

УДК 330.1+338.33

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.11

Теймур А. Касумов

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах глобалізації та швидкої зміни технологій диверсифікація бізнес-процесів стає актуальним і стратегічно важливим завданням для підприємств. Це підходи, методи та стратегії, які дають змогу сучасним підприємствам розширювати свою діяльність, зменшуючи ризики та збільшуючи ефективність. Результати дослідження отримано з використанням теоретичного аналізу літературних джерел, діалектичного методу пізнання, декомпозиції, системного аналізу і синтезу, теоретичних узагальнень, групування й систематизування даних для формуванні поточних та кінцевих висновків. Результати проведеного системного дослідження переконливо свідчать, що диверсифікація бізнес процесів сучасних підприємств все більше привертає увагу науковців і практиків у зв'язку із зниженням монопольного тиску на економіку України в умовах європейської інтеграції та активного зростання рівню економіки демонополізацією української економіки. Диверсифікація – це стратегія, яку обирають ті підприємства, які намагаються вижити на ринку, збільшити свою прибутковість, мінімізувати ризики за рахунок використання основних стратегій диверсифікації бізнес процесів. На підставі опрацьованих теоретичних досліджень, автором запропоноване визначення диверсифікації, яке визначається в широкому та вузькому значеннях. В широкому сенсі – це, перш за все, як повноцінна стратегія, яка полягає в розширенні діяльності підприємства через різноманіття його діяльності, що включає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки, розподіл інвестицій між різними видами активів і різні сфери виробництва. В вузькому сенсі, диверсифікація означає розподіл діяльності підприємства між різними видами продукції або ринками з метою розподілення ризиків і забезпечення стабільності при виникненні негативних чинників, що передбачає збалансований підхід до інвестування з метою уникнення значних витрат в разі негативного впливу на одну частину бізнесу. Для подальших досліджень можливо детальне дослідження конкретних стратегій диверсифікації, їх впливу на фінансові показники підприємств та аналіз впровадження новітніх технологій в процес диверсифікації.

Ключові слова: розподіл; мінімізація ризиків; розширення діяльності; інвестування; стратегії; економіка.

Teymur A. Kasumov

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
APPROACHES TO THE INTERPRETATION OF DIVERSIFICATION
OF BUSINESS PROCESSES OF MODERN ENTERPRISES

In today's globalised world and rapidly changing technologies, the diversification of business processes is becoming an urgent and strategically important task for enterprises. These are approaches, methods and strategies that allow modern enterprises to expand their activities, reducing risks and increasing efficiency. The results of the study were obtained using theoretical analysis of literature sources, the dialectical method of cognition, decomposition, system analysis and synthesis, theoretical generalisations, grouping and systematisation of data to form current and final conclusions. The results of the systematic study clearly show that the diversification of business processes of modern enterprises is increasingly attracting the attention of scholars and practitioners due to the reduction of monopoly pressure on the Ukrainian economy in the context of European integration and the active growth of the level of economy due to the demonopolisation of

the Ukrainian economy. Diversification is a strategy chosen by those companies that are trying to survive in the market, increase their profitability, and minimise risks by using the main strategies for diversifying business processes. Based on the theoretical studies, the author proposes a definition of diversification, which is defined in both broad and narrow terms. In the broad sense, it is, first of all, a full-fledged strategy that consists in expanding the activities of an enterprise through the diversity of its activities, including expanding the range of products or services, entering new markets, distributing investments between different types of assets and different areas of production. In a narrow sense, diversification means the distribution of an enterprise's activities between different types of products or markets in order to spread risks and ensure stability in the event of negative factors, which implies a balanced approach to investment in order to avoid significant costs in the event of a negative impact on one part of the business. For further research, a detailed study of specific diversification strategies, their impact on the financial performance of enterprises and an analysis of the introduction of the latest technologies in the diversification process are possible.

