

Гудзь О.Є., д.е.н., проф.,
Державний університет
телекомунікацій

УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито економічну сутність, роль й призначення диверсифікації діяльності підприємства, як складового елементу його зростання, розглянуто основні передумови, причини, види і сучасні підходи до управління диверсифікацією діяльності підприємства та методів визначення її рівня й обґрунтовано авторський підхід щодо їх удосконалення.

Постановка проблеми. *Необхідність активізації та розвитку діяльності, використання нових форм і методів організації та управління виробництвом, пошук і генерування конкурентних переваг об'єктивно змушують підприємства шукати найбільш вигідні сфери реалізації сформованого виробничого потенціалу. При цьому, динамічні зміни умов і оточення потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку. У світовій практиці застосовують різні методи до активізації діяльності підприємств, одним з них, який широко використовується є диверсифікація. Гармонійне гнучке управління процесами диверсифікації діяльності підприємства сприяє підвищенню його прибутковості й продуктивності, нарощенню конкурентоспроможності та адаптивності до умов зовнішнього середовища.*

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи управління диверсифікацією діяльності підприємства розглянуті в працях багатьох вчених: Андрійчука В.Г., Ансоффа І., Аронової О. М., Боумена К., Гелбрейта Дж. К., Друкера П. Ф., Котлера Ф., Маркової В. Д., Мінцберга Г., Олійника О., Портера М. Е., Санто Б., Стецюка П.А., Стрикленда А. Дж., Томпсона А., Фатхутдінова Р. А., Хершген Х., Цогли О.О., Шумпетера Й. А. та інші. **Невирішена раніше частина загальної проблеми.** Однак, у своїх розробках вчені недостатньо уваги приділяють причинно-наслідковим зв'язкам складових управління диверсифікацією діяльності підприємства в контексті комплексного підходу до їхньої розробки і реалізації, недостатньо переконливо обґрунтовані переваги різних видів диверсифікації та її межі з погляду на специфічні особливості кожного підприємства.

Метою статті є розкриття економічної сутності, ролі й призначення диверсифікації діяльності підприємства, як складового елементу його зростання, окреслення основних передумов, причин, видів і сучасних підходів до управління диверсифікацією діяльності підприємства та методів визначення її рівня й обґрунтування авторського підходу щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу. Для активізації розвитку діяльності підприємства може бути розроблений широкий спектр різноманітних альтернатив. Однією з таких альтернатив може бути диверсифікація.

Термін „диверсифікація” (від латини, *diversus* – різний, віддалений, *fasere* – робити) означає: різноманіття, різнобічний розвиток; проникнення до інших галузей виробництва, сфери послуг тощо; розширення асортименту виготовлення виробів, надання послуг. У сучасних наукових публікаціях диверсифікацію пов’язують, передусім, з переходом до багатопрофільного виробництва, з широкою номенклатурою продукції. Так, у економічній енциклопедії за редакцією Мочерного С.В., диверсифікація визначається як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об’єднання [9].

Румянцева О. переконана, що „диверсифікація – це володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, з кожним з яких пов’язані різні ризики, аби знизити ступінь ризику портфеля в цілому; або загальна ділова практика, що спрямована на розширення номенклатури товарів та послуг та (або) географічної території, аби розпорошити ризик та знизити залежність від циклічності бізнесу” [14]. У Сучасному економічному словнику знаходимо наступне трактування „диверсифікація – 1) розширення асортименту, зміна виду продукції, що виготовляється підприємством, фірмою, освоєння нових видів виробництв з метою підвищення ефективності виробництва, отримання економічного зиску, попередження банкрутства...; 2) розподіл грошових капіталів, що вкладаються в економіку або використовуються в якості кредитів поміж різними об’єктами з метою зниження ризику втрат та в надії отримати більший дохід” [15]. Ткачук В. І. стверджує, що основним змістом процесу диверсифікації є розвиток декількох не взаємопов’язаних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг на основі перерозподілу ресурсів, якими забезпечене дане підприємство в інші сфери, які суттєво відрізняються від попередніх задля досягнення певної стратегічної мети [16]. Схожі визначення знаходимо і в зарубіжних публікаціях. Так, Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Гріфін Р., стверджують, що „диверсифікація – це розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми, в абсолютно нових для неї галузях [17].

