

Міністерство освіти і науки України
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

Економічний факультет
(назва інституту, факультету)

Підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ВИРОБНИЧО- ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

студент 4 курсу,
Групи ПТБД-42
Спеціальності 076 Підприємництво та
торгівля
Вишневський Олег Володимирович

Науковий керівник
доктор філософії зі спеціальності
економіка
асистент кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки
Сологуб Святослав Ігорович

Рецензент
д.е.н., професор кафедри обліку і
оподаткування Сас Людмила
Степанівна

Івано-Франківськ - 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, види та цілі диверсифікації у виробничо-господарській діяльності.	7
1.2. Роль диверсифікації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	Ошибка! Закладка не определена. 13
1.3. Основні підходи до формування стратегії диверсифікації	18
РОЗДІЛ ІІ. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ	27
2.1. Методологічні основи оцінки внутрішніх ресурсів підприємства для реалізації диверсифікації	27
2.2. Аналіз зовнішнього середовища: ринкові можливості та загрози.....	34
2.3. Визначення оптимальних напрямків диверсифікації залежно від специфіки підприємства Ошибка! Закладка не определена.	39
РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
3.1. Стратегічне планування диверсифікації: етапи та інструменти.....	47
3.2. Управління ризиками при впровадженні стратегії диверсифікації.	54
3.3. Оцінка ефективності диверсифікації для підвищення конкурентоспроможності підприємства	63
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються зі значною конкуренцією, нестабільністю зовнішнього середовища та швидкими змінами споживчих потреб. Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу необхідно адаптуватися до нових викликів, і одним із найефективніших інструментів є диверсифікація виробничо-господарської діяльності.

Диверсифікація дозволяє підприємствам розширювати свою діяльність у нові сегменти ринку, впроваджувати нові продукти чи послуги, що зменшує залежність від одного джерела доходу або одного ринку. Вона є ключовим інструментом зниження ризиків, підвищення фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства. Особливо актуальним це стає в умовах глобалізації, економічної турбулентності та технологічних інновацій.

Зважаючи на те, що ефективне управління диверсифікацією потребує системного підходу, підприємствам необхідно формувати стратегії, які враховують їх ресурси, конкурентні переваги та специфіку зовнішнього середовища. Водночас без чіткого планування та управління ризиками процес диверсифікації може призвести до розпорошення ресурсів і погіршення фінансових показників.

Дослідження питань, пов'язаних із розробкою стратегій управління диверсифікацією, є надзвичайно важливим, оскільки вони дозволяють підприємствам не лише забезпечити адаптацію до мінливих ринкових умов, а й створювати нові можливості для розвитку. Застосування обґрунтованих стратегій диверсифікації сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зростанню ринкової частки та довгостроковій фінансовій стабільності. Таким чином, тема дослідження є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки вона спрямована на вирішення важливих завдань, пов'язаних із ефективним функціонуванням бізнесу в умовах сучасної економіки.

Проблема диверсифікації виробничо-господарської діяльності підприємств та її вплив на конкурентоспроможність активно досліджувалася як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. До ключових авторів, які зробили вагомий внесок у цю сферу, можна віднести: зарубіжні дослідники І. Ансофф, Г. Мінцберг, К. Прахалад, М. Портер, Г. Хемел та вітчизняні дослідники: О. Амоша, О. Бабінцевої, Т. Васильєва, А. Воронкова, З. Галушка, С. Донецької, Т. Луцька, А. Мазаракі, Н. Мельник, Г. Немченко, В. Немцов, Г. Осовська, С. Покропивна, П. Семанів, Л. Федулова, В. Хаустова, О. Шпикуляк, З. Шершньова та ін.

Таким чином, проблематика диверсифікації є об'єктом уваги багатьох дослідників, чії роботи створюють теоретичну та практичну базу для подальшого розвитку підприємств в умовах економічної невизначеності та жорсткої конкуренції.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ, розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії управління диверсифікацією виробничо-господарської діяльності підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Завдання дослідження є:

- розкрити сутність, види та значення диверсифікації у виробничо-господарській діяльності підприємств;
- дослідити вплив диверсифікації на конкурентоспроможність підприємства;
- узагальнити підходи до стратегічного управління диверсифікацією в економічній теорії та практиці;
- проаналізувати поточний стан і динаміку диверсифікації виробничо-господарської діяльності на прикладі підприємства;
- оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на вибір стратегій диверсифікації;

- визначити основні проблеми та ризики, пов'язані з реалізацією диверсифікаційних стратегій;
- розробити механізми формування стратегії управління диверсифікацією з урахуванням особливостей підприємства та галузі;
- запропонувати підходи до оцінки ефективності впровадження диверсифікаційних стратегій;
- надати рекомендації щодо вдосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю підприємства для забезпечення його сталого розвитку.

Об'єктом дослідження є процеси формування та реалізації стратегії управління диверсифікацією виробничо-господарської діяльності на ПП Енергія ВВ, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки і впровадження стратегії диверсифікації виробничо-господарської діяльності, а також механізми її впливу на конкурентоспроможність підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення дослідницьких завдань у роботі використано такі методи: теоретичний аналіз – для систематизації наукових підходів до диверсифікації та її стратегічного управління; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності різних стратегій диверсифікації в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств; методи системного аналізу – для вивчення взаємозв'язків між елементами стратегії управління та оцінки її впливу на діяльність підприємства; економіко-статистичний аналіз – для оцінки показників ефективності впровадження диверсифікаційних стратегій; метод моделювання – для розробки оптимальної стратегії диверсифікації залежно від умов зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства; емпіричні методи – для вивчення практичних підходів до диверсифікації в реальних умовах діяльності підприємств. Застосування цих методів

дозволило комплексно дослідити процеси управління диверсифікацією, виявити ефективні інструменти підвищення конкурентоспроможності та надати рекомендації щодо впровадження стратегічних рішень у практику підприємств.

Інформаційними джерелами для дослідження даної теми були: монографії, підручники та наукові статті, присвячені питанням диверсифікації, стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємств, праці провідних вчених, закони, постанови та нормативні акти, що регулюють господарську діяльність і стратегічне планування на підприємствах, національні та міжнародні стандарти з управління підприємствами та оцінки їх конкурентоспроможності, фінансові та виробничі звіти ПП Енергія ВВ, що дозволяють оцінити вплив диверсифікації на його конкурентоспроможність, онлайн-бази даних, такі як Scopus, Web of Science, ResearchGate, які містять сучасні публікації з тематики дослідження. Залучення широкого спектра інформаційних джерел забезпечує комплексність, глибину та обґрунтованість проведеного дослідження.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (65 найменувань), 3 додатки. Основний текст роботи викладено на 70 сторінках, містить 9 таблиць та 4 рисунки.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та цілі диверсифікації у виробничо- господарській діяльності

Сучасний світ зазнає суттєвих трансформацій та глобальних змін у системі суспільного виробництва. Під впливом масштабної цифровізації, інформатизації, впровадження інноваційних технологій і матеріалів змінюються вектори розвитку цілих галузей економіки. Посилюється конкуренція на ринках, модифікуються механізми виробництва і співпраці між учасниками ринкових відносин.

Ці процеси супроводжуються низкою соціально-економічних і політичних викликів, які загострилися в багатьох країнах світу, та глобальними проблемами, серед яких пандемія COVID-19 стала одним із найсерйозніших потрясінь. Наслідки цих явищ значно ускладнили умови функціонування суб'єктів господарювання, зокрема підприємств у різних сферах діяльності.

У контексті зростаючої зовнішньої та внутрішньої нестабільності для забезпечення стійкості та розвитку підприємств ключову роль відіграють правильно визначені стратегічні орієнтири. Вибір ефективної стратегії управління, здатної адаптуватися до змін і забезпечити сталий розвиток, стає невід'ємною умовою їх конкурентоспроможності та виживання в умовах сучасної економіки.

І. Ансофф є один із засновників концепції стратегічного управління, розробив матрицю продуктів і ринків (матриця Ансоффа), яка стала основою для аналізу та планування диверсифікації [1]. Майкл Портер є досліджував питання конкурентоспроможності підприємств, зокрема стратегічних підходів, що включають диверсифікацію як елемент забезпечення довгострокової стійкості [2]. Гері Хемел та К. К. Прахалад розглядали

значення стратегічних ресурсів та компетенцій у процесі диверсифікації й формуванні конкурентних переваг [3]. Генрі Мінцберг – аналізував різні типи стратегій управління, включаючи диверсифікацію, та їхню ефективність у різних ринкових умовах [4].

О. Амоша – зосереджував увагу на стратегічному управлінні підприємствами, у тому числі на проблемах диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності в умовах трансформації економіки України [5]. Л. Федулова – досліджувала інноваційні стратегії підприємств, які включають диверсифікацію виробництва для посилення конкурентоспроможності [6]. Тетяна Васильєва – аналізувала вплив стратегій диверсифікації на фінансові результати підприємств, а також їхню стійкість на ринку [7]. А. Мазаракі – розглядав проблеми управління розвитком підприємств, зокрема диверсифікацію як засіб адаптації до змін зовнішнього середовища [8]. С. Покропивна – займалася дослідженням теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління, у тому числі в частині диверсифікації господарської діяльності.

Реалізація проектів диверсифікації виробництва дозволяє покращити ефективність використання земельних, виробничих ресурсів та трудових можливостей, а також відкриває нові ринкові ніші [9, с. 16]. Це стабілізує фінансовий стан підприємств і дає змогу краще задовольняти попит на продукцію, послуги та роботи. Крім того, диверсифікація сприяє зниженню імпорту і більш збалансованому використанню внутрішніх ресурсів.

У сучасних соціально-економічних умовах, коли зміни відбуваються надзвичайно швидко, часто стає складно точно їх прогнозувати. Для того, щоб підприємство не лише зберегло свою стабільність, а й рухалось уперед, необхідно своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для цього важливими є проактивні кроки, які дозволяють зберегти життєздатність компанії та підтримувати її конкурентоспроможність, що спонукає до створення умов для постійного розвитку.

Поняття «розвиток» має кілька трактувань: це філософська категорія, яка виражає зміну і рух систем, а також перехід від одного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток означає не просто зміну, а якісне оновлення внутрішньої структури об'єкта, його елементів і взаємозв'язків.

«Розвиток» і «зростання» тісно пов'язані, але мають різне значення. Зростання зазвичай асоціюється з кількісними змінами, такими як збільшення обсягів виробництва, кількості працівників, доходів і прибутку [10, с. 92]. Натомість розвиток охоплює не тільки ці кількісні зміни, але й якісні перетворення, що стосуються нових напрямків діяльності, впровадження інновацій і технологій.

Диверсифікація виробництва на нашу думку вимагає особливого підходу до управління, спрямованого на стимулювання інновацій, пошук нових виробництв і ринків.

Горизонтальне зростання є доцільним, коли на ринку є незайняті сегменти або можливість збільшення прибутку завдяки розширенню частки на ринку. Вертикальне зростання є ефективним для зменшення кінцевої вартості продукції або для підвищення фінансової незалежності та зменшення залежності від постачальників.

Диверсифікація розвитку доцільна в тих випадках, коли підприємство не може більше розвиватися на своєму поточному ринку, або коли є можливість освоїти нові, більш вигідні ринки [11, с. 20]. Завдяки диверсифікації підприємство може уникати збитків, викликаних коливанням попиту на окремі продукти, компенсуючи їх іншими. Крім того, коли ринок основного продукту насичений або стає менш перспективним, диверсифікація є оптимальним варіантом для подальшого розвитку.

Розвиток підприємства може ґрунтуватися на "революційній" або "еволюційній" моделях змін. "Револуційна" модель, запропонована М. Хаммером і Дж. Чампі в 1991 році, передбачає суттєве переосмислення та перепроєктування важливих процесів компанії для покращення таких показників, як вартість, якість, сервіс і оперативність [12, с. 20]. Натомість

"еволюційна" модель зосереджена на поступових змінах, що потребують планування, ініціативи та участі багатьох осіб у процесі змін соціальної структури. У таблиці 1 оцінимо суть поняття диверсифікація.

Таблиця 1.1.

Суть поняття диверсифікація

Визначення диверсифікації це –	Автори
процес розширення бізнесу через додавання нових продуктів або послуг, що дозволяє знижувати ризики і підвищувати конкурентоспроможність.	І. Ансофф [1]
стратегічний підхід, що передбачає зміщення фокусу підприємства на нові ринки та/або нові продукти для досягнення стабільного зростання	М. Портер [2]
стратегія диверсифікації яка спрямована на розширення підприємства в межах нових секторів, що дозволяє знизити залежність від одного ринку чи продукту.	Г. Хемел, К. Прахалад [3]
включає стратегію адаптації підприємства до змінюваного середовища через пропозицію нових товарів або вихід на нові ринки	А. Мазаракі [4]
одним з основних способів зниження ризиків, що виникають через коливання попиту на основну продукцію	Л. Федулова [5]
забезпечує додаткові можливості для інновацій і сприяє розвитку нових конкурентних переваг	Т. Васильєва [6]
стратегічне розширення діяльності підприємства через освоєння нових сегментів ринку, що дозволяє посилити його позиції	С. Покропивна [7]
Стратегія диверсифікації полягає в переході підприємства до інших видів діяльності з метою зростання та підвищення фінансової стійкості	О. Амоша [8]
важливий елемент стратегії розвитку підприємства, оскільки дозволяє скоротити залежність від одного виду продукції або ринку	М. Хаммер, Дж. Чампі [9]
диверсифікація виробничих процесів допомагає підприємствам знизити фінансові ризики та забезпечити стабільне функціонування в умовах нестабільного ринку	К. Нортон [13]
це розширення номенклатури й асортименту, зміна виду продукції, що виробляється підприємством, освоєння нових видів виробництва для підвищення ефективності виробництва, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутства з урахуванням екологічних та соціальних потреб населення	Зоренко О.В. [14, 144–147].

Джерело: сформовано на основі джерел [1-9; 13-14].

Шеленко Д.І. наголошує, що при зміні кон'юнктури ринку в перехідний період економіки, підприємства тяжіють до організації виробничої діяльності на засадах диверсифікації з метою отримання додаткового доходу” [15, с. 43].

Диверсифікація є важливою стратегічною орієнтацією для агросервісних підприємств на різних етапах їхнього життєвого циклу, основною метою якої є забезпечення стабільності на ринку. Вона здійснюється через організаційно-економічний механізм, який включає визначення стратегічної позиції підприємства, вибір альтернатив диверсифікації та розробку ефективних методів впровадження стратегії розширення. Усі ці елементи механізму працюють як єдина система, де кожен компонент взаємодіє та підтримує інший. Складність і різноманітність підходів до реалізації механізму диверсифікації зумовлює необхідність створення методичних основ для обґрунтування вибору найкращих варіантів кожного елементу, зокрема для стратегічної позиції, альтернатив та процесу впровадження стратегії [16, с. 227].

Розглядаючи переваги та недоліки диверсифікації, кожне підприємство повинно визначити, наскільки доцільно йому розширювати своє виробництво. Це рішення залежить від ряду факторів, таких як стан зовнішнього середовища (стабільність економіки, ринкова ситуація, купівельна спроможність тощо), а також розмір підприємства та його поточний економічний стан. Очевидно, що великі підприємства мають більше можливостей для диверсифікації, оскільки можуть розвивати нові галузі з ефективним використанням ресурсів, що дозволяє знижувати конфлікт між диверсифікацією та спеціалізацією та досягати кращих результатів. Вони мають більше фінансових ресурсів для інвестицій у нові виробництва, що зменшує потребу в позикових коштах та відповідно знижує витрати на їх залучення [17, с. 227]. На противагу цьому, малі підприємства, обмежені в ресурсах, можуть розвивати лише кілька галузей, тому їм

вигідніше орієнтуватися на спеціалізоване виробництво. Диверсифікація дає підприємствам можливість отримати ряд конкурентних переваг.

