

УДК 338.24:658.11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-105-5>**Магас Н. В.**

Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
Вищого навчального закладу
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4496-9262>

Парфенюк Є. І.

Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
Вищого навчального закладу
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1308-0348>

Рішняк О. Р.

Львівський інститут Приватного акціонерного товариства
Вищого навчального закладу
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9989-6087>

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СИСТЕМНИХ КРИЗ ТА ПРИСКОРЕНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У статті досліджено теоретичні засади диверсифікації як ключового напрямку забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації. Проаналізовано та систематизовано різні наукові підходи до трактування сутності економічної категорії «диверсифікація». На основі опрацьованих джерел запропоновано авторське бачення ролі диверсифікації як інструменту забезпечення стратегічної стійкості. Наголошено на тому, що диверсифікація є інноваційним процесом розвитку підприємства через проникнення в нові галузі, на нові товарні ринки, перерозподіл ресурсів, сприяючи збільшенню обсягу доходів, зменшенню ризику. Визначено та охарактеризовано основні види диверсифікації діяльності підприємства, зокрема вертикальну, горизонтальну, конгломератну, перехресну та змішану. Зазначено, що уніфікованого, правильного вибору стратегії диверсифікації не існує, оскільки кожен вибір залежить від стратегії, цілей, мотивів та стимулів розвитку підприємства. Окреслено ключові стратегічні цілі диверсифікації, серед яких: забезпечення фінансової стабільності та безпеки, нейтралізація ризиків, а також впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства. Доведено, що в сучасних умовах господарювання диверсифікація надає підприємству додаткові переваги для маневрування ресурсами, зниження залежності від одного напрямку діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: диверсифікація, види диверсифікації, стратегічний розвиток, цифровізація, системні кризи, фінансова стабільність, підприємство.

Постановка проблеми. Функціонування суб'єктів господарювання відбувається в умовах системних криз та вражаючого розвитку цифровізації потребує докладання значних зусиль для збереження високого рівня конкурентоспроможності та стратегічного розвитку. Забезпечення безперервного функціонування підприємства потребує інноваційного підходу для стабілізації доходів, зниження рівня ризиків, оптимізації витрат, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової безпеки. Таким інноваційним підходом виступає диверсифікація як важливий напрям забезпечення безпеки та фінансової стабільності суб'єктів господарювання, які функціонують в умовах невизначеності, системних криз та небезпек, зростаючого рівня конкуренції та цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади розвитку диверсифікації як важливого напрямку забезпечення стратегічного розвитку підприємства досліджували такі закордонні та вітчизняні вчені як: І. Ансофф, М. Горт, Е. Есінара, К. Богачевська, К. Білецька, Я. Белощенко, М. Дейнека, М. Коріньков, І. Силадій, В. Шишкін та інші.

Питання пов'язані із забезпеченням стабільності та безпеки підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації розглядаються у наукових працях О. Арєф'євої, І. Бланка, Т. Васильціва, В. Гейця, І. Гриндюк, Дж. Гелбрейта, М. Єрмошенко,

І. Кравчук, С. Лавриненко, Г. Козаченко, І. Манцуров, В. Мунтіян, С. Шкарлет, А. Штангрет та ін. Проте, незважаючи на значний науковий доробок авторів, додамо, що значення та вплив диверсифікації на ефективність реалізації стратегічних цілей суб'єктів господарювання залишаються актуальними та не повністю вирішеними.

Постановка завдання. Диверсифікація виступає інноваційним напрямом забезпечення стратегічної стійкості та безперервного функціонування підприємства в умовах зростаючого рівня криз та впливу цифровізації на всі сфери суспільного життя. Саме тому, виникає нагальна потреба розробки нових науково-практичних підходів до стратегічного управління підприємством, які будуть поєднувати класичні принципи диверсифікації з сучасними можливостями впровадження цифрових технологій для побудови стійких, конкурентних переваг підприємства в умовах системних криз та небезпек ХХІ століття.

