

УДК 338.33:631.15

О.М. Дмитренко
аспірант*

Житомирський національний агроєкологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано методичні засади формування і впровадження стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств з позиції системно-структурного та процесного підходів. Розроблено інтегральний показник стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства для оцінки можливостей його зростання. Визначено основні критерії вибору оптимального варіанта стратегії диверсифікації.

Постановка проблеми

В сучасних умовах господарювання діяльність сільськогосподарських підприємств може бути ефективною лише завдяки стратегічному плануванню своєї діяльності. Розробка адекватної стратегії є необхідною умовою досягнення довгострокових цілей, завоювання та утримання позицій на ринку, своєчасної реакції на динамічність та мінливість зовнішнього середовища. Враховуючи сучасний стан та тенденції змін в аграрній сфері, основна увага сільськогосподарських підприємств має зосереджуватися на стратегіях наступального характеру, спроможних вивести їх на новий рівень господарювання, підтримувати фінансову стійкість і платоспроможність та забезпечити ефективне функціонування в конкурентному середовищі. Однією з таких альтернатив є стратегія диверсифікації. Водночас розширення діяльності підприємства потребує належного економічного підґрунтя, використання раціонального підходу до обґрунтування необхідності таких змін, тобто передбачає використання відповідного механізму та інструментарію.

Аналіз останніх досліджень та постановка завдання

Значним теоретичним надбанням у вивченні стратегії диверсифікації в контексті стратегічного управління та фундаментальною основою для подальших її досліджень є праці І. Ансоффа [2], Г. Мінцберга [10], А. Томпсона, А. Стрикленда [15], Ф. Котлера [8]. Серед вітчизняних та російських науковців проблеми реалізації та управління стратегією диверсифікації на підприємствах, зокрема промислових, глибоко досліджували М. Корінько [7], Л. Мармуль, М. Радева [9], С. Попова [12], В. Шишкін [16], О. Цогла [18], Г. Немченко [11]. В аграрній сфері проблематику диверсифікації ґрунтовно вивчали В. Андрійчук [1], В. Борисова, Н. Маслак, М. Корецький [3], О. Зоренко [6], Н. Степаненко [13]. Окремі аспекти стратегії диверсифікації в контексті підвищення

© О.М. Дмитренко

* Науковий керівник – д.е.н. П.К. Канінський

конкурентоспроможності аграрних товаровиробників та розвитку сільських територій вивчали О. Школьний [17], В. Ткачук, Н. Куцмус [14]. Проте недостатньо дослідженими залишаються методичні аспекти впровадження стратегії диверсифікації сільськогосподарськими підприємствами.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування механізму формування і впровадження стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств з позиції системно-структурного і процесного підходів.

Об'єкт та методика дослідження

Об'єктом дослідження є процес формування і впровадження стратегії диверсифікації сільськогосподарських підприємств.

Методологічну базу дослідження становлять системно-структурний та процесний підходи до вивчення механізму формування і реалізації стратегії диверсифікації сільськогосподарськими підприємствами, загальнонаукові та спеціальні методи: *аналізу і синтезу, абстрактно-логічний* (обґрунтування та узагальнення методичних засад формування і впровадження стратегії диверсифікації, формулювання висновків); *розрахунково-конструктивний, метод статистико-економічного аналізу*, зокрема його прийоми – *ранжування, стандартизація, агрегування, графічний* (обґрунтування та апробація інтегрального показника оцінки стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства).

Результати дослідження

Формування стратегії диверсифікації сільськогосподарського підприємства забезпечується трьома основними елементами: мотивами та цілями диверсифікаційного зростання, системою стратегічного управління, стратегічним потенціалом підприємства. Зазначені детермінанти мають взаємопов'язаний і взаємодоповнювальний характер та в цілому визначають форму і зміст стратегії диверсифікації. Вдаючись до планування диверсифікаційних змін, керівники підприємств повинні визначитися з потребами в таких змінах, їх масштабністю, напрямками та можливостями реалізації. Тобто першооснову формування стратегії диверсифікації складає обґрунтування її мотиваційної складової. Мотиви й цілі диверсифікаційного зростання зазвичай формуються за результатами стратегічного аналізу зовнішнього і/або внутрішнього середовища на основі виявлених ринкових факторів успіху та/чи ключових компетенцій підприємства. Наприклад, у результаті сприятливої кон'юнктури ринку або ж неможливості чи недоцільності подальшого зростання в основних сферах діяльності.

