

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-66>

УДК: 338.33

Марина МАРТІЯНОВА

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
<https://orcid.org/0000-0002-2624-0964>

Наталія КУПРІНА

Одеського національного технологічного університету  
<https://orcid.org/0000-0003-4645-545x>

Наталія БАСЮРКІНА

Одеський національний технологічний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-9342-8863>

Каміла МОМОТ

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: КЛАСИФІКАЦІЯ, ПРИНЦИПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ЕТАПИ РОЗРОБКИ

Стаття присвячена розробці класифікації стратегій диверсифікації діяльності підприємства, принципів їх впровадження та ключових етапів розробки. Обґрунтовано, що стратегії диверсифікації діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та розвитку в умовах змінного ринкового середовища. Визначено, що за галузевою належністю виділяється моногалузева, полігалузева зв'язана та полігалузева незв'язана диверсифікація. Також акцентовано увагу на таких видах стратегій, як вертикальна, горизонтальна, концентрична та конгломеративна диверсифікація. Визначено сутність, переваги та недоліки кожної з них. Розглянуто різновиди вертикальної та горизонтальної диверсифікації, а саме такі як повна інтеграція, розширення асортименту продукції та розширення за географічним положенням. Розкрито сутність зв'язаних та незв'язаних стратегій диверсифікації та можливість їх комбінування у перехресній та змішаній стратегіях. Обґрунтовано, що представлена класифікація надає можливість власникам бізнесу та керівникам підприємства відзначити та проаналізувати різні стратегії диверсифікації. Вона дозволяє їм зосередитися на тих стратегіях, які можуть бути найбільш ефективними в умовах конкретної діяльності, особливо в умовах нестабільного функціонування. З'ясовані принципи стратегії диверсифікації: системність, гнучкість, актуальність, синергія, інноваційність та розподіл ризиків. Представлені основні етапи розробки стратегії диверсифікації, до яких віднесено: аналіз сильних та слабких сторін бізнесу; визначення мети, завдання та очікуваних результатів диверсифікації; пошук можливих напрямів диверсифікації; оцінка перспективних напрямів диверсифікації; аналіз загального портфеля інвестицій; прийняття рішення щодо найбільш оптимального напрямку здійснення диверсифікації; контроль реалізації стратегії диверсифікації.

Ключові слова: внутрішня диверсифікація, зовнішня диверсифікація, принципи стратегії, ризики, аналіз.

Maryna MARTIYANOVA

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Nataliia KUPRINA, Nataliya BASIURKINA

Odesa National University of Technology

Kamila MOMOT

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## STRATEGIES FOR DIVERSIFICATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES: CLASSIFICATION, PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION AND STAGES OF DEVELOPMENT

The article is devoted to developing a classification of strategies for the diversification of enterprise activities, the principles of their implementation, and the key stages of development. It is substantiated that diversification strategies of enterprise activities are essential for ensuring sustainability, competitiveness, and development in a changing market environment. It is determined that by sectoral affiliation, mono-sectoral, multi-sectoral, and multi-sectoral unrelated diversification are distinguished. Attention is also focused on vertical, horizontal, concentric, and conglomerate diversification strategies. The essence, advantages, and disadvantages of each of them are defined. Varieties of vertical and horizontal diversification are considered, such as full integration, expansion of the range of products, and expansion by geographical location. The essence of related and unrelated diversification strategies and the possibility of their combination in cross-cutting and mixed strategies are disclosed. It is substantiated that the presented classification provides an opportunity for business owners and managers of enterprises to note and analyze various diversification strategies. It allows them to focus on those strategies that may be most effective in the context of a particular activity, especially in an environment of unstable functioning. The principles of the diversification strategy are clarified: consistency, flexibility, relevance, synergy, innovation, and distribution of risks. The main stages of developing a diversification strategy are presented, which include: analysis of the strengths and weaknesses of the business; determination of the goal, objectives, and expected results of diversification; search for possible areas of diversification; assessment of promising areas of diversification; analysis of the total investment portfolio; making a decision on the most optimal direction of diversification; monitoring the implementation of the diversification strategy.

Keywords: internal diversification, external diversification, strategy principles, risks, analysis.

