УДК 339.5.025.72

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-2\(4\)-218-229](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-2(4)-218-229)

Салімон Ольга Миколаївна кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно - ресторанного бізнесу, Київський національний торгово-економічний університет, вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел.: (067) 936-51-32, <https://orcid.org/0000-0002-1886-5868>

Сидоренко Тетяна Миколаївна кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно - ресторанного бізнесу, Київський національний торгово-економічний університет, вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, тел.: (050) 568-83-09, <https://orcid.org/0000-0003-2904-0826>

Бондаренко Владислава Анатоліївна старший викладач, кафедра туризму, Національний транспортний університет, вул. М. Омеляновича - Павленка, 1, м. Київ, 01010, тел.: (044) 280-90-55, <https://orcid.org/0000-0003-4712-1662>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. В статті досліджено формування стратегій підприємств сфери гостинності в сучасних умовах постковідного перетворення. Встановлено, що наразі необхідно використання прийомів та методами диверсифікації послуг. Критичний аналіз наукових праць призвів до висновку, що наукова спільнота визначає необхідність застосування двох підходів, а саме особливості управління диверсифікованим підприємством, його фінансова стійкість та підходу позиції збільшення асортименту продукції підприємства, виходу його на нові сегменти. Встановлено, що поки підприємство може отримувати прибуток, використовуючи свої потенціальні можливості, немає істотної необхідності реалізовувати диверсифікацію. Але сучасний ринок гостинності після пандемії Covid 19 знаходиться в кризовому стані. Диверсифікація є багатообіцяючою стратегією в основному в тому випадку, коли підприємство вичерпало всі наявні можливості подальшого зростання в своєму основному бізнесі.

На підставі проведених досліджень сформовано механізм реалізації стратегії диверсифікації в підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Запропоновані суб'єктивні цілі підприємств гостинності щодо впровадження стратегії диверсифікації. Визначено ризикові етапи реалізації механізму диверсифікації. Встановлено, що диверсифікацію можна розглядати не тільки на рівні підприємства, фірми, компанії, корпорації, а й галузі, на рівні всієї країни. Тому в статті враховані умови прискорена диверсифікація структури української економіки, що є одним із пріоритетних завдань сучасного етапу

розвитку і запропоновано класифікацію диверсифікації за різними ознаками. Встановлено, що головним критерієм при характеристиці типу диверсифікації і її реалізації в підприємство готельно-ресторанного бізнесу є принцип злиття якій залежить від всіх бізнес - процесів. Тому в статті доведено, що у практичній діяльності підприємство може застосовувати одночасно кілька стратегій диверсифікації, тобто застосовувати комбіновану стратегію, дотримуючись певних послідовних дій в реалізації стратегій.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, стратегія диверсифікації, маркетинг, послуги, підприємства гостинності.

Salimon Olga Mykolayivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyoto St., 19, Kyiv, 02156, tel.: (067) 936-51-32, <https://orcid.org/0000-0002-1886-5868>

Sydorenko Tetiana Mykolaivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyoto St., 19, Kyiv, 02156, tel.: (050) 568-83-09, <https://orcid.org/0000-0003-2904-0826>

Bondarenko Vladislava Anatoliyivna Senior Lecturer, Department of Tourism, National Transport University, M. Omelyanovich – Pavlenko St., 1, Kyiv, 01010, tel.: (044) 2809055, <https://orcid.org/0000-0003-4712-1662>

FORMATION OF STRATEGY OF DIVERSIFICATION OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS SERVICES IN MODERN CONDITIONS

Abstract. The article investigates the formation of strategies of hospitality enterprises in modern conditions of postcoal transformation. It is established that at present it is necessary to use techniques and methods of diversification of services. A critical analysis of scientific works led to the conclusion that the scientific community determines the need for two approaches, namely the features of diversified enterprise management, its financial stability and approach to increase the productivity of the enterprise, its results. It is established that while the company can make a profit using its potential, there is no significant need to implement diversification. But the modern hospitality market after the Covid 19 pandemic is in crisis. Diversification is a promising strategy, especially when the company has exhausted all available opportunities for further growth in its core business.