Мета статті. Дослідження теоретико-методичних засад диверсифікації як ключового напрямку забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Умови системних криз та прискореної цифрової трансформації призвели до розуміння важливості використання диверсифікації як ключового напрямку

забезпечення стратегічного розвитку підприємства. У другій половині ХХ ст. науковці М. Горт та Е. Есінара починають досліджувати вплив диверсифікації на стратегічну стійкість та фінансову безпеку суб'єктів господарювання. Продовжували вивчення сутності, видів, напрямів та впливу диверсифікації на забезпечення конкурентних переваг підприємства такі вчені як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд і інші.

Диверсифікація (позднелат. *Diversificatio* – зміни, різноманітність, від лат. *Diversus* – різний *fascio* – роблю) являє собою розширення номенклатури товарів, які виробляють окремі підприємства і об'єднання [1].

Так, І. Ансофф [11], розглядає диверсифікацію як термін, що застосовується до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх.

У дещо іншому розумінні досліджує поняття «диверсифікації» В. Шишкін [14], який визначає диверсифікацію як систему економічних та виробничих відносин стосовно перерозподілу ресурсів підприємства. Завдяки такій системі підприємство починає використовувати нові технології, товари, послуги, проте необхідно враховувати загальноекономічні та специфічні закономірності. Вчений наголошує на тому, що диверсифікація надає можливості суб'єктам господарювання здійснити перерозподіл капіталу між новими видами підприємницької діяльності.

Як зазначається у праці К. Богачевської [4] «диверсифікація є напрямом розвитку, що дає

змогу підприємству переходити на неосвоєні сфери діяльності через впровадження інновацій. Для того щоб такий вектор розвитку був ефективним, необхідно проводити маркетингові дослідження, аналізувати економічні ризики. В результаті цього організація стає конкурентоспроможною».

М. Дейнека та І. Силадій [6] звертають увагу на те, що диверсифікація є характерною для тих підприємств, які здатні реалізувати свої нові можливості в нових сферах бізнесу. Крім того вчені додають, що саме керівництво компанії приймає рішення щодо диверсифікації, орієнтуючись на економічні, фінансові, техніко-технологічні та соціальні показники.

Поділяємо твердження М. Корінкова, який вважає, що диверсифікація є інноваційним процесом розвитку підприємства через проникнення в нові галузі, на нові товарні ринки, перерозподіл ресурсів, сприяючи збільшенню обсягу доходів, зменшенню ризику [7].

Варто додати, що К. Білецька [3] також розглядає диверсифікацію як процес, пов'язаний зі впровадженням інновацій у нові сфери діяльності.

У своїх дослідженнях Я. Белоушенко [2] розглядає диверсифікацію як процес здійснення діяльності суб'єктами господарювання на основі перерозподілу ресурсів, що має на меті виробництво нових товарів з використанням новітніх технологій, проникнення на нові ринки.

Важливо зазначити, що саме з погляду стратегічного управління досліджував диверсифікацію Д. Аакер [15] який у своїх працях зазначав, що

