

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПАТЛАЙ СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 658.5:005.21

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Диверсифікація як стратегія розвитку підприємницьких структур

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ С. В. ПАТЛАЙ

Керівник роботи
БУЛУЙ Олексій Григорович,
к. е. н., доцент

АНОТАЦІЯ

Патлай С. В. Диверсифікація як стратегія розвитку підприємницьких структур. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

У роботі досліджено теоретичні та практичні основи диверсифікації як стратегії розвитку підприємницьких структур. Розглянуто ключові підходи до стратегічного управління, визначено чинники ефективності диверсифікаційних стратегій та особливості їх застосування на сучасному ринку. Проаналізовано діяльність ТОВ «ВПК-УКРАЇНА», оцінено фінансово-економічний стан, диверсифікаційний потенціал і стратегічні можливості підприємства. Запропоновано напрями удосконалення стратегії, включаючи оптимізацію управління, посилення маркетингових інструментів та цифрову трансформацію.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія розвитку, підприємницька структура, ефективність, конкурентоспроможність, інновації.

SUMMARY

Patlay S. V. Diversification as a strategy for the development of entrepreneurial structures. – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 076 – Entrepreneurship and Trade. – Polissia National University, 2025.

The paper examines the theoretical and practical foundations of diversification as a strategy for the development of entrepreneurial structures. Key approaches to strategic management are considered, factors affecting the effectiveness of diversification strategies are identified, and the specifics of their application in the modern market are determined. The activities of «VPK-UKRAINE» LLC are analyzed, and the financial and economic condition, diversification potential, and strategic capabilities of the enterprise are assessed. Directions for improving the strategy are proposed, including management optimization, strengthening marketing tools, and digital transformation.

Keywords: diversification, development strategy, entrepreneurial structure, efficiency, competitiveness, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....	7
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СТРУКТУРИ.....	19
Висновки до розділу 2.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	32
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування підприємницьких структур в Україні характеризуються високою мінливістю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, зростанням невизначеності та ризиків, зумовлених глобальними економічними трансформаціями й наслідками воєнного стану. За таких умов підприємства змушені шукати нові шляхи забезпечення стійкості, підвищення конкурентоспроможності та розширення можливостей розвитку. Одним із ключових інструментів, що дає змогу досягти зазначених цілей, є стратегія диверсифікації.

Диверсифікація дозволяє підприємству зменшити залежність від обмеженого кола продуктів, ринків або клієнтів, сформувати нові напрями діяльності, створити додаткові джерела доходів та підвищити адаптивність до змін ринкового середовища. У сучасній економіці диверсифікація розглядається не лише як засіб мінімізації ризиків, але і як важливий механізм інноваційного розвитку, розширення ринкових можливостей та зміцнення фінансової стійкості підприємств.

Питання теоретичного обґрунтування та практичного застосування диверсифікації висвітлено у працях багатьох учених. Т. А. Касумов [11] визначає стратегічну сутність диверсифікації в умовах цифровізації економіки. М. Мартіянова, Н. Купріна, Н. Басюркіна та К. Момот [19] аналізують класифікаційні ознаки диверсифікації та підходи до її впровадження. У дослідженнях S. Pieshka [42] висвітлено галузеву специфіку стратегій диверсифікації, тоді як С. Нікітченко [22] акцентує увагу на особливостях диверсифікації підприємницької діяльності в умовах сучасних трансформацій. Ю. В. Ковтуненко [14] розкриває зв'язок диверсифікації з інноваційним розвитком бізнес-структур, тоді як В. В. Стадник, М. А. Йохна та Г. О. Соколюк [31] аналізують її роль у формуванні міжнародної конкурентоспроможності. О. М. Згурська, О. О. Ващенко та І. В. Гужавіна [10] підкреслюють значення диверсифікації для підвищення економічної ефективності та фінансової стабільності підприємств.