Масштаб та складність диверсифікаційних змін обумовлюються внутрішніми можливостями підприємства, які, на нашу думку, доцільно розглядати як його стратегічний потенціал. Використання терміна «стратегічний потенціал» є більш доцільним, ніж «виробничий потенціал» чи «ресурсний

потенціал», оскільки він враховує не лише існуючі в підприємства ресурси та компетенції, але й потенційні можливості, тобто такі, які воно може залучити й використати в результаті сприятливих обставин зовнішнього середовища, а саме: залучити додаткові фінансові ресурси (державна підтримка, банківські кредити, зовнішні інвестиції), найняти додаткових працівників чи підвищити кваліфікацію наявного персоналу, удосконалити організаційну структуру підприємства, освоїти нові технології виробництва та управління. Виходячи з цього, під стратегічним потенціалом ми розуміємо сукупність наявних і доступних ресурсів та можливостей підприємства, що можуть бути використані ним для стратегічного планування та здійснення власної господарської діяльності. Для детального розуміння стратегічного потенціалу вважаємо за потрібне виокремити такі його складові: виробничо-технічний, фінансовий, кадровий, маркетинговий та потенціал організаційної структури й управління. Запропонована структура стратегічного потенціалу акцентує увагу на пріоритетних аспектах господарювання та логічно відображає функціональні сфери діяльності сільськогосподарського підприємства.

Система стратегічного управління є найбільш важливою складовою механізму формування стратегії, оскільки забезпечує коригування мотиваційної складової, а також реалізацію послідовно узгоджених операцій аналітико-креативного змісту: стратегічний аналіз зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства, портфельний аналіз бізнесу, вибір оптимального варіанта стратегії диверсифікації на основі аналізу ризиків та вигод альтернативних варіантів. Завданнями системи стратегічного управління є аналіз інформаційних потоків, синтез структури та визначення потреби ресурсного забезпечення, мотивація персоналу до впровадження диверсифікаційних змін, стратегічний контролінг та стратегічний моніторинг залучення і використання ресурсів та потужностей підприємства при реалізації стратегії диверсифікації.

Процес імплементації стратегії диверсифікації на підприємстві інтегрує в собі послідовність відповідних процедур, методів та інструментів на кожному з визначених етапів від початку визначення потреби диверсифікаційних змін до коригування стратегії за результатами її реалізації та передбачає розробку системи стратегій на корпоративному, діловому та функціональному рівнях (табл. 1). Складність та багатоаспектність даного процесу обумовлює доцільність виділення його базових модулів. У даному випадку під модулем варто розуміти функціонально завершений фрагмент процесу, що складається з визначеної кількості етапів та виконує ряд завдань у контексті досягнення кінцевої мети.

Впровадження стратегії диверсифікації на сільськогосподарському підприємстві пропонується здійснювати за трьома модулями. Перший модуль ґрунтується на визначенні доцільності диверсифікаційного зростання та включає п'ять етапів. На першому етапі проводиться оцінка зовнішнього середовища

сільськогосподарського підприємства та його конкурентної позиції на ринку, тобто виявляються ринкові фактори успіху (зовнішні можливості), уміле використання яких забезпечить йому формування стійких конкурентних переваг і прибутковість у стратегічному періоді.

