

Багратіоні С. З., Кривуля П. В., Бурко Я. В., Безбах А. В., Плехова Н. М.

ІНТЕРПРЕТАЦІЇ ФАКТИЧНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙ ТА БІЗНЕСУ: ПРОЦЕС ЧИ СТАН, МЕТОД ЧИ КРИТЕРІЙ

Дослідження в області управління ризиками у глобальному бізнес-середовищі набуває важливості через зростання взаємозв'язків міжнародних ринків, через технологічний прогрес та через глобальні геополітичні зміни, які зазвичай мають форму військових дій. Підприємства стикаються з викликами політичних, економічних та соціальних турбуленцій, а також новими видами ризиків. Дослідження включає огляд різних теоретичних поглядів щодо сутності диверсифікації як стратегії зменшення негативного впливу та адаптації до змін, враховуючи конкуренцію та геополітичні фактори: як процес, як цільовий стан, як метод та критерій. У роботі обґрунтовано, що більш коректно не вважати диверсифікацію процесом, а певною метою та відповідним їй критерієм. В умовах сучасності керівники та підприємці як «власники ризику» активно приймають ризик, спираючись на стимул досягнення прибутку в інноваційному середовищі. Дослідження також аналізує економічні аспекти ризику та визначає, як підприємства можуть максимізувати ймовірність позитивних результатів при обмеженні негативного в контексті глобалізації та технологічного розвитку. Комбінований підхід до управління ризиками виявляється найбільш ефективним, сприяючи адаптації до змін у світовому бізнесі. Але такий підхід потребує дослідження похідної диверсифікації другого порядку: не просто вибору методу диверсифікації, а вибору портфелю окремих стратегій утворення портфелів. Також у роботі висунуто пропозицію розглядати метод резервування як одну зі складових множини методів диверсифікації, тобто запропоновано перспективний напрям дослідження резервів як елементів загального портфелю розподілу ресурсів підприємства. Раніше резервування та диверсифікація розглядалися як самостійні методи зниження ризику. Таку пропозицію слід перевіряти як емпірично, так і з боку теоретичного обґрунтування нового критерію ефекту диверсифікації.

Ключові слова: диверсифікація, ефект диверсифікації, портфельна теорія, резервування, ризик.

Вступ до проблеми. Всі підприємства до певної міри пов'язані з інвестиційною діяльністю. Вирішення завдання розробки та прийняття рішень щодо інвестиційних проєктах ускладнюється різними чинниками, які пов'язані з розміром планового горизонту, величиною обсягів капітальних вкладень та похідним рівнем ризику, з можливістю забезпечити самостійно фінансування повної вартості інвестиційного проєкту; новизна сфер діяльності та різноманітність за економічними сферами доступних проєктів; потреба у комплексній забезпеченості всіма видами ресурсів у створенні нових операційних об'єктів, протидія конкурентів, можлива інституційна невизначеність за умов реалізації інноваційних проєктів, тощо. При цьому ступінь відповідальності за можливі помилки та втрати через невдалу реалізацію інвестиційного проєкту в рамках того або іншого напрямку різна. Так, якщо мова йде про планове оновлення наявних виробничих потужностей за рахунок бруто-інвестицій, то рішення може бути прийнято як рутинне, оскільки керівництво підприємства має певні уявлення, в якому обсязі і з якими характеристиками необхідні нові основні засоби, але рішення про конверсію наявних виробничих потужностей, про диверсифікацію підприємства, про великий обсяг нетто-інвестиції, про дію на нових ринках та з новими технологіями – все це може спричинити сприйняття рішень як занадто ризикованих. Завдання ускладнюється навіть у разі простого росту, тобто у разі інвестиції, що пов'язані з розширенням основної діяльності, оскільки в цьому випадку необхідно врахувати дію різних чинників ризику: зміни у позиції фірми на займаному ринку, доступність додаткових обсягів матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, стратегічну протидію конкурентів, повноту організаційного забезпечення освоєння нових ринків, тощо. Але звертає увагу таке протиріччя, яке виникає у такому протиставленні відносно не ризикованих та відносно більш ризикованих інвестицій: диверсифікацію зазвичай вважають інструментом зниження рівня ризиків у фінансових інвестиціях, але у випадках розглянутого протиставлення масштабів та змісту реальних інвестицій диверсифікація стала у ряд чинників збільшення рівня ризику. Така проблемність методологічних уявлень про сутність диверсифікації представлена у різних роботах, – огляд зроблено за роботами [1-15, 17-21, 27-43, 48-51, 58, 59, 62-70, 73-76, 78-99], – але потреба у конкретних інтерпретаціях за конкретних умов проблемної ситуації потребує спрощення цього процесу завдяки розвитку термінологічного забезпечення диверсифікації як методу зниження невизначеності результатів інвестиційної діяльності бізнесових організацій. Такий розвиток має бути націлено на досягнення однакової розмірності різноманіття затребуваних понять та використовуваних термінів.

Актуальність дослідження визначається необхідністю вивчення та вдосконалення стратегій управління ризиками в умовах глобального бізнес-середовища та за умов здійснення господарчої діяльності за умов військового конфлікту. Зростання взаємозв'язків міжнародних ринків та розвиток глобальної економіки створюють унікальні виклики для суб'єктів міжнародного бізнесу, але саме такі виклики є не тільки інтегруючими (що теж має як позитивні так і негативні наслідки), а дезінтегруючі ми по відношенню до глобальних регіонів, які починають конкурувати не тільки економічно, а й геополітично. Нестабільність в одному регіоні може миттєво впливати на підприємства у інших частинах світу, підкреслюючи важливість

ретьельного оцінювання та управління ризиками. Політичні, економічні та соціальні турбуленції на світових ринках стають все більш непередбачуваними. Підприємства мають виробляти стратегії, які спрямовано на зменшення впливу негативних факторів і забезпечення стійкості за будь-яких умов. Зі швидким розвитком технологій з'являються нові ризики, які потребують розвитку нових напрямів (наприклад, кібербезпеки) та залежність від технологічних інфраструктур, але склад методів управління ризиків зостається принципово незмінним – змінюються лише конкретні способи реалізації загальних методів, до яких належить і метод диверсифікації. Підприємства маючи адаптуватися до цих змін, мають не тільки дієво та ефективно управляти технологічними ризиками завдяки конкретним технічним засобам, але ж і відмовлятися частково від загальної ефективності заради отримання ефекту диверсифікації. Зростання конкуренції в умовах глобального бізнесу вимагає від підприємств розробки стратегій, що дозволяють виокремити продукти та ринки і забезпечують ефективність у різних географічних областях, але потребують не тільки фокусування, а й диверсифікації. Також слід додати, що умови військового конфлікту можуть суттєво змінити міжнародні відносини та впливати на міжнародний бізнес. Підприємства мають вміти адаптуватися до нових геополітичних реалій та розвивати стратегії, які зменшать їхню залежність від конкретних ринків.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є ґрунтовне визначення раціональних пропозицій щодо досягнення однакової розмірності різноманіття затребуваних понять та використовуваних термінів. Загальнотеоретичним завданням дослідження є проведення широкого огляду предмету задля систематизації поглядів на сутність диверсифікації та визначення її родової категорії. Практичним завданням дослідження є експериментальна демонстрація результатів загально теоретичного огляду щодо діяльності конкретних об'єктів та визначення можливостей та ефективності диверсифікації ризиків у конкретних але різноманітних прикладах для суб'єктів міжнародного бізнесу та інших міжнародних і українських підприємств. Об'єктом дослідження є господарча діяльність всіх суб'єктів господарської діяльності без галузевої, регіональної чи якогось іншого предметного обмеження. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти диверсифікації ризиків та її застосування на підприємствах у залежності від специфіки діяльності підприємства та виявлених (або у процесі виявлення) його проблемних аспектів у сфері управління ризиками.

Огляд сучасного стану теоретичного вирішення проблеми. Диверсифікація за визначенням багатьох авторів пов'язана зі збільшенням різноманіття діяльності, але це різноманіття може стосуватися різних аспектів: збільшення складності виробничої структури, розширення товарної номенклатури, збільшення та ускладнення джерел фінансування, збільшення видів діяльності та взагалі кількості об'єктів інвестування. Звісно, що такі рішення мають розглядатися за умов існування можливості реалізувати декілька напрямів інвестування водночас, а множину потенційних об'єктів інвестування можуть складати як доповнюючі проекти, так і альтернативні або взаємозалежних проектів. За таких умов необхідно зробити вибір одного додаткового або декількох проектів водночас, спираючись на певні критерії, які мають враховувати не тільки переваги окремого проекту, а й переваги їхнього сполучення. Звісна річ, таких критеріїв може бути декілька, а вірогідність того, що будь-який один проект або сполучення проектів буде краще інших «чистих» або «змішаних» об'єктів інвестування за всіма критеріями, як правило, дуже мала. Отже, два аналізовані проекти називаються незалежними, якщо рішення про ухвалення одного з них не впливає на рішення про ухвалення іншого. Два аналізовані проекти називаються альтернативними, якщо вони не можуть бути реалізовані одночасно, тобто ухвалення одне з них автоматично означає, що другий проект повинен бути відхилений. Але що вважати проектом диверсифікованих інвестицій? Чи має це бути сполучення водночас реалізованих проектів, чи достатньо бути одному проекту, але такому, що впливає на рівень диверсифікованості підприємства-інвестора? Крім того, чи має це бути один або декілька проектів, які створюють ефект диверсифікації за результатами впровадження проектів, чи їх реалізація має відбуватися за рахунок диверсифікованих джерел фінансування? Це подвійне протиставлення – процес-стан та мета-забезпечення (методичне в першу чергу) – створює потенційну множину визначень, які б потенційно могли враховувати всі ознаки, бо слід визнати, що у таких протиставленнях можуть бути як альтернативні погляди, так і погляди, що припускають сполучення ознак. Наприклад, можна визнавати диверсифікованими інвестиціями тільки певний за складністю процес за умов певного забезпечення з комбінованих джерел, але можна визнавати й процес окремо, і скомбінованість джерел, і сполучення таких ознак. Тобто потенційна множина визначення поняття диверсифікованих інвестицій значно більша ніж чотири тлумачення, а неможна виключати залучення й інших ознак, які не було названо у цьому викладі. Але слід також зазначити, що з поняттям диверсифікації як певного виду інвестицій завжди пов'язано поняття портфелю, хоча такий портфель може бути як «змішаний» так і «чистий», тобто це скоріше параметр опису, атрибут опису, ніж певна риса, за якою можна відрізнити, тобто модус атрибуту.

Таким чином, можна визнавати, що диверсифікованими інвестиції це певна множина інвестиційних портфелів, причому портфелі можуть бути як чисті так і змішані, та мати відношення як до джерел фінансування інвестицій, так і до різних стадій та результатів інвестиційного процесу. В умовах ринкової економіки можливостей для інвестування достатньо багато. Разом з тим будь-яке підприємство має обмежені фінансові або інші ресурси, доступні для інвестування. Тому з'являється завдання оптимізації інвестиційного портфеля. У цьому сенсі вагоме значення має ризик, бо однією з видових ознак диверсифікації як виду інвестицій є її спрямованість на зниження портфельного ризику. Інвестиційна діяльність завжди здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої може значно варіюватися. Усі випадки придбання нових основних засобів слід визнавати невизначеними за результатами, тобто ніколи неможна точно передбачити

економічний ефект такої операції. Тому рішення нерідко ухвалюються за певною множиною критеріїв, у складі якої використовують показники рівня ризику, та які крім того ще можуть відбуватися на інтуїтивній основі, що пов'язано не тільки з недостатністю інформації, а й з потребою враховувати різні та суперечливі оцінки. За різними джерелами прийняття рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних критеріїв, зокрема, таких: 1) критерії, що дозволяють оцінити реальність проекту: нормативні критерії (правові), тобто норми національного, міжнародного права, вимоги стандартів, конвенцій, патентні можливості, тощо; ресурсні критерії за видами (науково-технічні критерії; технологічні критерії; виробничі критерії; обсяг і джерела фінансових ресурсів); 2) кількісні критерії, що дозволяють оцінити доцільність реалізації проекту: відповідність довгострокових цілей проекту цілям розвитку інвестиційного середовища; ризику і фінансові наслідки; ступінь стійкості проекту; вірогідність проектування сценарію і стану інвестиційного середовища; 3) кількісні критерії (фінансово-економічні), що дозволяють вибрати оптимальний проект з існуючих альтернатив: вартість проекту; чиста приведена вартість; прибуток; рентабельність; внутрішня норма прибутку; період окупності; чутливість прибутку до горизонту (терміну) планування, до змін в діловому середовищі, до помилок у оцінюванні даних. При цьому у обґрунтуванні інвестиційних рішень необхідно дотримуватися наступних правил: 1) інвестування грошових коштів у виробництво або цінні папери доцільно тільки якщо можна отримати чистий прибуток вище, ніж від зберігання грошей в банці; 2) інвестування засобів доцільне тільки якщо рентабельність інвестицій вища за темпи зростання інфляції; 3) інвестування доцільне тільки в найбільш рентабельні з урахуванням дисконтування проекти. Серед таких критеріїв та правил має певне місце займати і критерії, які враховують ефект диверсифікації, як мету диверсифікації, якщо за такою назвою використовувати тлумачення диверсифікації як певного методу зниження рівня ризику. Але поки що розробка таких критеріїв для реального інвестування продовжує бути актуальним науковим завданням. Більш того у роботах [39, 40] було зроблено спробу почати розробку такого критерію на іншій методологічній основі, бо адаптація традиційного для фінансових інвестицій способу оцінювання зниження портфельного ризику для реальних інвестицій не дає задовільного за якістю показника. Але щоб дійти більш конкретних висновків слід розглянути конкретні множини визначень диверсифікації, предметів диверсифікації, методів диверсифікації, станів диверсифікованості. У дослідженні було виконано таку роботу та розширений список джерел надає можливість показати авторам, що якщо декларуємо висновки про відносно більше чи менше поширення тієї чи іншої родової категорії, то спираємось на достатньо значний за обсягом огляд робіт. Тож почнемо розгляд основних множин визначень терміну «диверсифікація».