Keywords: *distribution; risk minimisation; business expansion; investment; strategy; economy.*

Постановка проблеми. Диверсифікація бізнес-процесів поступово стає основною стратегією для сучасних підприємств, які здійснюють свою діяльність у складному та динамічному бізнес-середовищі. З розвитком ринків та зміною вподобань споживачів підприємства змушені адаптуватися та розширювати свою діяльність, виходячи за традиційні межі. Тож варто розуміти й орієнтуватися в різних підходах до інтерпретації диверсифікації бізнес-процесів, досліджуючи основні теорії, методології й рамки, які підприємства використовують для ефективної диверсифікації. Розуміння цих підходів має важливе значення для підприємств, які прагнуть досягти сталого зростання, підвищити конкурентоспроможність й скористатися новими для себе можливостями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання диверсифікації бізнес-процесів широко досліджувалися ученими з різних дисциплін, що підкреслює її важливу роль у формуванні організаційних стратегій і ефективності діяльності.

Від фундаментальних праць економістів класичної думки [1–3, 5–7, 9–16] до сучасних досліджень, вивчення стратегій диверсифікації з часом еволюціонувало, привертаючи увагу науковців з різних дисциплін. І. Ансофф запропонував ранні рамки та розуміння стратегій диверсифікації, створивши основу для подальших досліджень у цій галузі [11, 12]. Соціокогнітивний підхід А. Гінзберга в його дослідженні забезпечив розуміння когнітивних процесів, що лежать в основі стратегічних рішень щодо диверсифікації [13]. Наукова праця М. Портера ще більше розширила дискурс, підкресливши роль диверсифікації у досягненні конкурентних переваг [14]. Практичне розуміння стратегій диверсифікації запропонував Г. Кенні, який надав поради з успішних практик диверсифікації для зростання бізнесу [15]. Загалом, від класиків до сучасників, питання щодо стратегій диверсифікації еволюціонувало, відображаючи зміни в бізнес-середовищі, розвиток теорій стратегічного менеджменту та зростаючу складність глобальних ринків.

Мета статті та постановка завдань. З огляду на вище сказане, метою статті передбачено з'ясувати підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств.

Основними завданнями на шляху досягнення мети визначено такі:

1. Розглянути основні підходи до розуміння «диверсифікації» бізнес-процесів підприємств.
2. Сформулювати авторський підхід до розуміння диверсифікації бізнес-процесів підприємств.

Методи дослідження. В процесі виконання поставлених завдань застосовано такі методи дослідження: метод системного аналізу літературних джерел, що дало змогу ознайомитися з наявними теоретичними підходами, поняттями та практичними прикладами диверсифікації бізнес-процесів, визначити основні аспекти теми та підготувати теоретичний фундамент для статті; діалектичний метод дав змогу обґрунтувати поняття – «диверсифікація бізнес-процесів» сучасних підприємств; метод декомпозиції. Також було застосовано методи системного аналізу і синтезу.

Виклад основних результатів дослідження. Дослідження концепції диверсифікації бізнес-процесів сягають своїм корінням глибоко в історію економічної науки. Протягом сторічч розвивалися різні інтерпретації та методології, що і заклали основу для сучасних стратегій і застосувань у сфері диверсифікації бізнес-процесів..

Поняття диверсифікації пережило еволюцію із врахуванням різноманітних шкіл економічної думки та наукових підходів, що дозволило виявити його різноманітні виміри й забезпечити фундаментальну основу для розвитку сучасних стратегій та методик в управлінні бізнес-процесами. Такий розвиток у розумінні диверсифікації надає можливість сучасним підприємствам використовувати широкий спектр стратегій для вдосконалення й оптимізації своєї діяльності.

Диверсифікація як термін має двоєзідну латинську основу: *diversus* – різний і *facio* – роблю; пізніше латинський варіант *diversificatio* – зміни, різноманітність. Сучасна англійська мова утворила слово «*diversification*», що означає розширення асортименту продукції або вкладення капіталу в різні види цінних паперів. Загалом, диверсифікація – це виявлення різноманітності та різнобічності [4].

Багато відомих класиків, таких як Адам Сміт, Жан-Батист Сей, Давид Рікардо, Томас Мальтус, Джон Стюарт Мілль та інші економісти створювали концепції та теорії, які відіграли значну роль у формуванні стратегій управління та економічного розвитку. Розгляд цих класичних думок дає змогу краще розуміти стратегії диверсифікації бізнес-процесів в контексті сучасних умов, зокрема в умовах посиленої конкуренції і швидко змінюваного економічного середовища.

