

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ

ЛЮБОХИНЕЦЬ Лариса

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-1578-615X>

e-mail: lubohinets@ukr.net

ДЬЯЧОК Ігор

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0009-0001-0032-5767>

e-mail: Igor_D@gmail.com

ДИРКАЧ Ангеліна

здобувач кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Хмельницький національний університет
e-mail: dirkacangelina1@gmail.com

Диверсифікація охоплює широкий спектр аспектів, від характеристик диверсифікації виробництва до оцінки факторів, які впливають на рішення щодо її впровадження. Це поняття є невід'ємною частиною організаційно-економічного механізму функціонування підприємницьких структур і включає в себе класифікацію типів диверсифікації та аналіз джерел їх фінансування. В статті розглянуто етапи проведення диверсифікації, основні напрями диверсифікації в сучасних умовах та охарактеризовано диверсифікаційні методи.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія диверсифікації, адаптація, експансія, поглинання, злиття, приєднання, інвестування, сприяння, диверсифікація виробництва

THEORETICAL BASIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF DIVERSIFICATION OF BUSINESS STRUCTURES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

LIUBOKHYNETS Larysa, DYACHOK Igor, DYRKACH Anhelina

Khmelnytskyi National University

Diversification covers a wide range of aspects, from the characteristics of production diversification to the assessment of factors that influence the decision to implement it. This concept is an integral part of the organizational and economic mechanism of the functioning of business structures and includes the classification of diversification types and the analysis of their financing sources. The article considers the stages of diversification, the main directions of diversification in modern conditions and characterizes diversification methods

Business diversification means the strategic expansion of a company into new products, services or markets in order to reduce risk, take advantage of new opportunities and increase the overall sustainability of the business. The purpose of diversification is often to reduce the overall risk of business and create new sources of income, which became the basis for the study of the theoretical foundations of the implementation of the strategy of diversification of business structures in the modern conditions of a changing, uncertain environment. A deep understanding of diversification processes allows enterprises to develop effective development strategies that take into account both the company's internal resources and external factors. Through research, businesses can identify new opportunities for growth, innovate and meet customer needs.

Diversification is a powerful tool for ensuring the sustainable development of enterprises in conditions of high competition and a changing external environment. It allows you to reduce risks, increase competitiveness, adapt to changes and ensure stable growth. However, diversification requires careful planning and analysis, as rash decisions can lead to negative consequences. Therefore, it is necessary to carefully choose diversification strategies for the effective functioning of companies.

Key words: diversification, diversification strategy, adaptation, expansion, absorption, merger, accession, investment, promotion, diversification of production

ЛЮБОХИНЕЦЬ, Л., ДЬЯЧОК, І., & ДИРКАЧ, А. (2024). ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ. *Development Service Industry Management*, (1), 294–298. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(43))

LIUBOKHYNETS, L., DYACHOK, I., & DYRKACH, A. (2024). THEORETICAL BASIS OF THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF DIVERSIFICATION OF BUSINESS STRUCTURES UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY. *Development Service Industry Management*, (1), 294–298. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(43))

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

В умовах невизначеності, що зумовлено посиленням світової глобалізації, науково-технічного прогресу, конкуренції, військовою агресією, підприємства прагнуть забезпечити сталий розвиток своєї діяльності в стратегічній перспективі. Одним із найбільш ефективних інструментів вирішення цього завдання доцільно вважати диверсифікацію. Завдяки її впровадженню суб'єкти господарювання мають змогу адаптуватись до відповідного середовища їх функціонування, посилити конкурентну позицію на ринкових сегментах, максимально та ефективно використовувати можливості розвитку. Диверсифікація бізнесу означає стратегічне розширення компанії на нові продукти, послуги або ринки з метою зменшення ризику, використання нових можливостей і підвищення загальної стійкості бізнесу. Метою диверсифікації часто є зниження загального ризику бізнесу та створення нових джерел доходу, що і стало основою для дослідження теоретичних основ реалізації стратегії диверсифікації підприємницьких структур в сучасних умовах змінного, невизначеного середовища. Глибоке розуміння процесів диверсифікації дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії розвитку, які враховують як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні фактори. Завдяки дослідженням, бізнес може виявити нові можливості для зростання, впроваджувати інновації та задовольняти потреби клієнтів.