On the basis of the conducted researches the mechanism of introduction of strategy of diversification in the enterprise of hotel and restaurant business is formed. The subjective goals of hospitality enterprises to implement a diversification strategy are proposed. Risk stages of diversification mechanism implementation are determined. It is established that diversification can be considered not only at the level of enterprises, firms, companies, corporations, but also industries, at the level of

the whole country. Therefore, the article takes into account the conditions of accelerated diversification of the structure of the Ukrainian economy, which is one of the priorities of the current stage of development and proposes a classification of diversification on various grounds. It is established that the main criterion in characterizing the type of diversification and its implementation in the hotel and restaurant business is the principle of merger which depends on all business processes. Therefore, the article proves that in practice the company can apply several diversification strategies simultaneously, ie apply a combined strategy, following certain consistent actions in the implementation of strategies.

Keywords: hotel and restaurant business, diversification strategy, marketing, services, hospitality enterprises.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день досить швидко зростають темпи науково-технічного прогресу, збільшується конкуренція на ринку – це все є причиною до пошуку нових шляхів зниження кон'юнктурних коливань ризиків і підвищення конкурентоспроможності компаній. В даних умовах компаніям доводиться завжди фактично завжди розраховувати на свої сили, паралельно знаходячи вихід з цих проблем за рахунок зменшення витрат, ризиків та збільшення поля діяльності в сторону більшого і більш стабільного попиту. Диверсифікація підприємства є одним із способів вирішення вищезазначених проблематик, а саме як спосіб поліпшення і оновлення асортименту підприємству, зниження залежності підприємства від вузької товарної номенклатури, сприяння в інноваційній діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Диверсифікація підприємства має свої особливості і нюанси. Тому саме через це ця тема є актуальною для дослідження. В роботах іноземних та вітчизняних авторів досить широко розглянуті теоретичні та науково-методичні основи, а саме в працях: І. Антонюк [2], В. Артимчук [1], Д. Барабась [9], В. Борисова [4], О. Карлова [8], Ю. Ковтуненко [7], К. Компанець [1], Л. Литвишко [1], А. Медведєва [2], Л. Рибіна [4], І. Самохкіна [4], Дж. Стрікланд [5], В. Ткачук [3], А. Томпсона [5], В. Шумкова [4], О. Щербут [8] та інших. В дослідженнях цих науковців в загальному розглядаються такі питання, як збалансованість асортиментного портфеля, методи диверсифікації, особливості управління диверсифікованим підприємством, його фінансова стійкість та інші.

Тому не дивлячись на доволі високий інтерес науковців та вчених до даної теми протягом останнього часу, деякі питання залишаються недостатньо дослідженими та потребують удосконалення.

Мета статті – дослідження теоретико - методичних засад формування стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах пандемії COVID-19 необхідне впровадження та реалізація інноваційних стратегічних дій. По-перше, це мінімізація витрат виробництва, розвиток і спеціалізація у наданні послуг, перехід до диверсифікації та фіксації певного сегменту ринку і

концентрація зусиль підприємства на вибраному ринковому сегменті[1]. Особливий науковий і практичний інтерес набуває проблема формування стратегічного потенціалу підприємств гостинності та стає за необхідне пошук шляхів досягнення стійких конкурентних позицій, використовуючи напрямки переорганізації готельно-ресторанного господарства та інструментів посилення свого стратегічного потенціалу [2].

Наразі використання та формування стратегії диверсифікації захопила дискусії наукового світу. Так В.І. Ткачук зазначав, що різнобічність поглядів на диверсифікацію варто вивчати із залученням двох підходів. За першим підходом диверсифікації формується виходячи з позиції збільшення асортименту продукції підприємства, виходу його на нові сегменти. За другим підходом диверсифікацію трактують як стратегічний напрям збільшення кількості ринків, видів і найменувань продукції та послуг, призначених для експорту [3, с. 63.]