На даному етапі, зокрема, здійснюється:

- сегментація ринку, аналіз потреб споживачів та вибір цільових сегментів;
- оцінка стадії життєвого циклу підприємства;
- визначення частки ринку, яку займає підприємство;
- аналіз кількості підприємств-конкурентів, їхніх позицій на ринку та оцінка ступеня диференціації їхньої продукції;
- оцінка конкурентоспроможності продукції на основі її порівняння за якісними критеріями з аналогічною продукцією конкурентів;
- аналіз макроекономічних процесів за напрямками: ціноутворення, кредитування, інвестування, оподаткування, страхування, інші, що дає змогу спрогнозувати розвиток подій у майбутньому, виявити потенційні загрози та можливості, що можуть проявитися в економічній, соціальній, політичній, технологічній та інших сферах, та скоригувати стратегічні орієнтири підприємства.

На другому етапі оцінюється стратегічний потенціал сільськогосподарського підприємства (СПП). Зокрема, аналізуються його виробничі потужності, фінансовий стан, кадрове забезпечення, рівень маркетингу та менеджменту, можливості використання внутрішніх резервів для підвищення ефективності функціонування. Для оцінки СПП запропоновано використовувати розроблений нами інтегральний показник, методика розрахунку якого ґрунтується на теорії «адитивної цінності» [4]. Формула розрахунку інтегрального показника має вигляд:

$$ІСПП = 0,243 \times ІВТ + 0,428 \times ІФ + 0,127 \times ІК + 0,064 \times ІМ + 0,139 \times ІУ, \quad (1)$$

де *ІСПП* – інтегральний показник стратегічного потенціалу сільськогосподарського підприємства; *ІВТ*, *ІФ*, *ІК*, *ІМ*, *ІУ* – складові інтегрального показника, а саме: інтегральні показники виробничо-технічного, фінансового, кадрового, маркетингового потенціалів та потенціалу управління й організаційної структури підприємства. Вагові коефіцієнти складових визначені методом експертних оцінок за результатами проведеного соціологічного опитування керівників сільськогосподарських підприємств. Основою інтегрального показника є система економічних показників, що в цілому дає змогу оцінити ефективність господарської діяльності підприємства та виявити резерви її підвищення.

Таблиця 1. Етапи впровадження стратегії диверсифікації в сільськогосподарському підприємстві

Модулі	Етапи	Основні інструменти, методи, технології		Результат
I. Визначення доцільності диверсифікаційного зростання	Оцінка конкурентного середовища підприємства та перспектив ринку	Оцінка стадії ЖЦП; модель галузевої конкуренції Портера; «Карта стратегічних груп конкурентів»	Експертна оцінка; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; PEST-аналіз; «Нова матриця» БКГ	Стратегічна позиція
	Діагностика стану підприємства та оцінка його стратегічного потенціалу	Інтегральний показник стратегічного потенціалу підприємства		Стратегічний потенціал
	Обґрунтування стратегічних пріоритетів підприємства	Методи структуризації цілей («дерево цілей»)		Стратегічні цілі
	Портфельний аналіз діяльності підприємства	Внутрішній бенчмаркінг; SWOT-аналіз окремих СОБ, матричний аналіз (матриці БКГ, Мак-Кінсі, Ансоффа, ВЗВ, «балансу життєвого циклу СЗГ» та ін.); тривимірна модель Абеля; GAP-аналіз; методи прийняття рішень		Стратегічний набір
	Обґрунтування доцільності диверсифікації як стратегічної орієнтації підприємства			Корпоративна стратегія
II. Моделювання стратегії диверсифікації	Формування альтернатив диверсифікованого зростання	Бенчмаркінг; GAP-аналіз; методи прийняття рішень		Ділові (конкурентні) стратегії
	Вибір оптимального варіанта стратегії диверсифікації	Методи оцінки ризиків та вигод (статистичний, доцільності затрат, аналогій, експертних оцінок, аналітичний); методи економіко-математичного, імітаційного моделювання, оптимізації		
	Розробка проекту реалізації стратегії диверсифікації	Методи планування та прогнозування, методи структуризації		Функціональні стратегії
Формування програм реалізації стратегії диверсифікації				
III. Реалізація стратегії диверсифікації	Організація випуску стратегічного продукту	Концепції та методи організації виробництва		Ефект (економічний, соціальний, екологічний чи синергетичний)
	Контроль та регулювання виконання передбачених заходів	Контролінг (документальний, розрахунково-аналітичний, органолептичний); аналітичні, статистико-економічні, розрахунково-конструктивні методи; бенчмаркінг		
	Оцінка отриманих результатів та їх коригування			

Джерело: власні дослідження.