По-перше, диверсифікація є ефективним інструментом для зниження фінансових ризиків. Якщо підприємство залежить від прибутку від одного виду продукції, то зміни на ринку цієї продукції або непередбачені події, як-от епізоотії, можуть спричинити серйозні економічні збитки чи навіть банкрутство [18, с. 281]. Завдяки диверсифікації, негативні наслідки у одних сферах можуть бути компенсовані за рахунок зростання доходів від інших напрямів. Якщо ж цього не відбудеться, то економічні втрати в окремих галузях не завдадуть значного удару по загальному фінансовому становищу підприємства, оскільки їх частка в доходах більше не є критичною. Таким чином, підприємства, що займаються диверсифікацією, зазвичай демонструють більшу стійкість до змін в економічному середовищі, зокрема в умовах криз, інфляції чи зниження платоспроможності населення.

По-друге, диверсифікація дозволяє підприємствам максимально ефективно використовувати свої ресурси, зокрема земельні та трудові, знижуючи сезонні коливання виробництва, збільшуючи зайнятість робітників та отримуючи додаткові прибутки від своєчасних і продуманих змін у галузевій структурі. Це дозволяє швидко збільшувати виробництво товарів, що користуються попитом, і зменшувати виробництво тих, для яких ринок вже став несприятливим. Для спеціалізованих підприємств такі маневри набагато складніші, оскільки потребують великих інвестицій та часу для організації нового виробництва [19, с. 130].

По-третє, диверсифікація, особливо в контексті вертикальної інтеграції в аграрному секторі, може принести значний синергійний ефект, підвищуючи ефективність виробничих процесів. Однак цей підхід також має свої недоліки, оскільки може знижувати переваги, що надає спеціалізація [20, с. 339]. Розподіл ресурсів між кількома галузями може ускладнити досягнення ефекту масштабу, що знижує загальну ефективність.

Впровадження диверсифікації в аграрному секторі є важливим фактором, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Завдяки вибору стратегії диверсифікації можна збільшити обсяги збуту продукції та покращити її конкурентоспроможність, ефективніше задовольняючи потреби споживачів. Диверсифікація в аграрному виробництві сьогодні є неминучим процесом, обумовленим низкою факторів, що формують конкурентне середовище. Цей процес має позитивний вплив, адже інтеграція з вітчизняними переробними підприємствами сприяє покращенню їх завантаження, підвищенню їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на світовому ринку, а також зміцненню економічної та продовольчої безпеки держави.

Отже, серед основних чинників, що визначають процес диверсифікації та інноваційний розвиток промисловості, можна виділити: обмежене використання новітніх технологій виробництва; застосування застарілих технологій; перевищення імпорту над експортом; структура товарних позицій на міжнародних ринках; фінансові результати діяльності підприємств; спад промислового виробництва; низька рентабельність операційної діяльності підприємств; кризові явища на підприємствах; відсутність екологічних інноваційних технологій; недостатність ресурсів для підвищення заробітної плати; зниження якості робочої сили. Ці фактори формують можливості та напрямки диверсифікації, а також визначають її кількісні характеристики.

1.2. Роль диверсифікації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Роль диверсифікації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства полягає в зменшенні ризиків діяльності та підвищенні фінансової стійкості. Важливо збалансувати ступінь спеціалізації та

диверсифікації виробництва, що дозволить ефективно реагувати на зміни ринкової ситуації. Для цього підприємствам доцільно зосереджуватися на виробництві такої продукції, робіт та послуг, оплата яких буде проводитися лише грошовими коштами, зводячи до мінімуму товарообмінні (бартерні) операції [21, с. 58]. Це дозволить забезпечити повну платіжну готовність підприємств.

Антикризове управління підприємствами має свої особливості, зумовлені специфікою сільського господарства. Одним із головних шляхів виходу з кризи є розробка та реалізація комплексу антикризових заходів. Це включає удосконалення державного регулювання, розвиток ринкової інфраструктури, а також створення ефективного організаційно-правового механізму господарювання.

Для покращення ефективності діяльності підприємств необхідно створити сприятливе економічне середовище для впровадження науково-технічних досягнень, модернізувати організацію праці та виробництва, підвищити кваліфікацію кадрів, особливо керівників [22, с. 244]. Інші важливі кроки включають перехід до енергозберігаючого господарювання, впровадження прогресивних технологій, механізацію та автоматизацію виробництва, а також постійне управління грошовими потоками. Диверсифікація виробництва допомагає знизити ризики, поєднуючи спеціалізацію та розширення асортименту продукції, що підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку і забезпечує йому стабільність в умовах економічної нестабільності.

Роль диверсифікації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, щоб дозволити підприємству розширювати свою діяльність і знижувати ризики, пов'язані з концентрацією на одній продукції чи ринку. Однією з найбільш поширених стратегій є горизонтальна диверсифікація, яка передбачає перехід до виробництва нової продукції, що не має технологічного або маркетингового зв'язку з існуючим асортиментом. Важливою умовою для реалізації цієї стратегії є попередня оцінка

можливостей підприємства щодо виробництва нових товарів, орієнтуючи їх на потреби поточних споживачів.

Іншим типом є непрофільна (конгломератна) диверсифікація, яка включає вихід підприємства в нові напрямки бізнесу, що не мають зв'язку з його основною діяльністю. Ця стратегія застосовується, коли підприємство більше не може досягти зростання в своїй основній галузі, і немає необхідності в стратегічній відповідності між новим і основним бізнесом [23, с. 18]. У цьому випадку головним завданням є знаходження та придбання підприємств, які здатні забезпечити швидкий фінансовий прибуток, хоча цей вид диверсифікації є найскладнішим.

Стратегія транснаціональної диверсифікації передбачає, що компанія володіє великою кількістю підприємств у своєму портфелі та оперує на різних національних ринках [24, с. 220]. Важливим аспектом цієї стратегії є розробка різних підходів до кожного галузевого ринку, з урахуванням особливостей кожної країни. Керівництво таких корпорацій повинно ефективно координувати стратегічні дії своїх підприємств, що належать до різних галузей і працюють у різних країнах, для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Технологічна диверсифікація має великий вплив на виробничі процеси підприємства, зокрема на впровадження нових технологій та вдосконалення існуючих. Це дозволяє збільшити продуктивність і поліпшити якість продукції, що є важливим чинником для підтримки конкурентоспроможності.

Диверсифікація постачання фокусується на збільшенні кількості постачальників, щоб знизити ризик невчасних, неповних або неякісних поставок. Вона дозволяє підприємствам мати кілька постачальників для одного ресурсу, що дає змогу зберегти стабільність виробничого процесу навіть у разі, якщо один з постачальників не виконає свої зобов'язання.

Диверсифікація збуту охоплює розвиток нових каналів продажу та стимулювання попиту на продукцію підприємства [25, с. 310]. Це дозволяє

забезпечити ефективне розповсюдження товарів, відповідаючи на потреби ринку та реалізуючи маркетингову стратегію. Багато підприємств створюють власні системи збуту, окрім традиційного роздрібного та оптового продажу, що дозволяє розширити охоплення споживачів.

Продуктова диверсифікація передбачає створення нових продуктів або модифікацію існуючих для задоволення нових потреб існуючих клієнтів або виходу на нові ринки [26, с. 101]. Метою є зменшення ризику, пов'язаного зі старінням продуктів, а також збільшення прибутку на нових, потенційно більш прибуткових ринках.

Фінансова диверсифікація полягає у залученні фінансових ресурсів з різних джерел для зменшення фінансових ризиків та забезпечення стабільності підприємства. Вона дозволяє мінімізувати ризик втрати активів і знижує витрати на залучення фінансування, що сприяє збереженню фінансової стійкості підприємства.

Розглянемо основні стратегії диверсифікації які подані у таблиці 1.2.

Таблиці 1.2

Класифікація стратегій диверсифікації підприємства

Категорія	Стратегії диверсифікації
За напрямом проникнення	1) профільна диверсифікація – концентрична – горизонтальна
	2) непрофільна диверсифікація (конгломератна, змішана)
	3) транснаціональна диверсифікація
За сферою управління	1) технологічна диверсифікація
	2) диверсифікація постачання
	3) фінансова диверсифікація
	4) диверсифікація персоналу
	5) продуктова диверсифікація (реальна, уявна)
	6) диверсифікація збуту
За методом проведення	1) придбання (поглинання) підприємств
	2) створення нових підприємств з "нуля"
	3) організація спільних підприємств
Додаткові стратегії	1) географічна диверсифікація
	2) диверсифікація за каналами

	розповсюдження
	3) стратегія розвитку через інновації і дослідження

Джерело: сформовано на основі джерел [27, с. 126; 28, с. 165].

Таблиця 1.2 узагальнює ключові стратегії диверсифікації за напрямками, сферою управління та методами проведення, а також додає кілька додаткових стратегій.

Диверсифікація є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, спрямованим на зміцнення його позицій у конкурентному середовищі. Цей підхід передбачає розширення сфер діяльності, освоєння нових ринків, продуктів чи технологій, що дозволяє підвищити гнучкість і стійкість компанії до зовнішніх змін.

Однією з основних переваг диверсифікації є зниження ризиків. Завдяки диверсифікації підприємства можуть уникати залежності від одного продукту чи ринку. Наприклад, горизонтальна диверсифікація дає змогу задовольняти нові потреби існуючих споживачів, у той час як конгломератна диверсифікація забезпечує проникнення у зовсім нові галузі, відкриваючи додаткові джерела доходів.

Також важливим аспектом є підвищення ефективності використання ресурсів. Технологічна диверсифікація сприяє впровадженню новітніх технологій, що підвищує продуктивність і якість продукції. У той же час диверсифікація збуту дозволяє розширити канали реалізації, мінімізуючи залежність від обмеженої кількості партнерів або споживачів.

Диверсифікація фінансових джерел допомагає підприємствам підтримувати стабільність фінансових потоків, особливо в умовах економічної нестабільності. За рахунок розподілу фінансових ризиків між різними джерелами фінансування підприємства можуть забезпечувати стійке функціонування навіть у кризових ситуаціях.

Водночас, важливо зазначити, що диверсифікація несе і певні виклики. Неправильно обрана стратегія може призвести до розпорошення ресурсів і зниження ефективності. Тому для забезпечення конкурентоспроможності

важливо здійснювати ретельний аналіз ринкових умов, фінансових можливостей і стратегічних пріоритетів підприємства.

Отже, розвиток підприємства має відбуватися таким чином, щоб усі зміни в його технологічних процесах, виробничій, інноваційній, організаційній та управлінській діяльності сприяли збереженню і поліпшенню рентабельності, стабільності та інших показників, що визначають його успіх. Враховуючи складність і різноманітність напрямів диверсифікації, при виборі стратегії розвитку важливо враховувати ресурсні можливості підприємства, а також його очікування і потенціал для реалізації цих можливостей. У підсумку, диверсифікація є потужним інструментом для зміцнення конкурентоспроможності підприємства, але її ефективність залежить від збалансованого підходу, зваженого вибору напрямків і грамотного управління.

1.3. Основні підходи до формування стратегії диверсифікації

На сьогоднішній день у теорії стратегічного управління існує безліч класифікацій стратегій, які ґрунтуються на різних критеріях. Найбільш розповсюджені з них можна знайти в таблиці 1.3. Водночас слід зауважити, що одним із складних моментів при класифікації стратегій розвитку підприємства є те, що багато з них не можна чітко віднести до конкретної категорії. Тому існує багато різних підходів авторів до вирішення цього питання.

Стратегія виступає як основний інструмент для реалізації стратегічних цілей у процесі розвитку підприємства. Враховуючи це, важливо з'ясувати сутність понять «ціль», «орієнтир» та «розвиток», особливо в контексті стратегічного управління.

Термін «ціль» у філософії часто розуміється як «завершення» або «кінцева мета» [29]. Однак сучасне трактування цього поняття зводиться до розуміння цілі як того, до чого прагнуть і що намагаються досягти.

Таблиця 1.3

Основні шаблі стратегічного управління підприємством

Рівень	Характеристика
I. Корпоративний	Цей рівень характерний для компаній, які працюють у кількох бізнес-сферах. Тут приймаються основні рішення щодо розвитку компанії, визначаються стратегічні зв'язки між різними сферами бізнесу, розробляються плани диверсифікації та здійснюється глобальне управління фінансовими ресурсами.
II. Сфери бізнесу	Це рівень для керівників недиверсифікованих організацій або незалежних підприємств, які відповідають за розробку і впровадження стратегії у конкретному бізнес-середовищі. Стратегія на цьому рівні орієнтована на підвищення конкурентоспроможності підприємства та покращення його конкурентного потенціалу.
III. Функціональний	Рівень керівників, які відповідають за окремі функціональні області, такі як фінанси, маркетинг, НДДКР, виробництво, управління персоналом тощо.
IV. Лінійний	Рівень керівників, що управляють підрозділами компанії або її відокремленими підрозділами (філіями, представництвами тощо).
V. Проектний	Цей рівень охоплює управління конкретними проектами або програмами в межах підприємства. Керівники на проектному рівні відповідають за реалізацію стратегій в рамках окремих проектів, що можуть бути як короткостроковими, так і довгостроковими. Цей рівень сприяє адаптації стратегії до змінних умов на ринку чи в бізнес-середовищі, а також ефективному виконанню конкретних завдань.
VI. Операційний	Операційний рівень зосереджений на щоденному управлінні та контролі за реалізацією операційних стратегій. Керівники на цьому рівні відповідають за оптимізацію процесів, підвищення ефективності діяльності компанії та забезпечення безперебійної роботи бізнесу. Вони займаються вирішенням поточних задач, контролем за виконанням операційних планів і покращенням внутрішніх процесів підприємства.

Джерело: сформовано на основі джерела: [30, с. 298; 31, с. 86].

Для дослідження стратегії управління диверсифікацією виробничо-господарської діяльності підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності важливо врахувати різні рівні управління, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації цієї стратегії. Проаналізуємо запропоновані рівні управління в контексті диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Корпоративний рівень це той рівень на якому стратегічними орієнтирами підприємства ухвалюються рішення, що стосуються загальної диверсифікації бізнесу. Це включає аналіз можливостей входу в нові ринки, створення нових напрямків виробництва чи інтеграції нових технологій. Стратегічне управління на корпоративному рівні дає змогу правильно оцінити потреби та можливості для розширення або зміни профілю підприємства, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності в умовах змінного ринкового середовища.

Корпоративний рівень це той рівень на якому стратегічними орієнтирами підприємства ухвалюються рішення, що стосуються загальної диверсифікації бізнесу [32, с. 273]. Це включає аналіз можливостей входу в нові ринки, створення нових напрямків виробництва чи інтеграції нових технологій. Стратегічне управління на корпоративному рівні дає змогу правильно оцінити потреби та можливості для розширення або зміни профілю підприємства, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності в умовах змінного ринкового середовища.

Сфери бізнесу цей рівень управління фокусується на більш конкретних аспектах диверсифікації в межах певних бізнес-одиниць або напрямків діяльності [33, с. 305]. Наприклад, підприємство може вибрати стратегію диверсифікації в рамках конкретної галузі або технології, що дозволяє підвищити його конкурентні переваги. Ефективна реалізація стратегії на цьому рівні сприяє стабільному зростанню підприємства завдяки високій

спеціалізації та оптимізації ресурсів для досягнення конкурентних переваг на відповідних ринках.

Стратегії диверсифікації на функціональному рівні спрямовані на оптимізацію операційних процесів, таких як виробництво, маркетинг або дослідження і розробки. Це дозволяє підприємствам ефективніше впроваджувати інновації, знижувати витрати, покращувати якість продукції або послуг, що на пряму впливає на їх конкурентоспроможність. Наприклад, в рамках диверсифікації функціональні стратегії можуть включати використання нових виробничих технологій чи покращення маркетингових каналів для підтримки нових продуктів чи послуг.