Якщо систематизувати визначення поняття диверсифікації, наведені в іноземній літературі такими авторами, як А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, Р. Гріфін, то їх можна звести до наступного: «диверсифікація» – це розширення асортименту товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і продаватися на основі використання існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в ансолотно нових для неї напрямках [5, с. 137].

У цьому контексті розглядає диверсифікацію В. А. Борисова, яка пов'язує її із розширенням, зміною продукції, освоєнням нових видів виробництв, задоволенням екологічних і соціальних потреб суспільства [4]. На думку М. М. Скоробагатова, диверсифікація – це одночасний розвиток кількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва чи обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [6, с. 19.].

На теперішній час інновації та неординарні послуги дедалі більше застосовуються і користуються популярністю, адже сучасний споживач бажає, щоб його дивували, в тому числі удосконалюючи способи надання сервісу. Внаслідок цих факторів ресторанний бізнес сьогодні шукає шляхи для розширення своїх можливостей.

Як правило, необхідність диверсифікації виникає в разі, якщо при аналізі діяльності ресторанного закладу були виявлені наступні ризики:

- можливості розвитку основного бізнесу звужуються;
- диверсифікація відкриє нові можливості підвищення споживчого попиту на послуги закладу;
- заклад або компанія має достатньо компетенцій, щоб перенести їх в інші суміжні галузі;
- диверсифікація зміцнить конкурентне становище;
- диверсифікація дозволить знизити витрати. [7]

За великим рахунком диверсифікація, як порівняно нове явище, покликана до необхідності пристосування ресторанного бізнесу до швидких структурних змін, посилення конкурентної боротьби внаслідок насичення ринку. В цих

умовах диверсифікація використовує переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі. І, головне, - стабілізує бізнес, робить його менш вразливим до спадів у тих чи інших галузях, оскільки, працюючи і розвиваючи діяльність у кількох напрямках (наприклад, відкриття на базі стаціонарного закладу кейтерингової компанії або відділу), диверсифіковане підприємство має змогу компенсувати спад збуту на ринку одних послуг його зростанням на інших. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш стійкі та конкурентно-здатні ніж вузькоспеціалізовані. Вони мають можливість переливати капітал у прибуткові галузі. Отже диверсифікація - це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності бізнесу.

В даний час розроблено чимало визначень і понять диверсифікації.

У перекладі з латинської «*diversificatio*» – це зміна, різноманітність (*diversus* – різний, *facere* – робити).

Диверсифікація – це набір окремих видів підприємницької діяльності та будь-яка зміна (збільшення або зменшення) числа видів діяльності.

Диверсифікація – це прагнення підприємства до різноманітності виробленої продукції, що забезпечує йому додаткову комерційну стійкість.

Диверсифікація – це проникнення і розповсюдження господарської діяльності фірми в галузі і сфери (розширення і зміна асортименту продукції, географічної сфери і т.д.), не пов'язані з основним виробництвом і які не мають функціональної залежності від основної діяльності фірми. [7]

Диверсифікація – це стратегія маркетингу, спрямована на активне проникнення підприємства в сфери виробництва і послуг, часто не властиві специфіці його роботи, з метою отримання додаткового прибутку і поліпшення фінансових результатів.

Чи не ранжуючи ці визначення за ступенем як найповнішого розкриття сутності диверсифікаційної діяльності, відзначимо, що в цих визначеннях помічені і відображаються різні важливі, цікаві аспекти диверсифікації діяльності підприємства. Всі ці визначення диверсифікації об'єднує прагнення підприємців, виробників продукції збільшити одержуваний прибуток, постійно переміщаючись в більш дохідні сфери бізнесу шляхом перерозподілу капіталу між окремими стратегічними госпрозрахунковими підрозділами підприємства та інвестування в більш рентабельні сфери бізнесу.

Реалізації диверсифікації для підприємця сприяє висновок з теорії про життєвий цикл товару стосовно того, що в перспективі благополуччя підприємства забезпечується надійно тільки тоді, коли життєві цикли товарів, що випускаються їм, перебивають один одного, що означає, що ще до моменту насичення ринку одним товаром, на ринок необхідно вивести вже наступний, новий товар.

