

УДК: 339.138

М. О. Багорка,
к. с.-г. н., доцент кафедри маркетингу,
Дніпропетровський державний аграрний університет
І. А. Білоткач,
к. е. н., старший викладач кафедри маркетингу,
Дніпропетровський державний аграрний університет

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стверджується, що орієнтація на інноваційний шлях розвитку вимагає від товаровиробників наявності асортименту, який складається як мінімум з кількох різновидів продукції, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу і взаємно доповнюють один одного тобто потребує диверсифікації виробництва.

It becomes firmly established that an orientation on the innovative way of development requires from commodity producers the presence of assortment, which consists at least of a few varieties of products, which are on the different stages of life cycle I mutually complement each other that needs diversification of production.

Ключові слова: диверсифікація, стратегічні альтернативи, стратегічні господарські підрозділи, портфель бізнесу фірми, вертикальна диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломерати, стратегічні альянси, товар, ринки збуту, конкурентне середовище.

Keywords: are Diversification, strategic alternatives, strategic economic subsections, portfolio of business of firm, vertical diversification, horizontal diversification, conglomerates, strategic alliances, commodity, markets of sale, competition environment.

ВСТУП

Прискорення темпів наукового-технічного прогресу, що відбувається в останні роки, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки, різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій і виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку, який для України є безальтернативним [1].

Теоретичні та науково-методичні основи диверсифікації діяльності розглянуто в працях закордонних вчених Ансоффа І., Аккофа Р., Аронової О.М., Боумана К., Гелбрейта Дж.-К., Дихтль Е., Друкера П.-Ф., Котлера Ф., Портера М.-Е., Санто Б., Стрікланда А.-Дж., Томпсона А., Фатхутдінова Р.А., Янга С. Запропоновані ними концепції глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях вітчизняних вчених Борисової В.А., Бутенко Н.В., Гришка В.А., Демченка Г.Л., Ілляшенка С. М., Корецького М.Х., Куденко Н.В., Мельника Л.Г., Немцова В.Д., Оборської С.В., Олефіренка О.М., Перерви П.Г., та інших.

Однак питання наукового обґрунтування і створення оригінальної, адаптованої до вітчизняних умов господарювання, системи управління стратегіями диверсифікації діяльності з урахуванням стану і тенденцій розвитку ринкового середовища, а також стратегічного потенціалу підприємства залишаються недостатньо вирішеними.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою наукових досліджень, що викладені в статті, є аналіз та удосконалення теоретико-методологічних засад формування та управління стратегіями диверсифікації діяльності підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. У статті розглядається підхід до поетапного аналізу, відбору та управління стратегіями диверсифікації.

РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ

У господарській практиці може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання підприємств в умовах ринку. Однією з таких альтернатив і є диверсифікація.

Диверсифікація є такою концепцією, якій не можна дати однозначного визначення. Загальновідомо, що, з

економічної точки зору, диверсифікація (від латин. *diversus* — різний і *facere* — робити) — це одночасний розвиток декількох або багатьох, не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг.

Диверсифікація дає змогу підприємствам "триматися на плаву" при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції [6].

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.

Диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продуктів, що випускаються компанією, і робить ефективним функціонування компанії в цілому незалежною від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не стільки завдання виживання компанії, скільки забезпечення стійкого поступального зростання. Якщо продукти компанії мають дуже вузьке застосування, то вона є спеціалізованою; якщо вони знаходять різноманітне застосування, то це — диверсифікована компанія.

Ідеальним варіантом діяльності будь-якого підприємства, як відомо, є попередження можливих невдач і втрат продуктивності, які можна визначити з різних прогнозів компанії, що стосуються саме означених показників. Необхідність диверсифікації може бути виявлена в результаті порівняння бажаного і можливого рівнів продуктивності і того рівня, який був досягнутий в результаті діяльності компанії. Для менш успішних компаній, які не планують (або не можуть спланувати) свої дії на майбутнє, першою ознакою такого розриву показників продуктивності часто є скорочення портфеля замовлень або зменшення виробничої потужності.

Всі причини застосування диверсифікації викликані одним — підвищити ефективність діяльності підприємства не тільки в даний момент та в найближчому майбутньому, але і на тривалу перспективу.

Процес вироблення оцінки і 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 тільки усередині даної країни ("вузька" диверсифікація) до широкого вторгнення у виробничі сфери інших країн ("широка" диверсифікація).

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом [3].