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

Стратегія диверсифікації діяльності підприємства є важливим інструментом для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та розвитку в умовах змінного ринкового середовища. Стратегія диверсифікації сприяють розширенню географії присутності підприємства, що відкриває нові можливості для залучення клієнтів та ринків. Це особливо важливо в умовах глобалізації економіки, де доступ до міжнародних ринків може забезпечити стабільний ріст та прибуток. Застосування стратегій диверсифікації також дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, зокрема фінансові, людські та матеріальні, для різноманітних напрямків діяльності. Це сприяє оптимізації внутрішнього виробництва та використанню синергії між різними підрозділами компанії. Стратегія диверсифікації сприяють розвитку інновацій та технологічного прогресу, оскільки вони стимулюють пошук нових ідей та рішень для різних галузей діяльності. Це дозволяє підприємству залишатися на передовій у своєму секторі та відповідати на зміни вимог споживачів та технологічного прогресу.

Окремо треба відмітити, що у воєнний період стратегія диверсифікації діяльності підприємств виявляються критично важливими для забезпечення економічної та військової стійкості. Це дозволяє зменшити ризик втрат, забезпечити потреби оборони, збалансувати ресурсний потік та підтримати військові зусилля через розширення можливостей економіки. Такі стратегії сприяють підтримці військових потреб та розвитку стійкої економіки у період воєнних конфліктів.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Теоретичні та методологічні засади диверсифікації діяльності та, зокрема їх стратегічні аспекти, розглянуті в працях таких відомих зарубіжних вчених: Ансоффа І., Друкера П.Ф., Котлера Ф., Портера М.Е., Санто Б., Стрикленда А. Дж., Томпсона А., Шумпетера Й.А., Янга С. та інших. Запропоновані ними концепції глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях вітчизняних вчених Борисової В.А., Бутенко Н.В., Гришка В.А., Горогоцької Н.І., Демченка Г.І., Ілляшенка С.М., Згурської О.М., Корецького М.Х., Куденко Н.В., Маслак Н.Г., Мельника Л.Г., Моїсєєва В.Г., Немцова В.Д., Оборської С.В., Олефіренка О.М., Перерви П.Г., Радевої М.М., Шершньової З.Є. та інших. Однак, як свідчить практика, невирішеними залишаються питання наукового обґрунтування і адаптації до вітчизняних умов господарювання з існуючими суспільно-політичними проблемами стратегії диверсифікації діяльності з урахуванням наявного потенціалу підприємств.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування критеріїв класифікації та видів стратегій диверсифікації діяльності підприємства, принципів їх впровадження та етапів розробки.

### **Виклад основного матеріалу**

Стратегія диверсифікації – це такий підхід, коли підприємство розширює свій бізнес, вводячи нові продукти або розширюючи свою діяльність на інші ринки, що допомагає забезпечити фінансову стійкість, сприяє росту сектора і залученню ширшої цільової аудиторії. Ця стратегія використовується для досягнення збільшення фінансової взаємодії; стабілізації доходів; зменшення оперативного ризику; розширення можливостей отримання кредитів; забезпечення зростання; використання резервів; пристосування до потреб клієнтів; зміни профілю підприємства.

Існують різні види стратегії диверсифікації, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Вибір конкретної стратегії для підприємства залежатиме від наявних ресурсів, можливостей і поставлених цілей. На підставі системного аналізу визначень зарубіжних і вітчизняних вчених, встановлено, що в економічній літературі більшість дослідників визнає, що на практиці підприємства використовуються як основні стратегії диверсифікації, так і похідні.

Зосередимо увагу на класифікації основних стратегій диверсифікації (рис. 1).

Залежно від галузі, диверсифікація може приймати різні форми [18]:

- моногалузева – розвиток диверсифікації виключно в одній галузі;
- полігалузева зв'язана – розгалуження в кількох галузях, пов'язаних з основною сферою діяльності;
- полігалузева незв'язана – диверсифікація у різних галузях, які відрізняються від основної сфери діяльності.