Діючі підприємства, як благополучні, процвітаючі, так і фінансово не стійкі, звертаються до диверсифікації з різних причин. Зміна виду діяльності реалізується або з метою нарощування потенціалу підприємства, або є наслідком негативних результатів його діяльності.

Вважається, що поки підприємство може отримувати прибуток, використовуючи можливості однієї галузі, немає істотної необхідності реалізовувати диверсифікацію. Диверсифікація є багатообіцяючою стратегією в основному в тому випадку, коли підприємство вичерпало всі наявні можливості подальшого зростання в своєму основному бізнесі.

Чіткого визначення часу, моменту, ситуації на ринку, коли підприємству необхідно звернутися до диверсифікації, не існує. Рішення про початок диверсифікації в значній мірі залежить від можливості зростання підприємства в своїй основній галузі і від конкретних позицій підприємства на ринку. На практиці рішення про диверсифікацію зазвичай приймається в разі, коли підприємство потрапляє у скрутну ситуацію (постійне зниження прибутку, систематична втрата частини ринку, збільшення терміну повернення інвестицій). І тут у виробленні рішення допомагає орієнтація на пріоритетність цілей диверсифікації (рис.1.), яка дає можливість визначитися з залежністю між цілями підприємства і прибутковістю його роботи.

Рис. 1. Механізм реалізації стратегії диверсифікації в підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено авторами

Цілі диверсифікації можуть бути різними – від простого бажання вижити, до отримання додаткового прибутку – керівництво підприємства на свій розсуд реалізує найбільш прийнятні і суттєві, в тому числі і з урахуванням пережитих підприємством етапів життєвого циклу підприємства.

Цілі диверсифікації діяльності підприємства істотно залежать від його фінансового стану і можливостей.

Є й така думка, що до диверсифікації, як засобу виходу з кризи, частіше вдаються неблагополучні підприємства, які намагаються переламати негативні тенденції і забезпечити собі приплив «живих грошей» за рахунок зміни або доповнення основної діяльності.

Підприємства зі стійким фінансово-економічним становищем за допомогою диверсифікації розширюють зону своїх інтересів, освоюючи нові види діяльності як істотну основу стабільності свого бізнесу.

Керівництво підприємства може вибирати різні, раціональні підходи до диверсифікації діяльності свого підприємства. Привабливість галузей для реалізації диверсифікації діяльності підприємства різна в короткостроковому і довгостроковому періодах. Фінансові можливості збиткових, середніх по фінансовому стану і процвітаючих підприємств диктують різні стратегії диверсифікації. Так, для реалізації довгострокових цілей, що дозволяють розширити ринки збуту, передбачається дослідження високого прибутку. На іншому «полюсі», при боротьбі підприємства за виживання, планувати і розраховувати на високий прибуток не доводиться.

При розгляді найближчих цілей і розрахунку на довгострокову рентабельність причинами диверсифікації діяльності можуть послужити насичення ринку, загальне зниження попиту, посилення конкуренції, вступ продукції фірми в стадію занепаду.

Іншою причиною диверсифікації може послужити вузький ринок, при якому велика частина обсягу збуту припадає на одного покупця, що істотно знижує гнучкість і маневреність діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Але навіть якщо не диверсифікована фірма має хороші перспективи для розширення традиційного виробництва, поштовхом до розгортання диверсифікації може послужити ситуація, коли величина прибутку, що залишається в розпорядженні фірми, є недостатньою для реалізації планів щодо істотного розширення поточної діяльності.

Рішення про диверсифікацію діяльності може прийматися і в тому випадку, якщо це дозволяє отримати великий прибуток, ніж при простому розширенні традиційного виробництва.

