

УДК 338.33:67

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ДИВЕРСИФИЦИРОВАННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ АПК

**А. А. НАУМЧИК***Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», г. Гомель***Б. В. БОЛОМЧУК***Администрация Железнодорожного района г. Гомеля,  
Республика Беларусь*

### Введение

Большинство отечественных организаций АПК пока не достигли требуемой эффективности диверсификации и вертикальной интеграции деятельности, а также реализации их инвестиционных проектов, что не в последнюю очередь связано с недостаточной изученностью теоретических и методологических принципов формирования и эффективного функционирования механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями. Формирование названного механизма управления призвано обеспечить требуемые условия для достижения оптимального уровня диверсификации и вертикальной интеграции в агропромышленном комплексе, адаптации реализуемых организациями АПК стратегий диверсификации, вертикальной интеграции и ведения конкуренции к существующим рыночным условиям, устойчивого роста прибыли, рентабельности, объемов производства продукции и достижения социальных целей функционирования.

В настоящее время наиболее известными западными учеными, занимающимися проблемами горизонтальной диверсификации и вертикальной интеграции деятельности организаций, являются Dosi G., Khanna T., Markides C., Montgomery C., Palepu K., Rumelt R., Teece D. J., Wernerfelt B., Winter S., Портер М., Прахалад К., Уильямсон П. Дж., Хамел Г. и др., отечественными – Гусаков В. Г., Гануш Г. И., Догиль Л. Ф., Ильина З. М., Лыч Г. М., Шимов В. Н., Шпак А. П. и др. Результаты, полученные названными учеными, позволили раскрыть экономическую сущность горизонтальной диверсификации, диверсификации рынков сбыта и вертикальной интеграции, сформулировать теоретические основы определения стратегий диверсификации, разработать методики оценки уровня диверсификации и вертикальной интеграции и раскрыть факторы, его определяющие, методики экономического обоснования инвестиционных проектов диверсификации и вертикальной интеграции, практические рекомендации по повышению эффективности функционирования диверсифицированных и интегрированных организаций АПК.

Признавая важность полученных результатов, необходимо отметить, что проблема формирования и эффективного функционирования механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК Республики Беларусь в условиях социально ориентированной экономики комплексно не исследовалась. Настоящая работа направлена на решение указанной проблемы.

Цель исследования – разработать теоретические и методологические принципы формирования и эффективного функционирования механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК.

В соответствии с указанной целью поставлены и решены следующие задачи:

– определить экономическую сущность и содержание системы управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК;

– определить экономическую сущность и состав основных элементов механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК;

– разработать бизнес-процесс формулирования и реализации комплексной стратегии диверсификации и интеграции деятельности организаций АПК.

**Методика исследования и исходные данные**

Для достижения поставленной цели нами применялись следующие методы исследования: монографический, управленческий анализ. В качестве информационной базы использовались работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные исследованию процессов диверсификации и вертикальной интеграции деятельности организаций, результаты проведенных авторами исследований процессов управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК Беларуси.

**Экономическая сущность и содержание системы и механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК**

Структура системы и механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК имеет вид, представленный на рис. 1.



Рис. 1. Структура системы и механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК

Примечание: разработано авторами.

Новизна предлагаемого нами подхода заключается, *во-первых*, в выделении в качестве отдельного элемента системы управления организационных условий эффективного функционирования механизма управления, включающих организационную структуру организации, средства и системы, обеспечивающие процесс управления (информационные, технические, программные и др.); *во-вторых*, в определении форм диверсификации и интеграции как объектов непосредственного управленческого воздействия. Это позволяет формировать систему управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК, учитывающую цели и формы реализации диверсификации и интеграции, а также создать необходимые условия эффективного функционирования механизма управления в организациях АПК [3], [4].

Установлено, что в качестве субъекта управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК выступают:

- должностные лица аппарата управления: директор организации, главный инженер, заместитель директора по коммерческим вопросам;
- функциональные подразделения аппарата управления: служба главного технолога, служба маркетинга, экономическая служба, финансовая служба, служба сбыта, служба внешнеэкономической деятельности, служба материально-технического снабжения;
- функциональные подразделения управления и должностные лица структурных подразделений организации: производственные подразделения и др.

