

2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 504 с.
3. Джур О. Є., Джига Л. В., Саламаніна С. О. Антикризовий менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123>.

Безсмола М. Д.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ВПРОВАДЖЕННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЗА УМОВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасній макроекономічній системі функціонування підприємств характеризується високим ступенем невизначеності та інтенсифікацією конкурентної боротьби, що зумовлює об'єктивну необхідність пошуку дієвих інструментів забезпечення довгострокової життєздатності. Впровадження стратегії диверсифікації виступає одним із ключових механізмів адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін зовнішнього середовища. Концептуально диверсифікація передбачає розширення сфер діяльності підприємства шляхом виходу на нові ринки збуту або впровадження у виробництво нових видів продукції, які не є безпосередньо пов'язаними з поточним основним бізнесом [4]. В умовах насичення традиційних ринків та загострення внутрішньогалузевої конкуренції така стратегія дозволяє оптимізувати розподіл фінансових ресурсів та мінімізувати сукупний операційний ризик. Відповідно до базових принципів стратегічного управління, диверсифікація розглядається не лише як засіб просторової експансії, а як складна інтегрована система переформатування архітектури бізнесу, що вимагає глибокого попереднього аналізу внутрішнього ресурсного потенціалу та ринкових бар'єрів [3].

Фундаментальна класифікація диверсифікаційних стратегій базується на критерії технологічної та маркетингової спорідненості нових напрямків бізнесу з існуючою операційною діяльністю підприємства. Споріднена диверсифікація фокусується на пошуку нових видів діяльності, які мають стратегічні відповідності з поточним ланцюжком створення вартості. Це дозволяє підприємству генерувати синергетичний ефект через спільне використання виробничих потужностей,

логістичних каналів або науково-дослідних лабораторій, що у підсумку призводить до суттєвого зниження трансакційних витрат [1]. Неспоріднена диверсифікація ініціюється з метою оптимізації інвестиційного портфеля та переливу вільного капіталу у високорентабельні галузі, незалежно від наявності технологічних перетинів. Вибір конкретного типу стратегії жорстко детермінується поточним фінансовим станом компанії, стадією життєвого циклу її базової галузі та наявністю управлінських компетенцій, здатних контролювати гетерогенні бізнес-одиниці. Важливим аналітичним етапом є оцінка вартості входу в нову галузь, яка не повинна перевищувати капіталізовану вартість очікуваних майбутніх грошових потоків [4]. З точки зору ефективності, стратегія диверсифікації розглядається як інструмент подолання галузевих обмежень рентабельності, що дозволяє підприємству формувати збалансований портфель стратегічних зон господарювання [1].

Конкурентне середовище безпосередньо виступає каталізатором структурних трансформацій на підприємстві, формуючи зовнішні імперативи для розробки та імплементації диверсифікаційних заходів. Висока ринкова влада постачальників або споживачів, постійна загроза появи товарів-субститутів та агресивна цінова політика існуючих конкурентів об'єктивно звужують можливості для генерування економічного прибутку в межах моногалузевої моделі ведення бізнесу [3]. Відповідно, диверсифікація стає економічно доцільною, коли підприємство накопичує надлишкові ресурси, які не можуть бути рентабельно реінвестовані в існуючий бізнес через стагнацію попиту. Впровадження нових напрямків діяльності в такому контексті дозволяє хеджувати ризики сезонних коливань або технологічного старіння продукції. Маркетингова складова відіграє критичну роль в оцінці привабливості нових ринкових ніш, адже успішна експансія потребує адаптації існуючих методів просування та ціноутворення до специфіки нової конкурентної арени [2]. Формування дієвої маркетингової стратегії є обов'язковою передумовою закріплення конкурентних переваг диверсифікованого підприємства, оскільки воно забезпечує ідентифікацію цільових сегментів споживачів та розробку унікальної ціннісної пропозиції, здатної протистояти існуючим гравцям на новому ринку [2].

