

Т. І. Олійник,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та управління підприємством,
Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро

ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНА ІНФОРМАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ

T. Oliinyk,
Ph.D, associate professor of economics and enterprise management department,
National University Oles Honchar Dnepropetrovsk

ECONOMIC AND ANALYTICAL INFORMATION IN THE MANAGEMENT OF BUSINESS DIVERSIFICATION PROCESS

У статті розглянуто питання формування економіко-аналітичної інформації в умовах проведення диверсифікації виробництва, адаптуючись до умов економічного середовища, що змінюється. Наведено елементно-причинні зв'язки підприємства з чинниками зовнішнього економічного середовища та проаналізовано їх вплив на диверсифікаційні процеси. Визначено методіку отримання, обробки та формат подання економіко-аналітичної інформації, яка необхідна для освоєння прогресивних технологій з випуску нових видів продукції, орієнтуючись на ринкові відносини. Зокрема окреслено виробничий процес підприємства на основі раціональної організації господарської операції у дотриманні принципів спеціалізації, пропорційності, паралельності, ритмічності, автоматичності, гнучкості, гомеостатичності. Встановлено механізм формування потоку економіко-аналітичної інформації в контексті диверсифікації бізнесу підприємства, який зводиться до забезпечення відповідними даними про ретроспективне відображення та рух усіх ресурсів підприємства, методологічну побудову балансових звітів для прийняття управлінських рішень та економічні моделі оцінки діяльності підприємства. Запропоновано створення внутрішніх стандартів з накопичення інформаційно-аналітичного потоку, адаптованих міжнародною практикою господарювання щодо забезпечення економіко-аналітичної інформації для цілей управління диверсифікованим бізнесом підприємства.

The article deals with the issues of formation of economic-analytical information in the conditions of diversification of production, adapting to the conditions of the changing economic environment. The elemental-causal links of the enterprise with factors of the external economic environment are presented and their influence on diversification processes is analyzed. The method of reception, processing and presentation of economic-analytical information necessary for the development of advanced technologies for the production of new types of products, based on market relations, is determined. In particular, the production process of the enterprise is defined on the basis of rational organization of economic operation in compliance with the principles of specialization, proportionality, parallelism, rhythm, automaticity, flexibility, and homeostatic. The mechanism of formation of the flow of economic-analytical information in the context of diversification of business of the enterprise is established, which is reduced to providing relevant data on the retrospective mapping and movement of all resources of the enterprise, methodological construction of balance sheets for making management decisions and economic models of enterprise performance evaluation. It is proposed to create internal standards for the accumulation of information-analytical flow adapted by international business practice in providing economic and analytical information for the purposes of managing a diversified business of the enterprise.

Ключові слова: диверсифікація, управління, бізнес, моделювання, економіко-аналітична інформація, виробництво.

Key words: diversification, management, business, modeling, economic and analytical information, production.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток світової ринкової економіки з проникненням технологій і капіталів до підприємницької діяльності породжує процес диверсифікації власної фінансово-

господарської діяльності підприємств. Ефективне запровадження процесів диверсифікації бізнесу відноситься до важливого стратегічного параметру у своєчасній переорієнтації на відповідні види товарів, робіт та по-

слуг, які підлягають підвищеному попиту чи становлять відповідний рівень конкурентоздатності. Такі проблеми пов'язані з відповідною розробкою закономірностей методики отримання, обробки та подання економіко-аналітичної інформації, яка присутня саме для освоєння прогресивних технологій з випуску нових видів продукції, ведення господарської діяльності підприємств, орієнтуючись на ринкові відносини із формуванням стратегії управлінського впливу на бізнес суб'єктів господарювання. Це спонукає до розвитку інструментарію управління на основі інформаційності процесів виробничо-фінансової діяльності підприємств, сприймаючи до уваги швидкий розвиток економічних відносин та нестабільність ринкового середовища господарювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ А ПУБЛІКАЦІЙ

Перспективи та проблеми, які пов'язані із своєчасною побудовою або перебудовою економіко-аналітичної інформації з формуванням новітнього підходу щодо стану диверсифікації фінансово-господарської діяльності підприємницьких структур та умови управління процесом диверсифікації, є актуальними і потребують ґрунтовних досліджень. В цьому аспекті розробки вчених-економістів В. Білошапки, Г. Загорій, Б. Губського, О. Білоуса, Є. Панченка, В. Ватагніського, С. Наконечного, М. Портера, А. Шнейдера [1—6], зводились до стратегічного і поточного управління бізнесом та оцінці інвестиційних проектів.