Лінійний рівень управління орієнтований на оперативну реалізацію стратегічних рішень на місцях, що є критично важливим для диверсифікації бізнесу. Цей рівень забезпечує чітке виконання тактичних завдань, які виникають у процесі диверсифікації [34, с. 131]. Наприклад, відкриття нових виробничих потужностей або впровадження нових технологій на конкретних виробничих лініях. Оперативне виконання на цьому рівні гарантує, що підприємство зможе ефективно адаптуватися до змін, покращити якість та знизити витрати, що, в свою чергу, підвищує його конкурентоспроможність.

Проектний рівень управління має важливе значення в контексті диверсифікації, оскільки дозволяє організувати окремі проекти, що сприяють розширенню діяльності або запуску нових продуктів на ринок. Наприклад, запуск нового продукту або вихід на новий ринок може бути організований як окремий проект. Стратегічне управління на проектному рівні дозволяє контролювати витрати, терміни та ресурси, необхідні для успішної реалізації диверсифікації, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Операційний рівень управління є критичним для впровадження стратегій диверсифікації в повсякденну діяльність підприємства. Цей рівень відповідає за постійну оптимізацію внутрішніх процесів та забезпечення безперебійної роботи на нових напрямках бізнесу. Для досягнення

конкурентних переваг необхідно постійно покращувати ефективність операційних процесів, таких як постачання, виробництво та обслуговування клієнтів. Операційний рівень дозволяє впроваджувати нові технології, скорочувати витрати та підвищувати якість продуктів або послуг, що є важливим елементом диверсифікаційної стратегії.

Усі ці рівні управління взаємопов'язані і забезпечують злагоджену реалізацію стратегії диверсифікації на підприємстві. Завдяки правильно налаштованій системі управління на кожному з цих рівнів можна досягти стійкого розвитку, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стале зростання підприємства в умовах постійних змін.

Класифікація стратегій розвитку підприємства подана у табл. 1.4.

За рівнем управління ця категорія класифікації включає різні стратегії в залежності від рівня управлінських функцій на підприємстві. Корпоративна стратегія орієнтована на загальний розвиток підприємства, тоді як функціональні стратегії спрямовані на оптимізацію окремих напрямків діяльності, таких як виробництво, маркетинг чи фінанси. Ресурсна стратегія стосується оптимального використання ресурсів, а оперативна – вирішення поточних завдань у рамках визначених стратегічних орієнтирів.

Таблиця 1.4

Класифікація стратегій розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій
За рівнем управління	Корпоративна; бізнес-стратегія; функціональна (за напрямками діяльності); ресурсна; оперативна
За стадією життєвого циклу підприємства	Стратегія зростання; стратегія стабілізації; стратегія скорочення; стратегія реструктуризації
За характером поведінки на ринку	Активна; пасивна
За ринковою позицією	Стратегія лідерства за витратами; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат;
	Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія); стратегія упередження (створення потенціалу випередження конкурентів)
За типом диверсифікації	Горизонтальна диверсифікація; вертикальна

	диверсифікація; конгломератна диверсифікація
За методами підвищення конкурентоспроможності	Стратегія інноваційного розвитку; стратегія зниження витрат; стратегія формування коаліцій і партнерств
За стратегічними цілями диверсифікації	Стратегія ринкової експансії; стратегія розвитку нових продуктів або послуг; стратегія глобалізації

Джерело: сформовано на основі джерела: [35, с. 132].

За стадією життєвого циклу підприємства стратегії тут визначаються залежно від фази розвитку підприємства. Стратегія зростання спрямована на розширення діяльності, стабілізації – на підтримку поточного рівня, скорочення – на зменшення масштабів діяльності, а реструктуризація – на перебудову внутрішніх процесів для підвищення ефективності.

За характером поведінки на ринку включатиме, що у даній категорії розрізняють активну стратегію, орієнтовану на агресивне завоювання ринку, та пасивну – орієнтовану на реагування на зміни ринкової ситуації без значної ініціативи.

За ринковою позицією оцінюватимуться види стратегій, що визначають місце підприємства на ринку. Стратегії лідерства за витратами та диференціації є основними для великих гравців, а стратегія ринкової ніші – для компаній, що обирають вузький сегмент. Стратегія упередження орієнтована на створення конкурентних переваг через інвестиції в нові технології чи розширення виробничих потужностей.

За типом диверсифікації варто дослідити різні підходи до диверсифікації бізнесу: горизонтальна диверсифікація передбачає розширення в межах поточної сфери діяльності, вертикальна – вгору або вниз по ланцюгу поставок, а конгломератна – на абсолютно нові ринки.

За методами підвищення конкурентоспроможності це такі стратегії, які зосереджуються на розробці інновацій, зниженні витрат або стратегічних альянсах з іншими підприємствами для підвищення ефективності.

За стратегічними цілями диверсифікації це такі стратегії, що спрямовані на досягнення конкретних цілей диверсифікації, таких як

розвиток нових продуктів, вихід на нові ринки або глобалізація підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Запропонована нами класифікація допомагає підприємствам правильно обирати стратегії для розвитку та диверсифікації їх діяльності, орієнтуючись на внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність у конкретній економічній ситуації.

Формування стратегії диверсифікації є важливим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє компанії знижувати ризики, забезпечувати сталий розвиток та розширювати свою присутність на нових ринках. Стратегії диверсифікації дають змогу підприємствам не лише покращити свої фінансові показники, але й посилити конкурентоспроможність за рахунок розширення асортименту продукції чи послуг, а також доступу до нових технологій або ресурсів.

В процесі дослідження виокремимо основні підходи до формування стратегії диверсифікації:

– горизонтальна диверсифікація яка полягає в розширенні діяльності підприємства на ті ринки або продукти, що мають певну взаємозв'язок з основним бізнесом. Це дозволяє використовувати існуючі ресурси та інфраструктуру для створення нових продуктів чи послуг, які доповнюють або вдосконалюють поточний асортимент. Оцінимо її переваги які полягатимуть у зниженні ризиків за рахунок диверсифікації товарів чи послуг, збільшення ринкової частки, можливість використання наявних компетенцій і технологій. Для прикладу це може бути будівництво нових моделей опалюваних мереж або запуск нових послуг, що доповнюють основні товари компанії.

– вертикальна диверсифікація передбачає інтеграцію підприємства на різних етапах виробничого ланцюга: це може бути як злиття з постачальниками (зворотна вертикальна інтеграція), так і злиття з компаніями, що здійснюють дистрибуцію або продаж готової продукції (пряма вертикальна інтеграція). Оцінимо її переваги які полягатимуть у

покращенні контролю над постачанням і розподілом, зниження витрат на постачання та збут, зниження залежності від зовнішніх партнерів. Для прикладу це може бути купівля у постачальників сировини або відкриття власних точок продажу готової продукції.

– конгломератна диверсифікація полягає в розширенні діяльності підприємства на нові ринки або в нові галузі, що не мають прямого зв'язку з основним бізнесом. Це дозволяє знизити ризики завдяки широкому спектру діяльності, адже негативні фактори в одній сфері можуть бути компенсовані успіхами в іншій. Оцінимо її переваги які полягатимуть у мінімізації ризиків, сприяння стабільності компанії в умовах економічної нестабільності або коливань ринкових умов. Для прикладу це може бути те, що виробник зеленої енергетики може інвестувати в агропромисловий сектор або інші абсолютно різні бізнеси для зменшення залежності від коливань на ринку електрики.

– стратегія конверсії полягає в зміні напрямків діяльності підприємства з метою адаптації до нових умов ринку, зокрема при виникненні нових можливостей для розвитку чи зменшення негативного впливу на бізнес. Вона передбачає зміни в організації виробництва, освоєння нових технологій або зміну спеціалізації. Оцінимо її переваги які полягатимуть у отриманні можливості компанії швидко адаптуватися до змінюваних ринкових умов або технологічних досягнень, підвищити гнучкість. Для прикладу це може бути те, що виробники електроенергії може переорієнтуватися на виробництво палетів у зв'язку з запитами споживачів.

– стратегія інноваційної диверсифікації фокусуватиметься на розвитку нових технологій або продуктів, які радикально змінюють існуючі ринкові пропозиції. Це може включати інвестиції в наукові дослідження та розробки або створення партнерств з іншими інноваційними компаніями. Оцінимо її переваги які полягатимуть у підвищенні конкурентоспроможності завдяки інноваціям, доступ до нових ринків і технологій. Для прикладу це може бути

те, що виробник запускає нову лінію продукції, пов'язану з розширенням у галузь нових технологій, таких як монтаж сонячних панелей.

Отже, кожен із підходів до формування стратегії диверсифікації має свої особливості та переваги, і вибір оптимальної стратегії залежить від поточного стану підприємства, його цілей, а також зовнішніх економічних і ринкових умов. Диверсифікація дає змогу знизити ризики, підвищити фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до змін на ринку та активно реагувати на нові можливості. Отже, можна дійти висновку, що процес підвищення рівня диверсифікації діяльності підприємства має здійснюватися зважено, з урахуванням особливостей виробничих процесів та конкурентного середовища на ринку збуту.

На нашу думку, диверсифікація у сфері аграрного виробництва сприятиме підвищенню впливу підприємства на ринок, допоможе розробити ефективну стратегію розвитку, забезпечить стабільний прибуток і дозволить знизити рівень ризиків.

Розділ II. РОЗДІЛ II. ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Методологічні основи оцінки внутрішніх ресурсів підприємства для реалізації диверсифікації

Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства для реалізації диверсифікації є ключовим аспектом стратегічного планування, що забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін на ринку та забезпечити стійкий розвиток. Методологічні основи цієї оцінки включають кілька етапів і підходів, кожен з яких відіграє важливу роль у визначенні потенціалу підприємства для впровадження нових напрямів діяльності.

У сучасних умовах швидкого розвитку інформаційного суспільства диверсифікація стає важливим напрямком соціально-економічного розвитку та функціонування підприємств. Для розробки єдиного підходу до оцінки рівня диверсифікації необхідно детально вивчити існуючі методики, які оцінюють цей процес в контексті взаємозв'язків між різними аспектами діяльності підприємств.

Зарубіжні науковці зазвичай використовують показник зайнятості населення в різних галузях для аналізу регіональної структури та характеристик процесів диверсифікації. Такий підхід є ефективним, оскільки він відображає реальні економічні тенденції і не залежить від вартостних показників.

Найперше варто здійснити аналіз внутрішніх ресурсів, оскільки оцінка ресурсів підприємства починається з детального аналізу наявних активів: матеріальних, фінансових, людських та інтелектуальних ресурсів. Важливо визначити, наскільки ефективно використовуються ці ресурси в поточній діяльності та чи можна їх мобілізувати для підтримки нових стратегічних ініціатив [36].

Методи збору та обробки даних, які застосовуються для оцінки рівня диверсифікації у європейських дослідженнях, виявляються малоефективними в нашій країні. Це пов'язано з відсутністю адаптованої інформаційно-методичної бази, що обмежує можливість отримання достовірних результатів. Крім того, відсутність загальноприйнятої методології оцінки рівня диверсифікації агропромислових підприємств ускладнює визначення ефективності диверсифікації та оптимального використання їх ресурсного потенціалу.

Враховуючи, що диверсифікація потребує управлінських змін, важливо оцінити рівень професіоналізму та здатність управлінського персоналу адаптуватися до нових умов. Це включає в себе аналіз досвіду, кваліфікації керівників і здатність команди до прийняття стратегічних рішень у нових галузях.

Диверсифікація, як правило, потребує значних фінансових вкладень. Оцінка фінансових можливостей підприємства включає аналіз ліквідності, рентабельності, здатності залучати капітал та ефективно використовувати наявні фінансові ресурси для реалізації нових проектів.

Кожен суб'єкт господарювання має свої переваги та недоліки від впровадження одного чи кількох видів діяльності. Тому, зважаючи на аргументи "за" і "проти" диверсифікації, кожне підприємство повинно самостійно визначити, до якого ступеня йому доцільно розширювати виробництво. При цьому важливо враховувати стан зовнішнього середовища (стабільність економіки, ринкову кон'юнктуру, платоспроможність населення тощо), а також розміри підприємства та фактичний стан його економічної ситуації [37].

Великі підприємства, як правило, мають більше можливостей для диверсифікації виробництва. Вони можуть розвивати нові для себе галузі з раціональною концентрацією виробництва, що дозволяє знижувати або значно згладжувати протиріччя між диверсифікацією та спеціалізацією і досягати кращих економічних результатів. Такі підприємства мають більші

фінансові ресурси для запуску нових виробництв, що зменшує залежність від позичкових коштів і скорочує витрати на їх залучення.

Оцінка інноваційних можливостей підприємства є важливою частиною методології оцінки внутрішніх ресурсів. Це включає в себе наявність науково-дослідних підрозділів, рівень технологічного розвитку та здатність підприємства адаптувати нові технології для виробничих процесів. Підприємства, що планують диверсифікацію, повинні мати організаційну структуру, яка дозволяє ефективно управляти різними напрямками діяльності. Оцінка адаптивності структури та здатності до інтеграції нових бізнес-процесів є важливою для забезпечення успіху диверсифікації.

У країнах Євросоюзу велика увага приділяється диверсифікації на етапі злиття та поглинання, хоча вона трапляється рідше, ніж диверсифікація продукції всередині компанії, яка має менше негативних наслідків і є більш ефективною. Підприємства часто здійснюють реорганізацію через злиття та поглинання для досягнення синергетичного ефекту. Натомість малі підприємства з низьким рівнем концентрації виробництва не здатні розвивати кілька галузей і тому схильються до спеціалізованого виробництва [38, с. 270].

Впровадження стратегії диверсифікації неможливе без розробки методичної бази економічної оцінки її ефективності. Оскільки економічна оцінка є заключним етапом у розробці стратегії впровадження, основним критерієм її ефективності є економічні результати розвитку підприємства. Враховуючи багатогранність процесу диверсифікації та його зв'язок з різними аспектами виробничо-господарської діяльності, при оцінці ефективності диверсифікації слід приділяти особливу увагу аспектам впровадження стратегії диверсифікації виробничих підприємств.

Оцінка можливостей для стратегічного партнерства та альянсів бо іноді для успішної диверсифікації підприємствам необхідно залучати зовнішні ресурси. Оцінка потенціалу для укладання стратегічних партнерств і альянсів є частиною загальної методології оцінки ресурсів.

Методологія оцінки внутрішніх ресурсів для диверсифікації є комплексною і багатогранною, що дозволяє підприємствам точно визначити, наскільки вони готові до впровадження нових напрямків діяльності та як ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Зважаючи на складність процесу диверсифікації та його вплив на різні аспекти виробничо-господарської діяльності підприємства, при оцінці ефективності диверсифікації слід насамперед звернути увагу на особливості впровадження стратегії диверсифікації в виробничих підприємствах рис. 2.1.



Рис. 2.1. Концептуальні особливості впровадження стратегії диверсифікації виробничих підприємств

Джерело: власна розробка автора.

М.В. Міньковська доводить, що для точного визначення впливу диверсифікації на результати виробництва необхідно коректно вимірювати її рівень [39, с. 11]. Для цього можна використовувати такі показники:

1. Абсолютний рівень диверсифікації. Цей показник визначається через загальну кількість галузей, які не мають технологічних зв'язків між собою на етапі виробництва кінцевої продукції, проміжних товарів або сировини. Для детальної оцінки диверсифікації виділяються окремо кількість та частка галузей:

- а) основного виробництва;
- б) вертикально інтегрованих галузей;
- в) вертикально неінтегрованих галузей.

Частка кожної групи галузей розраховується шляхом поділу кількості галузей цієї групи на загальну кількість галузей підприємства. При цьому враховуються лише ті галузі, продукція яких є товарною і призначена для продажу.