Адам Сміт, який вважається засновником сучасної економічної науки, досліджував ринкові динаміки та основи економічної теорії. У своїх відомих творах, таких як «Дослідження про природу та причини багатства народів» («*Wealth of Nations*»), він аналізував ринкові відносини, роль держави у економіці, механізми формування ринкових цін та основи підприємницької діяльності. Незважаючи на те, що термін «диверсифікація бізнес-процесів» не вживався в його часи, його праці акцентували увагу на важливості ринкової спеціалізації, взаємозв'язку між учасниками ринку й ролі конкуренції як каталізатора економічного прогресу. Ці концепції стали фундаментом для розуміння принципів ринкової ефективності, які застосовуються в стратегіях управління бізнесом, в тому числі і в аспектах диверсифікації [5].

Економіст А. Сміт аргументував, що ринкова конкуренція між підприємствами змушує їх шукати способи підвищення ефективності й зниження витрат для здобуття конкурентних переваг. Однак, він не обмовляв саме стратегічне розширення бізнесу через диверсифікацію. Замість цього, його принципи спеціалізації вказують на те, що підприємства мають фокусуватися на своїх сильних сторонах і концентруватися на тих сферах, де вони можуть найкраще використовувати свої ресурси [5]. Проте, його теорія «невидимої руки ринку» може бути використана для обґрунтування стратегій диверсифікації: ринок і його конкуренція можуть стимулювати підприємства до розширення або диверсифікації своєї діяльності, щоб дати відповідь на змінні умови та вимоги споживачів. Застосовуючи думки

А. Сміта, можна розуміти диверсифікацію як реакцію на ринковий попит і спосіб збереження конкурентоспроможності, адаптуючись до змін в економічному середовищі.

Жан-Батіст Сей, відома фігура класичної економіки 18 століття, залишив значний слід як в економічній теорії, так і в політичній філософії. Його глибоке розуміння економічного розвитку та трансформаційної сили конкуренції було новаторським для свого часу [6]. Сей підкреслював, що конкуренція між підприємствами не лише сприяє підвищенню ефективності, але й стимулює економічний прогрес. Його новаторські думки заклали основу для сучасного розуміння диверсифікації. Автор вважав, що конкурентне середовище змушує підприємства впроваджувати інновації, підштовхуючи їх до вдосконалення своїх продуктів, послуг або ринкових стратегій. По суті, це постійне прагнення до вдосконалення та розширення відображає сучасну концепцію диверсифікації. Вона підкреслює необхідність для підприємств адаптуватися і розвиватися, оптимізуючи свою діяльність для процвітання в конкурентному ринковому середовищі [7]. Також варто зауважити, що у своїх роботах економіст. Отже, можна стверджувати, що його ідеї стосовно конкурентного середовища й стимулювання ефективності мали значний вплив на розвиток стратегій диверсифікації бізнес-процесів у майбутньому.

Ще один цікавий погляд на диверсифікацію надає представник класичної школи, зокрема з теорії порівняльних переваг Д. Рікардо. Робота Рікардо підкреслювала важливість спеціалізації в динаміці міжнародної торгівлі. На протигагу поняттю абсолютної переваги, коли одна країна може перевершити іншу у виробництві всіх товарів, Рікардо стверджував, що країни все одно можуть отримати вигоду від торгівлі, яка базується на їхніх відносних перевагах. Він стверджував, що, зосередившись на виробництві товарів, в яких вони мають порівняльні переваги, країни можуть спільно збільшити загальний обсяг виробництва та ефективність, що в кінцевому підсумку сприятиме економічному зростанню. Ця точка зору передбачає, що диверсифікація у формі спеціалізації на основі порівняльних переваг може бути стратегічним підходом для країн, спрямованим на оптимізацію їхнього економічного потенціалу та зміцнення глобальних торговельних зв'язків [8]. Такий підхід до диверсифікації сприяє підвищенню ефективності й конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах глобального бізнесу.

Карл Маркс відомий своїми філософськими й соціально-економічними ідеями, які змінили світову історію і політичну економію. Карл Маркс в основному фокусувався на аналізі капіталістичної системи та її ефектах на суспільство. Його основна увага була спрямована на пролетаріат і буржуазію, на аспекти експлуатації праці та нерівності у власності. Проте, його ідеї можна використовувати для розуміння взаємозв'язку з диверсифікацією бізнес-процесів через розгляд економічної структури суспільства. Маркс вказував на концентрацію капіталу в руках великих підприємств і на недоліки цієї концентрації [9].