Професори Р. Хизрич та М. Пітерс у своїй науковій праці висловлюють думку, що "...найпоширенішою причиною банкрутств є не брак коштів, а нездатність підприємця своєчасно і правильно спланувати свою діяльність через обмеженість або відсутність економічної інформації" [7, с. 112].

У той же час процес розробки управлінського впливу на основі використання економіко-аналітичної інформації дозволяє завчасно визначити ключові проблеми, які постали перед підприємством, інакше вони будуть виявлені лише при подальшому розгляді фактично досягнутих результатів, а також постає необхідність своєчасно підготуватись до змін зовнішніх ситуацій.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у відпрацюванні новітніх підходів до аналізу економічної інформації за етапами розвитку бізнесу, постановки питання щодо своєчасності формування такої інформації та організації за фактором аналітичності управління при диверсифікації господарсько-фінансової діяльності підприємств. Наразі необхідно визначити елементно-причинні зв'язки підприємства з чинниками зовнішнього економічного середовища і проаналізувати їх вплив на диверсифікаційні процеси.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світові процеси глобалізації економіки викликають активну взаємодію бізнесових структур, які об'єднують свої зусилля у проведенні дослідницьких проектів, створенні спільних підприємств, підвищенні конкурентоздатності, що дозволяє їм запроваджувати нові технології,

виходити на нові ринки збуту, розподіляти ризики та адаптуватися до вимог антимонопольного законодавства. При цьому виникають нові форми партнерських відносин, які підпорядковані інтересам учасників диверсифікації. Саме такі тенденції і спонукають економістів до наукових досліджень за проблемними питаннями такими, як: фактори та умови формування партнерських відносин, що пов'язані із глобалізацією економіки та технологічним прогресом; дослідження сутності диверсифікації в межах товару, підприємства, ринку, конкуренції; передумови отримання економіко-аналітичної інформації з метою розробки та прийняття управлінських рішень у досягненні диверсифікованої фінансово-господарської діяльності та ефективності її результатів.

Будь-який перехід на новий продукт спричиняє повну або часткову зміну структурно виробничого процесу, до якого відносять: устаткування, вхідні матеріали, кваліфікованих робітників та менеджерів. До основного компоненту технології виробництва відносять процес, за допомогою якого вихідні матеріали втілюються у бажаний продукт. Цей процес виступає фундаментальною основою диверсифікації бізнесу і відноситься до його складових частин [8, с. 111].

Вирішення питання про формування економіко-аналітичної інформації, у зв'язку зі змінами структурно виробничого процесу, потребує певної методології в забезпеченні і отриманні своєчасної та достовірної інформації. Відповідно з цими зрушеннями і висувуються вимоги до формування аналітичної інформації, базою якої є обліковий процес як її підґрунтя щодо отримання даних для потреб управління підприємством.

Процес виробництва та його диверсифікація на будь-якому підприємстві здійснюється на основі взаємодії таких чинників, як: робоча сила, засоби праці, предмети праці. Використовуючи наявні засоби виробництва — персонал підприємства виробляє продукцію чи надає відповідні послуги або виконує роботи, це означає, що на підприємстві мають місце витрати живої та уречевленої праці та певні результати діяльності. Останні залежать від масштабу застосованих засобів праці, трудового потенціалу та рівня його використання. Такі складові і потребують відповідного підходу щодо формування економіко-аналітичної інформації про них.

Диверсифікаційні процеси виробництва спрямовані на підвищення його рівня ефективності і залежать від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань з ефективного управління диверсифікованого виробництва, важливого значення набуває класифікація відповідних чинників за певними ознаками, до яких відносять:

- види витрат;
- напрями розвитку та вдосконалення виробництва;
- місце реалізації диверсифікації у системі управління діяльністю.