Отже, ефект від впровадження стратегії диверсифікації визначається як різниця між вартісною оцінкою результатів диверсифікації та витратами, які були на неї спрямовані. Цей показник є абсолютним. Ефективність діяльності підприємства, яке впровадило диверсифікацію, оцінюється через порівняння досягнутого ефекту з ресурсами, використаними для його забезпечення. Показник ефективності є відносним.

2. Відносний показник диверсифікації діяльності підприємства враховує кількість галузей та їхній вклад у формування доходу. У науковій літературі існує кілька методів для визначення цього показника.

С.М. Попова зазначає [40, с. 132], що ступінь диверсифікації можна виміряти за допомогою індексу ентропії (Е), який розраховується за такою формулою:

$$E = \sum (P_i * \ln(1/P_i)),$$

де P_i – частка реалізації i -го товару, згрупованого за певним критерієм у загальному обсязі продажів підприємства;

n – кількість груп товарів, згрупованих за обраним критерієм.

Очевидно, що навіть незначні зміни у розподілі між галузями ведуть до збільшення коефіцієнта диверсифікації на 10 % при збільшенні кількості товарних галузей. Цей відсоток може бути більшим (в межах 10 %), якщо зростання кількості галузей супроводжується зміною їхнього вкладення.

Коефіцієнт диверсифікації чутливий до змін у співвідношенні галузей навіть при однаковій кількості. Ця чутливість пов'язана з рівнем концентрації галузей: з її зростанням коефіцієнт диверсифікації зменшується, оскільки більшість галузей не мають значного впливу на формування доходу підприємства. У свою чергу, з підвищенням концентрації зростає ризик фінансової нестабільності, оскільки підприємства, в яких кілька галузей переважають, можуть понести значні збитки через зміну ринкової ситуації.

Навпаки, на підприємствах, де вклад між галузями розподілений рівномірніше, подібні ризики є менш імовірними. Для оцінки зростання ризику від підвищення концентрації галузей доцільно використовувати коефіцієнт зосередженості галузей, де галузі ранжуються не за спаданням, а за зростанням частки в товарній продукції, присвоюючи найменшій галузі перший номер, а найбільшій – останній.

Ефективність стратегії диверсифікації визначається не лише співвідношенням прибутку та витрат, а й тим, наскільки ця стратегія відповідає вимогам стійкого та збалансованого розвитку підприємства у всіх сферах його діяльності. Важливими аспектами є рівень використання ринкових можливостей, прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією стратегії (зокрема щодо ключових ресурсів: персоналу, менеджменту, фінансових і матеріальних ресурсів), відповідність ресурсним можливостям підприємства, досягнення запланованих результатів, задоволення потреб споживачів та впровадження сучасних технологій.

Диверсифікація діяльності підприємства має розглядатися як багатогранне поняття, що включає ключові властивості технологічних процесів із застосуванням інноваційних інформаційних технологій.

Продовженням методологічного підходу, який не забезпечує повної оцінки основних елементів підприємства як системи та ключових факторів зовнішнього середовища, що мають вирішальне значення для здійснення диверсифікації виробництва, є інтегральний підхід. Цей підхід базується на визначенні точного моменту, коли підприємству необхідно проводити диверсифікацію. Для цього використовується інтегральний метод оцінки ступеня необхідності диверсифікації [41, с. 55].

У цьому контексті індекс диверсифікації портфеля (Ід.) можна розглядати як інтегральний показник, що відображає середньозважене значення окремих складових, таких як фінансовий, управлінський, ресурсний, інвестиційний та ринковий показники. Розрахунок цього індексу базується на вихідних даних, які найбільш точно характеризують стан підприємства та слугують основою для впровадження диверсифікації. До таких показників належать: індекс фінансового стану, управлінської ефективності, ресурсного забезпечення, інвестиційної діяльності та частка ринку.

Таким чином, індекс диверсифікації формується під впливом зазначених факторів, які прямо пропорційно впливають на його значення. Формула розрахунку виглядає наступним чином:

$$I_d = \sqrt[n]{(I_f)^n + (I_{уп.})^n + (I_{рес.})^n + (I_{ін.})^n + (I_r)^n}$$

де $I_f \dots I_r$ – індекси, що характеризують відповідні аспекти господарської діяльності;

n – кількість врахованих показників.

Для кожного з врахованих у розрахунках якісних показників визначається певна кількість балів, яка залежить від рівня його впливу на результати управлінської діяльності підприємства. Перетворення якісних показників у кількісні здійснюється шляхом присвоєння балів, а їх підсумкове значення для кожного підприємства визначається з урахуванням заданих критеріїв вагомості.

Отже, цей підхід до вибору проектів з диверсифікації виробничих процесів дозволяє підприємству визначати найкращі рішення, спрямовані на мінімізацію невизначеності у прогнозуванні успішності реалізації диверсифікаційної політики. Завдяки фокусуванню на власних конкурентних перевагах підприємство отримує змогу одночасно діяти на різних галузевих ринках, зменшуючи ризики та забезпечуючи захист від непередбачених змін і циклічних коливань.

Отже, використання комплексного підходу до оцінки ефективності диверсифікації та розробки стратегічних рекомендацій є важливим фактором успіху будь-якого підприємства в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища: ринкові можливості та загрози

Переваги та недоліки диверсифікації підприємств подано у табл 2.1, яка ілюструє, що ключові аспекти впливу диверсифікації на діяльність підприємства, з урахуванням як її позитивних, так і потенційно негативних наслідків.

Також до переваг ми можемо віднести зменшення підприємницького ризику (за рахунок зниження залежності від виробництва одного виду продукції дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю попиту або ціноутворенням та дозволяє мінімізувати залежність від одного продукту чи ринку, що знижує вплив економічних коливань або сезонності); розширення перспектив (диверсифікація надає можливість промисловим підприємствам розширити горизонти бізнесу, інтегруючись у нові ринки або галузі; нові напрямки діяльності відкривають доступ до нових клієнтів і регіонів); досягнення фінансової стабільності (завдяки різним джерелам доходів знижується ризик втрат); підвищення

конкурентоспроможності (диверсифікований портфель продукції або послуг дозволяє конкурувати на більшій кількості ринків); курс на інноваційний розвиток (використання надлишкових ресурсів і нових технологій сприяє модернізації та зростанню ефективності); стійкість до криз (диверсифікація захищає бізнес від несподіваних зовнішніх змін.

Таблиця 2.

Переваги та недоліки диверсифікації підприємств

Переваги диверсифікації	Недоліки диверсифікації
Зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного продукту або ринку	Розпорошення ресурсів підприємства, що може знизити ефективність
Розширення ринків збуту та доступ до нових клієнтів	Складність управління різнопрофільними напрямками діяльності
Збільшення фінансової стабільності завдяки різним джерелам доходів	Потреба в значних інвестиціях для входження в нові галузі чи ринки
Підвищення конкурентоспроможності за рахунок диверсифікованого портфеля	Ризик втрати концентрації на основній діяльності
Забезпечення стабільності доходів у разі сезонності основного бізнесу	Висока ймовірність помилок у виборі нових напрямків
Можливість використання надлишкових ресурсів, зокрема обладнання, кадрів	Витрати на навчання персоналу новим технологіям і процесам
Створення умов для інноваційного розвитку та впровадження нових технологій	Ускладнення стратегічного планування та координації
Посилення стійкості до економічних криз і змін у зовнішньому середовищі	Можливість зниження якості продукції через розпорошення зусиль
Диверсифікація дозволяє промисловим підприємствам максимально ефективно використовувати наявні матеріальні та технологічні ресурси	Вона може обмежувати можливості реалізації переваг, характерних для вузькоспеціалізованого виробництва
Правильний вибір стратегії диверсифікації сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції, розширенню ринків збуту та кращому задоволенню потреб споживачів.	Невдалий вибір стратегії диверсифікації може призвести до значних фінансових збитків для підприємства.
Диверсифікація сприяє підвищенню стійкості підприємства до економічних коливань, що важливо для державної економічної безпеки	Керування диверсифікованим виробництвом значно складніше, ніж управління вузькоспеціалізованими процесами.
Об'єднання двох підприємств із різними профілями діяльності може створити додаткові можливості для розвитку та підвищити ефективність.	При невдалій диверсифікації, наприклад, через неправильне розміщення номенклатури продукції, підприємство може стикнутися з ризиком банкрутства.

Джерело: сформовано на основі джерела: [42, с. 299-301].

Недоліком буде: рівень концептуальної готовності коли застосування диверсифікації недоцільно для підприємств із низьким рівнем організації та стратегії, що може призвести до неефективного використання потенціалу; розпорошення ресурсів (вихід на нові ринки або запуск нових продуктів може знизити ефективність основної діяльності); складність управління (через вплив координації різнопрофільних напрямків, яка вимагає більше зусиль і експертизи); неможливість інвестувати (початок роботи в новій галузі потребує значних витрат на дослідження, розвиток, обладнання та навчання персоналу); ризики через невдачі (неправильний вибір стратегії або ринку може призвести до фінансових втрат); зниження якості робіт і послуг (розпорошення зусиль може вплинути на якість продукції чи послуг); обмеження спеціалізації (втрачаються переваги вузької спеціалізації, що важливо для деяких галузей).

З цього можна зробити висновок, що диверсифікація – це потужний інструмент для підвищення стійкості бізнесу, розширення ринків і зниження ризиків. Однак її ефективність залежить від правильного вибору стратегії, зваженого підходу до інвестицій та управління новими напрямками. Бізнесу слід ретельно аналізувати внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та конкурентні переваги, щоб уникнути розпорошення ресурсів і можливих невдач. Оцінювання управлінських, виробничих, технологічних, наукоємних, ринкових і ресурсних аспектів виступає ключовою складовою для впровадження стратегії диверсифікації. Цей процес вимагає постійного вдосконалення, оновлення та адаптації до змін ринкового середовища. Основною перевагою такого підходу є можливість поєднання наявних знань і підприємницького потенціалу для ухвалення раціональних господарських рішень. Аналіз співвідношення між ресурсами та потребами дозволяє більш точно оцінити стратегічну позицію підприємства.

Диверсифікація є стратегічним кроком для підприємств, що прагнуть зменшити ризики та підвищити свою конкурентоспроможність. Основними її напрямками є диверсифікація продукції та ринку.

Диверсифікація продукції при здійсненні аналізу зовнішнього середовища передбачає розробку нових виробів або впровадження продукції, створеної на основі інноваційних технологій, раніше не використовуваних підприємством, що дозволить підприємствам розширити свій асортимент, адаптуватися до змін у споживчому попиті та підвищити свою конкурентну позицію.

Диверсифікація ринку фокусується на проникненні на нові ринки або сегменти, де підприємство ще не діяло. Це сприяє розширенню клієнтської бази, підвищенню впізнаваності бренду та створенню умов для зростання доходів.

Науковці [43; 44; 45] виділяють дві основні групи методів диверсифікації:

- внутрішнє зростання – даний підхід полягає у диверсифікації діяльності в межах одного підприємства шляхом використання наявних та додатково залучених ресурсів. Наприклад, підприємство може розробляти нову продукцію, вдосконалювати технології або виходити на нові ринки. Основною метою такого підходу є максимальне використання надлишкових ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та отриманню додаткового прибутку;

- зовнішнє зростання – цей метод реалізується через злиття та поглинання інших підприємств. Його перевагами є доступ до відпрацьованих технологій, налагоджених каналів збуту, кваліфікованого персоналу та популярної продукції партнерів. Це зменшує потребу у значних додаткових інвестиціях та забезпечує швидке зміцнення ринкових позицій.

Отже при здійсненні аналізу зовнішнього середовища виокремимо позитивні ефекти диверсифікації, які зображено на рис. 2.1.

Впровадження стратегії диверсифікації вимагає врахування можливих ризиків. Зокрема, горизонтальна диверсифікація може бути невиправданою за умов скорочення цільового ринку. Крім того, надмірне розпорошення

ресурсів між різними напрямками діяльності може знизити конкурентні переваги підприємства.



Рис. 2.1. Позитивні ефекти диверсифікації зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором.

Отже здійснивши аналіз зовнішнього середовища виокремимо, що диверсифікація залишається ефективним інструментом зменшення ризиків та підвищення стратегічної стійкості підприємств у динамічних умовах ринку. Вона сприяє стабілізації доходів, зростанню прибутковості та капіталізації компанії. Водночас успіх залежить від правильного вибору напрямків диверсифікації та зваженого підходу до розподілу ресурсів. Подальші

дослідження мають бути спрямовані на аналіз тенденцій диверсифікації у сучасних умовах українського бізнес-середовища. Таким чином, для підприємств диверсифікація є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, але її реалізація потребує ретельного аналізу, вибору відповідних стратегій та управління ризиками.

З огляду на переваги та недоліки диверсифікації, кожне підприємство має самостійно визначити, наскільки доцільно розширювати напрями своєї діяльності. При цьому важливо враховувати умови зовнішнього середовища, такі як стабільність або нестабільність економіки, ринкову кон'юнктуру, рівень платоспроможності населення тощо. Крім того, слід враховувати масштаби самого підприємства та його реальний фінансовий стан.

Очевидно, що великі підприємства мають значно ширші можливості для диверсифікації завдяки наявності значних ресурсів і потенціалу. Це дозволяє їм розвивати нові для них напрями діяльності з оптимальною концентрацією виробництва. Таким чином, такі підприємства можуть ефективно зменшувати чи навіть ліквідовувати розбіжності між диверсифікацією та концентрацією, що сприяє досягненню кращих результатів у господарській діяльності.

2.3. Визначення оптимальних напрямків диверсифікації залежно від специфіки підприємства

Диверсифікація є однією з ключових стратегій розвитку сучасних підприємств, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та підвищувати ефективність своєї діяльності. Процес визначення оптимальних напрямків диверсифікації залежить від низки факторів, серед яких внутрішні характеристики підприємства, ринкові умови та наявність ресурсів. Цей

процес охоплює виробничу, технологічну, організаційну, збутову та управлінську сфери, забезпечуючи комплексний підхід до розвитку бізнесу.

Оскільки ухвалення рішення щодо диверсифікації потребує значних ресурсів, його необхідно здійснювати виключно після детального аналізу. Слід зважати на можливі конкурентні переваги, які підприємство може отримати внаслідок [46, с. 35]. Успішна реалізація стратегії передбачає виважений підхід до кожного етапу, що включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, постановку чітких цілей та оцінку перспектив обраних напрямків.

Стратегія розвитку ПП «Енергія ВВ», з'являється у конкретній ситуації, тобто за певних внутрішніх і зовнішніх умов, які визначають його поведінку, досягнуті результати, потреби та мотиваційні чинники розвитку. Отже, визначаючи майбутній вигляд організації, слід враховувати її стратегічне становище. Це означає, що не існує єдиного зразка стратегічної поведінки, який був би ефективним у будь-якій ситуації. Проте, різні підприємства мають і різні можливості розвитку. Деякі діють у «нормальних» умовах і мають відповідний стратегічний потенціал, що дозволяє їм планувати розвиток, а інші стикаються з проблемами або функціонують у кризових умовах.

Аналізуючи стратегії успішних підприємств, можна зрозуміти, що в багатьох випадках вони добилися успіху за допомогою вибору одного з двох шляхів розвитку це спеціалізації або диверсифікації. Диверсифікація є напрямом зростання і розвитку новочасних підприємств, які мають адаптуватися до змін у ринку.

З аналізу моделей розвитку ПП «Енергія ВВ», випливає, що розвиток через диверсифікацію характерний для нього на пізніших стадіях його життєвого циклу. Краще здійснювати диверсифікацію діяльності у фазі зрілості, яка окреслюється стабільністю, ніж у фазі занепаду, коли зростаючі конфлікти перенасичують введення змін, а деякі підприємства розпочинають

диверсифікувати свою діяльність ще на етапі зростання, якщо їм дозволяє це їх потенціал.