Розглянемо множину визначень терміну «диверсифікація», які тлумачать його саме як процес (тобто вважають саме процес родовою категорією у визначенні цього поняття – це найбільша підмножина визначень). Т. Алімова [1] стверджує, що диверсифікація – будь-яка зміна (збільшення, зменшення) кількості видів діяльності, трактованих достатньо широко – як галузь в класифікації. Звісно, що родовою категорією зміни є процес. За І. Ансоффом [82, с. 187] диверсифікація – це термін, який застосовано до процесу перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх (але ж перерозподіл – це зміна, тобто динаміка, процес, а не стан). В. Габаліс [17] вважає, що диверсифікація виробництва (діяльності) – перехід від одностороннього, яке часто базується лише на одному продуктиві виробничої структури, до багатoproфільного виробництва з широкою номенклатурою випускаючої продукції. Зрозуміло, що перехід – це процес. А. Гур'янов [15] звужує родовою категорією не за ознаками виду процесу, а за ознаками сфери (інновації): диверсифікація – це інноваційний процес розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності з метою зниження ризиків самої діяльності. Розширення активності можна тлумачити у різні способи, але поки що акцентуємо увагу на тому, що це все ж таки процес. Р. Грант, А. Джаммінт, А. Томас [89] надають таке визначення диверсифікації: це розширення набору номенклатури продукції, що випускається, має деякий зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві. Зрозуміло, що «розширення набору» – це процес збільшення різноманіття. А. Зуб [29, с. 412] також вказує, що диверсифікація – це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю. За М. Корінко [34, с. 13] диверсифікація – це 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. За Е. Красноносовою [37] диверсифікація – розширення діапазону діяльності підприємства, фірми, корпорації за межі основного бізнесу; проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг, часто прямо не пов'язаних з основною сферою їх діяльності. Розширення діапазону діяльності та «проникнення» є безсумнівно процесом у цьому визначенні, а не методом, цілком або критерієм оцінювання досягнення цілі. В. Марков [48] визначає диверсифікацію як інноваційний процес розширення активності підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу з метою зменшення ризику. У цьому визначенні вказано мету, але родовою категорією є саме процес. Такі відомі теоретики стратегічного управління як А. Томпсон та А. Стрикленд [96, с. 559] також вважають, що диверсифікація саме «процес» проникнення фірми в інші галузі виробництва. Вони уточнюють, що при здійсненні стратегії диверсифікації фірма: 1) або виходить за рамки промислового ланцюга, усередині якого вона діяла, й шукає нові види діяльності, що доповнюють існуючі в технологічному та (чи) комерційному плані, з метою домогтися ефекту синергізму (концентрична диверсифікація); 2) або освоює види діяльності, не пов'язані з її традиційним профілем, з метою оновлення свого портфеля (чиста диверсифікація)

Більш інтерпретаційно широким можна вважати визначення П. Орлов [51, с. 133]: диверсифікація – об'єднання різних видів виробництв і сфер підприємницької діяльності в одному підприємстві. По об'єднанню може бути як процесом так і результатом поєднання. Але ж П. Орлов також вказує, що «диверсифікація виробництва часто означає процес проникнення спеціалізованих підприємств у нові для себе галузі матеріального виробництва з метою забезпечення стабільних умов функціонування», тобто для нього це «часто означає процес». Але «часто» – це не обов'язково «завжди», а раз так, то родовою категорією є певна єдність, поєднання, яке може бути як процесом, так і його результатом.

Що можемо протиставити такій кількості тлумачення диверсифікації як процесу? Чи є взагалі інші тлумачення. Так, поодинокі спроби тлумачити диверсифікацію як категорію, яка належить іншій родовій категорії є. Наприклад І. Бланк [5, с. 391] вважає, що диверсифікація – система заходів, спрямованих на розширення діяльності. Також можна до цього спрямування долучити тлумачення, які притаманні фахівцям з ризикології: вони часто тлумачать диверсифікацію як «метод» зниження рівня ризику. Тоді «система заходів» І. Бланка може бути і методом, і конкретним планом, у якому втілено цей метод: слід відмітити яке потенційно широке інтерпретаційне поле задає І. Бланк. Але слід відмітити, що він не націлює цю систему методів ні на що, крім того, щоб розширити діяльність. Здається, що така дефініція є пасткою: диверсифікація нібито може бути не процесом, але це спосіб здійснення того процесу, про який кажуть інші автори.

Багато хто стверджує, що диверсифікація – це процес (певного збільшення різноманіття діяльності або синонімічної заміни цього), та водночас с цим, що поняття диверсифікації як економічний термін значною мірою заслуга Гарі Марковіца. Але Гарі Марковіц також довів існування ефекту диверсифікації, який є різницею між портфельним ризиком та власними ризиками елементів портфеля. Тож роздивимось сполучення цих двох понять: чи є ефект диверсифікації результатом (ефектом) процесу зміни різноманіття (хоч збільшення, хоч зменшення) чи ефект диверсифікації є результатом (ефектом) влучно знайденого різноманіття? Будь яке відхилення від влучної пропорції різноманіття буде погіршенням «ефекту диверсифікації», навіть якщо це відхилення можна буде вважати збільшенням різноманіття. Тож якщо ефект диверсифікації надає не процес зміни різноманіття, а влучне різноманіття, то й диверсифікацією (яка надає цей ефект) слід вважати саме різноманіття, а не процес зміни різноманіття. І справа тут не в тому, що різноманіття надає ефект, а в тому, що наявність чи відсутність ефекту залежить від того, яке різноманіття, але не залежить від процесу змін у різноманітті (будь яких змін, і збільшення різноманіття також) та не залежить від відносної більшості різноманіття.

Ця теза дозволяє зробити висновок про те, що диверсифікацію недостатньо розуміти лише або саме як збільшення різноманіття або як результат такого збільшення: зміна різноманіття має бути прагматичною, а отже диверсифікація – це прагматична зміна розмаїття і, відповідно, саме такий прагматичний рівень різноманіття. У зв'язку з цим можна стверджувати, що диверсифікація стосовно процесу та результатів цього процесу насамперед це метод, спосіб обґрунтування прагматичного рівня різноманітності. Але й метод цей не конкретний, це будь-який спосіб, що дозволяє досягати мети досягнення обґрунтованого рівня різноманітності. Так, відправною точкою у формуванні множини способів диверсифікації можна вважати метод Гарі Марковіца, який описано в [93], але після цієї роботи цю множину поповнено і розширено за складом методичних прийомів, що застосовують. Саме тому, що можна констатувати таку послідовність значущості інтерпретацій (мета-спосіб-процес-результат), то й надалі говоритимемо не про збільшення або зменшення рівня різноманіття, а про досягнення прагматичного рівня різноманіття. Причому прагматичність у методі буде репрезентовано критерієм, але критерій – лише один з можливих показників вимірювання відповідності результатів меті, тож критерій стає головним наскрізним (зв'язувальним) елементом у цьому ланцюгу. Тобто головним змістовним елементом стає мета, а наскрізним – критерій. Так для моделі Марковіца критерієм стає мінімізація портфельного ризику, але слід пам'ятати, що й сам рівень ризику має конкретний спосіб виміру зі всієї множини можливих вимірів рівня ризику, й сам похідний від нього рівень портфельного ризику – це теж конкретний спосіб розрахунку. Через це, з одного боку, саме критерій визначає зміст методу диверсифікації, а не абстрактна мета, а з іншого боку, критерій буде зв'язувати всі інші наступні після методичного використання моделі процесу, тобто він нібито стає критерієм у двох сенсах: він критерій оптимізації у моделі та критерій належності елементів реальної політики диверсифікації до відповідної стратегії диверсифікації.

Звісно, диверсифікацію не слід розуміти як суто діяльність на фондовому ринку (тобто як утворення портфелю фінансових активів) або як інвестиційну діяльність у реальних інвестиціях, що збільшує різноманіття номенклатури продукції, – так в аграрному секторі, наприклад, диверсифікацію можуть розглядати як метод зниження ризиків та покращення стійкості доходів за рахунок збільшення різноманіття між продуктами тваринництва та рослинництва на верхньому рівні ознак спеціалізації, але й у рамках окремих складових такого «портфеля»: за типами культур, тварин, методами обробки та типами ринків, на яких сільгоспвиробники реалізують свою продукцію. Приклади досліджень таких типів диверсифікації можна побачити у низці досліджень, проведених у різних країнах. Так Г. Ханссон, П. Нильсон зі співавторами [83, 91, 95] аналізують різні способи вимірювання ризику та диверсифікації, що застосовуються до шведських виробників сільськогосподарських культур, виявляючи як диверсифікація впливає на зміну ризику, що вимірюється у різний спосіб. У цих роботах автори досліджують питання, як диверсифікація може бути стратегією зниження ризику, чинником якого розглядається невизначеність погодних умов (до таких досліджень вмотивовані й українські дослідники, про що свідчать роботи [4, 11, 28, 32, 61, 75], хоча більш

досліджують промислові секторів – [7, 12, 14, 25, 26, 35, 38-41, 48, 50, 59, 64, 69] – та торговельні підприємства: [18, 12, 14, 43]). В інших роботах, іноді тих же авторів (можна навести [87, 94]) досліджено вплив диверсифікації сільськогосподарських культур на стійкість до посухи у субсахарській Африці. Результати дослідження показують, що диверсифікація культур може бути дієвою стратегією управління рівнем ризику неврожаю за умов зміни клімату. У роботах [91, 94, 95, 99] автори розглядають диверсифікацію способів обробітку ґрунту як фактора рівня ризику сільгоспвиробників малих організаційних форм, та у залежності від організаційної структури сільгоспвиробника. Як бачимо, роботи, що досліджують сільськогосподарське виробництво, яке в силу спеціалізації на обробці землі більше, ніж на конкретних культурах, показують, що предметом диверсифікації та її обґрунтування можуть бути різні поєднання цільових параметрів та їхніх факторів. Це менш помітно у промисловому виробництві через його більш інертну спеціалізацію.

Не слід також відволікатися від поточного факту ведення воєнних дій на території України, оскільки вплив такого негативного чинника, природно, негативно впливає на результати господарської діяльності підприємств. І в цьому сенсі слід зазначити потребу в певній диверсифікації аспектів розгляду питання диверсифікації як методу зниження ризику: по-перше, диверсифікація ринків, продуктів, способів господарювання та організаційних форм для розгляду цього питання доречна, як окремо, так і в комбінації; по-друге, самі військові дії, до яких можуть бути залучені підприємці (у якості розташованих у наближенні до області ведення дій акторів, у якості постачальників територіальної самооборони, у якості організаційних волонтерів або акторів логістичного забезпечення гуманітарних місій, тощо), вимагають також диверсифікації у сфері виділених фондів, логістики, режимів часу, складу задіяних учасників, тощо. І у зв'язку з цим слід зазначити, що питання диверсифікації ризиків у воєнний час також є окремою предметною областю, оскільки має свої унікальні аспекти та стратегії, а ситуація конфлікту може створювати непередбачувані та вкрай складні сценарії. Для учасників воєнних дій або залучених до цих обставин акторів диверсифікація ризиків може бути застосована на різних рівнях, включаючи військові операції, постачання, фінансування та логістику. Допустимо у дослідженнях та реальній діяльності окремо розглядати такі аспекти диверсифікації ризиків у воєнний час: тактичну диверсифікацію військових операцій, диверсифікацію джерел постачання, фінансову диверсифікацію, логістичну диверсифікацію, інформаційну диверсифікацію.

Військове командування може застосовувати диверсифікацію тактик і стратегій, щоб знизити ризики та підвищити ефективність операцій, оскільки як відомо «війна – це шлях обману», а отже забезпечення роботи фактора несподіванки вимагає неоднорідності застосовуваних способів виконання тактичних завдань (наприклад, використання різних видів озброєння, тактичних підходів та стратегій може зменшити передбачуваність і ускладнити супротивникам передбачення дій).

Природно також, що військові організації прагнуть диверсифікувати джерела поставок, щоб зменшити залежність від вузькості (тобто концентрації) складу постачальників. Таке питання є близьким традиційному економічному питанню монополізації та пов'язаному з цим питанню збільшення ринкової влади (можна ототожнювати ці питання, якщо розглядати укрупнено). Протидія може включати підвищення різноманітності джерел озброєння, обладнання та продовольства, а також збільшення кількості складів зберігання. Можуть бути розглянутими будь-які заходи збільшення різноманіття у джерелах та способах постачання, які спрямовано на зниження впливу втрати частини мережі забезпечення чи можливих блокад та інших проблем із постачанням.

Також пряма аналогія з традиційними питаннями диверсифікації виникає в питанні диверсифікації фінансування: в умовах військового конфлікту різноманітність джерел фінансування також може бути важливим засобом зниження рівня ризику. Такі диверсифікаційні заходи можуть включати збільшення різноманітності джерел фінансування оборонних витрат, що спрямовано на зниження впливу вузької спеціалізації національної економіки за можливих фінансових потрясінь. Однак слід визнати, що цей напрямок є дуже тісно пов'язаним з питаннями економічної національної безпеки і має розглядатися більшою мірою як превенція, а не як реакція на військовий конфлікт, що вже відбувається. Слід зазначити, що будь-яка держава, яка готується до війни, має намагатися наблизити свою національну економіку до стану автаркії настільки, наскільки це можливо. А автаркія означає, з одного боку, самодостатність економічної структури та ресурсного забезпечення, а з іншого боку високий рівень різноманіття складу елементів такої менш спеціалізованої національної економіки. Однак, вважаємо за необхідне зробити те зауваження з цього приводу, що не слід ототожнювати питання диверсифікації та питання необхідного рівня розмаїття, оскільки перше (різноманіття як диверсифікація) має на увазі, якщо це сформулювати для цього випадку у формулюваннях з однаковими категоріями, корисність незв'язаності елементів структури у зв'язку з виявленою невизначеністю оточення, а друге (необхідне розмаїття) має на увазі корисність пов'язаності елементів структури у зв'язку з виявленою певністю оточення. І це зауваження показує ще один аспект поставленого питання про непрагматичність розуміння диверсифікації як підвищення рівня різноманіття.

Безперечно, що у воєнний час важливо забезпечувати різноманіття логістичних засобів доставки та маршрутів постачання військ, що має дозволяти уникнути залежності від одного шляху та може бути критично важливим у разі вражаючої дії, блокад або руйнування складових інфраструктури. Для цієї тези слід зробити зауваження, що цьому питанню приділяють недостатню увагу для природних (тобто мирних) умов господарювання. Адже й поза таких екстремальних умов логістична диверсифікація може отримувати обґрунтування як спосіб зниження господарських ризиків для підприємств, чий результати господарювання значною мірою залежать від логістичних факторів.