Вибір показників було здійснено за принципами: інформаційної достатності й повноти відображення складових стратегічного потенціалу підприємства; обґрунтованості та можливості аналітичного розрахунку; відсутності явища мультиколінеарності. Кожен із зазначених потенціалів розрахований за допомогою прийому агрегування сукупності відповідних показників за умови попередньої їх стандартизації. Апробацію та визначення меж інтегрального

показника було здійснено на основі репрезентативної сукупності з 25 сільськогосподарських підприємств, вибірка яких проведена типовим (районованим) відбором випадковим способом. Обрані підприємства мають різний рівень диверсифікації від 0,166 до 2,805 та різний рівень рентабельності. Проведені дослідження показали пряму та найбільш тісну залежність інтегрального показника СПП від рівня фінансового потенціалу підприємства, яка досить чітко проявляється на рисунку 1.

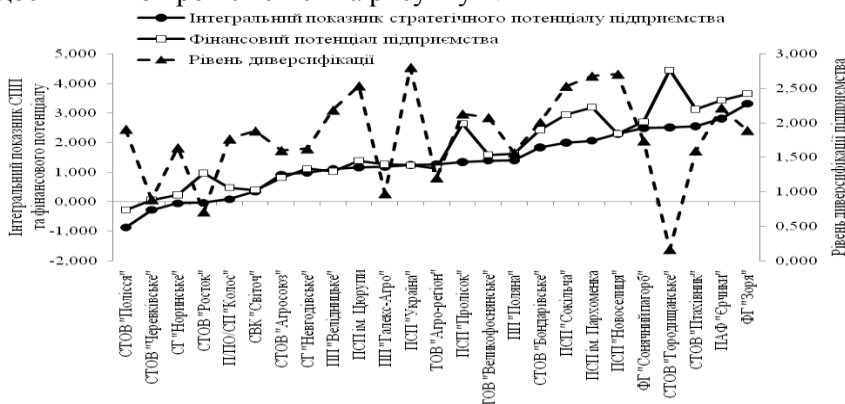


Рис. 1. Ранжування сільськогосподарських підприємств за рівнем інтегрального показника стратегічного потенціалу

Джерело: власні дослідження.

Варто також зазначити, що можливості розширення сфер діяльності підприємства не залежать від наявного рівня диверсифікації виробництва. Оцінку потенціалу зростання сільськогосподарського підприємства доцільно здійснювати, виходячи з таких критеріїв:

$ISPP < 0$ – підприємство не має потенціалу для зростання;

$0 < ISPP < 1$ – підприємство має незначний потенціал для зростання, можливості якого обмежені поглибленням існуючої спеціалізації, концентричною диверсифікацією. Доцільно також інтегруватися з іншими підприємствами;

$1 < ISPP < 2$ – підприємство має значний потенціал для традиційної диверсифікації [5], інтеграційного зростання;

$ISPP > 2$ – підприємство має значний потенціал як для традиційної, так і нетрадиційної диверсифікації [5].

Підсумком перших двох етапів є отримання інформації про кон'юнктуру ринку, стратегічний потенціал та рівень конкурентоспроможності підприємства. Це, в свою чергу, слугує відправним пунктом здійснення третього етапу – окреслення стратегічних пріоритетів підприємства. На цьому етапі формуються узагальнені якісні стратегічні цілі, які потім дезагрегуються, конкретизуються і кількісно визначаються у вигляді показників господарської діяльності, яких хоче

досягти підприємство. Такими показникам можуть бути: рівень рентабельності, рівень ефективності використання ресурсів, обсяг продажу, частка ринку та ін.

