна та ресурсна. При цьому, загалом, у господарської системи може бути чотири типових ситуації, коли виникає процес диверсифікації (спеціалізації): 1) спеціалізація вигідніша в порівнянні з можливим варіантом диверсифікації; 2) спеціалізація – єдино можливий шлях подальшого розвитку й існування для даної господарської системи в конкретних економічних умовах; 3) диверсифікація вигідніша, ніж спеціалізація; 4) диверсифікація – єдино можливий шлях подальшого існування і розвитку. Особливо актуальна диверсифікація в умовах

невизначеності розвитку зовнішнього середовища. У таких ситуаціях єдиною можливістю уникнути краху й домогтися стійкого розвитку є диверсифікація. Фірма робить кілька ставок у надії на те, що хоча б одна з них виграє. Наступальні мотиви включають: політику агресивного росту; фінансові можливості; подолання границь росту; досягнення синергічних ефектів. Тут же необхідно визначити й наявність оборонних мотивів застосування диверсифікації: розподіл ділового ризику; зменшення циклічної нестабільності; заміну виду діяльності, який переживає спад. Відповідно до поставлених цілей дослідження для автотранспортного підприємства можна запропонувати використання таких стратегій диверсифікації як: виробнича диверсифікація, що реалізується через зміну виробничої потужності автопідприємства; маркетингову диверсифікацію, що буде сприяти позиціюванню послуги переміщення на різних сегментах ринку та конкурентну диверсифікацію, яку доцільно проводити при застосуванні методів портфельного аналізу позиціювання компанії на ринку збуту.

Література

1. Брінь П. В., Переходова Л. О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Вісник НТО «ХП». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. 69 (1042). С. 172-175.
2. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / В. М. Дереза; Нац. гірн. ун-т. Д., 2005. 19 с. укр.
3. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / С. М. Попова; Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2004. 20 с.

4. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 5. С. 12–17.
5. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / А. Б. Гур'янов; Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х., 2006. 19 с.
6. Теряева Е. Диверсификация: что это такое и для чего она нужна. Calltouch: веб-сайт. URL: <https://blog.calltouch.ru/chtotakoediversifikatsiya>
7. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4. С. 109-115.

References

1. Brin P.V., Perekhodova L.O. Diversification of economic activity of enterprises. Bulletin of NTO "HPI". Series: Current issues of development of Ukrainian society. 2013. 69 (1042). P. 172–175.
2. Diversification of production and capital as a factor in stabilizing the financial condition of the enterprise: Abstract. dis ... cand. econ. Sciences: 08.06.01 / V.M. Dereza; Nat. horn. un-t. D., 2005. 19 p. ukr.
3. Diversification of enterprises in a transformational economy: Abstract. dis ... cand. econ. Sciences: 08.06.01 / S.M. Popova; Hark. nat. econ. un-t. H., 2004. 20 p.
4. Korinko M.D. Diversification as a development strategy. Current economic problems. 2009. № 5. S. 12–17.
5. Strategy of management of diversification of the modern Ukrainian enterprise: Author's abstract. dis ... cand. econ. Sciences: 08.06.01 / A.B. Guryanov; Ukr. state acad. iron transp. H., 2006. 19 p.
6. Teryaeva E. Diversification: what it is and why it is needed. Calltouch: website. URL: <https://blog.calltouch.ru/chtotakoediversifikatsiya>

7. Tsogla O.O. Formation of competitive advantages of the enterprise by diversification of its activities. Current economic problems. 2010. № 4. S. 109–115.