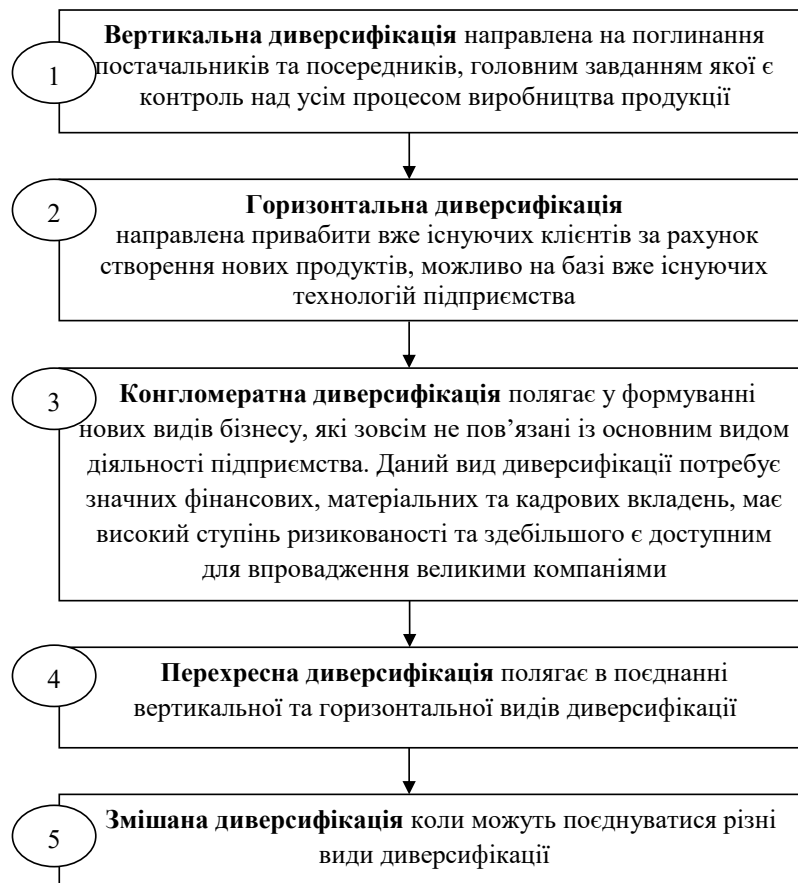


Рис. 1. Сучасні види диверсифікації діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [4; 5; 8; 10; 12]

саме вміння суб'єктів господарювання швидко адаптувати стратегію до нових вимог внутрішнього та зовнішнього середовища є важливою умовою безперервного функціонування та стабільного розвитку підприємства. Науковець виокремлює особливості диверсифікації як додаткову можливість підприємства виходу на новий товарний ринок, який не має нічого спільного з уже освоєними ринками. Крім того, науковець зауважує, що диверсифікація може бути виявлена не тільки через розширення товарних ринків, але й через збільшення асортиментних груп товарів. Поглинання наявного або створення нового підприємства є способом реалізації стратегії диверсифікації.

Стратегію розвитку підприємства Д. Аакер [15] розглядав як вміння суб'єкта господарювання правильно визначати довгострокові цілі, вчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, складати план дій в тій чи іншій ситуації та ефективно розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей діяльності.

Відтак, на наш погляд, диверсифікація в умовах системних криз перетворюється на ключовий інструмент виживання та забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Крім того, зауважимо, що саме цифровізація економічних процесів несе нові ризики та загрози, які суб'єкти господарювання повинні враховувати під час формування процесів впровадження інновацій у неосвоєні сфери діяльності та виходу на нові товарні ринки [1].

У науковій літературі науковці виділяють такі види диверсифікації як вертикальна, горизонтальна, конгломератна, перехресна, змішана [4–5; 8; 10; 12]. Кожен із видів диверсифікації направлений на забезпечення стратегічної стійкості та розвитку підприємства (рис. 1).

Вибір того чи іншого виду диверсифікації залежить від багатьох чинників, фінансових можливостей, розміру підприємства, кадрового потенціалу тощо. Важливо зауважити, що уніфікованого, правильного вибору стратегії диверсифікації не існує, оскільки кожен вибір залежить від стратегії, цілей, мотивів та стимулів розвитку підприємства.

Додамо, що саме диверсифікація напрямків діяльності суб'єктів господарювання надасть їм ключові переваги та можливості маневрування ресурсами під час кризи у певній сфері діяльності, зниження рівня ризиків втрат фінансових ресурсів, забезпечення фінансової стабільності та гарантування безпеки безперервного функціонування (рис. 2).

Цілями диверсифікації як інструменту нейтралізації фінансових ризиків підприємства полягають у зниженні загального ризику, підвищенні фінансової стійкості, стабільності грошових потоків, захист від кризових явищ, оптимальний перерозподіл ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, створення нових джерел формування прибутку (рис. 3).