Напрями реалізації цих чинників з підвищення ефективної діяльності підприємства не однакові за мірою їх впливу, ступенем використання, постановкою обліку та внутрішньосистемного контролю. Тому для практики управління та впровадження диверсифікаційного процесу підприємницької діяльності важливе значення має

знання управлінським персоналом відповідних видів діяльності, методики економічного аналізу, облікового процесу, форм і методів здійснення контрольних процедур та використання внутрішніх і зовнішніх факторів щодо визначення ефективного використання продуктивних сил і трудових відносин.

Суб'єкт підприємницької діяльності, розробляючи та адаптуючи власну програму диверсифікації, повинен розробити чітку систему з формування економіко-аналітичної інформації, яка повинна відповідати основному процесу господарювання. Виникає першочергова необхідність у деталізації облікової (ретроспективної) інформації за напрямками її дії щодо використання головних внутрішніх та зовнішніх чинників, відповідно до рівня диверсифікації бізнесу.

Виходячи із сутності виробничого процесу як сукупності взаємопов'язаних засобів праці та людського впливу на них, відбувається отримання відповідного готового продукту, де основними елементами економіко-аналітичної інформації виступають зафіксовані обліком процес:

- процес праці, як свідомої діяльності людини;
- процес використання предметів праці;
- процес експлуатації засобів праці.

Зазначені елементи відносять до виробничого процесу, що потребують ресурсних витрат. За призначенням виробничі процеси, що використовуються при диверсифікації виробництва, поділяють на основні, допоміжні та обслуговуючі.

До основних процесів відносять виготовлення основної продукції підприємства, що визначає його виробничу спеціалізацію з подальшим надходженням її на ринок збуту у вигляді товару. Основні процеси виробництва проходять відповідні стадії, до яких відносять заготівельну, обробну і випускную, разом з тим вони й утворюють основне виробництво.

Допоміжні процеси забезпечують виготовлення продукції, яка використовується на самому підприємстві, щодо дотримання безперебійного перебігу основних процесів і групуються за призначенням, утворюючи ремонтне виробництво, інструментальне та енергетичне.

Обслуговуючі процеси забезпечують стабільні умови для відтворення основних та допоміжних процесів, до яких відносять транспортні та складські процеси. За перебігом у часі виробничі процеси розподіляються на перервні та безперервні. Перервний (дискретний) процес полягає у циклічності, який пов'язаний з виготовленням готової продукції певної форми, що має штучне вираження. Безперервний процес властивий виробництву продукції, яка не має сталого об'єму та форми, тому його перебіг не потребує технологічної циклічності.

Економічною основою процесу виробництва являється господарська операція, яка розглядається як частина виробничого процесу, що виконується на одному робочому місці над самим предметом праці. Сукупність таких господарських операцій і утворює технологічний процес. Самі ж господарські операції у виробничому процесі повинні бути раціонально організовані як у просторі, так і в часі. Для досягнення такої мети необхідно дотримуватись певних принципів таких, як спеціаліза-

ція, пропорційність, паралельність, ритмічність, автоматичність, гнучкість, гомеостатичність [9, с. 115—117].

Принцип спеціалізації означає обмеження різноманітних елементів виробничого процесу, а саме зменшення номенклатури продукції, яка виготовляється на кожній ділянці підприємства та істотно впливає на здійснення інших принципів раціональної організації виробничого процесу за його підрозділами.

Принцип пропорційності потребує узгодженості пропускної спроможності всіх частин виробничого циклу за їх підрозділами та системними процесами. При порушенні цього принципу виникає неповне завантаження окремих його підрозділів, особливо при складній структурі виробництва. Але час від часу цей принцип порушується внаслідок освоєння нових виробів за рахунок зниження їхньої трудомісткості за відповідними підрозділами. Виникнення такої диспропорції є закономірним результатом розвитку виробництва, яка підлягає відображенню в економіко-аналітичній інформації з подальшим аналізом, прогнозуванням та розробкою заходів щодо її оптимізації.

Принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих операцій і процесів при виготовленні складних виробів, що складаються з відповідних компонентів — послідовне виробництво яких потребувало б значного часу. Паралельне виконання робіт забезпечується суміщенням часу виконання різних операцій як над одним виробом, так і з одночасним виготовленням різних виробів на основі суміщення основних і допоміжних операцій. Паралельному виконанню робіт присутнє певне відхилення за окремими операціями, до якого необхідно запроваджувати заходи спеціальних методологічних прийомів які ґрунтуються на основі аналізу і контролю таких відхилень.

Принцип безперервності потребує мінімізації певної перерви між суміжними технологічними операціями. Даний принцип найбільш за все реалізується на безперервних виробництвах, основна мета яких мінімізувати перерви, так як ліквідувати перерви неможливо, виходячи з технологічних і організаційних причин. За таких умов важливим завданням є мінімізація перерв у структурі виробництва через синхронізацію операційних циклів та застосування прогресивних методів оперативного управління виробництвом. Безперервність виробничого процесу необхідно доповнювати безперервною роботою обладнання, устаткування та працівників і відповідно до цього формувати економіко-аналітичну інформацію такої роботи.

Принцип ритмічності полягає в тому, що вся робота підрозділів підприємства і випуск продукції повинні відтворюватись за певним ритмом з планомірною повторюваністю, тобто за рівномірним ростом кількості продукції та рівномірним завантаженням робочих місць. Ритмічність такої роботи надає змогу повніше використовувати виробничі потужності підприємства, що потребує побудови відповідної економіко-аналітичної інформації щодо фіксації відхилень які виникли в роботі.

Принцип автоматичності передбачає вивільнення людської праці на основі економічно обґрунтованих операцій виробничого процесу, особливо це актуально на виробництвах зі шкідливими умовами праці.

Принцип гнучкості означає, що виробничий процес повинен оперативно адаптуватися до зміни організаційно-технічних умов, які пов'язані з переходом на виготовлення нової продукції або модифікації попередньої. Гнучкість, за своєю суттю, уможливіє виробничий процес на освоєння нової продукції в короткий термін, коли зростають умови прискорених темпів науково-технічного прогресу, коли об'єкти виробництва часто змінюються і внаслідок цього формується економіко-аналітична інформація щодо такого процесу.

Принцип гомеостатичності полягає у стабільному виконанні виробничою системою своїх функцій в межах допустимих відхилень на основі створення технічних і організаційних механізмів саморегулювання та стабілізації виробництва. До стабілізаційно-організаційних систем належать системи оперативного планування і регулювання процесу виробництва, запобіжно-відновлення устаткування, використання резервних матеріальних ресурсів що застосовуються за результатами аналітичного дослідження та управління за відхиленнями.

Наведені вище принципи раціональної організації диверсифікованого виробництва тісно пов'язані між собою, взаємодоповнюються і в тій чи іншій мірі реалізуються на практиці. Створюючи модель диверсифікації бізнесу, принципи виробничого процесу враховуються і обираються оптимальні рішення, виходячи з економічної їх ефективності. Із зростанням потреби аналогічних підходів до організації виробничого процесу, отримана економіко-аналітична інформація надала б змогу об'єктивно і достовірно відображати процеси диверсифікації виробництва.

Формування потоку економіко-аналітичної інформації, внаслідок диверсифікації бізнесу, потребує забезпечення управлінський персонал відповідними даними про ретроспективне відображення та рух усіх ресурсів підприємства, методологічну побудову балансових звітів для прийняття управлінських рішень та економічні моделі оцінки діяльності підприємства. Формування такої економіко-аналітичної інформації повинно забезпечити фахівців підприємства визначити адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка й корекція системи бізнес-планування, перегляд системи заходів їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки зовнішніх і внутрішніх економічних змін підприємства.

Але загальна (стратегічна) побудова інформаційних даних потребує й розподілу за відповідними елементами (аналітикою) диверсифікованого виробництва у розрізі його видів. Тому, виходячи із умов ринкових відносин та дієвості принципу "для відповідної мети — своя собівартість", необхідно розрізнити наступні види інформативного групування елементів з ціллю управління підприємством:

— за центрами відповідальності: мета — контроль за накопиченою інформацією про дотримання технології виробництва і робота підрозділів;

— за видами продукції: отримання інформації щодо розрахунку окремих витрат і контролю за інвестованими коштами;

— за назвами виробів: отримання інформації за обчисленням повних затрат і цін на окремі вироби.