За умов інформаційної війни диверсифікація джерел інформації та методів передачі стає важливим аспектом забезпечення стійкості функціонування та способом зниження рівня ризиків. І те, що стає контрастно очевидним в умовах ведення інформаційної війни, має показувати значущість цього питання і для інших ситуацій господарювання: інформаційна диверсифікація має враховуватися як спосіб зниження когнітивних та комунікаційних ризиків, та й загалом усіх видів ризику, оскільки інформація є забезпеченням прийняття рішень. Інформаційна диверсифікація може включати використання прагматичного розмаїття комунікаційних каналів як збору даних, так і каналів обробки та передачі всередині ієрархічної структури, прагматичне збільшення різноманітності способів захисту від дезінформації, збільшення прагматичного розмаїття методів обробки даних а також функціонального складу виконавців та складу їх компетентностей. Але в той же час прагматичність різноманіття має враховувати і той встановлений факт, що методи обробки даних та канали передачі даних власними силами є джерелом комунікаційно наведених та консолідаційно наведених ризиків, дію яких показано в роботах [20-23, 44-46]. Але й питання інформаційної диверсифікації в умовах інформаційних воєн також є значущою предметною областю як у зв'язку зі своєю спеціалізацією, так і у зв'язку з тим, що можуть бути предметом аналогій для інформаційної диверсифікації в господарській діяльності (насамперед у предметній галузі економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності, у предметній галузі організаційної єдності, у предметній галузі стратегічного менеджменту). Це ж можна стверджувати щодо інших питань диверсифікації в умовах військового конфлікту. Важливо, що незважаючи на застосування методів диверсифікації, військові дії завжди будуть пов'язані з високим рівнем ризику, й повний захист від факторів ризику не є можливим. Проте обґрунтовані стратегії диверсифікації можуть допомогти зменшити рівень вразливості та підвищити стійкість за умов військового конфлікту. Є багато наукових праць, які досліджують різні аспекти диверсифікації, та їхня предметна спеціалізація може бути визначена різними способами виділення предметних областей: це можуть бути питання продуктової спеціалізації, постачання ресурсів, ринків, логістики, інформації, як було показано вище. Проте слід по-перше, брати до уваги те, що багато таких виділених областей перетинаються, є пов'язаними, і навіть можуть використовувати одні й ті самі окремі методи диверсифікації. Тому важливим питанням стає, з одного боку, консолідація всіх предметних областей єдності взагалі та управління ризиком методом диверсифікації зокрема, з другого боку, – ситуаційне обґрунтування застосування окремих методів диверсифікації.

Оскільки декларуємо, що в основі розуміння диверсифікації має лежати мета як родова категорія, а вже у похідних розуміннях – метод досягнення цієї мети та призначений критерій, потім залежний від такого методу процес, а потім результат цього процесу – то наведемо короткий огляд робіт з питання диверсифікації ще й у цьому методичному розрізі. Звернімо увагу насамперед на наступні роботи. Звичайно ж, першою слід у цьому ряду згадати вже згадувану роботу Г. Марковиця [93]. Ця робота, що стала класичною в портфельній теорії та оцінена присвоєнням Нобелівської премії її автору, є основою сучасного розуміння диверсифікації у фінансових інвестиціях, проте не є основою моделювання диверсифікації реальних інвестицій; та й застосування методу Марковиця (скоріше пристосування) щодо багатьох інших предметів диверсифікації потребує окремого обґрунтування. Та хоча відомі трансформації моделі О. Шарпа та У. Тобіна, але той погляд на предмет, який започаткував саме Гарі Марковіц є базовим, а не застарілим, та знаходить використання у «малих адаптаціях» (наприклад у роботі О. Биканової [10] модель не отримує ніякої принципової трансформації). Але Гарі Марковіц запропонував математичну модель для оптимізації співвідношення ризику та прибутковості портфеля шляхом диверсифікації активів, для якої важливим аспектом є незмінність власних параметрів активів (очікуваної прибутковості та рівня ризику) від їхньої частки в портфелі. Це значне стартове припущення, яке адекватно лише фінансовому ринку, та й там не для великих трейдерів. Зокрема адаптація такої моделі до обґрунтування структури асортименту та товарного портфеля взагалі в роботі [43] вимагала зміни структури моделі саме через залежність від обсягів всього розподіленого фонду (немає такої залежності в моделі Марковиця) та окремих його складових (немає такої залежності в моделі Марковиця), а в результаті і до заміни математичного методу: метод квадратичного програмування було замінено на метод динамічного програмування. У роботах Річарда Кейвза та Майкла Портера [85, 86], а потім у роботах П. Бергера [84] та Д. Хайланда [92] показано вплив диверсифікації на вартість компаній: диверсифікація може збільшувати вартість компанії за рахунок зменшення ризику та збільшення стабільності доходів. І в цьому випадку виходить, що метою диверсифікації виступає вже не зниження портфельного ризику (у будь-якому розумінні терміна «портфель»), а щось наступного порядку – вартість компанії, яка враховує і дохідність і рівень ризику. Продовження дослідження питань вартості компанії представлено у багатьох роботах, зокрема у роботі [9], а також розглянуто питання адаптації моделі Марковиця до самих оцінок вартості компаній у роботі [47]. У роботах Білена Вілалонга [97, 98] досліджено так звану "диверсифікаційну знижку", під якою розуміють явище, при якому диверсифіковані компанії торгуються на біржі за ціною, нижчою, ніж їх недиверсифіковані аналоги. Результати цього дослідження показують, що причиною такої знижки є не сама диверсифікація як метод або його результуючий стан, а скоріше недоліки в управлінні компанією. Але ці недоліки можна тлумачити або як продовження методу у вигляді реалізації структури, визначеної за методом (а тому модель має враховувати політику реалізації стратегії, якщо це впливає на результат), або як параметри проблемної ситуації, яка має враховувати модель, але не враховує. У роботі Сенфорда Гроссмана і Джозефа Стігліца [90] представлено обговорення проблеми інформаційної ефективності ринків, зокрема зроблено й обґрунтовано припущення, що певний ступінь диверсифікації може бути необхідним для забезпечення ефективності ринку. Цей висновок є цікавим хоча б у тому плані, що ефективність теж різні трактування, які впливають на

економічну поведінку (про широту цього явища можна дізнатися хоча б з роботи М. Паничок та П. Кривулі [57], а співвідношення категорій «диверсифікація» та «ефективність» розглянута М. Паскє [58], на значному статистичному матеріалі це питання досліджено емпірично Р. Грантом, А. Джаммайн, Х. Томасом [89]), а відповідно можна стверджувати не тільки те, що рівень ризику протиставлено ефективності (яку представляє прибутковість у моделі Марковіца), а й можна припускати іншу ефективність (вищого порядку, як у випадку з вартістю компанії в дослідженнях Кейвза, Портера, Бергера, Хайланда), яка була б залежна від рівня ризику, або консолідувала б цей параметр у більш загальній оцінці.

Розглянута підмножина робіт представляє різні аспекти диверсифікації як методу і вони можуть бути корисними для розуміння теми у різних контекстах, включаючи фінанси, управління, а також сільське господарство, що розглянуте вище в огляді підмножини диверсифікації як варіювання предметної спеціалізації. Так, зокрема, в аграрному бізнесі існує кілька методів диверсифікації, які можуть бути застосовані для управління ризиками та підвищення стійкості. Деякі з них включають: диверсифікацію культур (вирощування різних видів культур може допомогти знизити ризики, які пов'язані з погодними умовами, захворюваннями або змінами на ринку; різноманітність культур також може розширити клієнтську базу та забезпечити стабільний потік доходів); диверсифікацію продуктів (різноманітність вироблених продуктів може зменшити залежність від одного конкретного товару чи ринку – наприклад, вирощування водночас овочів і фруктів розширює продуктову лінійку); диверсифікація постачальників (робота з кількома постачальниками може знизити ризики, що пов'язані з можливими проблемами у постачанні або якістю матеріалів, що дозволяє отримати кращі умови співробітництва та ціни); диверсифікація ринків збуту (розширення ринків збуту дозволяє аграрним підприємствам збільшити свою клієнтську базу та урізноманітнити джерела доходів, а це може вимагати поєднання експорту та продажу на місцевих ринках або встановлення додатково до традиційних каналів збуту також і прямих контактів з ресторанами та продуктовими мережами); диверсифікація за часом (вирощування культур, які дозрівають у різний час, може допомогти розподілити робоче навантаження та знизити ризики, які пов'язані із сезонними факторами); диверсифікація за напрямками діяльності (аграрне підприємство може розглянути різні напрямки діяльності, такі як виробництво та переробка продуктів, туризм на фермі чи розведення тварин). Здається, що це повторення предметів диверсифікації та завдань диверсифікації, а не методів, які узагальнено спільною метою створити додаткові джерела доходу та знизити залежність від одного конкретного сектора спеціалізації. Але річ у тому, що кожний із перерахованих напрямків та його завдання передбачає різний спосіб обґрунтування: в одному випадку лежить обробка кореляції результативності незалежних елементів портфеля (припустимо, експорт та внутрішнє споживання), а в інших випадках вони не можуть бути незалежними (припустимо, реалізація тій же за складом множині домогосподарств але за допомогою різних каналів збуту). Якщо описані вище дослідження складання портфеля культур в умовах невизначеності кліматичних умов, може виходити з того, що кореляція врожайності різних культур суто статичний параметр для двох незалежних випадкових величин (якщо культури не впливають одна на одну, як бобові та кукурудза, наприклад), оскільки варіювання площ не впливає на врожайність кожного квадратного метра цих площ, то диверсифікація постачальників неспроможна виходити з такої незалежності, оскільки масштаб поставок прямо впливає на їхню якість і вартість. Це все вимагає варіювання методу обґрунтування прагматичного рівня різноманітності для того чи іншого предмета встановлення такого різноманітності (це питання розглядає, наприклад, С. І. Богуславський [6]). Крім того, це лише кілька прикладів способів встановлення пари предмета та завдання диверсифікації, які можуть бути застосовані в аграрному бізнесі, але конкретні ситуації обґрунтування вимагають аналізу конкретних умов та потреб суб'єктів господарської діяльності для того, щоб вибрати найбільш підходящі стратегії диверсифікації, що обґрунтовуються на конкретній множині елементів опису проблемної ситуації та обґрунтовані конкретним способом пошуку рішення. І цей конкретний спосіб розв'язання проблемної ситуації не має бути обмеженим окремим конкретним методом – усі методи прийняття рішень, якщо вирішують завдання обґрунтування прагматичного рівня різноманітності, стають методами диверсифікації.

Таким чином, можна дійти висновку, що поки що поняття диверсифікованих інвестицій та диверсифікованого бізнесу є експериментальним кластером, тобто термінологічним утворенням, яке не має одного чіткого значення, а об'єднує декілька потенційних значень, які можливо у майбутньому будуть уточнені та набудуть окремих назв. За таких умов рішення про диверсифіковані інвестування мають ґрунтуватися на традиційних підходах, тобто, якщо вони задовольняють за критеріями дешевизни, мінімізації ризиків втрат, термінів окупності, стабільності надходжень, показниками рентабельності капіталу з врахуванням альтернативних затрат. Але слід таку множину критеріїв доповнити критеріями оцінки ефекту диверсифікації для реальних інвестицій. Це надасть змоги не просто вибираються проекти які більш прибуткові та найменш ризиковані, а й ті, що впливають на прибутковість та ризикованість інших проектів та задовольняють загальній корпоративній стратегії. При цьому при ухваленні остаточного рішення про раціональність здійснення інвестиційного проекту, окрім вищенаведених критеріїв та вимог, необхідно враховувати такі чинники, як суспільне, зокрема соціальне значення проекту, ринковий потенціал виробленої продукції або послуги, наявність і ступінь впливу інвестиційних ризиків, екологічна безпека. Розвиток поняття ефекту диверсифікації у напрямку врахування соціальних ризиків є також актуальним науковим завданням.

Експериментальна частина дослідження. За сучасних умов, коли необхідно створювати передумови для технологічного прориву та стрімкого розвитку інформаційних і комунікаційних систем, керівники та підприємці як умовно кажучи «власники ризику» свідомо приймають ризик, враховуючи можливі втрати. Це

пов'язано з їхнім стимулом досягнення прибутку, специфічним підприємницьким доходом, який прямо корелює з рівнем ризику, будь то ймовірність чи інша кількісна величина виміру рівня ризику. Такий вид прибутковості, пов'язаний зі свідомим прийняттям ризику та отриманням високого прибутку, зазвичай виявляється в інноваційному підприємницькому середовищі але стосується насправді й будь якого підприємства якщо враховувати думку Йозефа Шумпетера про прийняття ризику як функцію підприємця. При визначенні ризику як «загрози збитків та втрат, що пов'язані із специфікою природи та видами людської діяльності», з'являється все більше розширене трактування ризику як економічної категорії – потенційної події, яка може відбутися чи не відбутися. Якщо подія все ж таки відбувається, можливі три економічні результати [27]: 1) негативний (збитки); 2) нульовий; 3) позитивний (прибуток). Отже, зазвичай завдання управління ризиками розуміють як таке, що полягає в розв'язанні проблеми, яка вимагає максимізації ймовірності позитивного результату при обмеженні негативного аспекту. Це особливо актуально в умовах, що формуються під впливом процесів глобалізації, надконкуренції, технічного переозброєння та інтенсивного розвитку інформаційних технологій. В першу чергу важливо досліджувати вплив ризиків на різні аспекти діяльності підприємства в історичному контексті та узагальнити результати аналізу теоретичного матеріалу та практик використання різних методик оцінки та управління ризиками. Також слід підтвердити, що комбінований підхід до контролю та управління ризиками є найбільш ефективним і економічно виправданим, оскільки цей підхід дозволяє розробити нові принципи, що поєднують різні методи та процедури управління ризиками. Розвиток системи управління ризиками в багатьох відношеннях повторює еволюцію системи управління надійністю, що полягає в переході від вивчення окремих елементів до створення самоорганізуючої системи з підвищеною надійністю. У певних теоріях ризик асоціюється із поняттям "небезпеки" і визначається як об'єктивна закономірність, яка впливає на процеси зміни різних рівнів систем. Термін "ризик" розглядається як прояв різних видів загроз і викликів, пов'язаних з економічною, соціальною та політичною діяльністю різних господарсько-економічних форм.

Ризики виникають у зв'язку з несприятливими економічними та соціальними умовами, такими як економічні спади, кризові ситуації, фінансові колапси та інші подібні явища. Такі ризики можуть призвести до серйозних проблем для підприємства, включаючи банкрутство, втрату ринкової позиції та інші негативні наслідки. Прикладами антикризових ризиків на відомих корпораціях можуть бути: криза 2008 року, яка призвела до банкрутства багатьох фінансових інституцій, включаючи Lehman Brothers та Bear Stearns; пандемія COVID-19, яка суттєво вплинула на економіку та підприємства в усьому світі, зокрема на авіакомпанії та туристичні компанії; катастрофа нафтової платформи Deepwater Horizon, яка сталася у 2010 році та призвела до серйозної екологічної кризи та значної фінансової втрати для BP. Врахування антикризових ризиків та розроблення ефективних стратегій для їх управління є дуже важливим для успішної діяльності підприємств у сучасному економічному середовищі [19]. На прикладі компанії Speak та LTD Totto резерви у вигляді інвестицій у банку дали змогу розраховуватися з боргами. Але слід визнати, що резервування та диверсифікація – це різні методи зниження ризику, тож можна зробити висновок, що диверсифікованість діяльності неможна визнавати самодостатньою превенцією настання негативних наслідків дії факторів ризику. А через такий висновок можна дійти висновку, що мета диверсифікації у вигляді утворення прагматичного різноманіття є недостатньою у множині цілей управління ризиками. Хоча суто формально можна вважати резерви однією зі складових диверсифікованого портфелю – такого погляду на справу ще не пропонували. Якщо таку гіпотезу поєднання двох методів зниження ризику буде визнано доречною для подальшого розвитку, то резервування стане таким же залежним методом від методу диверсифікації як, наприклад, хеджування. Диверсифікація ризиків являє собою за думкою багатьох вчених, як це було показано у огляді, процес розподілу інвестицій компанії між різними видами активів, що дозволяє знизити загальний рівень ризику. Диверсифікація ризиків є важливим аспектом управління ризиками на підприємстві, оскільки дозволяє зменшити вплив небажаних подій на фінансові результати діяльності. Це забезпечує зниження ризиків банкрутства та збільшення стійкості до кризових ситуацій. Диверсифікація може бути виконана за допомогою різних стратегій, таких як розширення асортименту продукції, розширення географії продажів, розвиток нових напрямків бізнесу та інші. Для більшості компаній диверсифікація ризиків є необхідним елементом стратегії розвитку та забезпечення стійкості до змін у зовнішньому середовищі. Дуже цікавим у такому контексті стає висновок про можливість розгляду резервування у складі окремих стратегій диверсифікації, бо використання інструментарію обґрунтування структури портфелю до питання утворення структури резервів може бути перспективним напрямом подальшого дослідження.