Його теорія про власність, продукцію і класи може бути використана для аналізу й підтримки стратегій диверсифікації. Одним із можливих способів використання його ідей у контексті диверсифікації є розгляд різноманітних галузей і напрямків діяльності підприємства. Маркс підкреслював важливість різноманіття та планування, що може бути перекладено на потребу в більш різноманітних діях і стратегіях підприємства для стійкості й успіху в умовах змін [10]. Отже, хоча сам Маркс не вивчав або розвивав концепції диверсифікації бізнес-процесів безпосередньо, деякі його ідеї можна застосовувати для розуміння важливості різноманіття та планування у стратегіях управління бізнесом.

Ігор Ансофф, видатний учений у галузі стратегічного управління, зробив також значний вклад у теорію та практику стратегій росту підприємств. Його діяльність в області стратегічного управління і бізнес-розвитку часто асоціюється з концепцією диверсифікації. Однією з ключових розробок Ансоффа є матриця Ансоффа, яка стала основою для стратегій

росту [11]. Матриця Ансоффа пропонує підприємствам систематичний підхід до вибору стратегії розвитку, включаючи розширення асортименту продукції або входження на нові ринки [12]. Матриця дає змогу підприємствам аналізувати можливі напрямки розвитку, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні ринкові умови. Завдяки матриці Ансоффа, підприємства можуть ефективно планувати свій стратегічний розвиток, фокусуючись на розширенні ринкових можливостей або продуктових ліній. І. Ансофф підкреслював, що диверсифікація є важливим інструментом для сучасних підприємств, який може сприяти зростанню продажів, стабільності та зменшенню ризиків [11;12].

Науковець А. Гінзберг у своїх дослідженнях ретельно досліджував вплив сприйняття ризиків і можливостей керівниками підприємства на формування стратегії диверсифікації й обрання інвестиційних проектів. Він аналізував, як індивідуальні переконання й уявлення про можливі ризики і вигоди формують підходи до розширення бізнесу та прийняття фінансових рішень [13].

Філіп Котлер, відомий як батько маркетингу, досліджував і практикував стратегії диверсифікації з точки зору розширення продуктового портфеля підприємств. Він вивчав, як підприємства можуть використовувати диверсифікацію для введення нових продуктів або послуг на ринок, розширення сегментів споживачів та максимізації впливу на цільову аудиторію. Котлер рекомендував підприємствам уникати лише повної диверсифікації і ставив акцент на стратегії концентрації, збільшення ринкових часток та вдосконалення існуючих продуктів [14].

Економіст Г. Кенні. підкреслював важливість дослідження ринкових потреб і конкурентного середовища для ефективно диверсифікації. Автор пропонував стратегії для виявлення можливостей на нових ринках, визначення ключових конкурентних переваг та ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства для досягнення успіху у нових галузях чи сегментах [15].

Отже, в таблиці 1 представлені підходи до трактуванню дефініції «диверсифікація бізнес-процесів».

Таблиця 1

Підходи до трактування процесу «диверсифікація бізнес-процесів»

№	Автори	Визначення	Авторське групування
1	Ф. Котлер [16]	Диверсифікація бізнес процесів – стратегічний підхід, який дає змогу підприємствам розширювати свій бізнес за допомогою введення нових продуктів або послуг. Його підхід полягав у максимізації можливостей підприємства шляхом розширення асортименту продукції, звернення до нових сегментів ринку та використання додаткових можливостей для збуту.	Фокус на розширенні асортименту, нових сегментів ринку, а також через нові напрямки та соціально-пізнавальний аспект
2	G. Kenny [15]	Диверсифікація – процеси та стратегії, які підприємства можуть використовувати для розширення своєї діяльності через введення нових продуктів, послуг, або проникнення на нові ринки.	
3	A. Ginsberg [13]	Диверсифікація бізнес процесів – стратегічний підхід, спрямований на розширення видів діяльності підприємства через нові напрямки або ринки. Його підхід зосереджений на вивченні соціально-пізнавальних аспектів цього процесу.	