Перший етап – індивідуальний (підхід до стратегічного розвитку) підкреслює, що підприємства діють у різних умовах, що робить неможливим існування універсальної стратегії розвитку і це відповідає сучасним концепціям стратегічного управління (контингентний підхід – стверджує, що успішність організації залежить від відповідності стратегії зовнішнім і внутрішнім факторам (Burns & Stalker, [47]; О.Г. Шпикуляк, Г.Ф. Мазур [48]; V. Pareto [49]));

Другий етап – спеціалізація диверсифікації має різні наслідки для конкурентоспроможності підприємств. Необхідним є аналіз можливостей використання альтернативних джерел фінансування та визначення оптимальних підходів до управління новими маршрутами бізнесу у підприємствах [50, с. 5]. Перший наслідок дозволяє зосередитися на неширокому сегменті ринку, доставляючи високу якість продукції та ефективність витрат (Porter, 1985) [2]. Другий наслідок знижує ризики, пов'язані з ринковими коливаннями, але вимагає вирішальних ресурсів та навичок управління (Ansoff, 1957) [1]. Тобто диверсифікація стає більш доступною у фазі зрілості фірми, коли вона має достатній фінансовий та технологічний потенціал.

Третій етап – життєвий цикл підприємства та стратегічний вибір між спеціалізацією та диверсифікацією який пов'язаний із фазою життєвого циклу ПП «Енергія ВВ», що узгоджується з моделями розвитку (Модель Грейнера, що окреслює етапи еволюції бізнесу та кризи, які розкривають потребу в зміні стратегії).

Компанії будують своє стратегічне позиціонування, зійшовшись на розвитку та вдосконаленні однієї сфери функціонування і, як результат, стали вузькоспеціалізованими у своєму ділі. Супротивні розвивалися за моделлю диверсифікації, пробуваючи нові сфери діяльності, які не пов'язані з поточною, що дозволило їм набути нових поведок і зблизити їх з передусім набутими.

Розглянемо таке поняття як концентрацію – це коли товариство займається однією обраною ділянкою діяльності і концентрує всю увагу та ресурси підприємства на цій сфері. Основною метою тут буде досягнення конкурентної переваги в окресленій сфері за допомогою набуття специфічних навичок. В основному це пов'язано зі стратегією витрат або диференціації. А тому основою стратегії витрат є шанс до отримання вигоду від ефекту досвіду та від поліпшення ролі ПП «Енергія ВВ» з точки зору загальних витрат [51, с. 130].

На нашу думку варто розглянути такі оптимальні напрямки диверсифікації залежно від специфіки та концентрації підприємства:

- концепцію стратегічного позиціонування під якою ми можемо розуміти стратегічне позиціонування підприємства – це вибір напряму розвитку, який забезпечує стійку конкурентну перевагу. Основні стратегії розвитку включають концентрацію та диверсифікацію, кожна з яких має свої переваги та ризики [52, с. 64];

- концентрація як стратегія розвитку.

Концентрація окреслює фокусування на одній важливій сфері діяльності, що дає змогу підприємству: розвивати глибоку експертизу та спеціалізовані навички; використовувати економії на масштабі та ефект досвіду [53, с. 80]; відшліфувати продуктивність і знижувати витрати [2].

Однак концентрація має і ризики: залежність від одного ринку – висока чутливість до змін у попиті; обмеження в адаптації – складність реагування на інноваційні тренди та нові можливості; ризик технологічного відставання – якщо конкуренти розвивають нові підходи, вузькоспеціалізовані компанії можуть втратити конкурентну перевагу.

Виокремлення розуміння оптимальних напрямків диверсифікації залежно від специфіки підприємства, рис. 2.2.

Розглянемо такі етапи розробки стратегії диверсифікації, які подано у табл. 3.2.



Рис. 2.2. Виокремлення розуміння оптимальних напрямків диверсифікації залежно від специфіки підприємства

Джерело: складено за даними [54, с. 250], [55, с. 396]

Особливості визначення напрямків диверсифікації залежно від специфіки підприємства. Кожне підприємство має унікальні характеристики, що впливають на вибір напрямків диверсифікації.

Таблиця 3.2

Етапи розробки стратегії диверсифікації

№	Етапи розробки стратегії диверсифікації	Напрямки вирішення
1	Аналіз сильних і слабких сторін бізнесу	Оцінюються внутрішні ресурси підприємства, визначаються ключові переваги, на яких можна побудувати диверсифікацію. Окремо аналізується наявність достатніх ресурсів для реалізації стратегії. На цьому етапі проводиться всебічна оцінка внутрішніх ресурсів підприємства. Ідентифікуються сильні сторони, які можуть стати базою для диверсифікації, а також визначаються слабкі місця, що потребують доопрацювання. Особливу увагу слід приділяти ресурсам, що сприятимуть реалізації нових напрямків діяльності.
2	Визначення мети, завдань та очікуваних результатів диверсифікації	Формулюються конкретні цілі, які підприємство прагне досягти, та очікувані результати впровадження стратегії. Диверсифікація має бути спрямована на досягнення чітко визначених цілей. Наприклад, це може бути розширення ринку збуту, зниження ризиків, збільшення прибутковості або освоєння нових технологій. Очікувані результати повинні бути вимірюваними та досяжними.
3	Індивідуальний підхід до розробки стратегії диверсифікації.	Для ефективного реалізації стратегії важливо забезпечити гнучкість і можливість коригування у разі змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Це дозволяє оптимально адаптувати бізнес до нових умов і мінімізувати ризики.
4	Поетапний підхід у формуванні стратегії диверсифікації	Поетапний підхід у формуванні стратегії диверсифікації забезпечує підприємствам можливість більш ефективного управління своїми ресурсами та прийняття зважених стратегічних рішень для досягнення довгострокових результатів.
5	Пошук можливих напрямків диверсифікації	На основі аналізу макроекономічних та галузевих показників визначаються перспективні сегменти ринку, що можуть бути інтегровані в діяльність підприємства. Зокрема, це можуть бути нові продукти, послуги або ринки.
6	Оцінка перспективних напрямків.	Кожен із запропонованих напрямків аналізується з точки зору його відповідності цілям підприємства, витратності та ймовірності досягнення позитивних результатів. На цьому етапі також оцінюються ризики, пов'язані з кожним із напрямків.
7	Загальна оцінка портфеля інвестицій	Здійснюється оцінка портфеля інвестицій у потенційні напрямки диверсифікації, визначаються пріоритети фінансування та можливі джерела ресурсів.

Джерело: розроблено автором.

Особливості визначення напрямків диверсифікації залежно від специфіки підприємства. Кожне підприємство має унікальні характеристики, що впливають на вибір напрямків диверсифікації. Серед ключових факторів, які потрібно враховувати такі як:

- розмір підприємства, оскільки великі підприємства можуть краще реалізовувати диверсифікацію завдяки доступності фінансових, людських та технологічних ресурсів, а також дозволяти собі ризики, пов'язані з освоєнням нових ринків або продуктів. На противагу їм малі підприємства змушені обмежуватися менш ризиковими стратегіями;

- специфіка галузі, доводить, що галузеві особливості є ключовими у виборі напрямків диверсифікації (у високотехнологічних галузях диверсифікація може бути пов'язана з інноваціями, а у сільському господарстві вона часто передбачає розширення асортименту продукції або освоєння нових ринків збуту);

- стан ринку та економіки може вказувати на стабільність економічної ситуації, купівельна спроможність населення та кон'юнктура ринку є важливими зовнішніми факторами. Адже у кризові періоди підприємства частіше обирають менш ризикові стратегії диверсифікації, тоді як у стабільні часи можуть дозволити собі більші інвестиції в розвиток нових напрямків діяльності;

- фінансовий стан підприємства показує рівень доступних ресурсів визначає можливості досліджуваного підприємства для реалізації диверсифікації. Для фінансово стійких компаній характерніші більш думливі проекти, тоді як обмежені фінансові ресурси змушують підприємства фокусуватися на напрямках з мінімальними витратами;

- прийняття рішення щодо оптимального напрямку і на основі нього обирається найбільш перспективний напрямок диверсифікації, що забезпечить максимальну вигоду для підприємства за мінімальних витрат;

– контроль реалізації стратегії передбачає запровадження стратегії такої яка потребує систематичного моніторингу та оцінки. Для цього виділяються відповідальні особи, обирається інструментарій контролю та встановлюються критерії ефективності.

Отже, оптимальні напрями диверсифікації підприємств у період війни, перебудови національної економіки та інтеграції до європейського економічного простору є важливим чинником їхнього сталого розвитку. Диверсифікація розглядається як ефективний механізм адаптації до мінливого середовища та довгострокового зростання.

Аналіз концептуальних підходів до визначення диверсифікації дозволив виокремити розуміння оптимальних напрямків диверсифікації залежно від специфіки підприємств, які можуть складатися з окремих бізнес-одиниць або структурних підрозділів, що виготовляють як споріднену, так і принципово нову продукцію. Організаційна структура таких підприємств варіюється від єдиної юридичної особи до мережових форм співпраці на договірних засадах. Завдяки цьому у ПП «Енергія ВВ» формуватимуться чіткі класифікаційні ознаки які дозволять спростити процесу створення ефективних бізнес-структур. Це, своєю чергою, забезпечує оптимізацію внутрішніх взаємозв'язків, підвищує результативність управління та сприяє розробці адаптивних бізнес-моделей. Використання універсальних стратегій диверсифікації дає можливість підприємствам оперативно реагувати на виклики сучасного економічного середовища та реалізовувати потенціал сталого розвитку.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічне планування диверсифікації: етапи та інструменти

Диверсифікація є одним із ключових стратегічних підходів, що забезпечує стійкий розвиток підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища. ПП «Енергія ВВ» здійснює діяльність у різних сферах, зокрема в енергетичному, будівельному, деревообробному та торговельному секторах. Така багатовекторність потребує ефективного стратегічного планування, яке включає чітко визначені етапи та відповідні інструменти реалізації. Етапи розробки стратегії диверсифікації підприємства відображені на рис. 3.1.

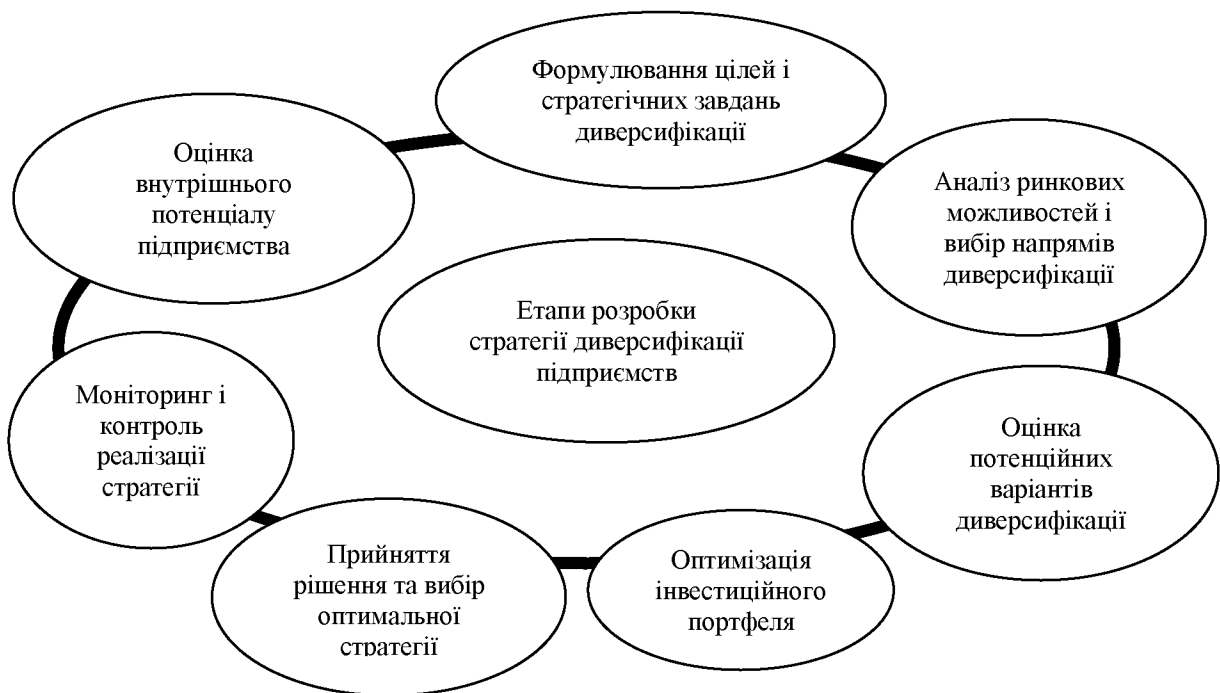


Рис. 3.1. Етапи розробки стратегії диверсифікації підприємства

Джерело: власна розробка автора.

На етапі оцінки внутрішнього потенціалу підприємства аналізуються наявні ресурси, компетенції та можливості підприємства. Визначаються його

сильні та слабкі сторони, що впливають на здатність до диверсифікації. Оцінюється наявність необхідних ресурсів для реалізації нових бізнес-напрямів. На даному етапі здійснюється оцінка внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища. Для ПП «Енергія ВВ» це включає аналіз ефективності наявних напрямів діяльності, визначення конкурентних переваг у таких сферах, як постачання пари та гарячої води, деревообробка, електромонтажні роботи, торгівля та оренда техніки.

Формулювання цілей і стратегічних завдань диверсифікації визначатимуться ключові стратегічні цілі, яких підприємство прагне досягти через диверсифікацію. Окреслюються основні завдання та очікувані результати, що дозволять оцінити успішність впровадження стратегії.

Аналіз ринкових можливостей і вибір напрямів диверсифікації дає змогу дослідити макроекономічні та галузеві тренди для виявлення перспективних ринкових ніш. Аналізується конкурентне середовище та споживчі запити, щоб визначити найбільш привабливі напрями розвитку. Диверсифікація може бути пов'язана з розширенням основної діяльності або виходом на нові ринки. ПП «Енергія ВВ» може розглядати: розширення виробничого циклу, наприклад, створення повного циклу деревообробки та подальшого виготовлення меблів чи інших будівельних конструкцій; розширення асортименту послуг, зокрема, додаткові сервісні послуги у сфері опалення та кондиціонування; вихід на нові ринки, наприклад, розвиток транспортно-логістичного напрямку через надання в оренду автомобілів і вантажних перевезень. Основні аспекти: аналіз динаміки розвитку цільових сегментів ринку; оцінка конкурентного середовища, включаючи сильні та слабкі сторони ключових гравців; дослідження регуляторної політики, зокрема щодо ліцензування, податкових пільг та інвестиційних стимулів.

Оцінка потенційних варіантів диверсифікації яка дозволяє проаналізувати можливі напрями диверсифікації з точки зору їхньої відповідності стратегічним цілям підприємства. Враховується рівень ризику, рентабельність, необхідні інвестиції та можливі синергетичні ефекти.

Такі дії як оптимізація інвестиційного портфеля оцінюються доцільністю інвестування в різні напрями диверсифікації. Визначається співвідношення витрат і потенційних вигод, а також рівень фінансової та організаційної готовності підприємства до реалізації стратегії.

Прийняття рішення та вибір оптимальної стратегії включає обирання найбільш перспективних напрямків диверсифікації, які забезпечують найкраще співвідношення ризиків і можливостей. Формується стратегічний план впровадження, включаючи ключові етапи та необхідні ресурси. Підприємство може застосовувати такі інструменти: SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін нових напрямів; PEST-аналіз для аналізу макроекономічного середовища; BCG-матрицю для оцінки привабливості різних сегментів діяльності.