В продовження огляду конкретних кейсів зазначимо, що компанія Coca-Cola відома не тільки своїми напоями, але й має дочірні підприємства в галузі води, спортивного харчування, фруктових напоїв та інших галузях, що дозволяє їй розподілити ризики між різними галузями [53]. Тобто бачимо не просто диверсифікацію продуктів, а диверсифікацію галузей, а якщо так, то й галузевих ринків. Procter & Gamble Co.: компанія, що спеціалізується на виробництві товарів широкого вжитку, має більше 20 брендів, які продаються в усьому світі. Такий розподіл допомагає компанії знизити ризики, пов'язані зі змінами в попиті на один чи кілька видів продукції [55]. Такий приклад теж кореспондується з предметом теорії галузевих ринків та стратегічним управлінням, бо бренди є засобами позиціонування, а якщо так, то множини брендів слід розглядати як диверсифікацію цільових ринкових ніш. Тобто бачимо зовсім різні стратегії диверсифікації, бачимо множини стратегій диверсифікації. Диверсифікація ризиків може бути здійснена за допомогою різних стратегій, зокрема географічної та секторної диверсифікації. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато

компаній звернули увагу на збільшення виробництва медичного обладнання та захисного спорядження, таких як маски та рукавички. Також можна навести можливості диверсифікації в галузі технологій та електронної комерції, оскільки ці сектори продовжували рости навіть під час карантинних обмежень. Якщо говорити про множини стратегій диверсифікації, то слід також говорити про диверсифікацію другого порядку, яка має обґрунтовувати портфель стратегій диверсифікацій, які спрямовані на різні предмети, на протидію різним чинникам ризику, на різні цільові ринки, тощо.

Один з прикладів географічної диверсифікації може бути компанія Nestle, яка має діяльність у більш ніж 190 країнах світу. Це означає, що компанія має джерела прибутку з різних ринків, що дозволяє зменшити вплив ризиків, пов'язаних з економічною та політичною нестабільністю в одній країні або регіоні [54]. Але ж цього кейсу стає теза про потребу розрізняти види ринків як теза про питання альтернативних поділів ринку: локальні ринки це не завжди окремі локації. Поділ ринків на локальні ринки за різними ознаками може привести до перетину локальних ринків, які визначено за різним засобом поділу. Для ілюстрації цієї тези наведемо ще один приклад – компанія Samsung, яка здійснює диверсифікацію своїх ділових секторів. Крім виробництва електроніки, Samsung має підрозділи в галузі будівництва, страхування та петрохімії. Така секторна диверсифікація дозволяє компанії мінімізувати ризики, пов'язані з низькою попитом на продукцію у конкретному секторі [56]. Але маємо розуміти, що поділ ринків за країнами та поділ ринків за галузями авжеж має давати перетини ринків, з одного боку, а з другого боку – різні погляди на диверсифікацію за країнами та за галузями стають саме різними методами диверсифікації.

Для дослідження питання диверсифікації діяльності міжнародних компаній у дослідженні було розглянуто кейс українського підприємства з міжнародною діяльністю ТОВ «Хімресурс» (Чернігівська обл., місто Чернігів, вулиця Коцюбинського). Сфера діяльності – система технічного обслуговування й ремонту автотранспортних засобів, яка передбачає: підготовку до продажу, технічне обслуговування їх у період обкатки, щоденне обслуговування, періодичне технічне обслуговування, сезонне технічне обслуговування, технічне обслуговування під час консервації, поточний ремонт, капітальний ремонт, технічне обслуговування й ремонт автотранспортних засобів на лінії [71]. Проаналізувавши міжнародну діяльність ТОВ «Хімресурс» з Польшею було зроблено висновки, що оптимальний коефіцієнт ризику складає 0,3, а коефіцієнт ризику, що веде до банкрутства інвестора, становить 0,7 і більше. Було виявлено потребу в залученні інвестування в компанію (табл. 1).

Таблиця 1 – Групування ризиків діяльності ТОВ «Хімресурс»

Виробничі	Зменшення обсягів виробництва та несправність обладнання
Фінансові	Збільшення податків, збільшення собівартості продукції через подорожчання матеріалів на виробництво
Кадрові	Відтік кадрів та некомпетентність фахівців
Логістичні	Дестабілізація транспортних мереж та інфраструктури
Ризики війни	Зниження попиту та руйнування, загибель працівників і знищення майна

Ризики входу на ринок нових конкурентів, підвищення ціни на паливо, зростання витрат на логістику, відтік фахівців за кордон, складності з пошуком клієнтів та запровадження нових стандартів якості надання послуг, зниження обсягів продажів та втрати прибутків для підприємства, обмеження переправ через кордони, відсутність безпечних маршрутів доставки та зниження якості транспортних послуг стають важкими проблемами для міжнародних підприємств. Воєнний конфлікт може призводити до знищення або пошкодження майна підприємств, включаючи будівлі, обладнання та інфраструктуру, збільшення інфляції, девальвація валют та ріст вартості сировини, війна може обмежити доступ до певних ринків та партнерів через знижену мобільність, закриття кордонів та введення економічних санкцій.

Оцінювання ризиків проведено компанією Reuters методами статистичного збору даних, порівняння показників та прогнозування. Принципами оцінювання ризиків є: 1) багатофункціональність і універсальність, тобто здатність боротися з ризиками різної природи і різними наслідками їх реалізації; 2) модульність, тобто можливість використання різних сполучень процедур управління ризиком у різних ситуаціях, що дозволяє врахувати специфіку конкретної ситуації і, при необхідності, будувати зазначену систему на рішеннях індивідуальних потреб користувачів; 3) багаторівневість, тобто забезпечення придатної ієрархічної структури прийняття рішень, що забезпечує адекватний розподіл повноважень і відповідальності. Система управління ризиком має забезпечувати чистий ефект: витрати на менеджмент і розмір можливого збитку після виконання процедур і методів управління ризиком повинні бути менше потенційного збитку до проведення заходів для захисту фірми від ризику. Для даного товариства основним у системі загальних принципів управління можна вважати принцип наукової обґрунтованості управління. Науковий підхід до менеджменту вимагає суцільного, комплексного вивчення всієї сукупності факторів, що впливають на

ефективність функціонування організації, другим є принцип системного підходу до вирішення управлінських завдань. Головне в системному підході – це розробка і використання уявлень про цілісність систем, тобто розкрити його сутність і специфіку; склад, кількісні та якісні характеристики елементів; структуру; функції елементів та їх вплив на функцію цілого; інтеграційні фактори, що забезпечують цілісність системи; історію даного цілого. Для ТОВ «Хімресурс» можна виділити ще два важливих загальних принципи управління, а саме: принцип регламентації і принцип формалізації. Згідно з принципом регламентації всі процеси, що відбуваються в системі управління, мають бути жорстко регламентовані. Оскільки у менеджменті відомо про проблему узгодження принципів, то стає питання про те наскільки ця множина принципів когерентна. Але, як не дивною може здаватися на перший погляд ця теза, некогерентність принципів може бути водночас аргументом на користь відсутності аксіоматичного ядра в системі таких пропозицій, але й має свідчити, що навіть до множини принципів може бути пристосовано метод диверсифікації, бо будь яка множина некогерентних елементів, кожен з яких може бути корисним з якоюсь то вірогідністю або навіть ймовірністю, надає можливість використання методу диверсифікації. Суто з формального погляду немає заперечень проти можливості використання методу диверсифікації навіть у вигляді моделі Марковіца до множини принципів будь-якого конкретного управління. Але тільки доцільність такої диверсифікації може говорити на користь використання методу диверсифікації, а не аргументи за або проти формальної можливості застосування методу диверсифікації.

Диверсифікація ризиків є однією з найважливіших стратегій управління ризиками для компаній українського бізнесу в умовах кризи, пандемії та війни. Компанії мають забезпечити свою стійкість до ризиків, що можуть виникнути, та виявляти нові можливості для забезпечення доходів. Війна у 2023 році значно звузила для ТОВ «Хімресурс» можливості щодо розширення ринку. Проблеми логістики на початку 2023 року сказалися на вартості поставки товарів. Клієнтська база тимчасово скоротилася. Проте, незважаючи на ці виклики, промисловість і сільське господарство проявили стійкість завдяки заходам, вжитим на різних рівнях державного управління та ініціативам підприємців. Аграрний сектор, зокрема, забезпечив населення продовольством і уникнув гострого підвищення цін на продукти харчування. Вважають та стверджують, що Україна також змогла підтвердити свою роль гаранта продовольчої безпеки на світових ринках. У будь якому разі можна стверджувати, що має сенс займатися питаннями логістичної диверсифікації, що доводять приклади багатьох підприємств, як розглянутого ТОВ «Хімресурс», так і аграрних підприємств України.

Також у об'єктивному полі дослідження було розглянуто господарчу діяльність агропідприємства ПП "ТімурАгро", бо також важливо забезпечити його стійкість як типового агропідприємства та таким шляхом сприяти забезпеченню продовольчої безпеки країни. На рівні підтримки держави це можна здійснити через надання матеріально-технічних ресурсів сільським господарям, розвиток переробництва сільськогосподарської сировини в країні і збільшення обсягів виробництва продуктів з більшою доданою вартістю для експорту. ПП "ТімурАгро" – агропідприємство, яке може бути прикладом підприємства, що діє у ситуації за умов воєнної агресії для демонстрації можливих заходів диверсифікації та забезпечення стійкості в сільському господарстві, а ресурсів у самому широкому значенні терма «ресурси» у держави зараз недостатньо. Тому можна та доцільно навести кілька заходів диверсифікації, які можна застосувати. Серед таких заходів зазначимо на деяких, які здаються найбільш прагматичними.

1. Розширення номенклатури, а можливо й асортименту продукції: ПП "ТімурАгро" може розглянути можливість виробництва різних видів сільськогосподарської продукції, включаючи рослинництво, тваринництво та переробку сільськогосподарської сировини. Це допоможе зменшити ризики, пов'язані з однією конкретною галуззю.

2. Розширення ринків збуту: ПП "ТімурАгро" може дослідити нові ринки збуту, включаючи експорт своєї продукції або співпрацю з місцевими громадами та ресторанами.

3. Переорієнтація на вирощування стратегічно важливих культур: враховуючи обставини воєнного конфлікту, "ТімурАгро" може переорієнтувати вирощування на культури, які є стратегічно важливими для продовольчої безпеки.

4. Розвиток переробництва як засобу диверсифікації та водночас комбінування виробництва: виробництво продуктів з високою доданою вартістю, таких як сировина для харчових продуктів або продукти органічного виробництва, може стати джерелом додаткового доходу.

5. Зменшення залежності від імпорту: спрямована на підвищення самозабезпечення стратегія, яка включає розвиток власних ресурсів та поставок сировини, може зменшити ризики, що пов'язані з імпортом.

Ці заходи диверсифікації допоможуть зробити ПП "ТімурАгро" більш стійким до змін у воєнних умовах та розширити можливості для успішного функціонування в ускладнених умовах, про що йдеться у [60, 61].

Наведемо приклади компаній, які також здійснили заходи диверсифікації за сучасних умов:

1. Нова пошта. Компанія розширила свої послуги, запровадивши онлайн-супермаркет, що дозволяє замовляти продукти харчування та інші товари онлайн, а також створив сервіс доставки їжі "Нова пошта Food" [76].

2. АТБ-Маркет. Упродовж останніх років, маркетологи та аналітики ринку для продуктів харчування виявили суттєві зміни у споживачьких уподобаннях українців. Споживачі стали більш обережними, ретельними та економними в своїх виборах, приділяючи особливу увагу якості продуктів та не терпляче реагуючи на їхнє порушення. У світлі цих змін, компанія "АТБ-Маркет" впроваджує стратегію корпоративної

соціальної відповідальності, де основним пріоритетом є забезпечення своїх клієнтів найнижчими цінами на продукти харчування. Збереження мінімальних цін на необхідні товари в споживчому кошику є важливою складовою цієї стратегії. Шляхом оптимізації витрат, вдосконалення технологічних процесів та впровадження інноваційних рішень, компанія "АТБ-Маркет" забезпечує доступні ціни на соціально важливі товари, які нижчі на 10-15% порівняно з ринковими середніми цінами. Крім цього, проводиться впровадження всесвітньо визнаної системи безпеки харчових продуктів. З липня минулого року магазини мережі "АТБ" піддаються аудиту та отримують сертифікацію, щоб відповідати вимогам міжнародного стандарту ISO 22000: 2005, який ґрунтується на принципах HACCP [72].

3. Артеріум. Під час війни та кризи, компанія змінила стратегію виробництва та розширила свій асортимент продукції на виробництво медичних засобів за допомогою власних технологій, які відповідають стандартам ЄС [52].

4. Укртатнафта. Укртатнафта зробила акцент на розвиток власного сегменту роздрібною мережі, що дозволило їй зберігти конкурентоспроможність та стабільність при негативних зовнішніх чинниках [88].