Тобто, диверсифікація – це процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах та направлений на підвищення ефективності виробництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон’юнктури ринку для забезпечення прибутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті [10, С. 118]. Як економічне явище, диверсифікація, отримала розвиток та поширення за кордоном у середині 50-х рр. ХХ ст. Нині серед 500 найбільших компаній світу понад 90% мають диверсифіковане виробництво.

Підприємство може пристосуватися до умов, які змінюються, або протидіяти їм, намагаючись адаптуватися до конкурентного середовища, але,

коли підприємством використані всі можливості інтенсивного росту, необхідно розглянути можливість диверсифікації.

Диверсифікація дає змогу підприємствам „триматися на плаву” при складній економічній кон’юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів перекриваються прибутком від інших видів продукції. Вважається, що диверсифікація забезпечує: ресурсні конкурентні переваги, технологічні конкурентні переваги, інноваційні конкурентні переваги, партнерські конкурентні переваги. Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного і можливого рівнів продуктивності. Диверсифікація як суспільна форма організації виробництва означає одночасний розвиток різних, невзаємопов’язаних видів виробництв, розширення номенклатури та асортименту вироблюваної продукції в межах одного підприємства. У результаті диверсифікації виробництва перетворюються на складні багатоцільові комплекси, що випускають продукцію або надають послуги різного призначення і характеру. Проте диверсифікація діяльності підприємства не лише є інструментом для збільшення реалізації послуг, вона є інструментом міжгалузевого перерозподілу фінансових ресурсів, методом оптимізації структурних перетворень в економіці; дозволяє знижувати негативні наслідки фінансових і економічних ризиків, підвищує адаптивні якості підприємства; є найважливішою складовою та водночас одним з головних механізмів процесу реструктуризації і підвищення конкурентоспроможності.

Зазвичай виділяють п’ять основних груп мотивів, що спонукають до здійснення диверсифікації – техніко-технологічні, фінансові, економічні, соціальні та стратегічні [5, С. 9]. При цьому, слід зазначити, що як правило, ці мотиви тісно взаємопов’язані і впливають в комплексі на прийняття рішення про здійснення диверсифікації. Левковська Л. В. вважає доречним поділити мотиви диверсифікації на оборонні та наступальні. Оборонні мотиви включають розподіл ділового ризику, зменшення циклічності нестабільності, заміну виду діяльності, що переживає спад. До наступальних мотивів відносяться: фінансові можливості, подолання меж зростання, досягнення синергетичних ефектів, прагнення усунути конкурентів [10, С.120].

Аналізуючи мотиви диверсифікації, Д. Аакер вважає необхідним перераховувати їх в залежності від спорідненості сфер діяльності підприємства [1]. Якщо виробництво нового товару певним чином пов’язано з існуючою сферою діяльності підприємства, то основними мотивами здійснення такої диверсифікації будуть: обмін та сумісне використання активів або навиків; економія витрат, обумовлена масштабами виробництва; досягнення ефекту синергізму.

Якщо виробництво нового товару жодним чином не пов’язано з існуючою сферою діяльності підприємства, то основними мотивами здійснення диверсифікації виступатимуть: управління та перерозподіл грошових потоків;

збільшення норми повернення інвестицій; купівля бізнесу за низькою ціною; зменшення ризиків шляхом здійснення діяльності одразу на декількох товарних ринках; можливість переорієнтації фірми[1].

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення, підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу. Виходячи з цього, можемо зробити висновок, що домінуючими цілями здійснення диверсифікації є досягнення конкурентних переваг, усунення конкурентів або захист від конкуренції [6], необхідність підвищити ринкову стійкість підприємства за рахунок можливості маневрування ресурсами. Усі причини застосування диверсифікації викликані одним – підвищити ефективність діяльності підприємства не лише на сьогодні та в найближчому майбутньому, але й на тривалу перспективу та прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують щоб отримати фінансові вигоди від діяльності в нових сферах [12]. Практика підтверджує, що два чинники – стагнуючий ринок і прагнення освоїти нові сфери діяльності – є головними причинами диверсифікації вітчизняних підприємств.

Аналізуючи питання зв'язку між диверсифікацією та спеціалізацією, І. А. Андрієвський зазначає, що ці процеси є різновекторними, проте вони можуть змінювати один одного. На його думку, диверсифікація забезпечує фінансову стійкість спеціалізованих підприємств, що працюють в умовах нестабільного ринкового попиту[2, С.205]. Таким чином, певний стан спеціалізації може бути фактором диверсифікації.