Продовження табл. 1

№	Автори	Визначення	Авторське групування
4	Оксфордський економічний словник [17]	Диверсифікація – це розподіл або розширення діяльності підприємства або країни між різними видами продукції або ринками. Це дозволяє зменшити ризик, оскільки навіть монопродуктові підприємства прагнуть додати різноманіття в свою діяльність, уникнути повної залежності від одного виду продукції чи ринку і забезпечити собі більш стабільне положення в умовах непередбачуваності.	
5	Т. Yahagi [18]	Диверсифікація бізнес-процесів – це стратегія, за якої підприємство розширює свою діяльність або портфель продуктів/послуг шляхом включення нових галузей, сегментів ринку чи різних видів бізнесу. Це може включати розробку нових продуктів, розширення на нові ринки або використання різних технологій та підходів для забезпечення більшої гнучкості та конкурентоспроможності компанії в різних сферах.	
6	P. R. Nayyar [19]	Диверсифікація бізнес-процесів може розглядатися як стратегія, спрямована на розширення або варіацію діяльності компанії через впровадження нових елементів, напрямів або моделей бізнесу	
7	С. В. Мочерний [20]	Диверсифікація – процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі підприємства та об'єднання	
8	Н. I. Ansoff [11]	Диверсифікація – стратегічний засіб для зменшення ризику та розширення можливостей підприємства. Він також звертає увагу на важливість аналізу та оцінки ризиків, пов'язаних з різними формами диверсифікації, та рекомендує підприємствам уважно планувати та обирати оптимальну стратегію, щоб досягти успішного розширення	Фокус на зменшення ризику через стратегічну диверсифікацію
9	Економічний словник О. Томіліна [21]	Диверсифікація один із найбільш ефективних шляхів нейтралізації фінансових ризиків. Диверсифікація дозволяє знижувати окремі види фінансових ризиків: кредитний, депозитний, інвестиційний, валютний тощо	
10	І. Демків [22]	Диверсифікація виступає основним засобом зниження несистематичного ризику та водночас є формою забезпечення стратегічного успіху діяльності підприємства.	Фокус на зниження ризиків через ефективну диверсифікацію.
11	М. S. Oladimeji, I. Udosen [23]	Каталізатор конкурентних переваг і засіб, за допомогою якого організація розподіляє свої ризики між кількома бізнесами, щоб підвищити	

Продовження табл. 1

№	Автори	Визначення	Авторське групування
		прибутковість, зменшити ризик банкрутства, створити синергію, та підвищити ефективність його діяльності.	
12	Ф. Шароян [24]	Диверсифікація виступає потужним інструментом, за допомогою якого значно збільшується прибуток підприємства та його конкурентоспроможність у цілому.	Фокус на збільшення прибутку та конкурентоспроможності через диверсифікацію
13	М. Gort [3]	Це стратегічний процес, що полягає у розширенні бізнесу підприємства у різні сфери або сектори економіки, а саме, як підприємства реагують на зміни в ринкових умовах та виробничих процесах, розширюючи свою діяльність за рахунок входження в нові сегменти ринку.	Фокус на розширення діяльності в різні сфери або сектори для адаптації до змін в ринкових умовах

Джерело: складено автором.

Отже, можна визначити, що погляди на диверсифікацію бізнес-процесів пройшли значний шлях еволюції, переходячи від базових стратегій мінімізації ризиків до комплексних стратегій управління. Таким чином, диверсифікацію слід розглядати в широкому сенсі та вузькому.