Висновки. Отже, диверсифікація як важливий напрям стратегічного управління забезпечує фінансову стабільність, ефективне функціонування, зниження рівня вразливості від одного виду діяльності, надає додаткові переваги маневрування ресурсами у більш прибуткові види діяльності, постійний розвиток та удосконалення будь-якого суб'єкта господарювання. При цьому успіх досягається за рахунок використання нових інформаційних технологій, якісних процесів, що забезпечують досягнення високих результатів діяльності, лідируючі позиції та ринку, формування ключових конкурентних переваг, забезпечення безперервного функціонування та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.



Рис. 2. Стратегічні цілі використання диверсифікації суб'єктами господарювання

Джерело: авторська розробка

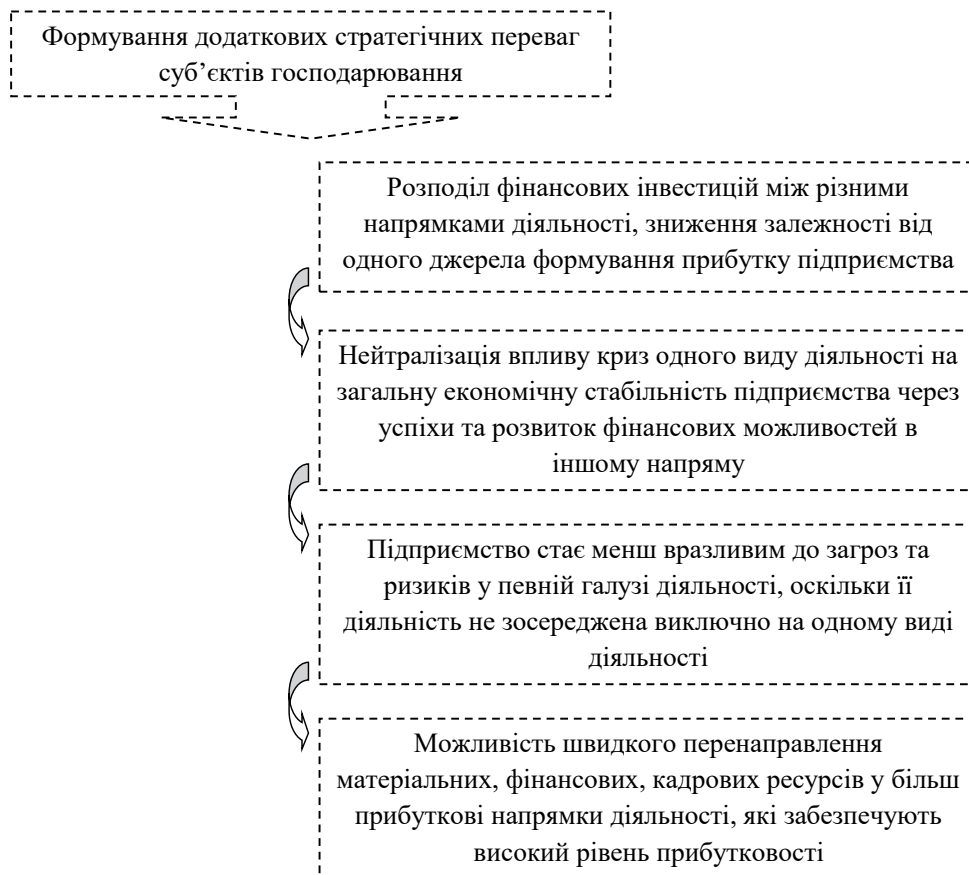


Рис. 3. Вплив диверсифікації на формування додаткових стратегічних переваг підприємства

Джерело: авторська розробка

Список використаних джерел:

1. Васильців Т. Г., Магас Н. В., Дубчак В. О. Методико-прикладні засади забезпечення фінансової безпеки в умовах розвитку ринку електронних платежів та діджиталізації. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2025. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 9–11.
2. Белоуценко Я. Диверсифікація діяльності підприємств, які забезпечують розвиток риболовецького туризму: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Таврійський національний університет ім. В.І. Вернадського. Сімферополь, 2010. 19 с.
3. Білецька К. Диверсифікація інновацій у харчовій промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» УААН. Київ, 2007. 19 с.
4. Богачевська К. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. Вип. 33. С. 280–283.
5. Гладка А. В. Диверсифікація як один із елементів економічного зростання підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 288–291.
6. Дейнека М., Силадій І. Стратегії управління підприємством в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 68–71.
7. Корінько М. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України. Київ, 2008. 36 с.
8. Куд Л. Л., Шульгат Н. І. Диверсифікація та її роль у зміцненні стратегічної стійкості підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 4. С. 84–88.
9. Лелик Л. І., Магас Н. В., Фарович Р. Б. Технології інформаційного менеджменту як інструмент реалізації стратегічних цілей суб'єктів господарювання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 2 (17). 2025. С. 187–190.
10. 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.
11. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2004. 344 с.
12. Хаустова В. Є., Мушнікова С. А. Диверсифікація та інтеграція: домінуюча роль в процесі розвитку підприємств в неопромишленому середовищі. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 163–169.
13. Шабалтун М. І., Леманова П. В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. *Міжнародний студентський науковий вісник*. 2016. Вип. № 4. С. 459–462.
14. Шишкін В. Управління диверсифікацією виробництва промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук; Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління». Запоріжжя, 2006. 20 с.
15. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York: Free Press. 1996. 381 p.

References:

1. Vasylytsiv, T. H., Mahas, N. V., Dubchak, V. O (2025). Metodyko-prykladni zasady zabezpechennia finansovoi bezpeky v umovakh rozvytku rynku elektronnykh platezhiv ta didzhytalizatsii [Methodological and applied principles of ensuring financial security in the context of the development of the electronic payments market and digitalization]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*. – Odesa National University Herald. Economy, vol. 30, no. 1 (103), pp. 9–11.