Серед зарубіжних вчених існує декілька точок зору на види диверсифікаційних процесів: концентрична диверсифікація; горизонтальна диверсифікація; конгломератна диверсифікація [12]. В залежності від сфери, диверсифікацію поділяють на: фінансову; маркетингову; виробничу. Проте, який вид диверсифікації застосовувати це індивідуальний вибір, який залежить від безлічі факторів, і чітких рекомендацій щодо цього питання, які забезпечать гарантований успіх, немає. Велике значення має специфіка діяльності підприємства. Багато чого залежить від зовнішніх факторів, таких як інфляція, попит, пропозиція, прогнозоване зростання цін на сировину, ставка відсотка тощо, які непередбаченим чином впливають на діяльність господарської системи [3].

За словами М. Корінко, особливої уваги заслуговує напрям диверсифікації, який дозволяє найефективніше використовувати принципи спеціалізації та кооперації з елементами комунікаційних зв'язків щодо досягнення стратегічних цілей [12, С. 140]. Не менш важливим аспектом під час вибору напряму диверсифікації діяльності підприємства є виявлення потенційних ризиків її впровадження. Тому як один з підходів до вирішення цієї проблеми варто здійснювати систематизацію причин виникнення та очікуваних наслідків настання певного ризику за стадіями впровадження диверсифікації діяльності [8].

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпорошенням ресурсів та зусиль, а

також проблемами управління. Диверсифікація має здійснюватися тоді, коли підприємство не може розвиватися на даному ринку, в даній галузі [13].

Ключовими чинниками, що зумовлюють вибір напрямів диверсифікації є: ринки для здійснюваного бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію; поточний бізнес генерує надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу; новий бізнес може викликати синергійний ефект; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення існуючого бізнесу; можуть бути мінімізовані податкові платежі; може бути спрощений вихід на світовий ринок; можуть бути залучені нові кваліфіковані працівники або ж краще використаний наявний економічний потенціал [4].

Процес оцінки і розробки плану диверсифікації вимагає часу, зусиль, ретельного вивчення, а головне – фінансових ресурсів. Диверсифікація охоплює широкий спектр можливостей, варіюючись від досить обмеженого вторгнення в нову область виробництва лише в межах країни („вузька” диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн („широка” диверсифікація).

Проблематику визначення ефективності диверсифікації розглядала Попова С. М., яка в своїх працях пропонує застосовувати трьохфакторну модель для визначення ефекту диверсифікації [13]; в інших дослідженнях диверсифікація розглядається як інструмент стратегічного керування та автор досліджує вплив інноваційної діяльності підприємства, яка полягає у випуску нових видів продукції, на ефективність його діяльності [7, 18]. Для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства може бути використана портфельна теорія Марковіца, яка дозволяє оцінити, наскільки існуючий рівень диверсифікації відповідає оптимальному. На основі даної інформації можна приймати рішення щодо підвищення ефективності диверсифікації діяльності підприємства [4].

Для розробки напрямів диверсифікації постає необхідність вибору, який би був найбільш вигідним та мав дострокову перспективу розвитку. При цьому необхідно зосередити зусилля на вивченні впливу напрямку диверсифікації на витрати виробництва як ключового чинника у визначенні ефективності напрямку [11, С. 211]. Важливим також є розуміння того, що диверсифікація не є головним чинником, який визначає ефективність діяльності підприємства. Умовою потенційного зростання ефективності діяльності є чітко визначений напрямок диверсифікації.

В періоди економічного спаду, коли вартість активів є найнижчою, рішення про здійснення диверсифікації буде мати позитивний довгостроковий ефект. Тому, кожне окремо взяте підприємство завжди повинно мати у своєму запасі кілька варіантів диверсифікованості за умови зміни тих чи інших умов господарювання, що сприятиме підвищенню рівня економічної стійкості й стабільному економічному зростанню.

Для того щоб диверсифікація була ефективною, необхідно дотримуватись базових принципів: визначення мети процесу диверсифікації, що не вступає у суперечності з глобальною метою підприємства; необхідність передусім захищати вже отриманий і сформований капітал, а лише потім розробляти шляхи його збільшення та розвитку; врахування міжелементних зв'язків

системи, їхніх особливостей і взаємодії; узгодження напряму диверсифікації з потребами ринку; доцільність технологічної сумісності та спадкоємності; максимальне використання наявних ресурсів на виробництві[12].