Постійні зміни в бізнес-середовищі, пов'язані з розвитком цифрових технологій, посиленням конкуренції та зміною вподобань споживачів, вимагають від підприємств постійного пошуку нових шляхів розвитку. Саме тому дослідження диверсифікації підприємницьких структур є настільки актуальними та дозволяють компаніям гнучко реагувати на виклики ринку, розробляти інноваційні стратегії та забезпечувати довгостроковий успіх.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємницьких структур розглянуто в працях закордонних та вітчизняних вчених, серед яких слід відмінити праці Ансоффа І., Аккофа Р., Ареф'євої О., Боумена К., Бутенко Н., Гелбрейта Дж.К., Друкера П., Ілляшенка С., Ковтуненко К., Котлера Ф., Ломоносової О., Олефіренка О., Перерви П., Портера М., Самойлик Ю., Стадник В.В., Томпсона А., Чадлера А. та ін.

Попри поширеність терміну «диверсифікація», його зміст у сучасній економічній науці залишається неоднозначним. Різноманітність трактувань цього поняття, виявлена в численних дослідженнях, свідчить про необхідність його уточнення. З метою усунення цієї невизначеності слід провести детальний аналіз різних підходів до розуміння диверсифікації та на цій основі сформулювати власне розуміння диверсифікації бізнес-процесів в сучасному нестабільному середовищі.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження теоретичного базису реалізації стратегії диверсифікації підприємницьких структур в умовах сучасного мінливого середовища

Виклад основного матеріалу

У сучасному динамічному світі диверсифікація стає не просто способом виживання, а й ключем до стійкого розвитку та успіху. Диверсифікація підприємницьких структур набуває все більшої актуальності в сучасному динамічному бізнес-середовищі. Цей процес передбачає розширення сфер діяльності підприємства, вихід на нові ринки, освоєння нових технологій та продуктів. Для виробничих підприємств це можливість розширити ринки збуту, знизити ризики, отримати доступ до нових ресурсів та технологій, а також стимулювати інновації.

Диверсифікація є потужним інструментом розвитку організації, який дозволяє не лише збільшити прибуток, але й підвищити стійкість до зовнішніх потрясінь. Вона сприяє інноваціям, покращує використання ресурсів і позитивно впливає на соціальне та екологічне середовище. Однак, незважаючи на очевидні переваги, поняття диверсифікації залишається предметом наукових дискусій, що пов'язано з відсутністю єдиного підходу до його визначення. В таблиці 1 представлено деякі визначення категорії «диверсифікація» вченими з урахування різних підходів до характеристики диверсифікаційних процесів.

Отже, диверсифікація – це багатогранне поняття, яке з часом зазнавало певних трансформацій. Якщо раніше під диверсифікацією розуміли переважно розширення асортименту продукції чи послуг, то сьогодні це поняття набуло більш широкого значення і охоплює різноманітні аспекти діяльності підприємств.

В класичному розумінні диверсифікація часто асоціювалася з розширенням виробничих потужностей та виходом на нові ринки з метою зниження ризиків, пов'язаних зі спеціалізацією. Підприємства прагнули диверсифікувати свою діяльність, щоб стати менш залежними від кон'юнктури окремих ринків. Але з розвитком теорії управління та маркетингу диверсифікація стала розглядатися як стратегічний інструмент для досягнення конкурентних переваг. Підприємства почали використовувати диверсифікацію для створення нових джерел доходу, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення своєї позиції на ринку.

Визначення дефініції «диверсифікація»