Таким чином, диверсифікація ризиків є важливою стратегією для компаній в умовах кризи, пандемії та війни. Розширення асортименту, розвиток онлайн-сервісів та власних технологій є ефективними інструментами, які допоможуть компаніям зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити доходи у складних умовах. В період російсько-українських бойових дій диверсифікація ризиків набуває особливої важливості для підприємств, які діють на території України. На фоні економічної та геополітичної нестабільності, компанії можуть зіштовхнутися з багатьма ризиками, такими як зменшення попиту на їхні товари або послуги, зупинка поставок сировини, погіршення фінансової ситуації, погіршення іміджу тощо. Але вирішення таких ризиків як шляхом диверсифікації так і іншими шляхами не може бути еклектичним: по-перше слід враховувати відносну важливість окремих видів ризику, по-друге слід обирати доречні засоби зниження рівня ризику, по-третє слід враховувати компліментарність (або ні) засобів зниження ризику, по-четверте слід враховувати комплексний ефект використання різних засобів, який може бути емерджентним. Тож організація диверсифікації як процесу, або використання диверсифікації як методу має відповідати диверсифікації як меті. Диверсифікація ризиків дозволяє підприємствам зменшити ризик залежності від однієї ринкової ніші, одного постачальника, одного регіону або однієї валюти. Це може бути досягнуто за допомогою різноманітних стратегій, таких як входження на нові ринки, диверсифікація продуктів або послуг, зменшення залежності від іноземних постачальників, збільшення диверсифікації валютних ризиків тощо. В період російсько-української війни, компанії, що успішно здійснюють диверсифікацію ризиків, можуть зберегти своє фінансове здоров'я та конкурентність на ринку. Такі компанії можуть знайти нові ринки для своїх товарів, встановити стабільні поставки сировини, збільшити свою клієнтську базу, зменшити експозицію до валютного ризику та зменшити залежність від іноземних постачальників.

Висновки та актуальні завдання подальшого дослідження. Розвиток термінологічного забезпечення диверсифікації як методу зниження невизначеності результатів інвестиційної діяльності бізнесових організацій на нашу думку має бути пов'язаним насамперед зі встановленням зв'язку комбінування виробництва та диверсифікованих інвестицій у виробництво. Капітальні вкладення грають істотну роль у збільшенні виробничих ресурсів, формують матеріальну основу розвитку виробництва. Одним з напрямків розвитку промислових підприємств виступає комбінування, яке є вагомим чинником зростання ефективності їхньої діяльності за рахунок більш повного використання ресурсів, а відтак, – збільшення ефективності, зниження матеріаломісткості виробництва, а також отримання інших його переваг. Вочевидь, проекти комбінування виробництва як і будь які проекти нарощування виробничої потужності потребують значного обсягу інвестицій. Інвестиції завжди мають лише прогнозовану віддачу, тобто інвестування завжди характеризується певним суттєвим рівнем ризику. Тому комбінування виробництва відіграє не тільки роль чинника підвищення ефективності, а й чинника диверсифікованого зниження ризику інвестицій. Але неможна аж ніяк обожнювати інвестиції у комбінування виробництва та диверсифіковані інвестиції у виробництво, – кожна з діяльностей має бути визнаною такою чи іншою за наявності ефектів відповідно комбінування або диверсифікації. У випадку диверсифікованих інвестицій у комбінування виробництва ці ефекти мають проявитися спільно. Тому, оскільки надзвичайно важливого значення набуває реальне інвестування, без якого неможливе нарощування виробничої потужності, реалізація програм розвитку та зміцнення виробничого потенціалу підприємств і пов'язане з ним виробництво конкурентоздатної продукції, слід навчитися встановлювати конкретні кількісні оцінки ефектів комбінування та диверсифікації. Вирішення цих завдань нерозривно пов'язане із здійсненням та обґрунтуванням інвестиційних вкладень на всіх рівнях економічної системи, і перш за все в процесі реалізації інвестиційних намірів суб'єктами господарювання, які реалізують проекти реальних інвестицій. Певні набуток методичних розробок за цими напрямками було отримано у роботах [25, 26, 39-42], але вони потребують подальшого розвитку.

З урахуванням цього здійснення підприємством діяльності у сфері інвестування щільно пов'язане з процесом вибору механізмів фінансування капітальних вкладень, який вимагає знання теорії і практики ухвалення управлінських рішень в області їх оптимізації, ретельної експертизи окремих об'єктів можливого інвестування, формування оптимально збалансованого диверсифікованого портфеля реальних інвестицій. Але портфель цей має певні специфічні риси та не може бути відтвореним у моделях, які розроблено для фінансових інвестицій, що наочно продемонстровано у [42], але й це моделювання має недоліки, пов'язані з суто абстрактним моделюванням, відсутності опрацювання широкою бази даних за конкретними проектами

реальних інвестицій. Актуальність теми дослідження обумовлена ще й тим, що проблеми, які відображають специфіку фінансування, направлено на реновацію основних засобів, нарощування виробничої потужності та розвиток виробництва, наразі до кінця не досліджені і не неопрацьовані через відсутність розгорнутої інформації про організацію і застосування джерел фінансування капітальних витрат.

Таким чином постає актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в розробці і обґрунтуванні водночас диверсифікованих інвестицій у нарощування виробничої потужності за умов комбінування виробництва. Вирішення такого науково-практичного завдання обумовлює наступний комплекс окремих завдань дослідження: 1) викласти теоретико-методичні основи організації та розвитку виробництва і їх інвестиційного забезпечення; 2) провести широке аналітичне дослідження техніко-економічних показників сучасних виробничих підприємств, які є потенційними об'єктами диверсифікованих інвестицій у комбінування виробництва; 3) проаналізувати стан та використання виробничої потужності та виробничих ресурсів окресленого кола підприємств; 4) надати характеристику інвестиційній привабливості таких підприємств та сучасного стану інвестиційної діяльності цих підприємств; 5) визначити зв'язок показників, що використовують у якості критеріїв інвестиційної діяльності та критерії комбінування виробництва та диверсифікації інвестиційної діяльності; 6) виконати наочні обґрунтування проектів комбінування виробництва та визначити джерела фінансування диверсифікованих інвестицій. Реалізація такої програми завдань дослідження має надати можливість обґрунтувати ефективність не тільки окремих об'єктів інвестування, а й знаходити додаткові ефекти сполучення об'єктів інвестування, що стають вагомим аргументами на користь встановлення переваг у інвестуванні. Такими ефектами мають бути ефект комбінування, що є додатковим резервом збільшення ефективності, та ефект диверсифікації, який встановлює зниження їхнього рівня ризику.

У роботі показано, що питання різноманіття не стосується лише питання диверсифікації: це може бути і диверсифікація, і спеціалізація (як окремий предмет обґрунтування), і комбінування виробництва, і необхідне розмаїття, інші питання збільшення чи зниження рівня різноманіття. Також у роботі обґрунтовано тезу, що диверсифікація насамперед є способом обґрунтування прагматичного рівня різноманіття, а не процес чи результат процесу (такі розуміння її як процесу та результату процесу вторинні стосовно мети та способів її досягнення). Але цей спосіб не обмежено поняттям методу як конкретизованого способу досягнення мети, а також не обмежено сферою встановлення різноманіття: будь-які множини описів елементів господарської діяльності, в яких можуть бути встановлено прагматичні рівні різноманіття, є потенційними предметами дослідження щодо диверсифікації.

Також у роботі запропоновано розглядати метод резервування як одну зі складових множини методів диверсифікації. Та запропоновано розглядати концепт диверсифікації другого порядку як портфель стратегій диверсифікації. Такі пропозиції формують поле перспективних напрямів дослідження.

Література

1. Алімова Т. Диверсифікація діяльності малих підприємств / Т. Алімова // Вопросы экономики. – 1997. – № 6. – С. 130-137.
2. Багратіоні С. З. Щодо питання сутності диверсифікованих інвестицій: процес, стан, метод чи мета? / С. З. Багратіоні // Пріоритети розвитку фінансової системи: традиції, моделі, перспективи : тези доповідей VII міжн. наук.-практ. конф., 16-17 квітня 2020 р., присвяченої 100-річчю із дня заснування СНУ ім. В. Даля та 25-річчю із дня заснування кафедри фінансів та банківської справи, м. Северодонецьк. – Северодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2020. – С. 20-24.
3. Багратіоні С. З. Актуальні завдання встановлення зв'язку комбінування виробництва та диверсифікованих інвестицій у виробництво / С. З. Багратіоні, П. В. Кривуля // Актуальні проблеми розвитку фінансової системи України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів : зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф., 22 червня 2020 р., м. Херсон, – Херсон: ХНТУ, 2020. – С. 209-211.
4. Баутин В. М. Диверсифікація в системі устійливого розвитку підприємств / В. М. Баутин // Синергія. – 2015. – №1.
5. Бланк И. А. Торговий менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса. – 1997. – 408 с.
6. Богуславський С. І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств [Текст] / С. І. Богуславський, А. О. Черниченко // Ефективна економіка – 2013. – №10 – С.14-18.
7. Брінь П. В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств / П. В. Брінь, Л. О. Переходова // Вісник НТО "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2013. – 69 (1042). – С. 172-175.
8. Брызгалов В. В. Мотивы осуществления стратегии диверсификации / В. В. Брызгалов // Наука и образование – 2002.
9. Бурко Я. В. Методичні підходи до розрахунку інтегральної оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств / Я. В. Бурко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2008. — № 4 (122). — С. 27-33.
10. Быканова О. А. Диверсифікація портфельних інвестицій суверенних фондів / О. А. Быканова, Р. Г. Ахмадеев // АНИ: економіка и управление. – 2016. Т. 5 – №4(17). – С. 59-63.
11. Вадимський Ф. А. Диверсифікація та кооперація розвитку сільських територій регіону / Ф. А. Вадимський, А. В. Колодійчук, О. С. Молнар // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка / Редкол.: В.П. Мікловда, М.І. Пітюлич, Н.М. Гапак. – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2011. – Спецвип. 33. Ч.3. – С. 125-129.
12. Врода М. В. Оценка состояния диверсификации производства на машиностроительных предприятиях региона / М. В. Врода // Актуальні проблеми економіки. – К. – 2006. – № 4. – С. 110-115.

13. Викицький Р. Диверсифікація джерел обігових коштів в управлінні ресурсами організації / Роман Викицький // Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні : зб. тез доп. загальноунівер. наук. конф. [м. Тернопіль, квіт. 2016 р.] / відп. за вип. М. М. Шкільняк. – Тернопіль : Тайп, 2016. – 358 с. – До 50-річчя ТНЕУ. – С. 50-52.
14. Габаліс В. С. Диверсифікація в системі стратегічного планування промислового виробництва. В. С. Габаліс // Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса. 1998. – Вип. 2. – С. 212-218.
15. Гур'янов А. Б. Інтегративний підхід до визначення диверсифікації / А. Б. Гур'янов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2004. – № 5-6. – С. 218-220.
16. Дереза В. М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. М. Дереза. Національний гірничий ун-т. – Д. – 2004. – 158 с.
17. Диверсифікація доходів місцевих бюджетів : монографія / І. О. Луніна, О. П. Кириленко, А. В. Лучка [та ін.] ; за ред. І. О. Луніної. – К. : ІЕП НАНУ, 2010. – 320 с.
18. Должанський І. З. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства / І. З. Должанський, В. М. Лозюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т.2. – С. 70-78.
19. Доповідь Національної комісії з розслідування подій на Deepwater Horizon, опублікована у 2011 році. URL: https://economic-definition.com/Neftyanaya_platforma_Deepwater_Horizon_Glubokovodnyy_Gorizont_eto.html
20. Дорошко М. В. Роль комунікаційно-наведеного ризику у моделюванні процесу комунікації агентів інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень / М. В. Дорошко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2009. — № 9 (139). — С. 76-82.
21. Дорошко М. В. Системна діагностика економічної безпеки процесу прийняття інвестиційних рішень на підприємстві / М. В. Дорошко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2013. — № 10 (199). Ч. 1. — С. 94-98.
22. Дорошко М. В. Ситуаційне діагностування економічної безпеки процесу прийняття інвестиційних рішень на підприємстві / М. В. Дорошко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2013. — № 17 (206). Ч. 1. — С. 53-58.
23. Дорошко М. В. Комунікаційні хиби при консолідації інформації у проектних командах : монографія / М. В. Дорошко, П. В. Кривуля. – Луганськ: Вид-во ЛДАКМ, 2014. – 196 с. – ISBN 978-966-2005-15-8.
24. Драпала Л. Л. Диверсифікація джерел фінансування охорони здоров'я / Л. Л. Драпала // П'яті Всеукраїнські наукові читання пам'яті С.І. Юрія приурочені 50-річчю кафедри : зб. наук. праць. / редкол. О. Ю. Мелих ; відп. за вип. О. П. Кириленко. – Тернопіль : ТНЕУ, 2019. – С. 90-93.
25. Дьоміна В. В. Огляд та аналіз моделей та методів обґрунтування поєднання диверсифікації та комбінування виробництва / В. В. Дьоміна // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2011. – № 3 (157). – С. 95-105.
26. Дьоміна В. В. Порівняння засобів та призначення диверсифікації та комбінування виробництва / В. В. Дьоміна // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2011. – Вип. 2 (38). – С. 101-107.
27. Енциклопедія Сучасної України. Інститут енциклопедичних досліджень НАН України. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=24218 (дата звернення: 30.09.2023).
28. Забуранна Л. Соціально-економічні передумови диверсифікації сільської економіки / Леся Забуранна // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2013. – Вип. 1. – С. 45-55.
29. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
30. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання [Текст] / Лариса Івченко // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. зб. наук. пр. – 2016. – Вип. 1. – С. 99-107.
31. Костецький В. Диверсифікація як спосіб зниження ступеня фінансових ризиків суб'єкта господарювання / Володимир Костецький // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. [м. Тернопіль, 20 жовт. 2016 р.] / редкол. : Б. О. Язлюк, П. Р. Пуцентейло, Р. Ф. Бруханський [та ін.]; відп. за вип. П. Р. Пуцентейло. – Тернопіль : Вектор, 2016. – С. 142-144.
32. Куценко В. Диверсифікація як засіб формування раціональної галузевої структури економіки регіону / Владислав Куценко // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна візія та виклики в глобалізації : зб. тез доп. XII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених [м. Тернопіль, 26-27 берез. 2015 р.] / редкол. : Л. П. Амбрик, В. А. Валігура, О. М. Войтенко, С. М. Галещук [та ін.]; відп. за вип. Т. Я. Маршалок. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – С. 97-98.
33. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. Київ: Національна академія управління. – 2006. – № 5. – С. 12-17.
34. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : монографія / М. Д. Корінько. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.
35. Король Б. О. Регулювання розвитку конкуренції на основі товарної диверсифікації виробництва : Дис. канд. екон. наук : 08.02.03 / Український держ. ун-т водного господарства та природокористування / Б. О. Король. – Рівне, 2004. – 174 с.
36. Кравченко Н. А. Диверсификация экономики: институциональные аспекты / Н. А. Кравченко, С. Д. Агеева // LIS. – 2017. – №4.
37. Красносова Е. Н. Диверсифікація – глобальное направление маркетинговой стратегии предприятия в условиях становления рыночных отношений / Е. Н. Красносова // Вісник ХДЕУ. – 1998. – № 2. – С. 57-59.
38. Красовська Г. О. Організаційно-економічні детермінанти реалізації стратегії диверсифікованого зростання виробничого підприємства / Г. О. Красовська, В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3, Т. 1. – С. 183-187.
39. Кривуля П. В. Новий підхід до розробки показника ефекту диверсифікації для оцінки диверсифікації виробничих підприємств / П. В. Кривуля, В. В. Дьоміна // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конференції, 10-12 листоп. 2011р. — Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 393-395.
40. Кривуля П. В. Нові засади оцінювання ефекту диверсифікації багатомономенклатурного та комбінованого виробництва / П. В. Кривуля, В. В. Дьоміна // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2011. — № 11 (165). Ч. 2. — С. 287-293.