Участие перечисленных выше должностных лиц и структурных подразделений организации в качестве субъекта управления обусловлено тем, что управление диверсификацией и интеграцией охватывает чрезвычайно широкий круг задач, связанных с разработкой, операционализацией, обеспечением реализации комплексной стратегии диверсификации и интеграции, контролем над ней, интеграцией опытного и основного производств. При этом установление прав, обязанностей и ответственности за решение указанных задач на одно или несколько функциональных подразделений и/или должностных лиц организации невозможно либо в силу сложившегося горизонтального и вертикального разделения управленческого труда, либо экономически нецелесообразно.

Нами определено, что вследствие существования шести основных форм (подпроцессов) горизонтальной диверсификации и вертикальной интеграции имеется необходимость структурирования системы управления ими на следующие основные подсистемы:

- управления разнообразием видов деятельности и рынков сбыта;
- управления перераспределением производственных ресурсов;
- управления интеграцией видов экономической деятельности;
- управления изменением способов создания добавленной стоимости в рамках отдельных видов экономической деятельности;
- управления корпоративной стратегией (комплексной стратегией диверсификации и интеграции);
- управления изменением институциональных и структурно-организационных характеристик организации в процессе ее диверсификации.

Установлено, что механизм управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК – это совокупность принципов, функций и методик определения целей управления, а также разработки, принятия и реализации управленческих решений, направленных на достижение указанных целей и связанных с изменением разнообразия видов экономической деятельности и рынков сбыта, перераспределением между ними располагаемых производственных

ресурсов, изменением в связи с этим формы организации хозяйственной деятельности и способов создания добавленной стоимости, осуществлением институциональных и структурных изменений организации для достижения преследуемых ею целей деятельности на основе реализации комплексной стратегии диверсификации и интеграции. Новизна предлагаемого нами определения состоит в выделении в качестве элементов механизма управления принципов, цели и задач управления, а также методического подхода к определению целей диверсификации и интеграции, установлении объектов непосредственного воздействия управленческих решений при управлении эффективностью их реализации. Это позволяет обеспечить целевую направленность управления диверсификацией и интеграцией на повышение их эффективности, а также комплексное воздействие принимаемых управленческих решений на процессы, происходящие в вертикально-интегрированных и горизонтально-диверсифицированных организациях АПК [1], [2], [5].

**Элементы механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК**

Нами разработаны десять принципов менеджмента, на которых должно быть основано эффективное управление вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК (см. таблицу). Новизна сформулированных принципов управления заключатся в установлении основных условий – соответствие целевым направлениям развития форм диверсификации и интеграции, обеспечение достижения их экономических и социальных целей, оптимизация соотношения между величиной рисков и эффективности реализации комплексной стратегии диверсификации и интеграции, использование экономических и синергетических источников конкурентных преимуществ, выполнение которых должны обеспечивать принимаемые управленческие решения. Это позволяет повысить эффективность управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК, формулировать и реализовывать их конкурентные стратегии, обеспечить получение прибыли на вложенный капитал, решение производственных задач и выполнение социальных обязательств указанными организациями.

**Принципы управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК**

Принцип управления	Характеристика принципа управления
1. Принцип интегрированности с общей системой управления предприятием	Управленческие решения, принимаемые в любой сфере деятельности организации, прямо или косвенно оказывают влияние на процессы, происходящие в ходе диверсификации и интеграции ее деятельности. При принятии и реализации управленческих решений необходимо учитывать, что управление диверсификацией и интеграцией непосредственно связано с производственным, инновационным, финансовым менеджментом, менеджментом персонала, маркетинга и сбыта и др.
2. Принцип открытости	Необходимо согласование параметров системы управления диверсификацией и интеграцией, комплексной стратегии диверсификации и интеграции, производственных ресурсов организации с комплексом факторов ее внешней среды, прежде всего конкурентных и рыночной конъюнктуры, оказывающих влияние на функционирование организации и величину располагаемых конкурентных преимуществ