В окремих випадках диверсифікація є необхідністю. Наприклад, коли ринок збуту, на якому діє підприємство, має тенденцію до скорочення (тобто товар, який виробляє підприємство, вступає в стадію спаду життєвого циклу), підприємство мусить виходити в інші сфери бізнесу.

Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу [4].

Розрізняють такі види диверсифікації:

- концентрична (вертикальна) диверсифікація,
- горизонтальна диверсифікація,
- конгломеративна диверсифікація.

Сутність концентричної (вертикальної) диверсифікації полягає у тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами.

Класичним прикладом концентричної диверсифікації є американська компанія з виробництва швейних машинок "Зінгер", яка в один із періодів своєї діяльності здійснювала весь цикл виробництва — від добування й оброблення первинної сировини (лісу та залізної руди) до випуску швейних машинок. Концентрична диверсифікація призводить до того, що внутрішньогосподарські поставки заміщують ринкові угоди.

Сьогодні спостерігається тенденція до зниження рівня концентричної диверсифікації: підприємства виробляють самостійно меншу кількість компонентів та комплектуючих — вони купують їх на ринку.

Стратегія концентричної диверсифікації характеризується такими перевагами і недоліками.

Переваги концентричної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- більш тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки концентричної диверсифікації:

- взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом;
- обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність удосконалення і розвитку.

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих клієнтів (споживачів) підприємства. Наприклад, туристичне агентство вступає в готельний бізнес. Таке розширення діяльності — від продажу путівок до забезпечення відпочинку для туристів (націлене на один і той самий ринок) — і є горизонтальною диверсифікацією.

Інший приклад: фірма, яка здійснює пасажирські авіаперевезення, виходить у готельний та/або туристичний бізнес, надаючи своїм клієнтам послуги з влаштування у своїх готелях та/або туристичного обслуговування.

Переваги горизонтальної диверсифікації полягають у тому, що вона дає змогу найбільш різнобічно враховувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефект синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиночі. Математично ефект синергізму описується так: "два додати два буде п'ять". Класичним прикладом синергії в диверсифікації є поглинання невеликої проектної фірми, яка випускає хорошу продукцію, але практично

не має необхідного устаткування, великою виробничою фірмою, випуск продукції якої поступово скорочується. Більша компанія забезпечує управління, адміністрування, фінанси і свої виробничі потужності, а мала фірма надає проекти і зразки продукції, фахівців і, можливо, навіть своє ім'я, якщо це буде необхідно.

Самі по собі ці дві фірми володіють невеликим потенціалом, але, об'єднавшись, вони підвищують його у декілька разів [4].

Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство, є взаємопідсилюючими. За словами П. Друкера, горизонтальна диверсифікація передбачає нове доповнення, яке, будучи з'єднаним із існуючим бізнесом фірми, створює одне ціле, яке значно більше, ніж його окремі частини.

Ризик застосування стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринок збуту, який підприємство охоплює всебічно, може раптово зменшитися — тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності.

Конгломеративна диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту. Наприклад, фермерське господарство розпочинає виробництво товарів побутової хімії. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і під силу тільки великим підприємствам [4].

Які з перерахованих варіантів диверсифікації слід вибрати підприємству, залежатиме від причин та цілей, що спонукають підприємство диверсифікуватися. Потрібно зазначити, що деякі з цих цілей диверсифікації відносяться до характеристики продукції, а деякі — до її місії. Кожна з цілей призначена для поліпшення деяких аспектів балансу між загальною стратегією продукт — ринок і навколишнім середовищем. Специфічні цілі, поставлені для деяких певних ситуацій, можуть бути згруповані в три основні категорії: цілі зростання, які повинні сприяти регулюванню балансу в умовах сприятливих тенденцій; цілі стабілізації, призначені для захисту від несприятливих тенденцій і передбачених явищ, цілі гнучкості — все для посилення позиції компанії у разі непередбачуваних подій. Диверсифікаційний напрям, необхідний для однієї з цілей, може абсолютно

не підходити для іншої.

Є два головні типи диверсифікації — зв'язана і незв'язана. Зв'язана диверсифікація є новою сферою діяльності компанії, пов'язаною з існуючими сферами бізнесу (наприклад, у виробництві, маркетингу, матеріальному постачанні або технології).

Незв'язана диверсифікація — нова сфера діяльності, що не має очевидних зв'язків з існуючими сферами бізнесу.

Більшість компаній звертаються до диверсифікації тоді, коли вони створюють фінансові ресурси, перевершуючи необхідні для підтримки конкурентних переваг в первинних сферах бізнесу. Диверсифікація може здійснюватися наступними шляхами: через внутрішній ринок капіталів; реструктуруванням; передачею специфічних мистецтв між стратегічними зонами господарювання; розділенням функцій або ресурсів [6].

Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координатії між стратегічними господарськими підрозділами (СГП).

Категорія "стратегічний господарський підрозділ" (СГП) — strategic business unit — англ.) уперше була використана під час роботи консультативної фірми "Мак Кінсі" над проблемами фірми "Дженерал Електрик".

СГП — це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма [4].

Стратегічний господарський підрозділ характеризується такими параметрами: певний вид продукції, який включає товари і/або послуги; специфічні потреби, які мають бути задоволені; певна група споживачів; конкурентні переваги фірми.

Багато фірм працюють у різних видах бізнесу, мають диверсифіковану спрямованість. Але зовсім не обов'язково, щоб ці види бізнесу виокремлювалися в організаційні підрозділи. Так, один організаційний підрозділ може охоплювати кілька видів бізнесу, і навпаки, один вид бізнесу може поділятися на кілька підрозділів. Що ж до стратегічного господарського підрозділу, то передбачається обов'язкове виділення його в організаційний підрозділ у структурі фірми. Стратегічні господарські підрозділи найчастіше виокремлюються за товарним принципом [4].

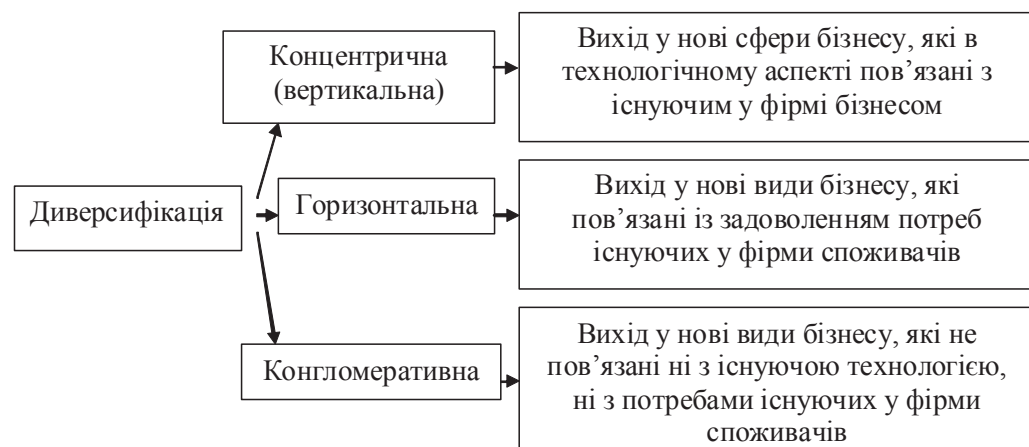


Рис. 1. Різновиди стратегії диверсифікації

Сукупність усіх стратегічних господарських підрозділів у межах фірми становить портфель бізнесу фірми.

Отже, витрати на управління ростуть з числом СГП в портфелі компанії. Напротивагу цьому компанії із зв'язаною диверсифікацією несуть витрати, що ростуть і з числом СГП, і зі ступенем необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знищити

вищі прибутки при зв'язаній диверсифікації.

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу — оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми розв'язує такі основні завдання: визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів фірми, розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми, визначення напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу), визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу, зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми, досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми [3].

Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі: Стратегічну модель М. Портера; Матрицю Бостонської консультативної групи (матриця росту); Матрицю "Дженерал Електрик — Мак Кінсі" (матриця привабливості ринку).

Мета застосування усіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку. Відрізняються ці моделі між собою, по-перше, факторами, які становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку.

Розглянемо більш детально основні шляхи здійснення диверсифікації.

1. Диверсифікація за допомогою внутрішнього ринку капіталів виконує ті ж функції, що і фондовий ринок. При внутрішньому ринку капіталів головний офіс відіграє наступні головні ролі:

- виконання функцій стратегічного планування, що полягають у визначенні портфеля СГП корпорації;
- визначення фінансових цілей і відстежування діяльності СГП;
- розміщення корпоративних капіталів серед конкуруючих СГП.

У цих умовах СГП є автономними центрами прибутку, що знаходяться тільки під фінансовим контролем головного офісу.

2. Стратегія реструктурування представляє один із видів стратегії внутрішнього ринку капіталів. Різниця полягає у мірі втручання головного офісу в дії СГП. Компанії, які піддаються реконструюванню, зазвичай були погано керованими в процесі створення і розвитку. Мета полягає в допомозі ним активізувати свою діяльність, змінити образ дій, розвинути нові стратегії на рівні СГП і влити в компанію нові фінансові і технологічні ресурси.