41. Кривуля П. В. Диверсифікація versus спеціалізація / П. В. Кривуля, Д. А. Комиссаренко // Економіка. Менеджмент. Підприємство. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 12. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2004. – С. 199-224.
42. Кривуля П. В. Специфіка виявлення ефекта диверсифікації і ефективного множення портфель реальних інвестицій / П. В. Кривуля // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. – Луганськ (Севеодонецьк): вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – №1(61). – С. 5-35.
43. Кривуля П. В. Удосконалення планування товарного асортименту предметів споживання : Автореф. дис ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Павло Вікторович Кривуля; В.о. Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2003.– 19 с.
44. Кривуля П. В. Составление качественных шкал уровня риска по аналогии с соотношением дисконта к ренте и на основе сопоставления с упорядоченным рядом альтернативных показателей доходности / П. В. Кривуля, М. В. Дорошко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. — 2011. — № 2 (156). Ч.1. — С. 108-120.
45. Кривуля П. В. Нечёткость субъективных оценок относительной значимости как составляющая аберационного риска при использовании метода поприоритетных расходов / П. В. Кривуля, Д. А. Кобцева // Обліково-аналітичне забезпечення системи фінансово-економічної безпеки: інформаційно-комунікаційні технології та антикорупційний менеджмент: матеріали VIII міжн. наук.-практ. інтернет-конф. для здобувачів вищ. освіти і молодих науковців, м. Харків, 07 листопада 2019 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, Харків. міськрада, ін-т конкурент. розвідки (Германія) [та ін.]. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – С. 101-103.
46. Кривуля П. В. Когнітивні ризики у оцінюванні відносної значущості складових комплексу цілей мегапроектів: абераційний ризик інтуїтивних переваг та консолідаційно-наведений ризик довільних порядків згортки [Електронний ресурс] / П. В. Кривуля, Д. А. Кобцева // Наукові Вісті Далівського університету. – 2019. – № 17. – doi: 10.33216/2222-3428-2019-17-12.
47. Кривуля П. В. Рефлексивна економічна семіотика: система показників ситуаційної діагностики управління підприємством : монографія / П. В. Кривуля. – Луганськ: Віртуальна реальність, 2013. – 562 с.
48. Марков В. М. Инновационная сущность диверсификации планирования производства с учетом динамического спроса / В. М. Марков // Инновации. – 2002. – № 9-10. – С. 118-124.
49. Махнушина В. Н. Эволюция понятия «диверсификация» в экономической мысли / В. Н. Махнушина, А. Н. Шинкевич // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2014. №3.
50. Новицкий Е. Стратегическое планирование в высоко-диверсифицированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АФК «Система» / Е. Новицкий // Российский экономический журнал. – 1999. – № 8. – С. 72-78.
51. Орлов П. А. Диверсификация предприятий оборонно-промышленного комплекса / П. А. Орлов // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 1 URL: <https://www.mir-nayka.com/jour/article/view/877>
52. Офіційний веб-сайт компанії корпорація Артеріум. URL: <https://www.arterium.ua/>
53. Офіційний веб-сайт компанії Coca-Cola. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/>
54. Офіційний веб-сайт компанії Nestle. URL: <https://www.nestle.ua/>
55. Офіційний веб-сайт компанії Procter & Gamble. URL: <https://us.pg.com/>
56. Офіційний веб-сайт компанії Samsung. URL: <https://www.samsung.com/ua/>
57. Паничок М. Ю. Пристосовність різних підходів щодо інтерпретування категорій «ефект» та «ефективність» для вирішення завдань оцінювання використання економічного потенціалу регіону / М. Ю. Паничок, П. В. Кривуля // Економічний вісник Донбасу. – 2019. – № 3 (57). – С. 10-20. – doi: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-10-20.
58. Паскье М. Диверсификация и эффективность / М. Паскье // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 79-82.
59. Попова С. М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / С. М. Попова ; Харківський національний економічний ун-т. – Х. – 2004. – 180 с.
60. ПП “Тімурагро”. URL: <https://youcontrol.com.ua>
61. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua>
62. Соколюк Г. О. Використання потенціалу диверсифікації у зміцненні конкурентного статусу машинобудівного підприємства / Г. О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 210–212.
63. Соколюк Г. О. Можливості логістики у плануванні стратегії диверсифікованого зростання / Г. О. Соколюк // Соціально-економічний розвиток національної економіки в контексті європейської інтеграції та глобальної фінансової кризи : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. наук., викл., спец., 12 листопада 2009 р. – Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2009. – С. 149-150.
64. Соколюк Г. О. Потенціал диверсифікації в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / Г. О. Соколюк // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : зб. тез III всеукр. міжвуз. наук.-практ. конф., 22-23 квітня 2010 р. – Рівне : НУВГП, 2010. – С. 245-246.
65. Соколюк Г. О. Формування компетентнісної складової стратегії диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 2. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 466-478.
66. Соколюк Г. О. Цільові освітні програми в підвищенні потенціалу диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 4. – С. 246–249.
67. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах [Текст] / М. М. Скоробогатов, О. І. Кудерубова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №3(25) – С. 18–21.
68. Стадник В. В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія / В. В. Стадник, М. А. Йохна, Г. О. Соколюк. – Хмельницький : ХНУ, – 2013. – 202 с.
69. Татуев А. А. Диверсификация в промышленности: понятие, сущность, этапы развития и проблемы применения / Татуев Арсен Азидович, Зиядин Саябек Таттибекович, Ибраева Алия Кабышевна // Вестник АГАУ. – 2015. – №1 (123).
70. Теряева Е. Диверсификация: что это такое и для чего она нужна. Calltouch: вебсайт. URL: <https://blog.calltouch.ru/chtotakoe-diversifikatsiya> (дата звернення: 24.03.2021).

71. ТОВ «Хімресурс». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42957417/
72. ТОВ «АТБ-Маркет». URL: <https://www.atb.ua/>
73. Топольницька Л. Диверсифікація способів протидії ухиленню від оподаткування [Текст] / Лілія Топольницька // Фіскальна політика України в умовах євроінтеграційних процесів : зб. тез доп. VIII Всеукр. наук.-практ. конф. [М. Тернопіль, 22 квіт. 2016 р.] / редкол. : А. І. Крисоватий, О. М. Десятнюк, Луцик А. І. [та ін.] ; відп. ред. А. І. Луцик. – Тернопіль : Вектор, 2016. – С. 160-162.
74. Торчинович С. Диверсифікація як інструмент інноваційного розвитку підприємства [Текст] / Соломія Торчинович // Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі : матеріали доп. VI наук.-практ. конф. студ. та молод. вчених з міжнар. участю [Тернопіль, 28 жовт. 2021 р.] / редкол. : Л. Р. Галько, В. Т. Дудар, С. П. Крамарчук [та ін.] ; відп. за вип. В. М. Островерхов. – Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – С. 226-228.
75. Чорна Н. П. Концентрація та диверсифікація виробництва як шлях формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Роль науки у підвищенні технологічного рівня і ефективності АПК України: зб. тез всеукр. наук. прак. конф. 18-20 травня 2011р. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет С.231-233.
76. Українська онлайн газета Mind.ua ««Нова Пошта», АТБ та Rozetka розширили доставку продуктів додому по всій Україні» стаття від 8 квітня 2021 року 12.00. URL: <https://mind.ua/news/20209682-nova-poshta-atb-ta-rozetka-rozshirili-dostavku-produktiv-dodomu-po-vsij-ukrayini>
77. Цогла О. О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2007. – № 5. – С. 148-152.
78. Цогла О. О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств [Текст] / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №7. – С.147–151.
79. Цогла О. О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4. С.109-115.
80. Цогла О. О. Чинники прийняття рішення щодо впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємств / О. О. Цогла // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2006. – № 4 (554). ? С. 20-24.
81. Язюк Б. О. Диверсифікація як запорука інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств / Борис Олегович Язюк // Економічний аналіз : зб.наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2010. – Вип. 7. – С. 417-420.
82. Ansoff H. Strategic Management / H Igor Ansoff. – Wiley, 1979 – 236 p. (Переклад: Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [науч. ред. Л. И. Евенко]. – М.: Экономика. – 1989. – 519 с).
83. Barnes A.P. The influence of diversification on long-term viability of the agricultural sector / A.P. Barnes, H. Hansson, G. Manevska-Tasevska, S.S. Shrestha, S.G. Thomson // Land Use Policy, Volume 49, 2015, pp. 404-412. doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.08.023.
84. Berger P. G. Diversification's Effect on Firm Value / Philip G. Berger, Eli Ofek // Journal of Financial Economics, Volume 37, Issue 1, January 1995, pp. 39-65. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(94\)00798-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(94)00798-6)
85. Caves, Richard E. Diversification and Seller Concentration: Evidence from Change. Review of Economics and Statistics, 1981. 63(2), pp. 289-293.
86. Caves, Richard E., B. T. Gale, and Michael E. Porter. Interfirm Profitability Differences. Quarterly Journal of Economics, November 1977.
87. Deressa T. T. Determinants of farmers` choice of adaptation methods to climate change in the Nile Basin of Ethiopia / Temesgen Tadesse Deressa, Rashid M. Hassan, Claudia Ringler, Tekie Alemu, Mahmud Yesuf // Global Environmental Change, 2009, 19(2), pp. 248-255. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.01.002>.
88. Forbes.ua новини компанії "Укртатнафта" 2022. URL: <https://forbes.ua/ru/profile/ukrtatnafta-230>
89. Grant R. M. Diversity, Diversification and profitability among British manufacturing Companies / Robert M. Grant, Azar P. Jammie and Howard Thomas // Academy of Management Journal. – 1988. – Vol. 31. – pp. 771-785.
90. Grossman S. On the Impossibility of Informationally Efficient Markets / Sanford J. Grossman and Joseph E. Stiglitz // The American Economic Review. Vol. 70, No. 3 (Jun., 1980), Published By: American Economic Association, pp. 393-408
91. Hansson H. Farmers' motives for diversifying their farm business – The influence of family / Helena Hansson, Richard Ferguson, Christer Olofsson, Leena Rantamäki-Lahtinen // Journal of Rural Studies, Volume 32, 2013, pp. 240-250, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.07.002>.
92. Hyland, D.C. The Effect of Diversification on Firm Value: a Pre- and Post- Diversification Analysis", Studies in Economics and Finance, 2003. Vol. 21 No. 2, pp. 22-39. <https://doi.org/10.1108/eb028773>
93. Markowitz H. Portfolio Selection / Harry Markowitz // The Journal of Finance. Vol. 7, No. 1 (Mar., 1952), Published By: Wiley. pp. 77-91.
94. Mesfin W. Pattern, Trend and Determinants of Crop Diversification: Empirical Evidence from Smallholders in Eastern Ethiopia / Wondimagegn Mesfin, Bekabil Fufa, Jema Haji // Journal of Economics and Sustainable Development. Vol.2, No.8, 2011, pp. 78-89.
95. Nilsson P. Farm performance and input self-sufficiency increases with functional crop diversity on Swedish farms / Pia Nilsson, Riccardo Bommarco, Helena Hansson, Brian Kuns, Henning Schaak // Ecological Economics, Volume 198, 2022, 107465, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107465>.
96. Thompson A. A. Strategic Management / Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland. – McGraw-Hill Education, 2001 – 1079 p. (Переклад: Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.).
97. Villalonga B. Does Diversification Cause the “Diversification Discount”? / Belén Villalonga // Financial Management Vol. 33, No. 2 (Summer, 2004), Published By: Wiley. pp. 5-27.
98. Villalonga B. Diversification Discount or Premium? New Evidence from the Business Information Tracking Series. Journal of Finance, 59(2), April 2004, pp. 479-506.
99. Wimmer S. G Diversification versus Specialization: Empirical Evidence on the Optimal Structure of European Dairy Farms / Wimmer, Stefan G, Sauer, Johannes // 56th Annual Conference, Bonn, Germany, September 28-30, 2016 244882 DOI: 10.22004/ag.econ.244882