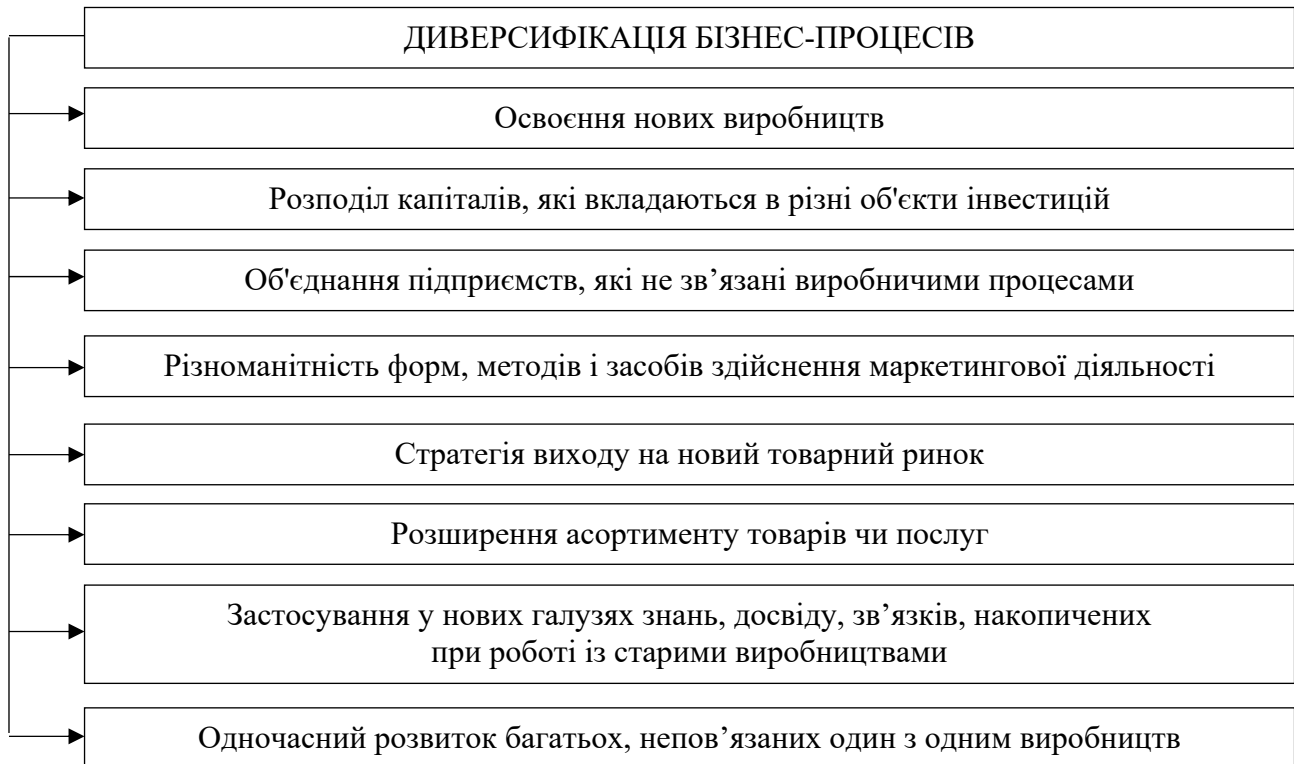
На підставі опрацьованих теоретичних досліджень, запропоноване авторське визначення диверсифікації, яке автор визначає в широкому та вузькому значеннях.

В широкому сенсі – це, перш за все, як повноцінна стратегія, яка полягає в розширенні діяльності підприємства через різноманіття його діяльності, що включає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки, розподіл інвестицій між різними видами активів і різні сфери виробництва. Така стратегія, певною мірою, спрямована на зменшення ризиків, пов'язаних з концентрацією діяльності в одному сегменті або ринку й сприяє створенню більш стійкого й стабільного підприємства через більш широкий спектр діяльності та інвестицій.

В вузькому сенсі, диверсифікація означає розподіл діяльності підприємства між різними видами продукції або ринками з метою розподілення ризиків і забезпечення стабільності при виникненні негативних чинників у певних секторах чи сегментах ринку, що передбачає збалансований підхід до інвестування з метою уникнення значних витрат в разі негативного впливу на одну частину бізнесу.

Авторське узагальнення розглянутих поглядів, представлене на рис. 1 відображає узагальнену різноманітність поглядів на диверсифікацію бізнес-процесів підприємства, дозволяючи врахувати різні аспекти та стратегії впровадження цього підходу.

Висновки й перспективи подальших досліджень. На основі аналізу і узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців, авторське визначення диверсифікації було уточнене і поглиблене, що дало змогу більш повно розкрити її сутність та зміст. З початкової концепції диверсифікації як стратегії зниження ризиків шляхом розподілу активів, вона перетворилася в більш комплексний інструмент, використовуваний для створення синергії та отримання конкурентних переваг. Внаслідок розвитку технологій, маркетингових підходів та стратегічного управління, підприємства активно використовують диверсифікацію для реалізації своїх стратегічних цілей. Це стає можливим завдяки тому, що сучасна диверсифікація вже не обмежується лише зниженням ризиків, а й впроваджує нові можливості для росту і розвитку підприємства.