Диверсифікація діяльності є певною природною реакцією підприємства на невизначеність та нестабільність ринкового середовища господарювання. Адаптивна реакція обумовлює певний порядок її проведення, тобто всі зміни в діяльності внутрішніх підрозділів підприємства мають здійснюватися у визначеній послідовності та взаємозв'язку. Крім того, диверсифікація діяльності підприємства потребує витрат як стратегічного, так і поточного характеру, у зв'язку з чим необхідно визначити характер та строки витрат, їхній обсяг, джерела покриття та строки окупності, оцінити ефективність запланованих заходів. Відповідно до цього диверсифікацію діяльності підприємства доцільно здійснювати в три етапи: визначення доцільності; вибір оптимальної стратегії; оцінювання результативності диверсифікації діяльності підприємства.

Використовують дві групи методів диверсифікації:

- диверсифікація діяльності в межах одного підприємства. Головною причиною внутрішньої диверсифікації стає надлишок ресурсів, які можна використати у виробництві нової продукції для отримання додаткового прибутку;
- диверсифікація через злиття та поглинання. Зовнішнє зростання передбачає об'єднання підприємств, пов'язаних або непов'язаних технологічним ланцюжком.

Критеріями вибору та успішного управління диверсифікацією діяльності підприємства є: привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку; стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації; асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство; створення замкнутих виробничих циклів; оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо. Загрозами диверсифікації виступають: невизначеність; необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку; ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств; загострення проблеми пошуку джерел фінансування; невизначеність часу впровадження; неадекватне реагування споживачів [18].

Важливий фактор, який дозволяє підвищити ефективність управління диверсифікацією діяльності підприємства, є застосування нових технологій. Причому такі інновації виступають в якості чинника, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, а також виступає передумовою здійснення диверсифікації – забезпечення прийняттого співвідношення між прибутковістю і рівнем ризику. Це співвідношення кожне підприємство визначає для себе самостійно. Загальний ризик складається з двох компонентів: по-перше, несистематичний ризик; він притаманний конкретному підприємству і підлягає зменшенню в результаті диверсифікації; по-друге, систематичний ризик; його неможливо зменшити шляхом подальшої диверсифікації, він породжується причинами, які впливають на ринок в цілому (інфляція, темпи зростання).

Для оцінки впливу диверсифікації виробництва на його результати необхідно обґрунтовано вимірювати її рівень. З цією метою можуть бути використаний показник абсолютного рівня диверсифікації та інтегральний

показник. Показник абсолютного рівня диверсифікації визначається загальною кількістю галузей, що технологічно не пов'язані між собою. Частка цих груп галузей визначається діленням кількості галузей певної групи на загальну кількість галузей підприємства. При визначенні даного показника до уваги беруться лише ті галузі, продукція яких виробляється для продажу і набуває товарної форми. Інтегральний показник диверсифікації виробництва враховує кількість галузей та їх вклад у формування грошового доходу підприємства. В економічній літературі відомі декілька підходів до визначення такого показника.

Перший ґрунтується на використанні формули Херфінделя-Хіршмана і визначається з виразу:

$$K_{дх} = 1 - \sum_{i=1}^n PB_i^2, \quad (1)$$

де PB_i^2 — частка i -ої галузі в структурі товарної продукції підприємства.

Другий підхід базується на використанні формули визначення коефіцієнта зосередженості галузей. Коефіцієнт диверсифікації за цим підходом розраховується з виразу:

$$K_{дз} = 1 - \frac{100}{\sum_{i=1}^n PB_i (2N_i - 1)}, \quad (2)$$

де N_i – порядковий номер галузі в ранжованому ряді, побудованому за спадним принципом: галузі, яка займає найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції, присвоюється перший номер, а найменшу – останній.

Чим більше значення цих показників, тим вищий рівень диверсифікації виробництва на підприємстві, і навпаки. При цьому за однієї і тієї ж кількості товарних галузей величина даного показника буде не однакою за умови, що має місце різне співвідношення їх вкладу (питомої ваги) у грошову виручку підприємства. Коефіцієнт диверсифікації буде вищий у тому разі, коли має місце неістотне відхилення питомої ваги абсолютної більшості галузей у структурі товарної продукції. Одночасно даний показник буде меншим за умови, коли існує невелика кількість галузей, на які припадає переважна частка такого вкладу.

Загалом, диверсифікованим вважається підприємство, на якому понад 30% загального обсягу продажу – це товари й послуги, не пов'язані з його основною діяльністю [1 с. 150].