Моніторинг і контроль реалізації стратегії передбачатиме проведення та розробку системи контролю за виконанням стратегії, включає визначення відповідальних осіб, інструментів оцінки ефективності та механізмів коригування у разі відхилень від запланованого курсу. Цей підхід забезпечує структуровану реалізацію диверсифікації, мінімізує ризики та підвищує ефективність ухвалення управлінських рішень, що включає контроль фінансових показників, оцінку рівня попиту на нові послуги та адаптацію стратегій у разі зміни ринкової кон'юнктури.

Наведені етапи розробки стратегії диверсифікації є універсальними для більшості підприємств. Водночас кожне підприємство має свої унікальні особливості, які необхідно враховувати при формуванні стратегії. Специфіка діяльності компанії, її внутрішні ресурси та динаміка ринкового середовища можуть впливати на підхід до реалізації кожного етапу.

Важливо забезпечити гнучкість у процесі впровадження стратегії, оскільки як внутрішні, так і зовнішні фактори можуть змінюватися, впливаючи на ефективність запланованих дій. Підприємство повинно бути готовим до коригування стратегії відповідно до нових умов, що дозволить підвищити її результативність та забезпечити стійкий розвиток. Такий

адаптивний підхід сприяє оптимізації стратегічних рішень і більш ефективному реагуванню на зміни в бізнес-середовищі.

Диверсифікація є однією з ключових стратегій підвищення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Для ПП "Енергія ВВ", яке працює у сфері енергетичних послуг, стратегічне планування диверсифікації є важливим кроком для адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення довгострокового зростання.

Таблиця 3.1

Фінансові показники ПП "Енергія ВВ" за 2022-2024 рр.

Фінансові показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід, тис грн	3 267,0	1 683,2	1 474,6
Чистий прибуток, тис грн	-110,4	-401,5	189,4
Обсяг продажів, тис. грн	3 267,0	1 683,3	3 079,7
Активи	834,8	347,5	249,3
Зобов'язання	458,7	372,9	85,3
Власний капітал (тис грн)	376	- 25	164
Кількість працівників, ос	5	4	3

Джерело: розраховано на основі даних Додатку Б, В, [56].

З огляду на динаміку фінансових показників підприємства у табл. 3.1, можна запропонувати диверсифікацію у напрямі виробництва біогазу та відновлюваної енергетики. Це дозволить: збільшити дохідність через реалізацію зеленої енергії та можливість отримання державних дотацій та грантів; зменшити залежність від традиційних джерел доходу та скоротити ризики нестабільного ринку; оптимізувати витрати, оскільки виробництво біогазу може використовувати відходи сільського господарства чи органічні залишки; підвищити інвестиційну привабливість підприємства, що може сприяти залученню додаткового капіталу.

Аналіз фінансових показників ПП "Енергія ВВ" за 2022-2024 рр. дозволили нам зробити наступні висновки. У ПП "Енергія ВВ" спостерігається різке зниження доходу: з 3 267,0 тис. грн у 2022 році до 1 474,6 тис. грн у 2024 році. Проте, у 2022-2023 рр. підприємство працювало зі

збитками (-110,4 тис. грн у 2022 р. та -401,5 тис. грн у 2023 р.), але у 2024 р. вдалося отримати чистий прибуток 189,4 тис. грн. Зменшення активів може свідчити про розпродаж майна або недостатнє оновлення основних засобів. Скорочення зобов'язань, що свідчить про покращення фінансової стійкості. Зменшення кількості працівників з 5 до 3 осіб, що може бути як результатом скорочення витрат, так і наслідком зниження виробничої активності. Динаміка обсягів продажів у 2023 році знизилася на 48,5%, а у 2024 році зросла на 83% у порівнянні з 2023 р. Різне падіння продажів у 2023 році майже вдвічі було наслідком: економічної кризи чи нестабільності на ринку, зменшення попиту на продукцію підприємства, проблем у виробничому процесі чи логістиці, конкуренції, яка могла витіснити компанію з певних ринкових сегментів. Значне відновлення продажів у 2024 році (до 3 079,7 тис. грн) свідчить про: успішну адаптацію до ринкових умов, можливе розширення асортименту або покращення маркетингової стратегії.

Тобто підприємство пережило фінансову кризу, але у 2024 р. вдалося досягти прибутковості. Проте зниження активів і доходу вимагає стратегічного рішення щодо подальшого розвитку. Диверсифікація у сферу виробництва біогазу дозволить покращити фінансові показники та зробити бізнес більш стійким до кризових явищ. Також може бути напрямком диверсифікації розширення ринку збуту (наприклад, вийти на експорт) та оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат та підвищення маржинальності продукції. Таким чином, підприємство має потенціал до зростання, але потребує чіткої стратегії розвитку та диверсифікації, щоб уникнути коливань обсягів продажів у майбутньому.

Фінансові індикатори ПП "Енергія ВВ" за 2022-2024 рр. подано у табл. 3.2. Фінансові показники ПП "Енергія ВВ" за 2022–2024 роки демонструють надзвичайно динамічну картину зі значними коливаннями, що свідчить про нестабільність, але водночас і про потенціал до фінансового оздоровлення.

Таблиця 3.2

Фінансові індикатори ПП "Енергія ВВ" за 2022-2024 рр., %

Фінансові показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	75,23	15,80	163,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	67,45	4,61	19,34
Коефіцієнт швидкої ліквідності	68,69	4,69	140,68
Коефіцієнт автономії	45,05	-7,31	65,78
Рентабельність активів (ROA)	-13,22	-115,54	75,97
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-25,60	-228,97	273,30
Чиста маржа	-3,38	-23,85	14,77
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	76,80	-8,80	149,36
Коефіцієнт заборгованості	54,95	107,31	34,22

Джерело: розраховано на основі даних Додатку Б, В, [56].

У 2022 році підприємство демонструвало досить високі показники ліквідності (поточна – 75,23%, абсолютна – 67,45%, швидка – 68,69%), що може свідчити про надлишкову ліквідність або неефективне використання оборотних активів. Проте вже у 2023 році ці показники стрімко впали, особливо абсолютна ліквідність (до 4,61%) та швидка (4,69%), що вказує на суттєві проблеми з платоспроможністю. У 2024 році ситуація значно покращилась: коефіцієнт поточної ліквідності піднявся до 163,54%, що перевищує норматив, а швидка ліквідність – до 140,68%, що є ознакою фінансового відновлення. Абсолютна ліквідність також зросла, хоча й залишилась на відносно низькому рівні (19,34%).

Коефіцієнт автономії, який у 2022 році становив 45,05%, у 2023 році набув негативного значення (-7,31%), що свідчить про повну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та, ймовірно, про негативний власний капітал. Але вже у 2024 році показник зріс до 65,78%, що є доволі високим і свідчить про суттєве поліпшення структури капіталу.

Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) зазнали катастрофічного падіння в 2023 році: -115,54% та -228,97% відповідно, що вказує на значні збитки. Однак у 2024 році обидва показники демонструють різке зростання — до 75,97% і 273,30%, що може свідчити про

значний прибуток і повернення до ефективної діяльності. Аналогічна ситуація спостерігається і з чистою маржею: після глибокого мінуса (-23,85% у 2023) вона повернулась до позитивного значення – 14,77% у 2024 році.

Цікава динаміка спостерігається і щодо коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом: від високого значення в 2022 році (76,8%) до від'ємного у 2023 (-8,8%), і знову до дуже сильного зростання у 2024 (149,36%). Це узгоджується з попередніми спостереженнями щодо структурного покращення капіталу підприємства.

Коефіцієнт заборгованості, що зростав до критичного рівня у 2023 році (107,31%), вказував на надмірну залежність від позикових коштів. У 2024 році цей показник суттєво знизився до 34,22%, що свідчить про зменшення боргового навантаження.

Загалом, фінансові показники свідчать про те, що у 2023 році підприємство переживало фінансову кризу з ознаками глибокої збитковості та нестачі ліквідності. Проте у 2024 році відбулося суттєве відновлення за всіма ключовими індикаторами, що може бути результатом реструктуризації, зміни бізнес-моделі або суттєвого зростання обсягів прибуткової діяльності.

Стратегічне планування диверсифікації у ПП "Енергія ВВ" передбачає поетапний процес аналізу, формування цілей, дослідження ринку та вибору оптимальної стратегії розвитку.

У подальшому варто окреслити перехід до вибору стратегії диверсифікації і на основі отриманих результатів визначається найбільш ефективна модель диверсифікації, що відповідає ресурсним можливостям підприємства та стратегічним пріоритетам ПП «Енергія ВВ»:

- концентрична диверсифікація – розширення продуктового портфеля у межах основної діяльності (наприклад, інтеграція технологій "розумного");
- горизонтальна диверсифікація – вихід на суміжні ринки, зокрема розвиток виробництва сонячних панелей, вітрових електростанцій чи накопичувачів енергії;

– конгломератна диверсифікація – освоєння нових, непов’язаних із базовою діяльністю напрямків, таких як розробка ІТ-рішень для управління енергоспоживанням. Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів – використання сучасних ІТ-рішень для управління постачанням, виробництвом та орендними операціями.

Отже, запропонована нами модель стратегічного планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати економічну стійкість та забезпечувати довгостроковий розвиток на засадах сталого зростання. Стратегічне планування диверсифікації на ПП «Енергія ВВ» є важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Використання сучасних аналітичних підходів та управлінських інструментів дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики та ефективно використовувати наявні ресурси. Подальший розвиток підприємства значною мірою залежатиме від успішного впровадження цифрових технологій, оптимізації бізнес-моделі та розширення стратегічних партнерств.

3.2. Управління ризиками при впровадженні стратегії диверсифікації

Зазначені етапи формування стратегії диверсифікації є загальноприйнятими для більшості підприємств. Водночас, господарська діяльність українських компаній характеризується високим рівнем невизначеності та динамічністю, що спричиняє значні ризики. Саме тому під час вибору стратегії розвитку необхідно ретельно оцінювати можливі загрози та враховувати їх у процесі ухвалення управлінських рішень.

Оцінка ризиків передбачає визначення потенційних фінансових втрат і ймовірності їхнього настання. Диверсифікація є одним із найефективніших інструментів мінімізації ризиків, адже дозволяє підприємству розподіляти загрози між різними напрямками діяльності. Однак сам процес диверсифікації

також супроводжується низкою ризиків, які можуть ускладнювати реалізацію цієї стратегії. Тому прогнозування економічних загроз має здійснюватися з урахуванням специфіки кожного проєкту чи угоди.

Для більш точного розуміння поняття «ризик» варто звернутися до наукових підходів до його визначення. Так, Івченко Л. розглядає ризик як ситуативну характеристику діяльності підприємства, що відображає невизначеність результатів і можливі негативні наслідки у разі невдачі [57, с. 102]. Професор О.Г. Шпикуляк наголошує, що одним із ключових мотивів диверсифікації є зменшення або перерозподіл ризиків [58, с. 158]. Водночас він підкреслює важливість аналізу потенційних загроз, що можуть виникнути на різних етапах упровадження стратегії.

Диверсифікація слугує своєрідним страховим механізмом, що посилює конкурентні позиції підприємств. Розширення основного напрямку діяльності сприяє зростанню обсягів виробництва, отриманню цінових знижок, зменшенню витрат на рекламу, покращенню репутації на ринку, удосконаленню технологій обслуговування та підвищенню рівня завантаженості виробничих потужностей. Саме тому підприємства, що застосовують стратегію диверсифікації, демонструють більшу стійкість до змін зовнішнього середовища та кризових явищ, таких як інфляція чи зниження купівельної спроможності населення.

Ризик безпосередньо пов'язаний з ефективністю управління та залежить від обґрунтованості прийнятих рішень. У науковій літературі стратегія диверсифікації вважається одним із ключових методів зниження підприємницьких ризиків. Проте, хоча вона дозволяє частково зменшити загрози для основної діяльності, розвиток нових бізнес-напрямів супроводжується появою нових ризиків. Відтак підприємство має не лише оптимізувати свою діяльність, а й вибудовувати ефективну систему управління ризиками, що забезпечить його стабільність і конкурентоспроможність.

Загальний рівень ризику складається з двох основних складових:

- несистематичний (власний, диверсифікований) ризик – характерний для конкретного підприємства та може бути знижений завдяки диверсифікації;

- систематичний (ринковий, недиверсифікований) ризик – не піддається зменшенню через диверсифікацію, оскільки виникає під впливом загальних економічних факторів, таких як інфляція, зміни у темпах зростання ВВП тощо [59, с. 52].

У зв'язку з цим постає необхідність у створенні ефективної моделі управління ризиками, яка включає методологічну та аналітичну підтримку цього процесу:

- ідентифікація ризиків – розпізнавання потенційних загроз. Включає збір даних, визначення можливих ризиків, їхню незалежну оцінку (за необхідності);

- аналіз ризиків – оцінка визначених загроз щодо ймовірності їх виникнення, можливих наслідків та впливу. Включає визначення рівня ризику, його категоризацію, оцінку тяжкості та встановлення можливих термінів настання;

- планування управління ризиками – розробка стратегічних та тактичних заходів для мінімізації ризиків. Включає визначення пріоритетних дій, вибір оптимальної стратегії управління та підготовку плану реагування;

- управління ризиками – реалізація прийнятих рішень. Включає встановлення стандартів звітності, оцінку ефективності ризик-менеджменту та коригування стратегії за потреби [60, с. 36].

Ризикова структура підприємства змінюється з часом під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Тому для ефективного управління ризиками недостатньо лише сформулювати стратегію – необхідно впровадити дієвий механізм її реалізації. Диверсифікація ризиків є специфічною складовою фінансового інжинірингу, що потребує глибоких знань та професійної підготовки фахівців.

Для визначення оптимального інвестиційного портфеля, який забезпечить мінімізацію ризику при заданому рівні дохідності або ж максимізацію прибутку за допустимого рівня ризику, Манаєнко І.М., Кондратюк А.А. запропонував використання математичних методів [61, с. 16-17]. Він розробив фундаментальну концепцію сучасної портфельної теорії, згідно з якою загальний ризик портфеля складається з двох компонентів:

- перший – це систематичний ризик, який неможливо усунути, оскільки він властивий усім фінансовим інструментам та обумовлений загальними ринковими факторами;

- другий – це специфічний ризик, характерний для кожного окремого цінного паперу, який можна знизити завдяки ефективному управлінню портфелем.

Модель спрямована на визначення оптимального розподілу інвестицій серед доступних активів, таким чином, щоб при прийнятному рівні очікуваної дохідності ризик був мінімальним. Основним показником ризику в цій моделі виступає стандартне відхилення дохідності. Аналіз кривих байдужості, що відображають взаємозв'язок між очікуваним доходом і ризиком, дозволяє обрати найефективніші портфелі.

Диверсифікація інвестицій має певні особливості, що визначають межі її застосування та можливі наслідки:

- для інвесторів, які уникають надмірного ризику, диверсифікація є вигідною, оскільки дає змогу зменшити рівень ризику до прийнятного рівня (хоча повне усунення ризику майже неможливе). Тобто чим слабше корелюють між собою дохідності різних цінних паперів, тим ефективніше працює диверсифікація у зниженні загального ризику портфеля.

- у сфері фінансових інвестицій будь-який портфельний менеджер може мінімізувати несистематичний ризик шляхом грамотного формування портфеля.

Основними напрямками диверсифікації для підприємств також можуть бути:

- розподіл інвестицій за якістю емітентів цінних паперів;
- варіація строків погашення фінансових інструментів;
- диверсифікація за типами зобов'язань;
- розподіл активів за регіонами їх розміщення.

Рівень ліквідності та дохідності різних фінансових інструментів значною мірою впливає на стратегічний підхід до управління інвестиціями. Одним із ключових факторів ефективної диверсифікації є географічне розміщення емітентів, оскільки економічний розвиток регіонів, де вони функціонують, безпосередньо впливає на їхню фінансову стабільність, а отже, і на вартість випущених ними активів.