Стратегія диверсифікації може відбуватися як всередині підприємства так і за його межами. У зв'язку з цим виділяють [1, 2, 3]:

1. Стратегія внутрішньої диверсифікації – це процеси, що відбуваються в межах самого підприємства, в його внутрішньому середовищі, і впливають на виробничий процес. Ця стратегія передбачає розширення діяльності існуючого підприємства за рахунок оптимального використання наявних та залучених ресурсів.

Головною причиною внутрішньої диверсифікації підприємства є наявність зайвих ресурсів, які можна використати для виробництва нової продукції або для випуску існуючої продукції за більш

ефективною технологією з метою отримання додаткового прибутку. Основна мета полягає в створенні фундаменту для забезпечення довгострокової стійкості підприємства. На підприємстві існують різноманітні можливості внутрішньої диверсифікації, такі як створення подібної до існуючої продукції, виробництво зовсім нової продукції, розширення ринків або впровадження нових технологій.

2. Стратегія зовнішньої диверсифікації – це процеси, які відбуваються як всередині підприємства, так і за його межами, тобто в його зовнішньому середовищі. Ця стратегія передбачає об'єднання з іншими підприємствами.

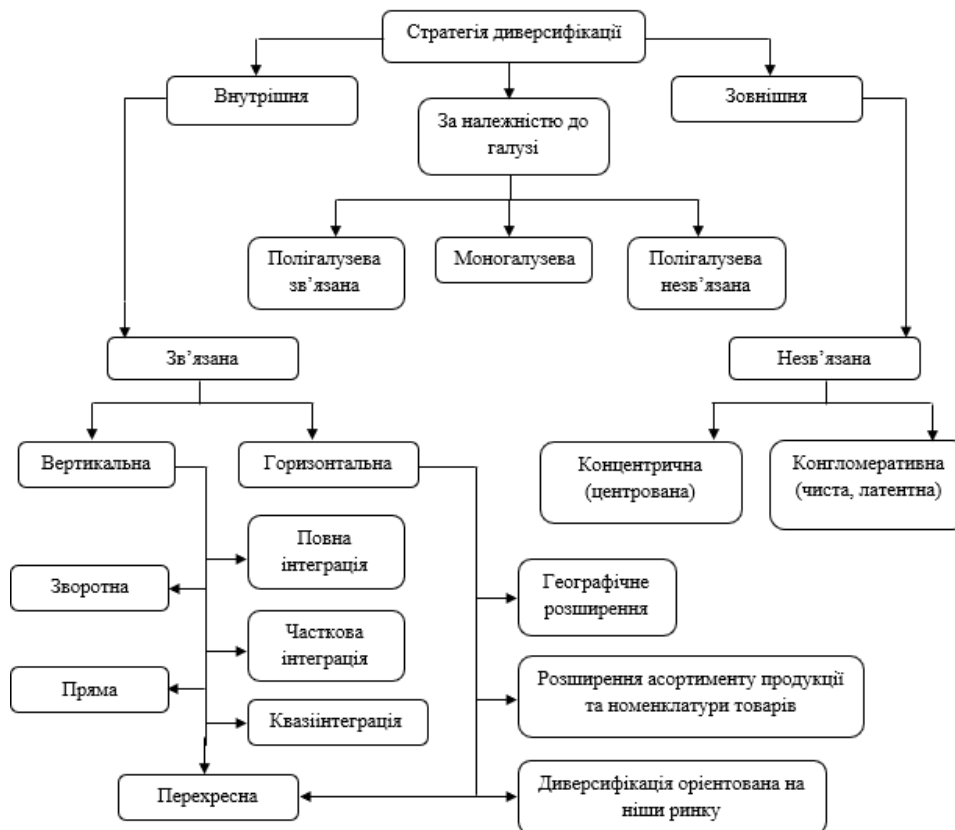


Рис. 1. Основні стратегії диверсифікації

Джерело: згруповано автором

Серед переваг цієї стратегії варто відзначити наявність в підприємств, які планується об'єднати або поглинути, вже відпрацьованих технологій, функціональних зв'язків з постачальниками, налагоджених каналів збуту, високого попиту на продукцію підприємства, кваліфікації персоналу і популярності продукції. Це суттєво зменшує необхідність в додаткових інвестиціях.