Автори	Визначення
Ансофф І. [1, с. 147]	Диверсифікація - це термін, застосований до процесу перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
Згурська О.М. [2, с.17]	Диверсифікація — це один із видів економічного процесу, основна суть якого полягає у розвитку декількох незв'язаних або обслуговуючих виробництв, розробці нових видів товарів, робіт, послуг.
Корінко М. [3, с.13]	Диверсифікація – це інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу
Котлер Ф.	Диверсифікація не означає, що фірмі слід братися за будь-яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямки, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямки, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день
Стадник В.В. [1, с.39]	Диверсифікація - одна із стратегічних альтернатив підприємства, яка обирається з огляду на тенденції ринкової кон'юнктури і забезпечує зростання і розвиток підприємства за рахунок створення нових бізнес-ліній, у яких підприємство здатне сформулювати стійкі конкурентні переваги, мінімізуючи тим самим загальні ризики господарської діяльності.
Термінологічний словник [4, с.213]	Диверсифікація - обмеження впливу фактора ризику за рахунок уникнення надмірної концентрації за одним портфелем шляхом пошуку та поєднання портфелів, які за однакових умов приводять до різних не обов'язково прямо протилежних результатів. Диверсифікація є методом пом'якшення ризику, який застосовується як щодо активних, так і пасивних операцій
Томпсон А., Стрикленд А. [1, с.147]	Диверсифікація – процес проникнення фірми в інші галузі виробництва. При здійсненні стратегії диверсифікації фірма: 1) або виходить за рамки промислового ланцюга, усередині якого вона діяла, й шукає нові види діяльності, що доповнюють існуючі в технологічному та (чи) комерційному плані, з метою домогтися ефекту синергізму (концентрична диверсифікація); 2) або освоює види діяльності, не пов'язані з її традиційним профілем, з метою оновлення свого портфеля (чиста диверсифікація)

Процес диверсифікації включає проходження декількох етапів свого розвитку (Рис.1), кожен з яких характеризується аналізом та оцінкою бізнес процесів, ризиків реалізації діяльності, сильних та слабких сторін, ресурсних можливостей та інноваційних технологій, переваг та недоліків диверсифікації.

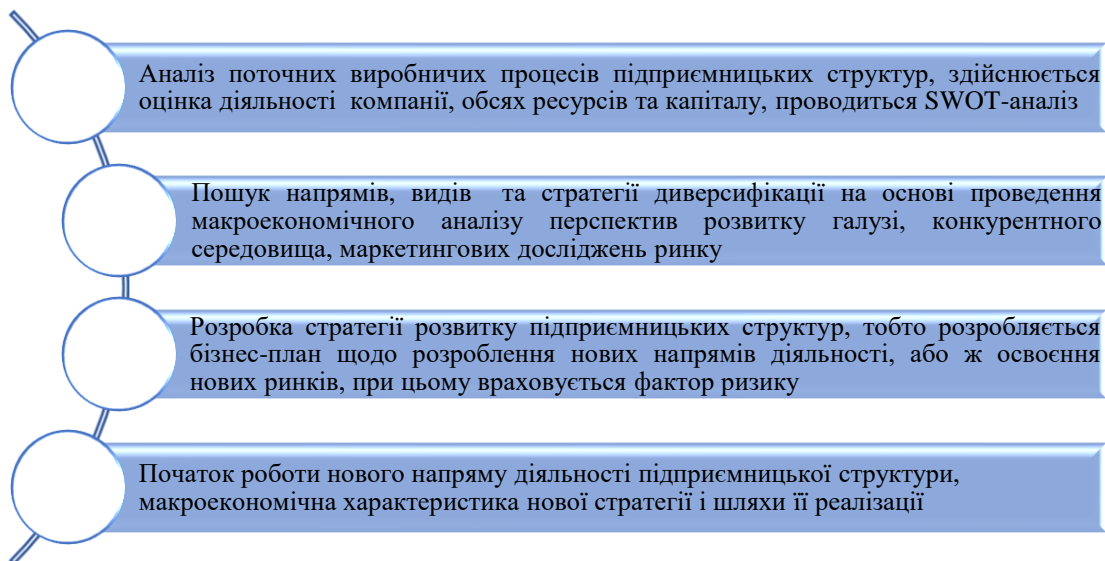


Рис. 1. Етапи процесу диверсифікації

В сучасних умовах розвитку глобалізаційних та інтеграційних процесів, диверсифікація набула більш широкого значення і охоплює такі аспекти, як:

- диверсифікація виробництва – нові виробничі лінії, розширення асортименту продукції, модернізацію або впровадження нових сучасних технологій випуску продукції чи надання послуг;
- диверсифікація продукції та послуг, тобто розширення асортименту товарів і послуг, що пропонуються підприємством;
- диверсифікація цін – передбачає формування асортименту із товарів різних цінових категорій, що дозволяє розширити коло споживачів з різними споживчими можливостями;
- диверсифікація ринків, що дає можливість виходу компанії на нові географічні ринки та сегменти споживачів;
- диверсифікація технологій, що стимулює впровадження нових технологічних процесів і розробку інноваційних продуктів;
- диверсифікація організаційної структури, яка забезпечує зміну організаційної структури підприємства для більш ефективного управління різноманітними видами діяльності;

- диверсифікація інвестицій, тобто розподіл інвестицій між різними активами з метою зниження ризиків.