На четвертому етапі здійснюється портфельний аналіз бізнесу, який передбачає детальний аналіз структури виробництва. Потрібно зауважити, що портфельний аналіз тісно пов'язаний зі стратегічним, що охоплює попередні етапи. Можна навіть стверджувати їх компліментарність та взаємозалежність. Тому в даному випадку поділ на етапи та їх черговість є дещо умовними. Основними категоріями, що використовуються при здійсненні портфельного аналізу, є стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) та стратегічна зона господарювання (СЗГ). Як СОБ у сільськогосподарському підприємстві доцільно розглядати окрему галузь чи вид виробництва (продукції, послуг). Кожна СОБ має власні можливості зростання і рентабельності та потребує окремого стратегічного підходу. СЗГ утворює певний сегмент середовища, на якому підприємство здійснює свою діяльність або має намір її здійснювати. Основними елементами, що утворюють СЗГ, є: ринок, споживачі, технологія збуту.

Портфельний аналіз дозволяє спрогнозувати перспективні напрями й масштаби діяльності та зробити акцент на конкурентних перевагах, яких підприємство прагне досягти в кожному з напрямів, а саме: оцінити товарно-ринкові можливості кожної СОБ та визначити доцільність і економічні перспективи окремих з них, обрати привабливі СЗГ для кожної СОБ, встановити взаємозв'язки між окремими СОБ, проаналізувати розподіл інвестицій та ресурсів між окремими СОБ. Також на даному етапі поставлені цілі зіставляються з ресурсними можливостями підприємства щодо їх досягнення на основі складання матриці «цілі–можливості». За умов нестачі власних ресурсів аналізуються можливі шляхи залучення додаткових із зовнішніх джерел. У випадку недоцільності або ж неможливості використання зовнішніх ресурсів потрібно відкоригувати поставлені цілі.

Результати стратегічного та портфельного аналізу є передумовами для формування корпоративної стратегії підприємства, що є останнім етапом першого модуля. Варто зауважити, що в практичному менеджменті вітчизняних сільськогосподарських підприємств поняття «корпоративна стратегія» використовується дуже рідко, оскільки вважається прерогативою великих корпорацій. Більш поширеним є використання поняття «загальна» чи «конкурентна» стратегія. Можливо, це зумовлено тим, що корпоративна або портфельна стратегія тісно пов'язана зі стратегією ділового рівня (конкурентною стратегією), яка, власне, забезпечує її реалізацію. Проте, на нашу думку, існує необхідність розрізняти ці типи стратегій. Так, у монопродуктових підприємствах ці два види стратегії об'єднуються, проте більшість сільськогосподарських підприємств одночасно розвиває декілька видів виробництв (мінімум два), тому існує потреба в розробці стратегії для кожної

СОБ, а отже – формування стратегії окремо на корпоративному та діловому рівнях.

Власне корпоративна стратегія визначає загальний напрям діяльності підприємства, його стратегічні орієнтири та обґрунтовує сфери діяльності підприємства. Вона формується вищим керівництвом на основі вибору однієї з трьох перспектив: виживання (скорочення, ліквідація), стабілізація діяльності, зростання підприємства. За умови вибору стратегії зростання на корпоративному рівні вирішуються питання: для спеціалізованого підприємства – щодо доцільності розширення сфер діяльності підприємства, для диверсифікованого – щодо доцільності поглиблення диверсифікації за одночасного згортання нерентабельних виробництв. Найбільш поширеними альтернативами стратегії зростання можуть бути: стратегія інтенсивного зростання (концентрація або ж поглиблення спеціалізації), стратегія інтеграційного зростання, стратегія диверсифікаційного зростання.