Диверсифікацію зазвичай класифікують на два види – зв'язану і незв'язану.

Зв'язана диверсифікація включає в себе нові галузі діяльності, які пов'язані з вже існуючими сферами бізнесу, такими як виробництво, маркетинг, матеріальне постачання або технології. Цей вид диверсифікації часто відбувається на ринках з високою конкуренцією. Здійснення стратегії зв'язаної диверсифікації означає вступ підприємства в суміжні галузі [4, 5].

Перевагою зв'язаної диверсифікації є те, що підприємство працює в відомому для нього середовищі, де вже має відповідні навички і технології. Це може зробити роботу в традиційних галузях більш ефективною.

Шляхом диверсифікації підприємство може використовувати ефект масштабу, отримувати доступ до нових ринків і знижувати ризик, пов'язаний з концентрацією у вузькій сфері. Однак, не дивлячись на потенційні вигоди, диверсифікація конгломератів може призвести до ризиків, таких як відсутність спрямованості і стратегічної консолідації, що може вплинути на продуктивність. Тому перед впровадженням цієї стратегії підприємствам важливо уважно зважити всі потенційні ризики та переваги.

Вибір між зв'язаною і незв'язаною диверсифікацією залежить від порівняння прибутковості при диверсифікації та додаткових управлінських витрат. Коли ключові компетенції підприємства можуть успішно використовуватись в широкому спектрі галузевих та комерційних ситуацій, і витрати на управління не перевищують ті, які є необхідними для розподілу ресурсів та передачі компетенцій, доцільно обирати зв'язану диверсифікацію. З іншого боку, якщо компетенції у базовій стратегічній зоні господарювання є

високоспеціалізованими, і витрати на управління не перевищують необхідних ресурсів для реалізації стратегії внутрішнього ринку, то підприємство має вибрати незв'язану диверсифікацію [7].

Для досягнення своїх цілей підприємство використовує не тільки основні стратегії, але й ряд похідних стратегій, що набувають змісту та особливостей в процесі реалізації основних. Важливість вибору та ефективність втілення цих стратегій визначають показники успішності основних стратегій.

Представлена класифікація надає можливість власникам бізнесу та керівникам підприємства відзначити та проаналізувати різні стратегії диверсифікації. Вона дозволяє їм зосередитися на тих стратегіях, які можуть бути найбільш ефективними в умовах конкретної діяльності, особливо в умовах нестабільного функціонування.

Визначення єдиної стратегії диверсифікації є складним завданням, оскільки кожне підприємство вибирає свій власний шлях розвитку, враховуючи свої розміри, умови та можливості. Немає універсально правильного вибору, оскільки вибір конкретної стратегії залежить від унікальних обставин, мети та мотивації підприємства. Важливо розуміти, що немає жорстко визначеного моменту для впровадження стратегії диверсифікації. Ключовою є гнучкість та вміння визначити оптимальний час для входу на ринок, забезпечивши перевагу першості. Остаточна мета полягає в тому, щоб диверсифікація приносила підприємству вигоди при мінімізації ризиків і збитків.

Стратегії диверсифікації господарської діяльності підприємства базуються на певних принципах, які відображають його сутність, спрямованість та основні властивості [8] (табл. 1).

Таблиця 1

### Принципи впровадження стратегії диверсифікації

Принцип	Сутність
Системності	Управління диверсифікацією повинно бути всеосяжним, забезпечувати органічне взаємодію напрямків управління та фокусуватися на виконанні загальноорганізаційних цінностей підприємства як системи.
Гнучкості	Створення структури виробництва повинно відбуватися з метою забезпечення ефективної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.
Актуальності	Прийняття рішень щодо диверсифікації на підприємстві повинно ґрунтуватися на економічних обґрунтуваннях, які відповідають вимогам ринку та можливостям самого підприємства.
Синергії	Об'єднання виробництва різних категорій товарів здійснюється для задоволення потреб певних сегментів споживачів і врахування потенціалу підприємства.
Інноваційності	Реалізація стратегії диверсифікації підприємством націлена на виявлення нових можливостей для розвитку, що вимагає впровадження нових підходів і методів управління, а також ефективних технічних та маркетингових рішень.
Розподілу ризиків	Виробництво асортименту товарів за різними технологіями та в галузях їх використання або споживання спрямоване на забезпечення стабільності підприємства в умовах кризи та зменшення ризиків.