Для ефективного проведення диверсифікації виробництва необхідно визначитись із методом, за допомогою якого буде здійснено процес диверсифікації. Серед основних методів виділяють адаптацію, експансію, поглинання, злиття, приєднання, інвестування, сприяння (рис.2).



Рис. 2. Методи диверсифікації виробництва [складено за 5]

Методи диверсифікації взаємозалежні від бізнесу та форм управління. Так, адаптація допомагає розширити асортимент продукції на базі наявних виробничих потужностей з урахуванням внутрішніх резервів. Експансія передбачає розширення асортименту за рахунок абсолютно нових продуктів, що дозволяють захопити нові ринки, а також відкриття додаткових філій. Поглинання - процес купівлі фірми зайнятої в певній сфері діяльності, відмінною від сфери діяльності основного підприємства. Злиття характеризується об'єднанням рівних за масштабами, часткою ринку і капіталу компаній однієї сфери господарювання. Приєднання характеризується безпосередньою участю, або контролем однією компанією над іншою, зі збереженням незалежності структури, з точки зору управління. Для інвестування притаманне залучення в діяльність додаткових ресурсів з метою отримання певної переваги у вигляді гарантованих поставок сировини, отримання доходів від інвестицій, визначеної вигоди від співпраці з іншими компаніями. Сприяння полягає у фінансовій та технологічній підтримці однієї компанії іншою [5]. Зазначені методи визначаються сферою діяльності компанії і спрямовані на зниження ризику та підвищення доходів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, поняття диверсифікації пройшло довгий шлях еволюції, від простого розширення асортименту продукції воно перетворилося на складну стратегію, яка охоплює різноманітні аспекти діяльності підприємства. Сучасне розуміння диверсифікації більш гнучке і адаптивне до змін, що відбуваються в бізнес-середовищі.

Диверсифікація є потужним інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах високої конкуренції та мінливого зовнішнього середовища. Вона дозволяє знизити ризики, підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до змін та забезпечити стабільне зростання. Однак, диверсифікація вимагає ретельного планування та аналізу, оскільки необдумані рішення можуть призвести до негативних наслідків. Тому необхідно виважено вибирати стратегії диверсифікації для ефективного функціонування компаній.

Література

1. Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2013. 202 с.
2. Згурська О.М. (2018) Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. №13. С.16-21
3. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2007. 488 с.
4. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / Чубенко А.Г., Лошицький М.В., Павлов Д.М., Бичкова С.С., Юнін О.С. К.: Ваіте, 2018. 826 с.

5. Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. (2020) Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. №6 (117). С.63-66

References

1. Stadnyk V.V., Yokhna M.A., Sokoliuk H.O. Stratehiiia dyversyfikatsii v upravlinni mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: monohrafiia. Khmelnytskyi: KhNU, 2013. 202 s.
2. Zghurska O.M. (2018) Dyversyfikatsiia yak metod pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. №13. S.16-21
3. Korinko M. D. Dyversyfikatsiia: teoretychni ta metodolohichni osnovy: monohrafiia. K.: NNTs IAE, 2007. 488 s.
4. Terminolohichni slovnyk z pytan zapobihannia ta protydii lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu, finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia ta koruptsii / Chubenko A.H., Loshytskyi M.V., Pavlov D.M., Bychkova S.S., Yunin O.S. K.: Vaite, 2018. 826 s.
5. Mozhevenko T.Iu., Kamnieva A.V. (2020) Protsesy dyversyfikatsii produktsii ta posluh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho sredovyshcha. *Derzhava ta rehiony. Seriiia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. №6 (117). S.63-66