Принцип управления	Характеристика принципа управления
3. Принцип целостности и функциональной дополнителности	Управленческая система должна использовать такие принципы, алгоритмы и методы функционирования, реализация которых обеспечивала бы получение синергетических эффектов взаимодействия видов экономической деятельности, осуществляемых вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК, и формирование на этой основе их конкурентных преимуществ
4. Принцип динамичности	В силу открытости организации и ее функционирования в условиях конкуренции существует необходимость, во-первых, использования адаптивного подхода к управлению, во-вторых, обладания организацией соответствующими конкурентными преимуществами, формируемыми в процессе диверсификации и интеграции, в-третьих, непрерывного развития самой управляющей системы для обеспечения ее постоянного соответствия требованиям изменяющейся ситуации на рынке
5. Принцип иерархичности	Необходимо выделять шесть основных иерархических уровней управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК по числу основных их форм (подпроцессов). Иерархичность управления обуславливает иерархичность его целей, регламентов реализации функций управления, стратегий, подразделений управления и т. д.
6. Принцип сложной целевой ориентированности	Необходимо учитывать, что существует несколько групп целей и задач управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК, различающихся источниками возникновения, субъектами установления, критериями уровня достижения, имеющих различную степень приоритетности и требующих взаимного согласования при разработке и реализации комплексной стратегии диверсификации и интеграции
7. Принцип ориентированности на стратегические цели развития организации	Любые варианты управленческих решений в области управления диверсификацией и интеграцией деятельности в текущем периоде должны быть отклонены или пересмотрены, если они вступают в противоречие с целями организации, стратегическими направлениями ее развития, разрушают основу формирования конкурентных преимуществ в предстоящем периоде
8. Принцип социальной ориентированности	При принятии управленческих решений в области управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК необходимо учитывать наличие социальных обязательств, возложенных на организацию, выполнение которых должно рассматриваться, прежде всего, как фактор повышения ее конкурентных преимуществ
9. Принцип оптимизации рисков деятельности в результате диверсификации и интеграции	Необходимо учитывать обратную взаимосвязь между величиной рисков диверсификации и интеграции и их эффективностью. Это требует оптимизации соотношения уровней риска и эффективности при разработке и реализации комплексной стратегии диверсификации и интеграции
10. Принцип комплексности использования источников конкурентных преимуществ диверсификации и интеграции деятельности	При разработке и реализации комплексной стратегии интеграции и диверсификации деятельности необходимо использовать как синергетические, так и экономические источники их конкурентных преимуществ. Это даст возможность повышать уровень конкурентоспособности организации даже в случае неродственной диверсификации ее деятельности

Примечание: разработано авторами.

Установлено, что цель управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК заключается в обеспечении получения организацией плановой величины прибыли на вложенный в проекты диверсификации и вертикальной интеграции капитал при минимальном уровне риска и условии выполнения поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств путем изменения разнообразия, способов и степени взаимосвязи осуществляемых видов экономической деятельности.

Новизна предлагаемого подхода заключается в определении шести основных взаимосвязанных задач, обеспечивающих достижение указанной цели:

1. Достичь уровня разнообразия деятельности вертикально-интегрированных и горизонтально-диверсифицированных организаций АПК, позволяющего сформировать их конкурентные преимущества и обеспечить достижение цели функционирования.

2. Перераспределить располагаемые организацией производственные ресурсы (прежде всего капитал) между осуществляемыми видами экономической деятельности и рынками сбыта для максимизации эффективности их использования.

3. Оптимизировать соотношение уровней концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования осуществляемых видов экономической деятельности для создания возможностей трансфера ресурсов и вертикальной интеграции стадий производства сырья, его комплексной переработки и реализации готовой продукции.

4. Получить синергетические эффекты взаимодействия осуществляемых видов экономической деятельности путем горизонтальной (через слияние) или вертикальной (через удлинение) интеграции их отдельных этапов (стадий).

5. Разработать и реализовать корпоративную стратегию организации, обеспечивающую достижение целей ее деятельности.