Диверсифікація як метод зниження ризику відіграє важливу роль у формуванні інвестиційної стратегії компанії. Оптимальний розподіл ресурсів між різними класами активів сприяє зростанню капіталу. До основних інвестиційних активів належать акції, облігації, нерухомість, а також іноземні цінні папери.

У портфельному інвестуванні розрізняють дві основні стратегії управління: активну та пасивну. Активна стратегія передбачає постійний моніторинг фінансових ринків, оперативну купівлю та продаж активів у разі зміни інвестиційних умов, що дозволяє максимізувати прибутковість. Активне управління інвестиціями передбачає виявлення недооцінених фінансових інструментів, використання ринкових тенденцій та аналіз ризиків, що дозволяє підвищити ефективність інвестиційної діяльності.

Пасивна стратегія орієнтована на довгострокове утримання активів та мінімальне втручання в структуру портфеля.

У міжнародній фінансовій термінології це явище відоме як "свопінг" – процес постійного обміну цінними паперами на фінансовому ринку з метою оптимізації інвестиційного портфеля. Активне управління портфелем реалізується через кілька ключових підходів, зокрема:

Метод підбору "чистого" доходу – продаж активів із нижчою дохідністю та придбання цінних паперів із вищим рівнем прибутковості.

Метод підміни – обмін схожих, але не ідентичних цінних паперів, які мають однакову прибутковість, але різний термін обігу.

Сектор-своп – переміщення інвестицій між секторами економіки для оптимізації прибутковості та строків обігу активів.

Прогнозування облікової ставки – стратегія, за якої термін дії портфеля змінюється відповідно до динаміки облікової ставки: її зниження сприяє розширенню строків інвестицій, а зростання – їх скороченню.

Пасивна стратегія управління портфелем ґрунтується на достатньому рівні інформаційної ефективності фінансового ринку. Її основною метою є забезпечення стабільної дохідності на середньоринковому рівні при мінімальному ризику, захищаючи інвестиції від несприятливих кон'юнктурних змін. Для цього застосовується методика диверсифікації, яка дозволяє контролювати рівень ризику та дохідності у довгостроковій перспективі. Основні переваги пасивного підходу включають низький рівень транзакційних витрат, мінімізацію інвестиційних ризиків та обмежену активність торгових операцій.

Сучасний фінансовий ринок динамічний і вимагає оперативного прийняття рішень, що підвищує значущість ефективного управління інвестиційним портфелем. Вибір оптимальної його структури базується на балансуванні між такими ключовими характеристиками, як прибутковість, ліквідність і ризиковість.

Диверсифікація, яка є основним принципом формування портфелів цінних паперів, передбачає комбінування активів із різноспрямованою динамікою прибутковості. Вона може здійснюватися за галузевим або регіональним принципом, а також відповідно до різних емітентів.

На відміну від пасивного управління, активна стратегія зниження інвестиційних ризиків базується на комплексному застосуванні фінансових технологій, серед яких: диверсифікація, хеджування та страхування. Останнє

може бути реалізоване у формах самострахування або комерційного страхування інвестиційних ризиків із залученням страхових компаній.

Залежно від інвестиційних цілей та рівня прийнятного ризику кожному інвестору відповідає певний тип портфеля цінних паперів:

- консервативний – висока надійність, але низька дохідність.
- диверсифікований – збалансоване поєднання ризику та прибутковості.
- агресивний – високий рівень ризику, що супроводжується потенційно високими прибутками.
- безсистемний – інвестиційні рішення приймаються без чіткої стратегії.

Таким чином, ефективне управління портфелем є важливим інструментом у забезпеченні стабільності та зростання капіталу в умовах змінної ринкової кон'юнктури. Оберіть відповідний метод диверсифікації інвестиційного портфеля залежно від стратегії, яку ви віддаєте перевагу. Для інвесторів, орієнтованих на пасивне управління, доцільним є використання підходу рівномірного розподілу активів за різними строками погашення (метод «щаблів») або концентрації коштів у коротко- та довгострокових паперах із мінімальним обсягом середньострокових активів (метод «штанги») [62, с. 97–116].

Метод «щаблів» передбачає придбання фінансових інструментів із різними строками обігу в межах заданого інвестиційного горизонту, що дозволяє досягти рівномірної диверсифікації портфеля. По мірі завершення строку дії одних активів вивільнені кошти реінвестуються в нові папери аналогічного обсягу. Цей підхід забезпечує стабільний середній рівень прибутковості за мінімальної активності з боку інвестора.

Натомість метод «штанги» фокусується на розподілі більшої частини капіталу між коротко- та довгостроковими активами, тоді як частка середньострокових паперів залишається незначною. Довгострокові активи приносять вищий дохід, а короткострокові забезпечують високу ліквідність.

За умови точного прогнозування змін процентних ставок цей метод може виявитися ефективнішим за метод «шаблів» [63, с. 551–552].

Варто зазначити, що агресивні інвестиційні стратегії потребують значно більших фінансових витрат на аналіз та прогнозування ринку. Формування ефективної диверсифікаційної стратегії та механізмів її реалізації тісно пов'язане з виявленням синергічних ефектів в інтеграційних структурах економічної діяльності підприємств.

Реалізація стратегії економічної диверсифікації передбачає врахування взаємозв'язку між розширенням напрямів діяльності та рівнем операційного ризику. Важливим завданням є досягнення оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиком. Хоча диверсифікація допомагає зменшити загальний рівень ризику, вона не може повністю його усунути. Однак надмірне зосередження підприємства на найбільш прибутковому сегменті може призвести до підвищення ризиків, що вимагає індивідуального підходу до їхнього регулювання відповідно до рівня ризик-апетиту власників бізнесу.

Загальний ризик складається з кількох основних складових:

Інвестиційний ризик – коливання фактичної прибутковості відносно очікуваного середнього значення.

Несистематичний ризик – внутрішні ризики підприємства, які можна зменшити за рахунок диверсифікації.

Систематичний ризик – зовнішні чинники, що впливають на весь ринок та не можуть бути усунені шляхом диверсифікації.

Розподіл інвестицій між різними сферами діяльності дозволяє знизити несистематичний ризик, сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності та створює конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Диверсифікація є ефективною стратегією управління ризиками, оскільки дозволяє мінімізувати залежність від окремого сегмента ринку. Водночас надмірна спеціалізація бізнесу може підвищувати прибутковість,

але водночас робить підприємство менш гнучким до змін у економічному середовищі.

Диверсифікація є важливим інструментом стратегічного розвитку підприємства, що дозволяє знижувати залежність від одного виду діяльності, розширювати ринкові можливості та підвищувати конкурентоспроможність. Проте впровадження стратегії диверсифікації супроводжується низкою ризиків, що можуть вплинути на стабільність бізнесу. ПП "Енергія ВВ" як підприємство, що працює у сфері енергетики, стикається з особливими викликами, пов'язаними з технологічними, фінансовими та ринковими ризиками.

Отже, нами виокремлено основні ризики диверсифікації для ПП "Енергія ВВ", які розподілено на групи:

- фінансові ризики (високі витрати на реалізацію нових проектів; обмеженість інвестиційних ресурсів та необхідність залучення зовнішнього фінансування; можливі проблеми з ліквідністю при невдалій диверсифікації);
- ринкові ризики (нестабільний попит на нові продукти та послуги; висока конкуренція на нових ринках; труднощі в залученні клієнтів та партнерів;
- операційні ризики (недостатність досвіду у нових сегментах ринку; проблеми з інтеграцією нових видів діяльності в існуючу операційну модель; логістичні та технічні труднощі при впровадженні нових рішень);
- регуляторні ризики (зміни у законодавчому регулюванні енергетичного сектору; вимоги до сертифікації нових продуктів та дотримання екологічних стандартів).

Отже, узагальнюючи виявлені ризики, можна зробити висновок, що диверсифікація для ПП "Енергія ВВ" хоч і відкриває нові стратегічні можливості, водночас супроводжується суттєвими викликами. Найбільш критичними є фінансові та ринкові ризики, які можуть вплинути на ліквідність та конкурентоспроможність підприємства. Операційні та регуляторні ризики потребують додаткової уваги з боку менеджменту,

оскільки недооцінка цих факторів може ускладнити впровадження нових напрямів діяльності та знизити ефективність диверсифікації загалом. Успішне подолання вказаних викликів потребує комплексного стратегічного планування та гнучкого підходу до управління змінами.

3.3. Оцінка ефективності диверсифікації для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Диверсифікація діяльності підприємства передбачає розширення його виробничого профілю шляхом освоєння різних напрямів випуску продукції. Основними завданнями цього процесу є зміцнення стійкості компанії, досягнення синергетичного ефекту через вихід на нові ринки, зниження витрат завдяки ефекту масштабу, а також створення продуктів, що доповнюють наявний асортимент.

Застосування стратегії диверсифікації базується на кількох ключових принципах:

- забезпечення потенціалу для подальшого розвитку та розширення;
- накопичення ресурсів для освоєння нових ринкових ніш або галузей;
- можливість повної переорієнтації бізнесу в інший сектор економіки;
- оптимізація витрат виробництва;
- ефективне управління запасами ресурсів, включно з адміністративними;
- оцінка перспективності нових напрямків діяльності.

Основними мотивами підприємств до застосування диверсифікації є:

- максимальне використання наявних ресурсів;
- підвищення прибутковості основного виробництва;
- стимулювання попиту на продукцію;
- створення додаткових робочих місць.

Основними мотивами підприємств до застосування диверсифікації

виступають прагнення до більш ефективного використання наявних ресурсів, підвищення прибутковості основної діяльності, стимулювання попиту на продукцію та створення нових робочих місць. У цьому контексті важливою умовою успішного впровадження диверсифікації є наявність чіткого стратегічного бачення, що базується на об'єктивному аналізі внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища. Саме тому доцільним є застосування SWOT-аналізу як ефективного інструменту бізнес-планування, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози розвитку ПП "Енергія ВВ". Нижче наведено результати такого аналізу в таблиці 3.3. SWOT-аналіз – як ефективний інструмент бізнес-планування у ПП "Енергія ВВ"

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз бізнес-планування у ПП "Енергія ВВ"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Використання передових енергозберігаючих технологій. Високий рівень кваліфікації персоналу та наявність досвідчених спеціалістів. Стабільне фінансове становище та ефективне управління ресурсами. Наявність власної інфраструктури для виробництва та розподілу енергії. Використання відновлюваних джерел енергії, що відповідає сучасним екологічним стандартам. Сильна репутація на ринку та довіра клієнтів. Гнучка бізнес-модель, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку.	Високі капітальні витрати на впровадження нових технологій. Залежність від державних регуляторних політик та тарифного регулювання. Обмеженість власних фінансових ресурсів для масштабного розширення діяльності. Потреба у постійному оновленні обладнання та модернізації інфраструктури. Висока собівартість енергії у порівнянні з традиційними джерелами. Недостатній рівень цифровізації та автоматизації бізнес-процесів.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку завдяки зростаючому попиту на «зелену» енергетику. Можливості залучення інвестицій та міжнародних грантів для розвитку відновлюваної енергетики. Підвищення енергоефективності через впровадження інноваційних технологій. Співпраця з державними та міжнародними організаціями у сфері енергетики. Диверсифікація діяльності, розширення	Нестабільність законодавчої бази та можливі зміни в державній політиці щодо енергетики. Зростаюча конкуренція з боку великих енергетичних компаній та міжнародних корпорацій. Коливання вартості енергетичних ресурсів на глобальному ринку. Можливі технічні ризики та аварійні ситуації, що можуть призвести до значних фінансових втрат.

спектру енергетичних послуг. Використання сучасних ІТ-рішень для управління енергоспоживанням та автоматизації процесів. Збільшення частки альтернативної енергетики у структурі загального енергопостачання країни.	Вплив макроекономічної ситуації, інфляції та нестабільності фінансової системи. Ризики, пов'язані зі змінами у споживчому попиті та технологічними проривами у сфері енергетики. Екологічні виклики та вимоги щодо скорочення викидів, що можуть потребувати додаткових витрат на модернізацію.
---	--

Дані SWOT-аналіз у ПП "Енергія ВВ" мають цілу низку потужних внутрішніх ресурсів, серед яких технологічна інноваційність (енергозберігаючі технології, відновлювана енергетика) яка є ключем до сталого розвитку і відповідності екологічним трендам. Що стосується людського капіталу то на підприємстві є досвідчені фахівці та гнучке управління, яке дає можливість ефективно реагувати на зміни середовища. Інфраструктурна та фінансова сталість підприємства забезпечує стабільну діяльність і базу для подальшого розширення.

Попри багато переваг, існують виклики, які можуть стримувати розвиток: капіталомісткість – реалізація нових технологій потребує значних інвестицій; регуляторна вразливість – надмірна залежність від державної політики і тарифів знижує автономність; недостатня цифровізація – сучасна енергетика дедалі більше залежить від ІТ, тому це треба вирішувати пріоритетно; висока собівартість – обмежує конкурентоздатність порівняно з традиційною енергетикою.

Попит на "зелену" енергію зростає, особливо у ЄС – це шанс для експансії тому у ПП "Енергія ВВ" варто взяти курс на інвестиції та гранти які і будуть реальним механізмом фінансування розвитку (можна шукати в рамках "Зеленого курсу", Horizon Europe тощо). Співпраця з державними та міжнародними структурами також є шляхом до масштабних пілотних проєктів, за допомогою чого підприємство має реальний шанс зміцнити свої ринкові позиції за рахунок трендів на екологізацію та інноваційність.

У ПП "Енергія ВВ" важливо враховувати ці загрози в стратегічному плануванні, особливо в частині управління ризиками та формування антикризового плану, оскільки ПП "Енергія ВВ" має потужний потенціал для

розширення діяльності за рахунок диверсифікації та інновацій. Основний фокус має бути на: залученні зовнішнього фінансування (гранти, партнерства), цифровізації процесів, проактивному управлінні ризиками, побудові гнучкої, адаптивної моделі ведення бізнесу. Здійснений SWOT-аналіз допоможе оцінити потенціал інтеграційних процесів ПП "Енергія ВВ" та визначити подальші кроки розвитку.

Рациональне впровадження стратегії диверсифікації дає низку переваг: забезпечує стійкість до ринкових змін, розширює інвестиційні можливості, зменшує залежність від окремих ринкових сегментів, сприяє досягненню синергічного ефекту, оптимізуючи витрати та підвищуючи ефективність використання ресурсів, зміцнює конкурентні позиції та підтримує стабільність бізнесу.

Таким чином, стратегічно обґрунтована диверсифікація є важливим інструментом для забезпечення довгострокової стійкості та розвитку ПП "Енергія ВВ", дозволяючи ефективно балансувати між прибутковістю та рівнем ризику.

Диверсифікація є ключовим стратегічним інструментом, що дозволяє ПП "Енергія ВВ" пристосовуватися до змінного ринкового середовища, знижувати ризики та досягати стійких конкурентних переваг. Проте ефективність цієї стратегії залежить від ряду факторів, включаючи фінансові можливості, галузеві особливості та загальну ринкову кон'юнктуру.

У процесі дослідження діяльності ПП "Енергія ВВ" варто також виокремити переваги та виклики диверсифікації. Серед основних переваг можна виділити:

- підвищення стійкості підприємства – розширення напрямів діяльності мінімізує залежність від одного сегмента ринку;
- оптимізація грошових потоків – стабілізація фінансових надходжень за рахунок диверсифікації джерел доходу;
- зміцнення конкурентних позицій – зменшення впливу негативних факторів завдяки гнучкому реагуванню на зміни споживчих уподобань;

- економія ресурсів – використання ефекту масштабу, інтеграція суміжних виробничих процесів;
- застосування безвідходних технологій – ефективне управління ресурсами;
- забезпечення фінансової стійкості – зменшення впливу ринкових коливань.