Формування стратегії диверсифікації є важливим і обґрунтованим процесом для будь-якого підприємства, охоплюючи виробничу, технологічну, організаційну, збутову та управлінську сфери. Оскільки рішення про диверсифікацію діяльності вимагає значних ресурсів, воно має бути прийняте лише після докладного та всебічного порівняльного аналізу конкурентних переваг, які може отримати підприємство внаслідок успішної реалізації стратегії диверсифікації, та витрат, які буде необхідно понести для забезпечення цього процесу всіма необхідними ресурсами. Основні етапи розробки стратегії [9, 10] представлені в табл. 2.

Таблиця 2

### Етапи розробки стратегії диверсифікації підприємства

Етап	Зміст
Аналіз сильних та слабких сторін бізнесу	Проводиться аналіз всіх внутрішніх ресурсів підприємства, і складається повний перелік сильних сторін. Визначається, за рахунок чого можливо реалізувати диверсифікацію діяльності підприємства та оцінюється достатність ресурсів для її здійснення.
Визначення мети, завдання та очікуваних результатів диверсифікації	Визначаються мета диверсифікації, завдання та очікувані результати, які підприємство сподівається досягти в разі впровадження цієї стратегії.
Пошук можливих напрямів диверсифікації	Проводиться аналіз макроекономічних та галузевих показників для вибору конкретного ринку або його сегмента, який може стати об'єктом диверсифікації бізнесу. На основі цього аналізу розглядаються можливі напрями диверсифікації.
Оцінка перспективних напрямів диверсифікації	Оцінюються напрями диверсифікації з урахуванням їхньої відповідності поставленим цілям.
Аналіз загального портфеля інвестицій	Здійснюється загальна оцінка портфеля інвестицій у вибрані напрями диверсифікації.
Прийняття рішення щодо найбільш оптимального напрямку здійснення диверсифікації	Визначається найбільш оптимальний напрям диверсифікації для подальшої реалізації.
Контроль реалізації стратегії диверсифікації	Визначається система контролю за процесом диверсифікації, включаючи визначення осіб, відповідальних за контроль, та інструментарій, який буде використовуватися для ефективного відстеження і оцінки реалізації стратегії диверсифікації.

Вказані етапи формування стратегії диверсифікації є загальнопоширеними для багатьох підприємств. Важливо зауважити, що для кожного конкретного підприємства ці етапи потребують індивідуального підходу, враховуючи його унікальні характеристики та контекст ринкових умов.

Специфічні аспекти діяльності конкретного підприємства та особливості ринкового середовища можуть впливати на те, як кожен етап буде адаптовано для відповідності його потребам і завданням. Під час виконання стратегії диверсифікації, підприємство повинно виявляти гнучкість і готовність до коригування стратегії у випадку змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на успішність обраного курсу. Такий поетапний підхід дозволяє краще адаптуватися до змін та оптимізувати стратегічні рішення відповідно до умов [9].

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, обґрунтовано класифікація стратегій диверсифікації діяльністю, зокрема за галузевою належністю виділяється моногалузева, полігалузева зв'язана та полігалузева незв'язана диверсифікація. Стратегія диверсифікації може відбуватися як всередині підприємства (внутрішня диверсифікація), так і за його межами (зовнішня диверсифікація). Розглянуті такі основні види стратегії диверсифікації, які отримали найбільше поширення у науковій літературі: вертикальна, горизонтальна, концентрична (центрована) та конгломеративна (чиста, латентна). Визначена їх сутність, переваги та недоліки. Виділені типи вертикальної диверсифікації: повна інтеграція, часткова інтеграція, квазіінтеграція, та її напрями: зворотна вертикальна інтеграція та пряма вертикальна інтеграція. Розглянуті також різновиди горизонтальної стратегії диверсифікації: розширення за географічним положенням, розширення асортименту продукції і номенклатури товарів та диверсифікація, яка орієнтована на ніши ринку. Диверсифікація частіше за все поділяється на два типи – зв'язана і незв'язана. До зв'язаної стратегії диверсифікації відносяться вертикальна та горизонтальна диверсифікації, а до незв'язаної – концентрична та конгломеративна. На підприємствах може здійснюватися перехресна диверсифікація через поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації та змішана стратегія, яка проявляється в комбінуванні вертикальної, горизонтальної, концентричної, конгломеративної диверсифікації.