Джерело: авторське узагальнення на основі [1–24].

Рис. 1. Узагальнена різноманітність поглядів на диверсифікацію
бізнес-процесів підприємства

Дослідження підтверджує, що диверсифікація бізнес-процесів перетворилася на стратегічний інструмент, який не тільки знижує ризики, але й сприяє створенню синергії й конкурентоспроможності підприємства. Для подальших досліджень може бути корисним вивчення конкретних стратегій диверсифікації, їх впливу на фінансові показники підприємств, а також розгляд впровадження новітніх технологій в процес диверсифікації.

References

Література

- Mayer, M., Hautz, J., Stadler, C., Whittington, R. (2017). Diversification and Internationalization in the European Single Market: The British Exception. *Business History Review*, P. 1–21. <https://doi.org/10.1017/S000768051700071X>.
- Situm, M. (2019). Corporate performance and diversification from a resource-based view: A comparison between small and medium-sized Austrian firms. *Journal of Small Business Strategy*, No. 29 (3), P. 78–96.
- Gort, M. (1962). *Diversification and integration in American industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press. 262 p.
- Zabediuk, M. S. (2020). *Stratehiia dyversyfikatsii yak shliakh pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti*
- Mayer M., Hautz J., Stadler C., Whittington R. Diversification and Internationalization in the European Single Market: The British Exception. *Business History Review*. 2017. P. 1–21. DOI:10.1017/S000768051700071X.
- Situm M. Corporate performance and diversification from a resource-based view: A comparison between small and medium-sized Austrian firms. *Journal of Small Business Strategy*. 2019. No. 29 (3). P. 78–96.
- Gort M. *Diversification and integration in American industry*. Prinston: Princeton University Press, 1962. 262 p.
- Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення

- pidpriemstva [Diversification Strategy as a Way to Increase Enterprise Efficiency]. *Ekonomichnyi forum - Economic Forum*, No. 1 (2), P. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11> [in Ukrainian].
5. Smit, A. (2018). Bahatstvo narodiv. Doslidzhennia pro pryrodu ta prychny dobrobutu natsii [The Wealth of Nations. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations]. Nash Format. 722 p. [in Ukrainian].
6. Passant, A. J. G. (2022). The organizational identity of business schools: Toward an entrepreneurial redefinition? A longitudinal case study of a European business school. *Review of Entrepreneurship*, No. 21 (1), P. 24–64.
7. Hollander, S. (2005). Jean-Baptiste Say and the Classical Canon in Economics: The British connection in French classicism. London and New York. 336 p.
8. Chyrak, I. (2022). David Rikardo – vyznanyi lider klasychnoi politychnoi ekonomii (do 250-ricchia z dnia narodzhennia) [David Ricardo – a Recognized Leader of Classical Political Economy (for the 250th Anniversary of His Birth)]. *Visnyk ekonomiky - Economic Bulletin*, No. 1, P. 171–190. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.171> [in Ukrainian].
9. Smith, K. (2021). Karl Marx's "Capital": A Guide to Volumes I–III. Anthem Press. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv1k03sc5>.
10. Marx, K. (1988). Kapital. Tom 1: Protses produktsii kapitalu [Capital. Volume 1: The Process of Capitalist Production]. Ed. by D. Rabinovych and S. Trykov. Kharkiv. URL: https://www.marxists.org/ukrainian/marx-engels/kapital/Kapital_Tom_1_Knyha_1.pdf [in Ukrainian].
11. Ansoff, H. I. (1969). Business Strategy: Selected Readings. Penguin. 388 p.
12. Ansoff, H. I. (1984). Implanting Strategic Management. Prentice/Hall International. 510 p.
13. Ginsberg, A. (1990). Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach. *Academy of Management Review*, No. 15 (3), P. 514–535. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4309115>.
14. Porter, M. (1980). Competitive Strategy. Free Press, New York.
- ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. No. 1 (2). P. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11>.
5. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. К.: Наш Формат, 2018. 722 с.
6. Passant A. J. G. The organizational identity of business schools: Toward an entrepreneurial redefinition? A longitudinal case study of a European business school. *Review of Entrepreneurship*. 2022. № 21 (1). P. 24–64.
7. Hollander S. Jean-Baptiste Say and the Classical Canon in Economics: The British connection in French classicism. London and New York, 2005. 336 p.
8. Чирак І. Давид Рікардо – визнаний лідер класичної політичної економії (до 250-річчя з дня народження). *Вісник економіки*. 2022. No. 1. С. 171–190. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.171>.
9. Smith K. Karl Marx's "Capital": A Guide to Volumes I–III. Anthem Press, 2021. DOI: <https://doi.org/10.2307/j.ctv1k03sc5>.
10. Маркс К. Капітал. Том 1: Процес продукції капіталу. За редакцією Д. Рабіновича і С. Трикова. Харків, 1988. URL: https://www.marxists.org/ukrainian/marx-engels/kapital/Kapital_Tom_1_Knyha_1.pdf.
11. Ansoff H. I. Business Strategy: Selected Readings. Penguin, 1969. 388 с.
12. Ansoff H. I. Implanting Strategic Management. Prentice/Hall International, 1984. 510 с.
13. Ginsberg A. Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach. *Academy of Management Review*. 1990. № 15 (3). С. 514–535. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4309115>.
14. Porter M. Competitive Strategy. New York, Free Press, 1980.