Водночас існують певні обмеження ПП "Енергія ВВ":

- висока вартість входження на нові ринки – потребує значних інвестицій;
- збільшення управлінської складності – необхідність ефективної координації різних напрямів діяльності;
- ризики неуспішної адаптації – недостатнє вивчення нових ринків може призвести до невдалих інвестицій;
- посилення конкуренції – вихід у нові сегменти ринку потребує відповідних ресурсів та експертизи.

Фактори, що визначають ефективність диверсифікації. Для прийняття рішення про впровадження стратегії диверсифікації підприємству необхідно враховувати такі аспекти: час виходу на ринок при якому важливо зайняти лідерські позиції серед конкурентів; фінансовий потенціал необхідно уникати надмірного ризику, що перевищує можливості підприємства; рівень галузевих ризиків повинен окреслити напрямки оцінки ймовірності успішної адаптації до нового бізнес-середовища; відповідність ресурсної бази – достатній рівень виробничих, технологічних та кадрових ресурсів для забезпечення успіху.

Підприємство ПП "Енергія ВВ" функціонує у сфері енергетики, що характеризується високою волатильністю ринку, змінами в регуляторній політиці та потребою у технологічних інноваціях. У таких умовах стратегія диверсифікації може стати ключовим інструментом підвищення його конкурентоспроможності, фінансової стабільності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. І тому запровадження диверсифікації є сучасним

викликом для ПП "Енергія ВВ" який включатиме: зменшення залежності від цінових коливань на енергетичні ресурси, отримання змоги до курсу на високий рівень конкуренції на ринку традиційних енергетичних послуг, та досліджуватиме вимоги щодо впровадження екологічно чистих технологій відповідно до Європейського Зеленого курсу.

З огляду на ці фактори, диверсифікація діяльності підприємства сприятиме зниженню ризиків і відкриттю нових можливостей для зростання.

Основні напрями диверсифікації на які варто звернути увагу у ПП "Енергія ВВ":

- розширення портфеля енергетичних послуг, що може відбутися на основі запровадження відновлюваних джерел енергії (сонячні та вітрові електростанції), продажі енергоефективного обладнання та здійсненні консультац з енергоаудиту;
- географічна експансія передбачатиме вихід на нові регіональні ринки України та курс на потенційний експорт послуг у країни ЄС;
- інноваційний розвиток за рахунок запровадження "розумних" енергетичних рішень та за допомогою розвитку цифрових платформ для управління енергоспоживанням.

Таким чином, розробка та реалізація стратегії диверсифікації може допомогти підвищити вартість підприємства, що актуально для будь-якого виду економічної діяльності. Диверсифікація підтримає ПП "Енергія ВВ" під час економічного спаду та дозволить йому досягти конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі. Також доцільно проводити дослідження для оцінки ефективності диверсифікації економіки в залежності від стану галузевого ринку, на якому працює підприємство.

Висновки

Диверсифікація є багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Визначення оптимальних напрямків диверсифікації залежить від специфіки підприємства, його ресурсного потенціалу та умов ринкового середовища. Поетапний підхід до формування стратегії диверсифікації дозволяє підприємствам адаптуватися до змін та мінімізувати ризики. Водночас гнучкість і готовність до коригування стратегії є запорукою успішного її впровадження.

Диверсифікація є стратегічною альтернативою розвитку підприємств у сучасному ринковому середовищі. Вона сприяє зниженню ризиків, стабілізації діяльності та досягненню економічного зростання. В умовах системної економічної кризи в Україні диверсифікація набуває особливого значення для забезпечення фінансової стійкості підприємств та розвитку національної економіки загалом.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності диверсифікації залежно від специфіки галузевого ринку. Оптимальна стратегія повинна враховувати співвідношення ризику та прибутковості, що дозволить підприємствам вибирати найефективніші напрямки капіталовкладень та ресурсоптимізації. Таким чином, диверсифікація залишається важливим інструментом стратегічного розвитку, що забезпечує конкурентоспроможність та адаптивність підприємств у довгостроковій перспективі.

Для ПП "Енергія ВВ" стратегічне планування диверсифікації є дієвим механізмом для підвищення конкурентоспроможності та стабільності. Ефективне впровадження цієї стратегії дозволить підприємству не лише закріпити свої позиції на ринку, а й отримати нові джерела доходів, адаптуючись до змін у енергетичному секторі та економіці загалом.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ПП "Енергія ВВ" за 2022–2024 роки засвідчив як наявність сильних сторін, так і існуючі проблеми, що стримують розвиток підприємства. Незважаючи на зменшення доходу в 2023 році та збиткову діяльність, у 2024 році спостерігається позитивна динаміка – підприємство вийшло на чистий прибуток у розмірі 189,4 тис. грн, збільшило обсяг продажів до 3 079,7 тис. грн та скоротило свої зобов'язання майже вчетверо.

Загальна фінансова картина свідчить про поступове відновлення після кризового 2023 року. Водночас скорочення кількості працівників із 5 до 3 осіб, зменшення активів та коливання власного капіталу (який у 2023 році був від'ємним) вказують на необхідність підвищення ефективності управління ресурсами та реалізації стратегії оптимізації витрат.

Управління ризиками при впровадженні стратегії диверсифікації є критично важливим для ПП "Енергія ВВ". Ефективне фінансове планування, маркетингові дослідження, інноваційні підходи та юридичне забезпечення дозволять мінімізувати можливі ризики та забезпечити стійке зростання підприємства. Таким чином, диверсифікація може стати не лише засобом розширення бізнесу, але й ефективним механізмом підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

SWOT-аналіз підприємства дозволив виявити такі ключові напрями подальшого розвитку: активне впровадження цифрових рішень, залучення зовнішнього фінансування (зокрема міжнародних грантів), а також стратегічну диверсифікацію діяльності з орієнтацією на «зелену» енергетику. У контексті загальноєвропейських тенденцій декарбонізації та зростання попиту на відновлювану енергію, ПП "Енергія ВВ" має потенціал трансформації у конкурентоспроможного гравця ринку, за умови стабілізації фінансового становища та адаптації до змінного регуляторного середовища.

Таким чином, ПП "Енергія ВВ" має усі передумови для сталого зростання за умови реалізації проактивної фінансової та інноваційної стратегії.

Застосування стратегії диверсифікації для ПП "Енергія ВВ" є перспективним напрямом розвитку, який дозволить: зміцнити фінансову стійкість компанії; підвищити її адаптивність до змін ринку та посилити конкурентні переваги через використання сучасних енергетичних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегії підприємств: теорія і практика. Київ: Видавництво "Наука". 2020. 326 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Київ: Видавництво "Основи". 2018. 541 с.
3. Хемел Г., Прахалад К. К. Стратегії для створення конкурентних переваг: стратегічні ресурси і компетенції. Київ: Видавництво "Либідь". 2009. 225 с.
4. Мінцберг Г. Стратегії: концепції та управлінські рішення. Київ: Видавництво "Кондор". 2016. 450 с.
5. Амоша О. Стратегічне управління підприємствами: проблеми диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності в умовах трансформації економіки України. Київ: Видавництво "Наука". 2019. 310 с.
6. Федулова Л. Інноваційні стратегії підприємств: диверсифікація для посилення конкурентоспроможності. Київ: Видавництво "Основи". 2018. 180 с.
7. Васильєва Т. Вплив стратегій диверсифікації на фінансові результати та стійкість підприємств на ринку. Київ: Видавництво "Кондор". 2020. 350 с.
8. Мазаракі А. Управління розвитком підприємств: диверсифікація як засіб адаптації до змін зовнішнього середовища. Київ: Видавництво "Либідь". 2017. 208 с.
5. Покропивна С. Диверсифікація як стратегічний інструмент управління підприємствами. Харків: Видавництво "Фоліо". 2016. 510 с.
9. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–17. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2011/6.pdf
10. Сапельникова Н. Л., Вознюк М. П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90–101.

11. Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3. С. 18–21. URL: [http:// www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek_visnyk_3_2011-18-21.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2011/2011-3/Ek_visnyk_3_2011-18-21.pdf)
12. Хаммер М., Чампі Дж. Революція в бізнес-процесах: Розробка та впровадження радикальних змін. К.: Видавництво "Креатив", 1994. 430 с.
13. Нортон К. Стратегії розвитку організацій: Теорія та практика. Київ: Видавництво "Бізнес-центр", 2004.
14. Зоренко О.В. Диверсифікація аграрного підприємства : сутність, напрями, види. *Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету*. 2005. № 1. С. 144–147.
15. Шеленко Д.І. Сільськогосподарські підприємства Івано-Франківського Прикарпаття після реформи. Івано-Франківськ: Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ, 2007. 180 с.
16. Самойлик Ю.В. Аспекти економічної диверсифікації в системі ринкових відносин. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 2. Т. 3. С. 276–280. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/249.pdf>
17. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручн. Тернопіль, 2006. 390 с.
18. Богачевська К. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 280–283. URL: [http:// ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1519/1/ВИЗНАЧЕННЯ%20ПОНЯТТЯ%20ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.pdf](http://ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1519/1/ВИЗНАЧЕННЯ%20ПОНЯТТЯ%20ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.pdf)
19. Ткачук В.І. Диверсифікація сільської економіки: соціально-економічний ефект. *Економіка АПК №4*. 2009. 129–132.
20. Ютовець О. П. Основні цілі диверсифікації виробництва в лісовому господарстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*

України. 2011. Вип. 21(13). С. 336–341. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_13/336_Jut.pdf

21. Маслак О.І. Чинники диверсифікацій інноваційних процесів у промисловості. *Економіка і регіон*. Полт. НТУ №4 (23). 2009. С.58.

22. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 243–248. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-243_248.pdf

23. Степененко Н.І. Механізм формування стратегії диверсифікації агросервісних підприємств. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*, №1(15). 2010. С.18

24. Семенова В.Г. Інноваційний розвиток підприємств в контексті диверсифікації діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 2–3. С. 219–226. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2-3\(70-71\).2019.219-226](https://doi.org/10.33987/vsed.2-3(70-71).2019.219-226)

25. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. 2-ге вид., доп. і перероблене. К.: КНЕУ, 2004. 624 с.

26. Дрималовська Х. В. Розвиток диверсифікації на підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2016. 219 с.

27. Важинський Ф.А., Колодійчук, А.В., Молнар О.С. Диверсифікація та кооперація розвитку сільських територій регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 33(3). 2011. С. 125–129.

28. Хаустова В. Є., Мушнікова С. А. Диверсифікація та інтеграція: домінуюча роль в процесі розвитку підприємств в неотехнологічному середовищі. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 163–169. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.163>

29. Ціль // Словник української мови. Академічний тлумачний словник (1970–1980). URL: <http://sum.in.ua/s/cilj>

30. Корінько М. Д. Диверсифікація : теоретичні та методологічні основи : монографія. К. : ННЦ “Інститут аграрної економіки”, 2007. 447 с.

31. Куц Л.Л., Шульгат Н.І. Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 4. С. 84–88. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/12732/1/Диверсифікація_та_її_роль_у_зміцненні_ССП.PD
32. Pareto V. Traiffi de sociologie gimurale // Oeuvres comcplntes. Geimve, 1968. T. XII. 639 p.
33. Андрійчук В. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 779 с.
34. Ортіна Г.В. Вплив інтеграційних відносин на формування стратегії розвитку реального сектора економіки. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1. С. 129–134. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/210562889.pdf>
35. Кривицька Н.Ю., Командровська В.Є., Андрущенко В.В. Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 131–134. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/24_2017/28.pdf
36. Томілін О.О. Диверсифікація аграрних підприємств як дієва стратегічна орієнтація в агропромисловій сфері. *Збірник наукових праць ВНАУ*. № 3 (69). 2012. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2f104b1d-4d1f-46be-8b2d-87e754d59c7e/content>
37. Чорна О. Ю. Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 22 (1). URL: https://eme.ucoz.ua/publ/zbirniki/22_i_2010/chorna_o_ju_integrovani_strukturi_promislovosti_sutnist_ponjattja_klasifikacija/9-1-0-29

38. Радєва М.М. Оцінювання та вибір стратегічних альтернатив диверсифікаційного розвитку підприємств. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2005. № 6. С. 268 – 272.
39. Міньковська М.В. Управління диверсифікаційними процесами на підприємствах України: автореферат дис... канд. екон. наук.: 08.06.01 / Інститут економіки промисловості НАН України. Донецьк, 2004. 20 с.
40. Попова С.М. Диверсифікація діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки: дис.... канд. екон. наук: 08.06.01. Харків. 2004. 178 с.
41. Хаустова В. Є., Курочкина І. Г. Методологічні підходи до визначення сутності поняття «інтеграція суб'єктів господарювання». *Проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 53–63. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2009-3_0-pages-53_63.pdf
42. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів та поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.
43. Розвиток сільськогосподарської кооперації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови аграрної економіки. [М.Й. Малік, Ю.О. Лупенко, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ „ІАЕ”, 2023. 196 с.
44. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки: монографія / за ред. Г.В. Возняк. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України, 2023. 557 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20230002.pdf>
45. Gort M. Diversification and integration in American industry. Princeton, Princeton University Press, 1962.
46. Підприємницька діяльність в аграрній сфері економіки: монографія / [Ю.О. Лупенко, М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 208 с. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10026711>.

47. Burns T., Stalker G. M. The Management of Innovation. Social Science Paperbacks. (London: Tavistock, 1961 (paperback, 1966). Pp. XXII 269. 35s.)
Freeman C. The Economic Journal, Vol. 79, Is. 314, 1 June 1969, P. 403–405,
<https://doi.org/10.2307/2230196>
48. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інституційні засади формування соціального капіталу в механізмі розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2014. № 8. С. 63-68.
49. Pareto V. Traiffi de sociologie gimurale // Oeuvres com-cplntes. Geimve, 1968. T. XII. 639 p.
50. Шаврей О.Г. Продуктова диверсифікація як стратегія зростання бізнесу: ризики та можливості. *Стала економіка*. 2024. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.13934456>.
<https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/167/139/244>
51. Касумов Т.А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2(19). С. 126–135. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.11
52. Бахчиванжи Л.А., Тінтулова Т.Я., Павлова О.Ю. Диверсифікація діяльності та перспективи соціально-економічного розвитку аграрних підприємств : монографія. Одеса : Аспект, 2013. 116 с.
53. Гетьман О.О., Величко Я.І. Зв'язок між дивізіоналізаційними та диверсифікаційними процесами в контексті оновлення підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. №(43). С. 73–87. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.73>
54. Залуцька Х.Я. Управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 247–255. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-247-255>
55. Морщенок Т.С., Острик А.Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 395–401. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/66.pdf

56. Приватне підприємство "ЕНЕРГІЯ ВВ". Clarity-project. URL: <https://clarity-project.info/edr/38140371/finances>

57. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2016. Вип. 1. С. 99–107. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17927/1/Івченко%20Л..pdf>

58. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 155-159.

59. Ломоносова О.Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(2). С. 7–15.

60. Козик В. В., Степанків Н. З. Забезпечуючі умови ефективної диверсифікації підприємств. *«Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури»*: зб. тез доп. VI Міжнародної науково-практичної конф. (м. Львів, 25–26 травня 2023 р.). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. С. 36–37.

61. Манаєнко І.М., Кондратюк А.А. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29(68), № 5. С. 15–19.

61. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4. С. 73-77.

62. Богатова Д.Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6624>

63. Нікітченко С. Диверсифікація як стратегія сталого розвитку аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 4. С. 58–67. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.058>

64. Можевенко Т.Ю., Камнєва А.В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 63–66. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-9>

65. Сорокотяга М.С., Таран О.М. Теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку галузі сільського господарства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3(66). С. 90–96. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-13>

Статут

Баланс 2023 р.

Баланс 2024 р.