Хоча класичні теорії диверсифікації переважно орієнтовані на великі корпоративні структури, малі та середні підприємства також активно застосовують

цей інструмент для забезпечення власної виживаності в умовах турбулентності. Для невеликих суб'єктів господарювання диверсифікація найчастіше набуває форм розширення асортиментного ряду або надання супутніх послуг, що не вимагає критичних обсягів капіталовкладень. На відміну від великих холдингів, малі підприємства не часто вдаються до конгломератної диверсифікації через гострий дефіцит інвестиційних ресурсів та обмеженість управлінського апарату [5]. Їхня стратегія фокусується на швидкому реагуванні на локальні зміни споживчого попиту та заповненні вузьких ринкових ніш, які залишаються поза увагою великих гравців. Раціональний вибір стратегічних напрямків розвитку для малих підприємств ґрунтується на детальному аналізі поточних потреб існуючої клієнтської бази та максимальному використанні гнучкості організаційної структури. Це дозволяє здійснювати оперативний перерозподіл ресурсів без тривалих бюрократичних процедур узгодження, характерних для багатодивізіональних корпорацій [5]. Основним ризиком для малого бізнесу при впровадженні диверсифікації виступає розпорошення обмежених оборотних коштів, що за відсутності жорсткого фінансового контролю може спровокувати втрату стійких ринкових позицій у базовому сегменті діяльності.

Практична реалізація стратегії диверсифікації вимагає формування комплексної системи стратегічного планування та контролінгу в межах організації. Застосування внутрішнього органічного розвитку дозволяє підприємству зберігати повний контроль над технологічними процесами, однак характеризується значним часовим лагом між етапом інвестування та початком генерування чистого прибутку. Альтернативним механізмом виступають угоди злиття та поглинання, які забезпечують миттєвий доступ до нових ринків, передових технологій та лояльних клієнтських баз, проте супроводжуються високими ризиками виникнення конфліктів корпоративних культур та складнощами технічної інтеграції операційних систем [3]. Управління диверсифікованим портфелем бізнес-одиниць базується на матричних методах аналізу, які дозволяють корпоративному центру об'єктивно оцінювати привабливість кожної стратегічної зони господарювання та приймати математично обґрунтовані рішення щодо подальшого розподілу обмежених інвестиційних ресурсів. Головним кількісним критерієм успішності впровадження диверсифікаційної стратегії є підтверджене зростання загальної ринкової вартості підприємства та стабільне підвищення показників рентабельності власного капіталу

в довгостроковій перспективі [1]. Фінансовий та управлінський моніторинг має здійснюватися на постійній системній основі для своєчасного виявлення не-ефективних підрозділів та проведення необхідної фінансової реструктуризації або повного процесу деінвестицій нерентабельних активів [3].

Впровадження стратегії диверсифікації є складним багатоетапним процесом трансформації внутрішньої архітектури підприємства у відповідь на жорсткі виклики конкурентного середовища. Ефективність даного стратегічного маневру перебуває в прямій залежності від здатності менеджменту генерувати реальні синергетичні ефекти, раціонально розподіляти інвестиційні ресурси та адаптувати маркетингові стратегії до нових макроекономічних умов. Диверсифікація остаточно перестає розглядатися як виключно механізм агресивної експансії, трансформуючись у базову умову збереження конкурентоспроможності компанії в періоди ринкової нестабільності. Проведений системний аналіз доводить, що незалежно від масштабів господарської діяльності успішна диверсифікація вимагає жорсткого дотримання принципу повної відповідності між наявним ресурсним потенціалом та об'єктивними характеристиками обраних цільових ринків.

Список використаних джерел:

1. Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 87-92.
2. Лихолат С., Воробель Н. Маркетингові стратегії як основа господарської діяльності підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). С. 249-258.
3. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Частина 2: навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
4. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 8. С. 346-352.
5. Види стратегій розвитку для малих підприємств. Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv>.