2. Bieloushenko, Ya. (2010). Dyversyfikatsiia diialnosti pidpriemstv, yaki zabezpechuiut rozvytok rybolovetskoho turyzmu [Diversification of activities of enterprises that ensure the development of fishing tourism]. dys. ... kand. ekon. nauk. Simferopol: Tavriyskyi natsionalnyi universytet im. V.I. Vernadskoho, 19 p.
3. Biletska K. (2007). Dyversyfikatsiia innovatsii u kharchovii promyslovosti [Diversification of innovations in the food industry]. dys. ... kand. ekon. nauk. Kyiv: Natsionalnyi naukovyi tsentr "Instytut ahrarynoi ekonomiky" UAAN, p. 19.
4. Bohachevska K. V. (2012). Teoretychnipidkhody do vyznachennia poniattia "dyversyfikatsiia pidpriemstva" yakekonomichnoi katehorii [Theoretical approaches to defining the concept of "enterprise diversification" as an economic category]. *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of the Kryvyi Rih National University*, no. 33, pp. 280–283.
5. Hladka A. V. (2018). Dyversyfikatsiia yak odyn iz elementiv ekonomichnoho zrostannia pidpriemstva [Diversification as one of the elements of economic growth of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 16, pp. 288–291.
6. Deineka M., Syladii I. (2011). Stratehii upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy [Enterprise management strategies in times of crisis]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, no. 8, pp. 68–71.
7. Korinko M. (2008). Kontrol ta analiz diialnosti subiektiv hospodariuvannia v umovakh yii dyversyfikatsii: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia [Control and analysis of the activities of business entities in the context of their diversification: theory, methodology, organization]. dys. ... kand. ekon. nauk. Kyiv: Derzhavna akademiia statystyky, obliku ta audytu Derzhkomstatu Ukrainy, p. 36.
8. Kuts L. L., Shulhat N. I. (2011). Dyversyfikatsiia ta yii rol u zmitsnenni stratehichnoi stiikosti pidpriemstva [Diversification and its role in strengthening the strategic sustainability of an enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, no. 4, pp. 84–88.
9. Lelyk L. I., Mahas N. V., Farovych R. B. (2025). Tekhnolohii informatsiinoho menedzhmentu yak instrument realizatsii stratehichnykh tsilei subiektiv hospodariuvannia [Information management technologies as a tool for implementing strategic goals of business entities]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, no. 2 (17), pp. 187–190.
10. Skorobohatov M. M., Kutserubova O. I. (2011). Dyversyfikatsiia yak odyn iz shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Diversification as one of the ways to increase the efficiency of enterprises in modern conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, no. 3, pp. 18–21.
11. Smolin I. V. (2004). Stratehichne planuvannia rozvytku orhanizatsii [Strategic planning of the organization's development]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.- ekon. un-t, 344 p.
12. Khaustova V. Ye., Mushnykova S. A. (2020). Dyversyfikatsiia ta intehratsiia: dominuiucha rol v protsesi rozvytku pidpriemstv v neotekhnolohichnomu seredovyschi [Diversification and integration: the dominant role in the development process of enterprises in a neo-technological environment]. *Ekonomichnyi visnyk – Economic Bulletin*, no. 4, pp. 163–169.
13. Shabaltun M. I., Lemanova P. V. (2016). Znachymist stratehii dyversyfikatsii v umovakh konkurentsii [The importance of diversification strategy in competitive conditions]. *Mizhnarodnyi studentskyi naukovyi visnyk – International Student Scientific Bulletin*, no. 4, pp. 459–462.
14. Shyshkin V. (2006). Upravlinnia dyversyfikatsiiei u vyrobnytstva promyslovykh pidpriemstv [Management of diversification of production of industrial enterprises]. dys. ... kand. ekon. nauk. Zaporizhzhia: Humanitarnyi universytet "Zaporizkyi instytut derzhavnoho ta munitsypalnoho upravlinnia", 20 p.
15. Aaker D. A. (1996). Building Strong Brands. New York: Free Press, 381 p.

Mahas Nataliia
Parfenyuk Yevheniya
Rishnyak Olena

The Lviv Institute of the Private Joint Stock Company
 "Higher education institution
 "The Interregional Academy of Personnel Management"

DIVERSIFICATION AS A DIRECTION FOR ENSURING STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF SYSTEM CRISIS AND ACCELERATED DIGITAL TRANSFORMATION

Summary

The article explores the theoretical foundations of diversification as a key direction for ensuring the strategic development of an enterprise in the context of system crises and accelerated digital transformation. Various scientific approaches to interpreting the essence of the economic category "diversification" are analyzed and systematized. Based on the sources studied, the author's vision of the role of diversification as a tool for ensuring strategic stability is proposed. It is emphasized that it is the digitalization of economic processes that carries new risks and threats that business entities must take into account when forming the processes of introducing innovations into undeveloped areas of activity and entering new product markets. It is noted that diversification is an innovative process of enterprise development through penetration into new industries, new product markets, and redistribution of resources, contributing to an increase in revenue and risk reduction. The main types of diversification of the enterprise's activities are identified and characterized, in particular vertical, horizontal, conglomerate, cross-sectional and mixed. It is noted that there is no unified, correct choice of diversification strategy, since each choice depends on the strategy, goals, motives and incentives for the development of the enterprise. The key strategic goals of diversification as a tool for neutralizing the financial risks of the enterprise are outlined, which are as follows: reducing overall risk, increasing financial stability, ensuring the stability of cash flows, protection against crisis phenomena, optimal redistribution of resources, increasing competitiveness, creating new sources of profit generation. It is proven that in modern business conditions, diversification provides the enterprise with additional advantages for maneuvering resources, reducing dependence on one area of activity and forming long-term competitive advantages.

Keywords: diversification, types of diversification, strategic development, digitalization, system crises, financial stability, enterprise.