References

1. Alymova T. Dyversyfikatsyya deyatelnosti malykh predpriyaty / T. Alymova // *Voprosy ekonomyky*. – 1997. – № 6. – S. 130-137.
2. Bahratiioni S. Z. Shchodo pytannya sutnosti dyversyfikovanykh investytsiy: protses, stan, metod chy meta? / S. Z. Bahratiioni // *Priorytety rozvytku finansovoyi systemy: tradytsiyi, modeli, perspektyvy* : tezy dopovidey VII mizhn. nauk.-prakt. konf., 16-17 kvitnya 2020 r., prysvyachenoyi 100-richchu iz dnya zasnuvannya SNU im. V. Dalya ta 25-richchu iz dnya zasnuvannya kafedry finansiv ta bankivs'koyi spravy, m. Syevyerodonets'k. – Syevyerodonets'k: vyd-vo SNU im. V. Dalya, 2020. – S. 20-24.
3. Bahratiioni S. Z. Aktual'ni zavdannya vstanovlennya zv'yazku kombinuvannya vyrobnytstva ta dyversyfikovanykh investytsiy u vyrobnytstvo / S. Z. Bahratiioni, P. V. Kryvulya // *Aktual'ni problemy rozvytku finansovoyi systemy Ukrainy v umovakh intehratsiynykh ta hlobalizatsiynykh protsesiv* : zb. materialiv I Vseukr. nauk.-prakt. konf., 22chervnya 2020 r., m. Kherson, – Kherson: KHNTU, 2020. – S. 209-211.
4. Bautyn V. M. Dyversyfikatsyya v systeme ustoychyvoho rozvytyya predprynymatel'skykh struktur APK / V. M. Bautyn // *Synerhyia*. – 2015. – №1.
5. Blank Y. A. Torhovyy menedzhment / Y. A. Blank. – K. : Ukrainsko-Fynskyy ynstitut menedzhmenta y byznesa. – 1997. – 408 s.
6. Bohuslavs'kyy YE. I. Vybir optimal'noho metodu dyversyfikatsiyi pidpryyemstv [Tekst] / YE. I. Bohuslavs'kyy, A. O. Chernychenko // *Efektyvna ekonomika* – 2013. – №10 – S.14–18.
7. Brin' P. V. Dyversyfikatsiya hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstv / P. V. Brin', L. O. Perekhodova // *Visnyk NTO "KHPI". Seriya: Aktual'ni problemy rozvytku ukraiyins'koho suspil'stva*. – 2013. – 69 (1042). – S. 172-175.
8. Bryz'halov V. V. Motyvy osushchestvlenyya stratehyy dyversyfikatsiy / V. V. Bryz'halov // *Nauka y obrazovanye* – 2002.
9. Burko YA. V. Metodychni pidkhody do rozrakhunku intehr'al'noyi otsinky konkurentospromozh-nosti promyslovykh pidpryyemstv / YA. V. Burko // *Visnyk Skhidnoukraiyns'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya*. — 2008. — № 4 (122). — S. 27–33.
10. Bykanova O. A. Dyversyfikatsyya portfel'nykh ynvestytsiy suverennykh fondov / O. A. Bykanova, R. H. Akhmadeev // *ANY: ekonomika y upravlenye*. – 2016. T. 5 – №4(17). – S. 59-63.
11. Vazhyns'kyy F. A. Dyversyfikatsiya ta kooperatsiya rozvytku sil's'kykh terytoriy rehionu / F. A. Vazhyns'kyy, A. V. Kolodiychuk, O. S. Molnar // *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu* : Seriya: Ekonomika / Redkol.: V.P. Miklovda, M.I. Pityulych, N.M. Hapak. – Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU «Hoverla», 2011. – Spetsvyp. 33. CH.3. – S. 125–129.
12. Vroda M. V. Otsenka sostoyannya dyversyfikatsiyi proyzvodstva na mashynostroytel'nykh predpriyatyakh rehyona / M. V. Vroda // *Aktual'ni problemy ekonomyky*. – K. – 2006. – № 4. – S. 110-115.
13. Vykits'kyy R. Dyversyfikatsiya dzherel obihovykh koshtiv v upravlinnyy resursamy orhanizatsiyi [Tekst] / Roman Vykits'kyy // *Innovatsiyni tekhnolohiyi v menedzhmenti ta publichnomu upravlinni* : zb. tez dop. zahal'nouniver. nauk. konf. [m. Ternopil', kvit. 2016 r.] / vidp. za vyp. M. M. Shkil'nyak. – Ternopil' : Tays, 2016. – 358 s. – Do 50-richchya TNEU. – S. 50-52.
14. Habalis V. S. Dyversyfikatsiya v systemi stratehichnoho planuvannya promysloвого vyrobnytstva. V. S. Habalis // *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. Odesa. 1998. – Vyp. 2. – S. 212-218.
15. Hur'yanov A. B. Intehrativnyy pidkhid do vyznachennya dyversyfikatsiyi / A. B. Hur'yanov // *Visnyk ekonomyky transportu i promyslovosti*. – Kharkiv : UkrDAZT, 2004. – № 5-6. – S. 218-220.
16. Dereza V. M. Dyversyfikatsiya vyrobnytstva i kapitalu yak faktor stabilizatsiyi finansovoho stanu pidpryyemstva : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01 / V. M. Dereza. Natsional'nyy hirnychyy un-t. – D. – 2004. – 158 s.
17. Dyversyfikatsiya dokhodiv mistsevykh byudzhetiv : monohrafiya / I. O. Lunina, O. P. Kyrylenko, A. V. Luchka [ta in.] ; za red. I. O. Luninoyi. – K. : IEP NANU, 2010. – 320 s.
18. Dolzhans'kyy I. Z. Dyversyfikatsiya tovarnoyi propozytsiyi torhovoho pidpryyemstva / I.Z. Dolzhans'kyy, V.M. Lozyuk // *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomyky*. – 2009. – №4, T.2. – S. 70-78.
19. Dopovid' Natsional'noyi komisiyi z rozsliduvannya podiy na Deepwater Horizon, opublikovana u 2011 rotsi. URL: https://economic-definition.com/Neftyanaya_platforma_Deepwater_Horizon_Glubokovodnyy_Gorizont_eto.html
20. Doroshko M. V. Rol' komunikatsiyno-navedenoho ryzkyu u modelyuvanni protsesu komunikatsiyi ahentiv informatsiynoho zabezpechennya pryynyattya upravlins'kykh rishen' / M. V. Doroshko // *Visnyk Skhidnoukraiyns'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalya*. — 2009. — № 9 (139). — S. 76-82.
21. Doroshko M. V. Systemna diahnostyka ekonomichnoyi bezpeky protsesu pryynyattya investytsiynykh rishen' na pidpryyemstvi / M. V. Doroshko // *Visnyk Skhidnoukraiyns'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalya*. — 2013. — № 10 (199). CH. 1. — S. 94-98.
22. Doroshko M. V. Sytuatsiynne diahnostuvannya ekonomichnoyi bezpeky protsesu pryynyattya investytsiynykh rishen' na pidpryyemstvi / M. V. Doroshko // *Visnyk Skhidnoukraiyns'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalya*. — 2013. — № 17 (206). CH. 1. — S. 53-58.
23. Doroshko M. V. Komunikatsiyni khyby pry konsolidatsiyi informatsiyi u proektnykh komandakh : monohrafiya / M. V. Doroshko, P. V. Kryvulya. – Luhans'k: Vyd-vo LDAKM, 2014. – 196 s. – ISBN 978-966-2005-15-8.
24. Drapala L. L. Dyversyfikatsiya dzherel finansuvannya okhorony zdorov'ya / L. L. Drapala // *P'yati Vseukraiyns'ki naukovy chytannya pam'yati S.I. Yuriya pryurocheni 50-richchyu kafedry* : zb. nauk. prats' / redkol. O. YU. Melykh ; vidp. za vyp. O. P. Kyrylenko. – Ternopil' : TNEU, 2019. – S. 90-93.
25. D'omina V. V. Ohlyad ta analiz modeley ta metodiv obgruntuvannya poyednannya dyversyfikatsiyi ta kombinuvannya vyrobnytstva / V. V. D'omina // *Visnyk Skhidnoukr. nats. un-tu im. V. Dalya*. – 2011. – № 3 (157). – S. 95-105.
26. D'omina V. V. Porivnyannya zasobiv ta pryznachennya dyversyfikatsiyi ta kombinuvannya vyrobnytstva / V. V. D'omina // *Upravlinnyy proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*. – 2011. – Vyp. 2 (38). – S. 101-107.
27. Entsyklopediya Suchasnoyi Ukrainy. Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen' NAN Ukrainy. URL: https://esu.com.ua/search_articles.php?id=24218 (data zvernennya: 30.09.2023).
28. Zaburanna L. Sotsial'no-ekonomichni peredumovy dyversyfikatsiyi sil's'koyi ekonomyky / Lesya Zaburanna // *Visnyk Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*. – 2013. – Vyp. 1. – S. 45-55.
29. Zub A. T. Stratehycheskyy menedzhment : teoriya y praktyka / A. T. Zub. – M. : Aspekt Press, 2002. – 415 s.

30. Ivchenko L. Dyversyfikatsiya diyal'nosti pidpryyemstv yak chynnyk yikh ekonomichnoho zrostannya [Tekst] / Larysa Ivchenko // Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi : mizhnar. zb. nauk. pr. – 2016. – Vyp. 1. – S. 99-107.
31. Kostets'kyy V. Dyversyfikatsiya yak sposib znyzhennya stupenya finansovykh ryzykiv sub'yekta hospodaryuvannya / Volodymyr Kostets'kyy // Prykladna ekonomika – vid teorii do praktyky : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [m. Ternopil', 20 zhovt. 2016 r.] / redkol. : B. O. Yazlyuk, P. R. Putsenteylo, R. F. Brukhans'kyy [ta in.]; vidp. za vyp. P. R. Putsenteylo. – Ternopil' : Vektor, 2016. – S. 142-144.
32. Kutsenko V. Dyversyfikatsiya yak zasib formuvannya ratsional'noyi haluzevoyi struktury ekonomiky rehionu / Vladyslav Kutsenko // Ekonomichnyy i sotsial'nyy rozvytok Ukrainy v KHKHI stolitti : natsional'na viziya ta vyklyky v hlobalizatsiyi : zb. tez dop. XII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh [m. Ternopil', 26-27 berez. 2015 r.] / redkol. : L. P. Ambryk, V. A. Valihura, O. M. Voytenko, S. M. Haleshchuk [ta in.]; vidp. za vyp. T. YA. Marshalok. – Ternopil' : TNEU, 2015. – S. 97-98.
33. Korin'ko M. D. Dyversyfikatsiya yak stratehiya rozvytku / M. D. Korin'ko // Aktual'ni problemy ekonomiky. Kyiv: Natsional'na akademiya upravlinnya. – 2006. – № 5. – S. 12-17.
34. Korin'ko M. D. Dyversyfikatsiya: teoretychni ta metodolohichni osnovy : monohrafiya / M. D. Korin'ko. – K.: NNTS IAE, 2007. – 488 s.
35. Korol' B. O. Rehulyuvannya rozvytku konkurentsiyi na osnovi tovarnoyi dyversyfikatsiyi vyrobnytstva : Dys. kand. ekon. nauk : 08.02.03 / Ukrainys'kyy derzh. un-t vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya / B. O. Korol'. – Rivne, 2004. – 174s.
36. Kravchenko N. A. Dyversyfikatsiya ekonomiky: ynstytutsional'nye aspekty / N. A. Kravchenko, S. D. Aheeva // JIS. – 2017. – №4.
37. Krasnonosova E. N. Dyversyfikatsiya – hlobal'noe napravlenye marketynhovoy stratehyy predpryyatyya v uslovnyyakh stanovlenyya rynochnykh otnoshenyy / E. N. Krasnonosova // Visnyk KHDEU. – 1998. – № 2. – S. 57-59.
38. Krasov's'ka H. O. Orhanizatsiyno-ekonomichni determinanty realizatsiyi stratehii dyversyfikovanoho zrostannya vyrobnychoho pidpryyemstva / H. O. Krasov's'ka, V. V. Stadnyk // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2008. – № 3, T. 1. – S. 183-187.
39. Krivulia P. V. Novyy pidkhdid do rozrobky pokaznyka efektu dyversyfikatsiyi dlya otsinky dyversyfikatsiyi vyrobnychyykh pidpryyemstv / P. V. Krivulia, V. V. D'omina // Suchasni problemy ekonomiky i menedzhmentu : tezy dopovidey Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsiyi, 10-12 lystop. 2011r. — L'viv : Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki, 2011. – S. 393-395.
40. Krivulia P. V. Novi zasady otsinyuvannya efektu dyversyfikatsiyi bahatonomenklaturnoho ta kombinovanoho vyrobnytstva / P. V. Krivulia, V. V. D'omina // Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalya. — 2011. — № 11 (165). CH. 2. — S. 287-293.
41. Kryvulya P. V. Dyversyfikatsiya versus spetsyalyzatsiya / P. V. Kryvulya, D. A. Komysarenko // Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo. Zb. nauk. prats' Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya. Vyp. 12. – Luhans'k: SNU im. V. Dalya, 2004. – S. 199-224.
42. Kryvulya P. V. Spetsyfyka vyyavlenyya efekta dyversyfikatsiyi y efektyvnoho mnozhestva portfeley real'nykh ynvestytsiy / P. V. Krivulia // Upravlinnya proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zb. nauk.pr. – Luhans'k (Syevyerodons'k): vyd-vo SNU im. V. Dalya, 2017. – №1(61). – S. 5-35.
43. Krivulia P. V. Udoskonalennya planuvannya tovarnoho asortymentu predmetiv spozhyvannya : Avtoref. dys ... kand. ekon. nauk : 08.06.01 / Pavlo Viktorovych Kryvulya; V.o. Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalya. – Luhans'k : SNU im. V. Dalya, 2003.– 19 s.
44. Kryvulya P. V. Sostavlenye kachestvennykh shkal urovnya ryska po analohyy c sootnosheniyem dyskonta k rente y na osnovе sopostavlenyya s uporyadochennym ryadom al'ternatyvnykh pokazateley dokhodnosti / P. V. Kryvulya, M. V. Doroshko // Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalya. — 2011. — № 2 (156). CH.1. — S. 108-120.
45. Kryvulya P. V. Nechët'kost' sub'ektyvnykh otsenok otnosytel'noy znachymosti kak sostavlyayushchaya aberratsyonnoho ryska pry yspol'zovannyi metoda popryorytetnykh rashodov / P. V. Kryvulya, D. A. Kobtseva // Oblikovo-analitychne zabezpechennya systemy finansovo-ekonomichnoyi bezpeky: informatsiyno-komunikatsiyni tekhnolohiyi ta antykoruptsiynyy menedzhment: materialy VIII mizhn. nauk.-prakt. internet-konf. dlya zdobuvachiv vyshch. osvity i molodykh naukovtsiv, m. Kharkiv, 07 lystopada 2019 r. / Kharkiv. nats. un-t mis'k. hosp-va im. O. M. Beketova, Kharkiv. mis'krada, in-t konkurent. rozvidky (Hermaniya) [ta in.]. – Kharkiv: KHNUMH im. O. M. Beketova, 2019. – S. 101-103.
46. Kryvulya P. V. Kohnityvni ryzyky u otsinyuvanni vidnosnoyi znachushchosti skladovykh kompleksa tsiley mehaproektiv: aberatsiynyy ryzyk intuyityvnykh perevah ta konsolidatsiyno-navedenyy ryzyk dovil'nykh poryadkiv z'hortky [Elektronnyy resurs] / P. V. Kryvulya, D. A. Kobtseva // Naukovi Visti Dalivs'koho universytetu. – 2019. – № 17. – doi: 10.33216/2222-3428-2019-17-12.
47. Kryvulya P. V. Refleksyivna ekonomichna semiotyka: systema pokaznykiv sytuatsiynoyi diahnostyky upravlinnya pidpryyemstvom : monohrafiya / P. V. Kryvulya. – Luhans'k: Virtual'na real'nist', 2013. – 562 s.
48. Markov V. M. Ynnovatsionnaya sushchnost' dyversyfikatsiyi planirovannya proyzvodstva s uchetom dynamichnoho sprosa / V. M. Markov // Ynnovatsiyi. – 2002. – № 9-10. – S. 118-124.
49. Makhnushyna V. N. Évolutsiynyya ponyatyya «dyversyfikatsiya» v ékonomicheskoy mysly / V. N. Makhnushyna, A. N. Shynkevych // Vestnyk VHU. Seryya: Ékonomika y upravlenye. 2014. №3.
50. Novytskyy E. Stratehicheskoe planirovanye v vysoko-dyversifytsirovannykh korporatyvnykh strukturakh: o myrovoyi praktyke y opyte AFK «Systema» / E. Novytskyy // Rossiyskyy ékonomicheskyy zhurnal. – 1999. – № 8. – S. 72-78.
51. Orlov P. A. Dyversyfikatsiya predpryyatyy oboronno-promyshlennoho kompleksa / P. A. Orlov // Ékonomika y menedzhment ynnovatsionnykh tekhnolohiy. 2017. № 1 URL: <https://www.mir-nayka.com/jour/article/view/877>
52. Ofitsiynyy veb-sayt kompaniyi korporatsiya Arterium. URL: <https://www.arterium.ua/>
53. Ofitsiynyy veb-sayt kompaniyi Coca-Cola. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/>
54. Ofitsiynyy veb-sayt kompaniyi Nestle. URL: <https://www.nestle.ua/>
55. Ofitsiynyy veb-sayt kompaniyi Procter & Gamble. URL: <https://us.pg.com/>
56. Ofitsiynyy veb-sayt kompaniyi Samsung. URL: <https://www.samsung.com/ua/>
57. Panychok M. YU. Prystosovnist' riznykh pidkhdodiv shchodo interpretuvannya katehoriy «efekt» ta «efektyvnist'» dlya vyrishennya zavdan' otsinyuvannya vykorystannya ekonomichnoho potentsialu rehionu / M. YU. Panychok, P. V. Kryvulya // Ekonomichnyy visnyk Donbasu. – 2019. – № 3 (57). – S. 10-20. – doi: 10.12958/1817-3772-2019-3(57)-10-20.