3. У тому випадку, коли використовується стратегія передачі мистецтва або досвіду діяльності, новий вигляд бізнесу розглядається як пов'язаний з існуючими СГП (наприклад, в області виробництва, маркетингу, постачання, наукових розробок). Зазвичай використовуються передачі таких мистецтв, які знижують витрати в диверсифікованій компанії.

4. Диверсифікація шляхом розподілу ресурсів можлива за наявності істотної схожості між однією або дек-

ількома важливими функціями тих, що існують, і нових СГП. Метою розподілу ресурсів є реалізація синергізму в діяльності компанії при використанні загальних виробництв, каналів розповсюдження, засобів просування тощо. Таким чином, в кожен СГП потрібно менше вкладень в порівнянні з автономним рішенням цього питання.

Для незв'язаної диверсифікації не вимагається координації між СГП. Отже, витрати на управління ростуть з числом СГП в портфелі компанії. На противагу цьому компанії із зв'язаною диверсифікацією несуть витрати, що ростуть і з числом СГП, і із ступенем необхідної координації між ними. Ці підвищені витрати можуть знизити вищі прибутки при зв'язаній диверсифікації.

Таким чином, вибір між зв'язаною і незв'язаною диверсифікаціями залежить від порівняння прибутковості при диверсифікації і додаткових питомих витрат на управління.

Підприємство повинне концентруватися на зв'язаній диверсифікації, коли ключові якості компанії можуть використовуватися в широкому діапазоні галузевих і комерційних ситуацій, а також управлінські витрати не перевершують величин, необхідних при розподілі ресурсів або передачі повноважень. По тій же логіці компанії повинні концентруватися на незв'язаній диверсифікації, якщо властивості базової СГП високо спеціалізовані і не мають доходу зі сторони, а витрати на управління не перевищують величин, потрібних для реалізації стратегії внутрішнього ринку.

Стратегією, протилежною диверсифікації, може бути створення стратегічного альянсу між двома або більш компаніями в сфері вартості, ризиків і прибутків, зв'язаних з використанням нових можливостей бізнесу. Проте при цьому є ризик доступу партнера до ключової технології.

Шлях перший: освоєння нових сегментів. Можна з достатньою упевненістю прогнозувати, що в найближчому майбутньому структура вітчизняного ринку істотно зміниться. Услід за структурними змінами, що вже відбуваються в торгівлі і дистрибуції, викликаними розвитком роздрібних мереж, починаються структурні зміни в промисловості.

Шлях другий: альянси. В українській практиці успішні альянси із зарубіжними компаніями поки що рідкість. За оцінкою фахівців, не тільки українські, але і західні менеджери часто не можуть сформулювати стратегічно і економічно зрозумілу причину свого інтересу до альянсу з конкретною компанією. Для багатьох компаній найбільш реальним способом подолати відставання є вступ до альянсів із зарубіжними партнерами і купівля ліцензій.

Шлях третій: закордонні ринки. Чим більш спеціалізована компанія, тим виразніше вона відчуває обмеженість об'єму внутрішнього ринку. Тоді і виникає питання: диверсифікуватися, освоювати нові продукти в своїй країні, або спеціалізуватися, здійснювати експансію бізнесу на зовнішній ринок?

Слід звернути увагу на чотири найважливіші сторони корпоративної стратегії диверсифікованої компанії:

1. Дії із завершеності диверсифікації.

Перше положення диверсифікації полягає в тому, що портфель СГП повинен складатися з різних СГП (нових, зрілих і так далі). Частиною цієї стратегії є рішення, чи буде диверсифікація вузькою (у невеликому числі

галузей) або широкою (у багатьох галузях), а також те як компанія позиціонуватиметься у вибраних галузях.

2. Управління диверсифікованою компанією і розширення сумісних дій існуючих СГП.

Після вибору позиції в існуючих СГП корпоративна стратегія повинна концентруватися на шляхах поліпшення діяльності підбору цих підрозділів. Повинні бути прийняті рішення про посилення довгострокових конкурентних позицій і, таким чином, прибутковості, а також про інвестиції в СГП. Повний план управління портфелем зазвичай включає стратегію швидкого зростання в найбільш сприятливих зонах господарювання, підтримку інших підрозділів, організацію перебудови в слабких СГП.