Акцентуємо увагу, на забезпеченні відповідності диверсифікації діяльності економічному потенціалу підприємства. Між масштабом і напрямом диверсифікації діяльності підприємства і рівнем необхідних стратегічних змін існує прямо пропорційний зв'язок: чим масштабнішою є диверсифікація, тим масштабнішими будуть й необхідні стратегічні зміни. У випадку ж, якщо економічний потенціал підприємства є таким, що відповідає вимогам обраної

диверсифікації діяльності, потреба в розробці та впровадженні стратегічних змін відпадає. Коли ж необхідні стратегічні зміни повністю реалізовані і підґрунтя для диверсифікації діяльності підприємства створено, можна переходити до повномасштабного впровадження диверсифікації в життя з одночасним усуненням існуючих відхилень.

Отже, підприємство повинно здійснювати диверсифікацію з найбільшою для себе вигодою і найменшим ризиком, тобто вибрати оптимальний варіант вкладення капіталу із максимально можливим прибутком і забезпеченням фінансової стійкості підприємства. Для цього потрібно враховувати всі переваги та недоліки цього процесу[4].

Висновки. Нині, необхідним є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, залишаючи не вигідні й захоплюючи нові, перспективніші ринкові ніші. Одним із інструментів, пов'язаних з постійною адаптацією підприємства до умов зовнішнього середовища, є диверсифікація його діяльності. Диверсифікація діяльності підприємства це комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей, це різнобічний, багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але водночас і дуже результативним для активізації розвитку підприємства. Актуальність диверсифікації діяльності підприємства зумовлюється вичерпанням внутрішніх резервів зниження витрат виробництва, падінням попиту на виготовлену продукцію, гальмуванням адаптації щодо змін умов функціонування тощо. Поки підприємство отримує достатній прибуток у вже освоєній галузі, необхідності в диверсифікації немає. Проте у міру уповільнення зростання, диверсифікація стає привабливим засобом поліпшення перспектив підприємства. Обираючи напрям та масштаби диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої місії, аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даного напрямку диверсифікації. Розвиток диверсифікації надає підприємству можливість отримати додаткові економічні вигоди, досягти конкурентних переваг та мінімізувати ризики діяльності в умовах складної ринкової кон'юнктури.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробки пов'язані зі своєчасністю та масштабами й напрямками диверсифікації, особливостями управління стратегічними змінами та економічним потенціалом, зумовлених диверсифікацією діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. / Аакер Д. – СПб, 2007. – 496с.
2. Андриевский И. А. Сущность и виды диверсификации промышленных предприятий / Андриевский И. А. // Экономические науки – 2008 – №4 – С. 203-206.

3. Бризгалов В.В. Мотиви здійснення стратегії диверсифікації [Електронний ресурс]/ В.В Бризгалов.– Режим доступу: webmaster@mstu.edu.ru
4. Вітковський О.С. Фінансове забезпечення процесу диверсифікації діяльності в умовах економічного спаду / О.С. Вітковський // Формування ринкових відносин в Україні – 2010. - №1. - С. 6
5. Грушак З.М. Диверсифікація як стратегія діяльності // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 5. – С. 6–9
6. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 „ Економіка, організація і управління підприємствами ” / В.М. Дереза. - Д.,2005. - 19 с.
7. Білецька К.В. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец.08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / К.В. Білецька. – К., 2007. – 19 с.
8. Донець Л.І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства / Л.І. Донець, Г.І. Пруднікова // Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. – 2012. – Вип. 1. – С. 16-20.
9. Економічна енциклопедія / за ред. С. В. Мочерний. – К., 2002. –952с.
10. Левковська Л.В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі /Л.В. Левковська// Держава та регіони. Серія : Економіка і підприємництво – 2010. - № 2. - С.118-123.
11. Менеджмент організацій / За ред. Л.І.Федулової. – К., 2003. – 446с.
12. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарствання/ М.Д. Корінько// Актуальні проблеми економіки.- 2008.- №6.- С. 135-142.
13. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С.М. Попова. - Х., 2004. - 20с.
14. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. / Е.Е.Румянцева. – М.: Инфра-М, 2008. – 826 с.
15. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – М.: Инфра-М, –1996. – 496 с.
16. Ткачук В. І. Диверсифікація сільської економіки як напрям регіональної політики ЄС /Ткачук В. І.// Регіональна економіка. – 2011. – №3. – С. 149 – 159.
17. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. – М.-СПб.-К., –2003. – 924с.
18. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств /О.О. Цогла // Актуальні проблеми економіки – 2011. – №7. – С. 147–151.