Реалізуючи диверсифікацію, підприємство повинно докласти певних зусиль для створення конкурентних переваг, забезпечення певного потенціалу для підтримки конкурентної переваги, без яких успіх в новій, диверсифікованій сфері бізнесу є проблематичним. В результаті диверсифікації фірми можуть

перетворитися в складні багатогалузеві комплекси [8]. Відсутність ідеального набору цілей диверсифікації, що не дозволяє визначити оптимальну мету диверсифікації, залишає керівництву підприємства готельного бізнесу велику свободу в цьому виборі, тісно пов'язану з її можливостями. І тут широке поле діяльності як для менеджерів – новаторів з підприємницьким талантом, так і консерваторів, які мають досвід і звичку роботи тільки в одній галузі. Так автором Барабаським Д.О. було сформовані пріоритетні цілі реалізації стратегії диверсифікації, що представлено на рис 2.

Рис. 2. Пріоритет цілей диверсифікації

Джерело: сформовано авторами [9]

Диверсифікацію можна розглядати не тільки на рівні підприємства, фірми, компанії, корпорації, а й галузі, на рівні всієї країни.

Відсутність якісних зрушень у підвищенні конкурентоспроможності продукції більшості не сировинних галузей обмежують можливості їх стійкого зростання і розвитку. В таких умовах прискорена диверсифікація структури української економіки стає одним із пріоритетних завдань сучасного етапу розвитку.

Класифікуватися диверсифікація може за різними ознаками.

1. В залежності від рівня диверсифікованості підприємства поділяються:

- з незначним рівнем диверсифікації – до 10% від загальної виручки і прибутку отримують від реалізації продукції, яка не пов'язана з основною діяльністю підприємства;
- диверсифіковані – 30% загальної виручки і прибутку від диверсифікованих видів діяльності;
- істотно диверсифіковані – понад 50% виручки і прибутку від диверсифікації.

Тому диверсифікованими вважаються підприємства, коли 30% і більше загального обсягу продажів припадає на продукцію, не пов'язану з основною діяльністю підприємства.

2. Серед підприємців поширена точка зору, що в сучасних економічних умовах успішна фірма повинна бути диверсифікована, причому різноманітне: по постачальникам, ринків збуту, асортименту продукції, видам діяльності.

3. По галузях диверсифікація може реалізовуватися в родинні і неспоріднені галузі.

4. В залежності від напрямків розвитку диверсифікації можливе застосування наступних різновидів стратегії диверсифікації: пов'язаної – концентричної, горизонтальної, вертикальної і незв'язаної – конгломератної, яку іноді називають багатогалузева.

Головним критерієм при характеристиці типу диверсифікації є принцип злиття. При функціональному злитті об'єднуються підприємства або їх підрозділи, пов'язані виробничим процесом. При інвестиційному злитті консолідація здійснюється без оглядки на спільність, зв'язаність виробничих процесів.

Концентрична (центрована) диверсифікація полягає в розширенні основної сфери діяльності підприємства за рахунок реалізації нових видів продукції, аналогічних існуючим – діюче виробництво залишається в центрі бізнесу. Реалізація стратегії дозволяє залучити нові групи клієнтів-споживачів.

Горизонтальна диверсифікація полягає в пошуку можливостей зростання підприємства на існуючому ринку за рахунок розширення асортименту нових видів продукції, які потребують нових технологій, які не пов'язані з виконуваною основною сферою діяльності у традиційній клієнтурі.

При горизонтальній диверсифікації може відбуватися захоплення нових ринків збуту в географічному розрізі, коли створюються, купуються або приєднуються підприємства і їх підрозділи, що працюють в інших регіонах країни.

При пов'язаної вертикальної диверсифікації відбувається придбання, поглинання або включення до складу підприємства нових виробництв, які вбудовуються в технологічний ланцюжок діючого підприємства з випуску старого продукту на стадіях до або після чинного виробничого процесу. Наприклад, до готелю приєднуються інші готелі (створюючи мережу готелів по франчизі або інші підприємства), що забезпечують головному підприємству

(готелю) більш ефективно виробництво традиційної продукції та надання послуг. Такий підхід застосовується в тому випадку, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні, важливі ланки ланцюжка виробництва і збуту продукції. Можливе застосування різних типів вертикальної диверсифікації:

- повна інтеграція всіх складових виробничого ланцюжка;
- часткова інтеграція, коли частина продукції підприємство виготовляє зі своїх матеріалів, комплектуючих, напівфабрикатах, а частина їх закуповується у інших підприємств;
- квазіінтеграція – створення альянсів між фірмами, коли вони зацікавлені в інтеграції без переходу прав власності.