Отримання інформації про затрати диверсифікованого виробництва, у розрізі елементів з визнанням їх "поведінки", необхідне для управління підприємством з подальшою оптимізацією виробничого процесу. Звичайно, основною інформацією, якою користується управлінський персонал підприємства, виступають фінансові показники. Але щоб врахувати усі чинники і процеси зміни діяльності підприємства, фінансових показників недостатньо. Необхідна збалансована система збору інформації, яка починається з класичного набору засобів і предметів праці і закінчується фінансовими показниками. Внаслідок цього виникає першочергова потреба в отриманні інформації за етапами диверсифікації, до яких відносять:

— опис зовнішньоекономічного оточення підприємства: здатність підприємства до задоволення клієнта, здатність підприємства до утримання клієнта, здатність підприємства до придбання нового клієнта, прибутковість клієнта, обсяг ринку, ринкова частка у цільовому сегменті;

— характеристику внутрішніх процесів підприємства: інноваційні процеси, розробка продукту, підготовка виробництва, постачання основних ресурсів, виготовлення, збут, після продажне обслуговування;

— кваліфікаційні навички підприємства: персонал (здібності, навички, мотивація), інформаційність реального виробничого часового лагу, організаційні процедури (забезпечення взаємодії між учасниками процесу з ухвалення рішень).

Якщо "не фінансові" напрями не мають однозначної формалізації показників, які могли б об'єктивно представити основні фокуси уваги, то у фінансовій інформації проблема якраз в іншому: надто багато останнім часом пропонують фінансових показників. Тому в якості формування фінансової інформації важливо не дуже захоплюватися розрахунком коефіцієнтів, а вибрати лише найважливіші й інформативніші для аналізу і відпрацювання управлінських заходів на підприємстві. За сучасних умов фінанси дедалі більше відходять на задній план коли виробляється основна мета бізнесу. Водночас фінанси відіграють ключову роль, коли відбувається оцінка результативності вибраних стратегій стосовно диверсифікації бізнесу, які реалізуються через економіко-аналітичне інформаційне забезпечення і формують певну системність.

Отже, інформаційна система диверсифікованого виробництва, внаслідок її істотного впливу на функціонування підприємства в цілому, є ключовою галуззю економічної діяльності, що потребує сучасного аналізу, контролю і регулювання. Динамічність та непередбачуваність господарсько-фінансових процесів, що характеризуються наявністю і множинністю зв'язків, швидкою зміною зовнішніх умов і критеріїв оптимальності управління, визначає необхідність розробки системи інформаційного забезпечення управління підприємством з метою ефективного впливу на кінцеві результати його діяльності. Звідси розробка засобів інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень у сфері диверсифікованої діяльності підприємства, визначається необхідністю пошуку нових варіантів

ведення фінансово-технічної політики підприємства в умовах ринку. Забезпечення процесу прийняття рішень інформацією на будь-якому рівні ієрархії визначає якість рішень і в кінцевому результаті — ефективність диверсифікованої діяльності підприємства. Реалізація системи інформаційного забезпечення економіко-аналітичної інформації на підприємстві надасть змогу вчасно знайти відхилення фактичних результатів від передбачених, виявити причини відхилень, а також розробити пропозиції щодо відповідного коригування окремих напрямів господарсько-фінансової діяльності з метою її нормалізації і підвищення ефективності та можливостю подальшого моделювання процесів управління.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Впровадження принципів диверсифікації виробничого процесу потребує адекватних підходів до організації економіко-аналітичної інформації з її наданням та використанням управлінським персоналом в цілях прийняття рішень щодо підвищення ефективності ведення бізнесу. Диверсифікація бізнесу — необхідна процедура, перш за все для підприємств які відчувають загрозу банкрутства, а також для тих підприємств, що перебудовують свою організаційно-виробничу структуру щодо зниження собівартості виробництва чи виготовлення нових видів продукції шляхом прийняття оптимальних рішень з вектором на адаптацію до наявних умов зовнішнього економічного середовища.