Обґрунтування доцільності вибору стратегії диверсифікації за результатами портфельного аналізу потребує переходу до другого модуля, який спрямований на вибір оптимального варіанта диверсифікаційного зростання і розробку стратегії диверсифікації на діловому, функціональному та операційному рівнях. Визначившись із стратегічною орієнтацією, підприємство повинно сформулювати перелік альтернативних варіантів її реалізації, в даному випадку – визначитися з можливими напрямками диверсифікаційного зростання та обрати з них оптимальний, що належить до ділового рівня. В контексті дослідження запропоновано вибір оптимального варіанта диверсифікації здійснювати на основі послідовної оцінки кожного з альтернативних варіантів за п'ятьма основними критеріями: очікуваний ефект диверсифікації, обсяг необхідних інвестицій, ступінь ризику, період окупності та потреба залучення зовнішніх ресурсів.

Стратегія диверсифікації ділового рівня є планом досягнення довгострокових конкурентних переваг через обґрунтування можливих напрямів розширення діяльності з орієнтацією на ресурсний потенціал та запити ринку. Основними підходами здобуття конкурентних переваг сільськогосподарськими підприємствами є підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах. Основним методом у рамках першого підходу є диференціація продукції, використання якого в сучасних умовах вітчизняними сільськогосподарськими підприємствами обмежується недостатністю фінансового забезпечення, низьким рівнем маркетингових досліджень та інноваційної активності.

Більш поширеним є другий підхід, основним методом якого є лідирування за витратами. Використання даного методу спрямоване на формування конкурентної переваги за рахунок скорочення витрат та в остаточному підсумку збільшення прибутку. Проте утримати таку перевагу досить важко через сезонні

цінові коливання, ймовірність впливу природних чинників та активне розповсюдження нових технологічних рішень. Перспективним для сільськогосподарських підприємств є зниження витрат за рахунок більш повного використання ресурсів та потужностей, удосконалення технологій виробництва та маркетингу, раціонального поєднання галузей, формування оптимальної організаційної структури управління. Варто також використовувати переваги ефекту масштабу – збільшення обсягів реалізації продукції без її істотних змін за рахунок активного використання рекламних заходів та пошуку нових територіальних ринків.

Наступним етапом є розробка стратегії диверсифікації функціонального рівня. Обравши оптимальний варіант диверсифікаційного зростання, підприємство має розробити проект його реалізації з визначенням напрямів дій у кожному функціональному підрозділі відповідно до сформованих корпоративної та конкурентних стратегій. Взаємопов'язані та взаємозалежні між собою функціональні стратегії утворюють цілісну систему й забезпечують досягнення поставлених цілей та керованість процесом виконання корпоративної та конкурентних стратегій через їх коригування і доповнення. В умовах реалізації стратегії диверсифікації основними функціональними стратегіями, що дають настанови для формування інших, є маркетингова, фінансова та організаційна. На їх основі розробляються виробнича, технологічна, кадрова та інші. Кожна із функціональних стратегій деталізується у відповідних програмах та планах підприємства. На даному етапі здійснюється взаємоузгодження всіх заходів, пов'язаних з реалізацією стратегії диверсифікації, їх конкретизація на всіх рівнях управління з деталізацією відповідальних виконавців та терміну робіт, тобто тактичне планування стратегії диверсифікації.

Третій модуль, спрямований на реалізацію стратегії диверсифікації, ґрунтується на здійсненні процесу стратегічного управління, що передбачає не лише організацію випуску диверсифікованого продукту, але й забезпечує одночасний контроль виконання запланованих заходів, оцінку отриманого ефекту (економічного, соціального, екологічного та синергетичного), а також зворотний зв'язок, якщо існує необхідність коригування стратегії виправлення виявлених помилок на будь-якому з етапів чи в результаті її невідповідності зовнішнім умовам чи потребам підприємства. Кількість етапів кожного з вищезазначених модулів залежить від поставленої мети, вихідних умов діяльності сільськогосподарського підприємства та складності диверсифікаційних змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Отже, основними елементами, що забезпечують формування стратегії диверсифікації сільськогосподарського підприємства, є мотиви й цілі диверсифікаційного зростання, стратегічний потенціал та система стратегічного

управління, які мають взаємопов'язаний і взаємодоповнювальний характер та в цілому визначають форму і зміст стратегії диверсифікації. Ефективна ж реалізація стратегії диверсифікації потребує дотримання всіх етапів кожного з трьох запропонованих модулів: 1) визначення доцільності диверсифікаційного зростання; 2) моделювання стратегії диверсифікації; 3) реалізація стратегії диверсифікації.