Вертикальна диверсифікація часто реалізується в двох основних формах, що визначають напрямок інтеграції діяльності та позицію підприємства у виробничому ланцюжку:

- пряма інтеграція, або інтеграція «вперед»;
- зворотна інтеграція, або інтеграція «назад».

При прямій інтеграції підприємство готельно-ресторанного бізнесу набуває служби та виконує функції, що реалізуються раніше дистриб'юторами. Наприклад, транспортні, сервісні, збутові, пов'язані з основною діяльністю підприємства. Робиться це з метою забезпечення контролю над збутом продукції, кращого знання своїх споживачів. При зворотної інтеграції підприємство готельно-ресторанного бізнесу реалізує функції, що раніше виконувалися постачальниками – набуває або контролює джерела надходження сировини, напівфабрикатів, комплектуючих з метою забезпечення свого контролю над стратегічно важливими джерелами матеріальних ресурсів. Контроль спрямований на забезпечення гарантованого доступу до них, здешевлення поставок. Це дозволяє домогтися важливого конкурентної переваги – найбільш низьких витрат виробництва.

Зворотній інтеграція вважається більш прибутковою, ніж пряма. Але вона може стримувати стратегічну гнучкість підприємства і – при необхідності, придбані дорогі активи продати не просто, це сприяє створенню високих бар'єрів для виходу з галузі.

Іноді конгломератною диверсифікацію називають чистою диверсифікацією, коли підприємство освоює види діяльності, не пов'язані з її традиційним профілем ні в технологічному, ні в комерційному плані. Мета реалізації стратегії полягає в оновленні портфеля діяльності.

Конгломератна диверсифікація вважається однією з найскладніших стратегій для реалізації, оскільки її успішне здійснення залежить від безлічі факторів, наприклад, від компетентності персоналу підприємства, кваліфікації менеджерів, сезонності і циклічності діяльності, наявності коштів для інвестування. У практичній діяльності підприємство може застосовувати одночасно кілька стратегій диверсифікації, тобто застосовувати комбіновану

стратегію, дотримуючись, наприклад, певну послідовність в реалізації стратегій.

Висновки. Дослідження показало, що єдиної для всіх стратегії не існує і тому кожне підприємство, що бажає вижити в жорстких умовах ринку, повинно виробляти свою власну стратегію на основі аналізу зовнішнього середовища, власного потенціалу, ґрунтуючись на цілях і місії організації. Вироблення стратегії підприємства готельно-ресторанного бізнесу – не самоціль стратегічного управління. Ця складна і трудомістка робота набуває сенсу, тільки в тому випадку, якщо стратегія надалі успішно реалізується. Для того щоб контролювати процес реалізації стратегії і бути впевненими в досягненні поставлених цілей, керівники підприємств готельно - ресторанного бізнесу змушені розробляти плани, програми, проекти.

Диверсифікація - це перехід на нові технології, ринки та галузі, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і, причому завжди необхідні нові фінансові інвестиції. Тому керівництву необхідно досліджувати ринок бо в сучасних умовах будь-який момент може змінитися як ситуація на ринку, так і політична ситуація: введення або скасування ліцензування; встановлення або підвищення митних зборів; накладення заборон на виробництво тієї чи іншої продукції. Все це спричинить за собою ускладнення збуту, посилення конкуренції, необхідність припинення того чи іншого виду діяльності.