58. Pask'e M. Dyversyfikatsyya y efektyvnost' / M. Pask'e // Problemy teoryy y praktyky upravlenyya. – 1994. – № 3. – S. 79-82.
59. Popova S. M. Dyversyfikatsiya diyal'nosti pidpryyemstv v umovakh transformatsiyanoi ekonomiky : dys. kand. ekon. nauk : 08.06.01 / S. M. Popova ; Kharkivs'kyy natsional'nyy ekonomichnyy un-t. – KH. – 2004. – 180 s.
60. PP “Timurahro”. URL: <https://youcontrol.com.ua>
61. Priorytety zabezpechennya stiykosti promyslovosti y ahrahnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoyi viyny. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'. URL: <https://niss.gov.ua>
62. Sokolyuk H. O. Vykorystannya potentsialu dyversyfikatsiyi u zmitsnenni konkurentnoho statusu mashynobudivnoho pidpryyemstva / H. O. Sokolyuk // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – № 5, T. 2. – S. 210–212.
63. Sokolyuk H. O. Mozhlyvosti lohistyky u planuvanni stratehiyi dyversyfikovanoho zrostannya / H. O. Sokolyuk // Sotsial'no-ekonomichnyy rozvytok natsional'noyi ekonomiky v konteksti yevropeys'koyi intehratsiyi ta hlobal'noyi finansovoyi kryzy : zb. tez dop. mizhnar. nauk.-prakt. konf. nauk., vykl., spets., 12 lystopada 2009 r. – Kharkiv : KNTEU, KHTEI KNTEU, 2009. – S. 149-150.
64. Sokolyuk H. O. Potentsial dyversyfikatsiyi v upravlinni konkurentospromozhnisty mashynobudivnoho pidpryyemstva / H. O. Sokolyuk // Aktual'ni problemy teoryi i praktyky menedzhmentu v umovakh transformatsiyi ekonomiky : zb. tez III vseukr. mizhvuz. nauk.-prakt. konf., 22-23 kvitnya 2010 r. – Rivne : NUVHP, 2010. – S. 245-246.
65. Sokolyuk H. O. Formuvannya kompetentnisnoyi skladovoyi stratehiyi dyversyfikovanoho zrostannya pidpryyemstva / H. O. Sokolyuk // Formuvannya rynkovoyi ekonomiky : zb. nauk. pr. Cpets. vyp. Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu. CH. 2. – K.: KNEU, 2012. – S. 466-478.
66. Sokolyuk H. O. Tsil'ovi osvitchni prohramy v pidvyshchenni potentsialu dyversyfikovanoho zrostannya pidpryyemstva / H. O. Sokolyuk // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – № 5, T. 4. – S. 246–249.
67. Skorobohatov M. M. Dyversyfikatsiya yak odyz iz shlyakhiv pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstvav suchasnykh umovakh [Tekst] / M. M. Skorobohatov, O. I. Kutserubova // Ekonomichnyy visnyk Donbasu. – 2011. – №3(25) – S. 18–21.
68. Stadnyk V. V. Stratehiya dyversyfikatsiyi v upravlinni mizhnarodnoyu konkurentospromozhnisty pidpryyemstva: monohrafiya / V. V. Stadnyk, M. A. Yokhna, H. O. Sokolyuk. – Khmel'nyts'kyi : KHNU, – 2013. – 202 s.
69. Tatuev A. A. Dyversyfikatsyya v promyshlennosti: ponyatyie, sushchnost', etapy rozvytyya y problemy pryomenenyya / Tatuev Arsen Azydovych, Zyyadyn Sayabek Tattybekovych, Ybraeva Alyya Kabysheva // Vestnyk AHAU. – 2015. – №1 (123).
70. Teryaeva E. Dyversyfikatsyya: chto éto takoe y dlya cheho ona nuzhna. Calltouch: veb sayt. URL: <https://blog.calltouch.ru/chto-takoe-diversifikatsiya> (data zvernennya: 24.03.2021).
71. TOV «Khimresurs». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42957417/
72. TOV «ATB-Market». URL: <https://www.atb.ua/>
73. Topol'nyts'ka L. Dyversyfikatsiya sposobiv protydyi ukhlyennyy vid opodatkuvannya [Tekst] / Liliya Topol'nyts'ka // Fiskal'na polityka Ukrainy v umovakh yevrointehratsiyinykh protsesiv : zb. tez dop. VIII Vseukr. nauk.-prakt. konf. [m. Ternopil', 22 kvit. 2016 r.] / redkol. : A. I. Krysovaty, O. M. Desyatnyuk, Lutsyk A. I. [ta in.]; vidp. red. A. I. Lutsyk. – Ternopil' : Vektor, 2016. – S. 160-162.
74. Torchynovych S. Dyversyfikatsiya yak instrument innovatsiynoho rozvytku pidpryyemstva [Tekst] / Solomiya Torchynovych // Aktual'ni problemy ekonomiky, pidpryyemnystva ta upravlinnya na suchasnomu etapi : materialy dop. VI nauk.-prakt. konf. stud. ta molod. vchenykh z mizhnar. uchastyu [Ternopil', 28 zhovt. 2021 r.] / redkol. : L. R. Hal'ko, V. T. Dudar, S. P. Kramarchuk [ta in.]; vidp. za vyp. V. M. Ostroverkhov. – Ternopil' : ZUNU, 2021. – S. 226-228.
75. Chorna N. P. Kontsentratsiya ta dyversyfikatsiya vyrobnystva yak shlyakh formuvannya konkurentospromozhnosti ahrarykh pidpryyemstv. Rol' nauky u pidvyshchenni tekhnolohichnoho rivnyi i efektyvnosti APK Ukrainy:zb. tez vseukr. nauk. prak. konf. 18-20 travnya 2011r. Ternopil': Ternopil's'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet S.231-233.
76. Ukrayins'ka onlayn hazeta Mind.ua ««Nova Poshta», ATB ta Rozetka rozshyryly dostavku produktiv dodomu po vsiy Ukraini» statyya vid 8 kvitnya 2021 roku 12.00. URL: <https://mind.ua/news/20209682-nova-poshta-atb-ta-rozetka-rozshirili-dostavku-produktiv-dodomu-po-vsij-ukraini>
77. Tsohla O. O. Perevahy ta nedoliky stratehiyi dyversyfikatsiyi diyal'nosti pidpryyemstva / O. O. Tsohla // Aktual'ni problemy ekonomiky. – K. : VNZ «Natsional'na akademiya upravlinnya», 2007. – № 5. – S. 148-152.
78. Tsohla O. O. Stanovlennya dyversyfikatsiyinykh protsesiv u diyal'nosti pidpryyemstv [Tekst] / O. O. Tsohla // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2011. – №7. – S.147–151.
79. Tsohla O. O. Formuvannya konkurentnykh perevah pidpryyemstva shlyakhom dyversyfikatsiyi yoho diyal'nosti / O. O. Tsohla // Aktual'ni problemy ekonomiky.2010. № 4. S.109-115.
80. Tsohla O. O. Chynnyky pryynyattya rishennya shchodo vprovadzhennya stratehiyi dyversyfikatsiyi diyal'nosti pidpryyemstv / O. O. Tsohla // Visnyk NU «L'vivs'ka politekhnika». – 2006. – № 4 (554). ? S. 20-24.
81. Yazlyuk B. O. Dyversyfikatsiya yak zaporuka innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku pidpryyemstv / Borys Olehovych Yazlyuk // Ekonomichnyy analiz : zb.nauk. prats' / Ternopil's'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet; redkol.: S. I. Shkaraban (holov. red.) ta in. – Ternopil' : Vydavnycho-polihrafichnyy tsentr Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu “Ekonomichna dumka”, 2010. – Vyp. 7. – S. 417-420.
82. Ansoff H. Strategic Management / H Igor Ansoff. – Wiley, 1979 – 236 p.
83. Barnes A.P. The influence of diversification on long-term viability of the agricultural sector / A.P. Barnes, H. Hansson, G. Manevska-Tasevska, S.S. Shrestha, S.G. Thomson // Land Use Policy, Volume 49, 2015, pp.404-412. doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.08.023.
84. Berger P. G. Diversification's Effect on Firm Value / Philip G. Berger, Eli Ofek // Journal of Financial Economics, Volume 37, Issue 1, January 1995, pp. 39-65. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(94\)00798-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(94)00798-6)
85. Caves, Richard E. Diversification and Seller Concentration: Evidence from Change. Review of Economics and Statistics, 1981. 63(2), pp. 289-293.
86. Caves, Richard E., B. T. Gale, and Michael E. Porter. Interfirm Profitability Differences. Quarterly Journal of Economics, November 1977.

87. Deressa T. T. Determinants of farmers' choice of adaptation methods to climate change in the Nile Basin of Ethiopia / Temesgen Tadesse Deressa, Rashid M. Hassan, Claudia Ringler, Tekie Alemu, Mahmud Yesuf // *Global Environmental Change*, 2009, 19(2), pp. 248-255. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2009.01.002>.
88. Forbes.ua новини компанії "Укртатнафта" 2022. URL: <https://forbes.ua/ru/profile/ukrtatnafta-230>
89. Grant R. M. Diversity, Diversification and profitability among British manufacturing Companies / Robert M. Grant, Azar P. Jamine and Howard Thomas // *Academy of Management Journal*. – 1988. – Vol. 31. – pp. 771-785.
90. Grossman S. On the Impossibility of Informationally Efficient Markets / Sanford J. Grossman and Joseph E. Stiglitz // *The American Economic Review*. Vol. 70, No. 3 (Jun., 1980), Published By: American Economic Association, pp. 393-408
91. Hansson H. Farmers' motives for diversifying their farm business – The influence of family / Helena Hansson, Richard Ferguson, Christer Olofsson, Leena Rantamäki-Lahtinen // *Journal of Rural Studies*, Volume 32, 2013, pp. 240-250, <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.07.002>.
92. Hyland, D.C. The Effect of Diversification on Firm Value: a Pre- and Post- Diversification Analysis", *Studies in Economics and Finance*, 2003. Vol. 21 No. 2, pp. 22-39. <https://doi.org/10.1108/eb028773>
93. Markowitz H. Portfolio Selection / Harry Markowitz // *The Journal of Finance*. Vol. 7, No. 1 (Mar., 1952), Published By: Wiley. pp. 77-91.
94. Mesfin W. Pattern, Trend and Determinants of Crop Diversification: Empirical Evidence from Smallholders in Eastern Ethiopia / Wondimagegn Mesfin, Bekabil Fufa, Jema Haji // *Journal of Economics and Sustainable Development*. Vol.2, No.8, 2011, pp. 78-89.
95. Nilsson P. Farm performance and input self-sufficiency increases with functional crop diversity on Swedish farms / Pia Nilsson, Riccardo Bommarco, Helena Hansson, Brian Kuns, Henning Schaak // *Ecological Economics*, Volume 198, 2022, 107465, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2022.107465>.
96. Thompson A. A. Strategic Management / Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland. – McGraw-Hill Education, 2001 – 1079 p.
97. Villalonga B. Does Diversification Cause the "Diversification Discount"? / Belén Villalonga // *Financial Management* Vol. 33, No. 2 (Summer, 2004), Published By: Wiley. pp. 5-27.
98. Villalonga B. Diversification Discount or Premium? New Evidence from the Business Information Tracking Series. *Journal of Finance*, 59(2), April 2004, pp. 479-506.
99. Wimmer S. G Diversification versus Specialization: Empirical Evidence on the Optimal Structure of European Dairy Farms / Wimmer, Stefan G, Sauer, Johannes // 56th Annual Conference, Bonn, Germany, September 28-30, 2016 244882 DOI: 10.22004/ag.econ.244882

Research in the field of risk management in the global business environment becomes crucial due to the increasing interconnections of international markets, technological progress, geopolitical changes in the form of military action. Enterprises face challenges from political, economic, and social turbulence, as well as new emerging risks. The study encompasses the review of different interpretations and theoretical views on the essence of diversification as a strategies to mitigate negative impacts and adapt to changes, considering competition and geopolitical factors: as a process, as a target state, as a method and criterion. The work substantiates that it is more correct not to consider diversification as a process, but as a certain goal and a criterion corresponding to it. In the current context, risk stakeholders, such as executives and entrepreneurs, actively embrace risk, driven by the incentive for profit in an innovative environment. The research also analyzes the economic aspects of risk and determines how enterprises can maximize the likelihood of positive outcomes while limiting the negative impact within the context of globalization and technological advancement. The combined approach to risk management proves most effective in facilitating adaptation to changes in the global business landscape. But such an approach requires the study of derivative diversification of the second order: not just the choice of the diversification method, but the choice of a portfolio of diversification strategies for the portfolios. The paper also proposes to consider the reservation method as one of the components of a set of diversification methods, i.e., a prospective direction of the study of reserves as elements of the general portfolio of the enterprise resources distribution is proposed. Previously, reservation and diversification were considered as independent risk reduction methods. Such a proposal should be tested both empirically and from the perspective of the theoretical justification of the new criterion of the diversification effect.

Key words: diversification, diversification effect, portfolio theory, reservation, risk.

Багратіоні Стенлі Зурабович — фахівець з проектування об'єктів альтернативної енергетики, Design4PV LLC; м. Дніпро, Україна; sbagratiion1@gmail.com

Кривуля Павло Вікторович — к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва СНУ ім. В. Даля; м. Київ, Україна; krivulia@snu.edu.ua

Бурко Ярослав Валерійович — к.е.н., доцент кафедри економіки і підприємництва СНУ ім. В. Даля; м. Київ, Україна; burko@snu.edu.ua

Безбах Артур Віталійович — здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури за спеціальністю "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" факультету економіки і управління СНУ ім. В. Даля; м. Київ, Україна; upec-22dm-853@snu.edu.ua

Плехова Наталія Максимівна — здобувачка вищої освіти 2 курсу магістратури за спеціальністю "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" факультету економіки і управління СНУ ім. В. Даля; м. Київ, Україна; upec-22dm-885@snu.edu.ua