Ідеальною схемою забезпечення економіко-аналітичної інформації для цілей управління диверсифікованим бізнесом, є створення внутрішніх стандартів з накопичення інформаційно-аналітичного потоку. Система накопичення і обробки такого потоку інформації будується головним чином для вирішення завдань оперативного аналізу й управління на підприємстві.

Вершиною майстерності у діяльності управлінського персоналу підприємства повинно бути застосування сучасних методів формування і розподіл економіко-аналітичної інформації за періодами використання: короткостроковий (охоплює період не більше року) та довгостроковий, який можна вважати інвестиційним. У рамках короткострокового використання інформації передбачається розгляд поточних завдань із оцінкою виробничого процесу та їх результатів на підприємстві у межах місяця, кварталу, року. Головною метою такого короткострокового використання інформації є оцінка поточних поопераційних процесів за видами виробництва з оцінкою результативності діяльності. Довгострокове — управління впродовж декількох років з оцінкою потреб матеріальних ресурсів і їх віддачею у перспективі.

Диверсифікація бізнесу породжує новітні підходи до отримання економіко-аналітичної інформаційної бази, яка за своєю сутністю наближається до міжнародної практики, що сприяє її адаптації в нашій країні.

Література:

1. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика: монография /

В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. — К.: Абсолют-В, 1998. — 456 с.

2. Губский Б.В. Инвестиційні процеси в глобальному середовищі: монографія / Б.В. Губский. — К.: Наукова думка, 1998. — 390 с.

3. Білоус О.Г. Менеджмент: конкурентність і ефективність: монографія / О.Г. Білоус, Є.Г. Панченко. — К.: Знання України, 1992. — 278 с.

4. Ватагніський В.В. Ризик у менеджменті: монографія. / В.В. Ватагніський, С.І. Наконечний. — К.: ТОВ "Борисфен-М", 1996. — 336 с.

5. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с

6. Шнейдер А. Наука побеждать в инвестициях, менеджменте и маркетинге / А. Шнейдер, Я. Кацман, Г. Топчшвили. — М.: АСТ, 2002. — 114 с.

7. Хизрич Р. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха / Р. Хизрич, М. Питерс; пер. с англ. И.И. Андреева, Е.Н. Николаенко под общ. ред. В.С. Загашвили. — М.: Прогресс, 1992. — 160 с.

8. Бутенко Н.В. Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації / Н.В. Бутенко // Економіка АПК. — 2003. — № 7. — С. 109—114.

9. Словарь-справочник предпринимателя / Н.Н. Ермошенко, Н.Н. Скворцов. — К.: УкрИНТЭИ, 1993. — 168 с.

References:

1. Beloshapka, V.A. and Zagoriy, G.V. (1998), Strategicheskoe upravlenie: principy i mezhdunarodnaja praktika Strategic management: principles and international practice, Absolut-V, Kyiv, Ukraine.

2. Gubsky, B.V. (1998), Investytsijni protsesy v hlobal'nomu seredovyschi Investment processes in the global environment, Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

3. Bilous, O.G. and Panchenko, E.G. (1992), Menedzhment: konkurentnist' i efektyvnist' Management: Competitiveness and efficiency, Znannia Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

4. Vatagniysky, V.V. and Nakonechny, S.I. (1996), Ryzik u menedzhmenti Risk in management, Borisfen-M Ltd., Kyiv, Ukraine.

5. Porter, M. (1998), Competition strategy: A methodology for analyzing the industries and activities of competitors, Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc., Brooklyn, US.

6. Schneider, A. Katsman, J. and Topchishvili, G. (2002), Nauka pobezhdat' v investicijah, menedzhmente i marketinge Science win in investment, management and marketing, AST, Moscow, Russia.

7. Hizrich, R. and Peters, M. (1992), Entrepreneurship, or How to start a business and succeed, Houghton Mifflin Company, Boston, US.

8. Butenko, N.V. (2003), "Diversification of production: goals and strategies of realization", Ekonomika APK, vol. 7, pp. 109—114.

9. Ermoshenko, N.N. and Skvorcov, N.N. (1993), Slovar'-spravochnik predprinimatelja Dictionary of the entrepreneur, UkrINTJel, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.06.2017 р.