6. Обеспечить реализацию институциональных (прав собственности) и структурных (структуры источников капитала, организационной структуры управления) изменений деятельности организации, позволяющих достичь взаимного соответствия ее комплексной стратегии диверсификации и интеграции, располагаемых возможностей по ее реализации и условий внешней среды.

Нами установлены объекты и направления непосредственного воздействия управленческих решений при управлении вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК:

– на этапе разработки комплексной стратегии диверсификации и интеграции – виды экономической деятельности и рынки (сегменты рынка) сбыта. Воздействие управленческих решений заключается в реализации действий, направленных: а) на определение целевых значений показателей уровня и степени родственности диверсификации деятельности; б) стратегический отбор и формирование портфеля проектов диверсификации и интеграции деятельности организации;

– на этапе технико-экономического обоснования (разработки бизнес-планов) инвестиционных проектов и оперативного управления их реализацией – инвестиционные проекты осуществления организацией новых видов деятельности, выполнения их отдельных стадий, выхода на новые рынки сбыта. Воздействие решений состоит в реализации действий по изменению ресурсного обеспечения видов экономической деятельности и/или процессов освоения рынков сбыта путем реализации инвестиционных проектов;

– на этапе оценки и анализа фактической эффективности реализации комплексной стратегии диверсификации и интеграции деятельности организации – показатели уровня достижения ее целей. Воздействие принимаемых решений заключается в реализации действий, направленных на анализ указанных показателей и определение факторов их достигнутого уровня.

Новизна предлагаемого подхода состоит в структурировании объектов управления диверсификацией и интеграцией в зависимости от стадии их осуществления (разработки стратегии, ее реализации и анализа полученных результатов), а также в установлении содержания управленческих воздействий принимаемых решений на каждом из этапов процесса диверсификации и интеграции. Это позволяет обеспечить принятие и выполнение результативных управленческих решений как на этапах разработки корпоративной стратегии и анализа ее эффективности, так и на этапе практической реализации проектов диверсификации и интеграции видов деятельности и рынков сбыта.

Нами предложено осуществлять управление вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК путем целевого регулирования разнообразия осуществляемых видов деятельности и рынков сбыта, их ресурсного обеспечения, формы организации хозяйственной деятельности, способов создания добавленной стоимости, институциональных и структурных характеристик организации как ключевых факторов эффективности диверсификации и интеграции их деятельности, соответствующих конкретным внутренним и внешним условиям функционирования. В этой связи нами разработана модель функционирования механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК. Новизна модели заключается в установлении регулируемых путем реализации управленческих воздействий процессов диверсификации и интеграции (изменения разнообразия осуществляемых видов деятельности и рынков сбыта, их ресурсного обеспечения, способов создания добавленной стоимости и др.), определении порядка и направлений осуществления указанных воздействий, что позволяет повысить эффективность управления деятельностью вертикально-интегрированной и горизонтально-диверсифицированной организацией АПК и обеспечить достижение целей ее функционирования на рынке.

Установлено, что процесс функционирования механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК необходимо осуществлять на основе выполнения функции менеджмента, реализуемой посредством технологии управления – замкнутой последовательности управленческих процедур и отдельных операций, выполняемых работниками организации различных иерархических уровней в определенной, строго заданной последовательности с использованием специальных методик, реализация которых направлена на обеспечение получения организацией плановой величины прибыли на вложенный в проекты диверсификации и интеграции капитал при минимальном уровне риска и условии выполнения ею поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств путем изменения разнообразия и степени взаимосвязи осуществляемых видов экономической деятельности. В результате проведенных исследований нами определено, что наиболее приемлемой для вертикально-интегрированных и горизонтально-диверсифицированных организаций АПК Беларуси формой технологирования управления является комплексный двухэтапный процессный подход, методологической основой которого являются концепция стратегического менеджмента и управление инвестиционными проектами, а процессы реализации отдельных функций управления формализованы в виде регламентов выполнения бизнес-процессов.