Література:

1. Литвишко Л.О., Компанець К.А., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємств під час пандемії Covid-19. *Науково економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2020. Випуск 6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.16>
2. Антонюк І.Ю., Компанець К.А., Медведева А.О. Інноваційна дифузія в організації ресторанного господарства під впливом пандемії Covid19. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-57>
3. Ткачук В. І. Диверсифікація сільськогосподарського виробництва в контексті світового досвіду. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. Вип. 7/1 (29). С. 62–65.
4. V. Shumkova V. Borisova, I. Samohkina, L. Rybina Motivational Management of the Environmentally Sound Development of Agricultural Enterprise in Ukraine. *International Journal of Ecology & Development*. 2020. Випуск.35. № 2 с 102–120
5. Томпсон А. А., Стрікланд. А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Изд. дом «Вільямс». 2016. 371 с.
6. Скоробогатов М. М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 18–25.
7. Ковтуненко Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2019.
8. Карлова О.А. Щербут О.В. Передумови розвитку підприємств. Збірник тез.

травень 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6575/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9A%D0%90%20%D0%A2%D0%95%D0%97%20%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%95%D0%9D%D0%AC%2021-55.pdf>
Дата последнего посещения: 16.01.22

9. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства *Стратегія економічного розвитку України. Науковий збірник*. К.: КНЕУ. 2010. Вип. 2-3. С. 201-208

References:

1. Litvyshko LO, Kompanets KA, Artemchuk VO (2020) Osoblyvosti innovatsiinoho stratehichne upravlinnia pidpriemstv pid chas pandemii Sovid-19. [Features of innovative strategic management of enterprises during the Covid-19 pandemic] *Scientific and economic journal "Intellect XXI"*, 6. Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.16> [in Ukrainian].
2. Antonyuk I.Y., Kompanets K.A., Medvedeva A.O. (2021) Innovatsiina dyfuziia v orhanizatsiï restorannoho hospodarstva pid vplyvom pandemii Sovid19 [Innovative diffusion in the organization of the restaurant industry under the influence of the David pandemic 19]. *Economy and society*. 25. Retrieved from DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-57> [in Ukrainian].
3. Tkachyk B. I. (2018) Dyvercyfikatsiia cilckohocpodapckoho vypobnytstva v konteksti cvitovoho docvidy. [Diversification of social and economic production in the context of world experience]. *Bicnik Tsimsky National Agrarian University*, 7/1 (29), 62–65. [in Ukrainian].
4. Shumkova V. Borisova, I. Samokhkina, L. Rybina (2020) Motivational Management of the Environmentally Sound Development of Agricultural Enterprise in Ukraine. [Motivational management of environmentally sound development of agricultural enterprises in Ukraine]. *International Journal of Ecology and Development*, 35. No 2. pp. 102–120 [in Ukrainian].
5. Tompson A. A., Cipiklend. A. J. Strategic Stpatehycheckyi menedzhment [Management]. Concepts and cities for analysis. M.: Izd. house "Biliame". 2006. 371 c. [in Ukrainian].
6. Skopobogatov M.M. Dyvercyfikatsiia yak odyin iz shliaxiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidppriemctv y cychacnyx ymovax. [Diversification as one of the ways to increase the efficiency of enterprises in modern languages]. *Economic source of Donbass*. 2011. № 3 (25). С. 18–25. [in Ukrainian].
7. Kovtunenکو Yu.V. (2019) Teoretyko-metodolohichni zasady dyversyfikatsii innovatsiinoho rozvytku biznes-struktur v umovakh intelektualizatsii ekonomiky [Theoretical and methodological principles of diversification of innovative development of business structure in the context of intellectualization of the economy] *Odessa National Polytechnic University, Odessa* [in Ukrainian].
8. Карлова О.А. Shcherbut O.V. (2021) Peredumovy rozvytku pidpriemstv. [Prerequisites for enterprise development]. *Collection of abstracts. May 2021*. [Electronic resource]. Access mode: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6575/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9A%D0%90%20%D0%A2%D0%95%D0%97%20%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%95%D0%9D%D0%AC%2021-55.pdf> [in Ukrainian]. (Date last visit: 16.01.22)
9. Barabas D.O. (2010) Konkurentni stratehii pidpriemstva [Competitive strategies of the enterprise Strategy of economic development of Ukraine]. *Scientific collection. K. : KNEU.*, 2-3. pp. 201-208 [in Ukrainian].