15. Kenny, G. (2009). *Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully*. Kogan. 224 p.
16. Kotler, P., Keller, K. L. (2011). *Marketing Management*. Pearson Education. 816 p.
17. Hashimzade, N., Myles, G., Black, J. (2017). *A Dictionary of Economics*. 5th ed. Oxford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1093/acref/9780198759430.001.0001>.
18. Yahagi, T. (1981). *Business Diversification Strategy: Measurement and Effects on Corporate Performance*. Stanford University. 672 p.
19. Nayyar, P. R. (1992). On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms. *Strategic Management Journal*, No. 13 (3), P. 219–235.
20. Mochernyi, S. V. (2005). *Ekonomichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Economic Encyclopedic Dictionary]*. Lviv: Svit. Vol. 2. 563 p. [in Ukrainian]
21. Tomilin, O. O., Tiutiunnyk, Yu. M., Brazhnyk, L. V., Drobotia, Ya. A. (2023). *Finansovo-ekonomichnyi slovnyk – dovidnyk [Financial-Economic Dictionary – Handbook]*. Ed. O. O. Tomilin. Poltava: PDAU. 180 p. [in Ukrainian].
22. Demkiv, I. (2021). Stratehiia dyversyfikatsii yak element stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Diversification Strategy as an Element of Strategic Management of Enterprises]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnoho upravlinnia v umovakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky – Current Issues of Management and Public Administration in the Conditions of Innovative Economic Development*, P. 45–48 [in Ukrainian].
23. Oladimeji, M. S., Udosen, I. (2019). The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*, No. 11 (4), P. 120–131. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.08>.
24. Sharoyan, F. (2021). Kliuchovi etapy rozrobky stratehii dyversyfikatsii na mizhnarodnykh rynkakh [Key stages of developing a diversification strategy in international markets]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and Innovation*, No. 16, P. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.3> [in Ukrainian].
15. Kenny G. *Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully*. Kogan, 2009. 224 c.
16. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. Pearson Education, 2011. 816 p.
17. Hashimzade N., Myles G., Black J. *A Dictionary of Economics*. 5th ed. Oxford University Press, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/acref/9780198759430.001.0001>.
18. Yahagi T. *Business Diversification Strategy: Measurement and Effects on Corporate Performance*. Stanford University, 1981. 672 p.
19. Nayyar P. R. *On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms*. *Strategic Management Journal*. 1992. No. 13 (3). P. 219–235.
20. Мочерний С. В. *Економічний енциклопедичний словник*. Львів: Світ, 2005. Т. 2. 563 с.
21. Томілін О. О., Тютюнник Ю. М., Бражник Л.В., Дроботя Я.А. *Фінансово-економічний словник – довідник*. Наук. ред. О. О. Томілін. Полтава: ПДАУ. 2023. 180 с.
22. Демків І. *Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2021. С. 45–48.
23. Oladimeji M. S., Udosen I. *The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance*. *Journal of Competitiveness*. 2019. No. 11 (4). P. 120–131. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc.2019.04.08>.
24. Шароян Ф. *Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. Підприємництво та інновації*. 2021. No. 16. P. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.3>.