Новизна подхода заключается в том, что на первом этапе – планирования комплексной стратегии диверсификации и интеграции – должна разрабатываться корпоративная стратегия организации – стратегия достижения ее целей путем изменения разнообразия и степени взаимосвязи осуществляемых видов экономической деятельности, затем на втором этапе эту корпоративную стратегию необходимо опера-

ционализировать в виде инвестиционных проектов и реализовывать на последующих этапах наряду с другими стратегиями (деловыми, функциональными и операционными) с применением общепринятых концепций и методов управления инвестиционными проектами. Это позволяет осуществить реорганизацию существующих бизнес-процессов управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК и внедрить информационные системы поддержки принятия управленческих решений, создать должностные и рабочие инструкции выполнения основных функций менеджмента, соответствующие требованиям стандарта ИСО 9001.

Таким образом, создание механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК предполагает, прежде всего, проектирование бизнес-процесса разработки (планирования) комплексной стратегии диверсификации и интеграции, то есть формирования портфеля осуществляемых видов экономической деятельности и рынков сбыта, а также определения степени их родственности и уровня вертикальной интеграции.

Нами разработан бизнес-процесс формулирования и реализации комплексной стратегии диверсификации и интеграции деятельности организаций АПК, который построен на основе концепции целевого менеджмента, организованного по функциональному принципу. Его новизна заключается, во-первых, в разделении процесса управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК на две стадии: а) формулирования комплексной стратегии диверсификации и интеграции; б) ее операционализации; технико-экономического обоснования и оперативного управления реализацией проектов диверсификации и интеграции деятельности; во-вторых, определении для каждого из этапов бизнес-процесса целей, задач, реализуемых функций управления и методик их практической реализации. Осуществление данного бизнес-процесса позволяет сформулировать и реализовать комплексную стратегию диверсификации и интеграции деятельности организаций АПК, обеспечивающую достижение ими целевых параметров функционирования на внутреннем и внешних рынках, повысить производительность труда управленческого персонала путем регламентации управления по стандарту *IDEF0*, связать процессы планирования, операционализации и практической реализации корпоративной стратегии в виде инвестиционных проектов.

### **Заключение**

Проведенное нами исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Определено, что управление вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК представляет собой организационно оформленную и обеспеченную управленческими кадрами, информационными, техническими и программными средствами систему принципов, функций, методик разработки, принятия и реализации управленческих решений, направленных на изменение разнообразия видов деятельности и рынков сбыта, перераспределение между ними производственных ресурсов, изменение в связи с этим формы организации хозяйственной деятельности, способов создания добавленной стоимости, осуществление институциональных и структурных изменений организации для достижения преследуемых ею целей деятельности на основе реализации комплексной стратегии диверсификации и интеграции. Новизна предлагаемого нами подхода заключается, *во-первых*, в выделении в качестве отдельного элемента системы управления организационных условий эффективного функционирования механизма управления, включающих организационную структуру организации, средства и системы, обеспечивающие процесс управления (информационные, технические, программные и др.); *во-вторых*, в определении форм диверсификации и интеграции (процессов измене-



ния разнообразия видов деятельности и рынков сбыта, перераспределения производственных ресурсов, интеграции видов деятельности и др.) как объектов непосредственного управленческого воздействия; *в-третьих*, в обосновании роли корпоративной стратегии как средства достижения целей вертикально-интегрированных и горизонтально-диверсифицированных организаций АПК. Это позволяет формировать систему управления, учитывающую цели и формы реализации процессов диверсификации и интеграции, а также создать необходимые условия эффективного функционирования механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК Беларуси.