З'ясовані принципи стратегії диверсифікації: системність, гнучкість, актуальність, синергія, інноваційність та розподіл ризиків.

Представлені основні етапи розробки стратегії диверсифікації, до яких віднесено: аналіз сильних та слабких сторін бізнесу; визначення мети, завдання та очікуваних результатів диверсифікації; пошук можливих напрямів диверсифікації; оцінка перспективних напрямів диверсифікації; аналіз загального портфеля інвестицій; прийняття рішення щодо найбільш оптимального напрямку здійснення диверсифікації; контроль реалізації стратегії диверсифікації.

### Література

1. Горогоцька Н.І. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2016. 185 с.
2. Згурська О.М. Характеристика ключових стратегій диверсифікації підприємства. *Держава та регіони*. 2019. №6 (111). С.66-74
3. Момонт Т.В. Диверсифікація як альтернативний напрям розвитку діяльності суб'єктів господарювання та об'єкт облікового відображення. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2019. №3(42). С. 57-63
4. Болотова В.В. Суть диверсифікації як економічного процесу. *Вісник ХНАУ ім. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. №3. С. 176-187.
5. Шимко О.В. Диверсифікація як стратегічний напрямок розвитку торговельних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2018. №2. С.159-163
6. Чукіна І.В. Напрями та пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35. С.80-85.
7. Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №3 (29). С. 25-34.
8. Ковтуненко Ю.В. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти»: монографія Вип. 2 / за ред. д.е.н., доц. К.В. Ковтуненко. Херсон: Грінь Д.С., 2017. С. 378-391.*
9. Шароян Ф.А. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С.16-25.

### References

1. Horohotska N.I. Dyversyfikatsiia diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv: dys. kand. ekon. nauk: 08.00.04. Ivano-Frankivsk: Prykarpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyuka, 2016. 185 s.
2. Zghurska O.M. Kharakterystyka kliuchovykh stratehii dyversyfikatsii pidpriemstva. Derzhava ta rehiony. 2019. №6 (111). S.66-74

3. Momont T.V. Dyversyfikatsiia yak alternatyvnyi napriam rozvytku diialnosti subiektiv hospodariuvannia ta obiekt oblikovoho vidobrazhennia. Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii. 2019. №3(42). S. 57-63
4. Bolotova V.V. Sut dyversyfikatsii yak ekonomichnoho protsesu. Visnyk KhNAU im. Dokuchaieva. Seriia «Ekonomichni nauky». 2020. №3. S. 176-187.
5. Shymko O.V. Dyversyfikatsiia yak stratehichnyi napriamok rozvytku torhovelnym pidpriemstv. Biznes-inform. 2018. №2. S.159-163
6. Chukina I.V. Napriamy ta priorytetni zavdannia dyversyfikatsii vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti ahramykh pidpriemstv. Prychornomorski ekonomichni studii. 2018. Vyp. 35. S.80-85.
7. Somkina T.V., Zghurska O.M. Teoretyko-metodolohichni pidkhid do vyboru stratehii dyversyfikatsii pidpriemstva. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2019. №3 (29). S. 25-34.
8. Kovtunenکو Yu.V. Stratehiia dyversyfikatsii diialnosti pidpriemstv v systemi stratehichnoho upravlinnia. Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty»: monohrafiia Vyp. 2 / za red. d.e.n., dots. K.V. Kovtunenکو. Kherson: Hrin D.S., 2017. S. 378-391.
9. Sharoian F.A. Kliuchovi etapy rozroblennia stratehii dyversyfikatsii na mizhnarodnykh rynkakh. Pidpriemnytstvo ta innovatsii. 2021. Vyp. 16. S.16-25.