3. Знаходження шляхів посилення синергізму серед незв'язаних СГП і перетворення його в конкурентну перевагу. При зв'язаній диверсифікації деякі підрозділи використовують схожі або доповнюючі технології, схожий образ дій, однакові канали розповсюдження, одних споживачів або інші показники синергізму. Це дозволяє створити сприятливі можливості для передачі технологій, широкої експертизи шляхів зниження витрат, посилення конкурентного статусу і є істотним джерелом конкурентних переваг (тобто повинен забезпечуватися ефект $2+2=5$).

4. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрям ресурсів корпорації в найпривабливіші СГП.

Програми по диверсифікації можуть містити один з нижчеперерахованих методів [2].

1. Весь існуючий персонал, а також устаткування повинні використовуватися для досягнення надалі більшої різноманітності товарів і послуг. Цей метод цілком дієвий для компаній, персонал яких націлений на проведення досліджень.

2. Підвищення продуктивності відбувається за рахунок збільшення кількості устаткування і якості організації, що, як правило, веде до збільшення асортименту продукції.

3. Фірма, зайнята в певній сфері діяльності, поглинається шляхом купівлі за готівку, акції або за їх комбінацією. Центральні корпоративні функції розповсюджуються і на новий відділ, і на навички і досвід управління поглиненої компанії і починають працювати в цілому і на компанію, що знов утворилася.

4. Об'єднання компаній приблизно однакового розміру і роду діяльності.

5. Зацікавленість в якій-небудь компанії, яка виявляється як безпосередня участь або як контроль над іншою компанією, але компанія, що приєдналася, продовжує функціонувати як незалежна структура.

6. Весь процес залучення готівки, управлінського таланту, технічних навичок, патентів та інших ресурсів повинен протікати так, щоб компанія змогла витягувати з цього певні види переваг, наприклад гарантовані постачання сировини і доходи по інвестиціях, певні вигоди від співпраці з іншими фірмами. У деяких випадках компанії можуть утворювати нову корпорацію.

7. Надання підтримки операторові або споживачеві в зміні диверсифікації або в розширенні їх діяльності. За великим рахунком потреби покупця в санаторно-курортному комплексі можна охарактеризувати як істотно сприяючий диверсифікації чинник.

Методи диверсифікації знаходяться в жорсткій залежності від бізнесу і управління. Диверсифікація ви-

магає такого ступеня гнучкого підходу, що на початку планування діяльності не слід виключати жодного з них. Кожен випадок диверсифікації вимагає відповідного підходу і аналізу, але одночасно повинні бути розглянуті всі можливі методи.

ВИСНОВКИ

Диверсифікація є формою реалізації стратегічної альтернативи в упорядкованій системі стратегій підприємства. Вибір стратегії диверсифікації враховують при обґрунтуванні напряму розвитку підприємства в умовах нестабільної економіки.

Процес вироблення оцінки і плану диверсифікації вимагає часу, зусиль і ретельного вивчення та фінансового потенціалу. При прийнятті рішення про диверсифікацію діяльності компанії слід враховувати вартість управління такою компанією. Ці витрати визначаються числом стратегічних господарських підрозділів і необхідністю координації між ними.

Основний алгоритм управління стратегіями диверсифікації включає:

1. Аналіз ефективності наявного бізнес-портфеля.
2. Визначення доцільності диверсифікації на основі вивчення проблем, які вона допоможе розв'язати, формування її мети і завдань.
3. Визначення та аналіз найбільш прийнятних стратегій диверсифікації.
4. Уточнений аналіз та оптимізація вибору стратегій, їх деталізація.
5. Контроль і оцінка результатів.

Ефективне управління стратегіями диверсифікації діяльності підприємств слід здійснювати на основі розробленого теоретико-методичного підходу, який забезпечує обґрунтоване обрання, за певними процедурами, із застосуванням елементів стратегій, які адекватні зовнішнім умовам і стратегічному потенціалу підприємства.

Література:

1. Доценко Г.О. Диверсифікація як один з основних шляхів підвищення адаптаційних можливостей підприємств (теоретичні аспекти) // Маркетинг \ менеджмент інноваційного розвитку: [монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка] Г.О. Доценко. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. — С. 180—200.
2. Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств. Автор. дис. ... на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Суми, 2008.
3. Пересадько Г. О. Формування критеріальної бази управління вибором стратегій диверсифікації // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка та менеджмент". — 2005. — № 6 — 7 (18—19). — С. 34—43.
4. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — 152 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника, Р. Сільського. — К.: Основи, 1997.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. — Київ, 2004. — 400 с.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2009 р.