2. Разработаны теоретические основы и методологические принципы формирования и эффективного функционирования механизма управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК, которые включают, *во-первых*, экономическую сущность механизма управления, в том числе принципы управления (открытости, динамичности и др.), новизна которых заключаются в установлении основных условий – соответствие целевым направлениям развития форм диверсификации и вертикальной интеграции, оптимизация соотношения между величиной рисков и эффективности реализации корпоративной стратегии, использование экономических и синергетических источников конкурентных преимуществ, выполнение которых должны обеспечивать принимаемые управленческие решения; цель (получение плановой величины прибыли на вложенный в проекты диверсификации и вертикальной интеграции капитал при минимальном уровне риска и условии выполнения поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств), новизна предлагаемого подхода к установлению которой состоит в определении основных взаимосвязанных задач (перераспределить располагаемые производственные ресурсы, получить синергетические эффекты взаимодействия осуществляемых видов деятельности и др.), обеспечивающих достижение указанной цели; функции управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК (планирование и операционализация комплексной стратегии диверсификации и интеграции в виде отдельных инвестиционных проектов, организация, координирование, регулирование, стимулирование, контроль, оценка и анализ результатов процесса реализации инвестиционных проектов диверсификации и интеграции); *во-вторых*, модель функционирования механизма управления, новизна которой заключается в установлении регулируемых путем реализации управленческих воздействий процессов диверсификации и вертикальной интеграции (изменения разнообразия осуществляемых видов деятельности и рынков сбыта, их ресурсного обеспечения, способов создания добавленной стоимости и др.), определении последовательности и направлений осуществления указанных воздействий; *в-третьих*, двухэтапный бизнес-процесс управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК, построенный на основе концепции целевого менеджмента, организованного по функциональному принципу, новизна которого состоит в том, что на первом этапе должна разрабатываться корпоративная стратегия организации – стратегия достижения ее целей путем изменения разнообразия и степени взаимосвязи осуществляемых видов экономической деятельности, на втором этапе эту корпоративную стратегию необходимо операционализировать в виде проектов и реализовывать наряду с другими стратегиями (деловыми, функциональными) с применением общепринятых концепций и методов управления инвестиционными проектами. Новизна предложенного механизма управления заключается в определении принципов и методов принятия управленческих решений, а также в целевом регулировании путем их реализации разнообразия видов деятельности и рынков сбыта, их ресурсного обеспечения, формы организации хозяй-

ственной деятельности, способов создания добавленной стоимости, институциональных и структурных характеристик организации как ключевых факторов эффективности диверсификации ее деятельности, соответствующих конкретным внутренним и внешним условиям функционирования. Это позволяет осуществить реорганизацию существующих бизнес-процессов управления вертикально-интегрированными и горизонтально-диверсифицированными организациями АПК и внедрить информационные системы поддержки принятия управленческих решений, создать должностные и рабочие инструкции выполнения основных функций менеджмента, соответствующие требованиям ИСО 9001, обеспечить принятие и выполнение результативных управленческих решений как на этапах разработки корпоративной стратегии и анализа ее эффективности, так и на этапе практической реализации проектов диверсификации и вертикальной интеграции видов деятельности и рынков сбыта.

### **Литература**

1. Болочук, Б. В. Влияние диверсификации на эффективность функционирования перерабатывающих предприятий АПК / Б. В. Болочук, Н. П. Драгун // Аграр. экономика. – 2011. – № 5. – С. 23–27.
2. Болочук, Б. В. Влияние экономической интеграции Беларуси и России на уровень вертикальной диверсификации отечественных предприятий / Б. В. Болочук, Н. П. Драгун // Менталитет славян и интеграционные процессы: история, современность, перспективы : материалы VII Междунар. науч. конф., Гомель, 26–27 апр. 2011 г. : в 2 ч. / М-во образования Респ. Беларусь ; редкол.: В. В. Кириенко [и др.]. – Гомель, 2011. – Ч. 2. – С. 13–14.
3. Болочук, Б. В. Диверсификация как фактор экономической устойчивости предприятия / Б. В. Болочук, Н. П. Драгун // Государственное регулирование экономики и повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 апр. 2011 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. – Минск, 2011. – Ч. II. – С. 83–85.
4. Болочук, Б. В. Исследование внутренних факторов уровня диверсификации деятельности промышленных предприятий / Б. В. Болочук, Н. П. Драгун // Вестн. Гомел. гос. техн. ун-та им. П. О. Сухого. – 2010. – № 4. – С. 127–138.
5. Болочук, Б. В. Моделирование влияния диверсификации на эффективность деятельности предприятия / Б. В. Болочук, Н. П. Драгун // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2011. – Вип. 8. – С. 251–256.

*Получено 17.11.2011 г.*