З метою визначення можливостей зростання сільськогосподарського підприємства пропонується використовувати розроблений нами інтегральний показник стратегічного потенціалу, який може слугувати адекватним попереднім орієнтиром для формування стратегії корпоративного рівня. Вибір оптимального варіанта розширення діяльності підприємства доцільно здійснювати за п'ятьма основними критеріями: очікуваний ефект диверсифікації, обсяг необхідних інвестицій, ступінь ризику, період окупності та потреба залучення зовнішніх ресурсів.

Подальші дослідження варто зосередити на розробці методики вибору оптимальних варіантів стратегії диверсифікації та обґрунтуванні методології управління диверсифікаційними процесами сільськогосподарських підприємств, враховуючи особливості їх функціонування в сучасних умовах.

Література

1. *Андрійчук В.Г.* Економіка аграрних підприємств: підручник / *В.Г. Андрійчук*. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2002. – 624 с.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. под ред. *Ю.Н. Каптуревского*. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
3. *Борисова В.А.* Диверсифікація сільськогосподарського виробництва фермерських господарств: монографія / *В.А. Борисова, Н.Г. Маслак, М.Х. Корецький*. – Суми: Вид-во «Довкілля», 2002. – 202 с.
4. *Бережна Л.В.* Економіко-математичні методи та моделі в фінансах / *Л.В. Бережна, О.І. Снитюк*. – К.: Кондор, 2008. – 301 с.
5. *Дмитренко О.М.* Види стратегії диверсифікації та особливості її реалізації в сільськогосподарських підприємствах / *О.М. Дмитренко* // Економіка АПК. – 2010. – № 2. – С. 121–125.
6. *Зоренко О.В.* Диверсифікація аграрних підприємств: сутність, напрями та види / *О.В. Зоренко* // Вісн. Дніпропетровського держ. аграр. ун-ту. – 2005. – № 5. – С. 144–147.
7. *Корінько М.Д.* Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія / *М.Д. Корінько*. – К.: ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.
8. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / *Ф. Котлер*; пер. с англ. В.Б. Боброва. – М.: Прогресс, 1991. – 701 с.

9. *Мармуль Л.О.* Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: монографія / *Л.О. Мармуль, М.М. Радева.* – К.: ННЦ ІАЕ, 2006. – 198 с.
10. *Минцберг Г.* Стратегический процесс: пер. с англ. / *Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал;* / под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
11. *Немченко Г.* Диверсификация производства: цели и направления деятельности / *Г. Немченко, С. Донецкая, К. Дьяконов* // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 107–113.
12. *Попова С.М.* Диверсифікація діяльності промислових підприємств як елемент антикризового управління // Економіка розвитку ХДЕУ. – 2002. – № 4(24). – С. 30–32.
13. *Степаненко Н.І.* Механізм формування стратегії диверсифікації агросервісних підприємств / *Н.І. Степаненко* // Інноваційна економіка. – 2010. – № 1. – С. 18–21.
14. *Ткачук В.І.* Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний аспект / *В.І. Ткачук, Н.М. Куцмус* // Економіка АПК. – 2009. – № 4. – С. 125–132.
15. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. / *А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд.* – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
16. *Шишкін В.О.* Управління диверсифікацією підприємств / *В.О. Шишкін* // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2006. – № 4. – С. 399–401.
17. *Школьний О.О.* Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія / *О.О. Школьний;* Уман. держ. аграр. ун-т. – Умань, 2007. – 308 с.
18. *Цогла О.О.* Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства / *О.О. Цогла* // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5(71). – С. 148–152.