Незважаючи на значний науковий доробок, багато аспектів формування та реалізації диверсифікаційних стратегій потребують подальшого уточнення, зокрема щодо критеріїв їх ефективності, методичного забезпечення вибору напрямів розвитку та адаптації диверсифікаційних рішень до сучасних викликів. Це зумовлює актуальність проведення комплексного дослідження диверсифікації як стратегії розвитку підприємницьких структур на прикладі реального суб'єкта господарювання.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка стратегії диверсифікації розвитку ТОВ «ВПК-Україна». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи категорії «диверсифікація» як складової стратегічного розвитку підприємницьких структур;
- оцінити сучасний стан диверсифікації ТОВ «ВПК-Україна» та її вплив на стратегічний розвиток підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення диверсифікаційної стратегії;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів і спрогнозувати результати їх реалізації;
- сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження диверсифікаційної стратегії в діяльність ТОВ «ВПК-Україна».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єкт дослідження* є диверсифікаційна діяльність ТОВ «ВПК-Україна» в умовах сучасного ринкового середовища. *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування, аналізу й удосконалення стратегії диверсифікації розвитку підприємницької структури.

Методи дослідження. У процесі підготовки роботи використано такі методи: *аналіз і синтез, абстрактно-логічний метод* для теоретичного узагальнення; *економічний аналіз* для оцінки існуючої диверсифікаційної діяльності підприємства; *порівняльний метод* – для зіставлення альтернативних стратегічних рішень; *SWOT-аналіз* для визначення стратегічних можливостей розвитку; *економіко-математичні методи* для оцінки ефективності

запропонованих заходів; *методи прогнозування та стратегічного планування* для формування удосконаленої стратегії диверсифікації.

Перелік публікацій за темою дослідження: Теоретичні підходи до вибору та реалізації стратегії диверсифікації. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року); Зарубіжний і вітчизняний досвід диверсифікації бізнесу. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.); Формування концептуальної моделі диверсифікаційної стратегії розвитку підприємства. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., здоб. вищ. освіти і мол. вчених (7 листопада 2025 р).

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати дослідження мають важливе практичне значення, яке полягає у можливості застосування запропонованих заходів та інструментів диверсифікації в управлінській діяльності підприємницьких структур для підвищення їх стійкості, ефективності та конкурентних позицій.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладено на 54 сторінках друкованого тексту. Робота містить 17 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

У сучасних умовах зростаючої нестабільності ринкового середовища та посилення конкуренції підприємства вимушені шукати нові підходи до забезпечення своєї стійкості та розвитку. Одним із найбільш ефективних стратегічних інструментів адаптації до змін є диверсифікація діяльності, що дозволяє розширити спектр продукції, ринків та бізнес-напрямів. Її застосування сприяє підвищенню гнучкості підприємства, мінімізації ризиків та формуванню довгострокових конкурентних переваг. У цьому контексті важливим є розкриття економічної сутності диверсифікації та систематизація її основних видів.

У найширшому тлумаченні диверсифікацію діяльності розглядають як різноманітність, відмінність і розширення напрямів функціонування підприємства. Значна кількість наукових підходів та концепцій, у межах яких дослідники прагнуть розкрити зміст цього поняття, ускладнює його однозначне формулювання у вузькому розумінні. У літературі диверсифікацію трактують по-різному [6; 7; 8; 10; 14]: як розподіл інвестиційних ресурсів між різними об'єктами вкладення, як проникнення у нові галузі та сфери бізнесу, як вихід на нові географічні ринки, як розширення асортименту або номенклатури продукції, а також як її модифікацію.

Так, В. В. Стадник, М. А. Йохна та Г. О. Соколюк розглядають диверсифікацію як стратегічний процес розширення діяльності підприємства через вихід на нові ринки, впровадження нових продуктів або технологій з метою підвищення його міжнародної конкурентоспроможності [31]. Автори підкреслюють, що такий підхід допомагає зміцнити позиції підприємства на глобальному ринку та знизити вплив зовнішніх ризиків.

М. Мартіянова, Н. Купріна, Н. Басюркіна та К. Момот підходять до цього поняття більш комплексно, розглядаючи диверсифікацію як багатовекторний процес стратегічного розвитку, який забезпечує збалансування структури

бізнесу, підвищення його гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища [19]. Вони підкреслюють важливість послідовного проходження етапів розробки стратегії диверсифікації – від аналізу ринку і ресурсних можливостей до оцінки ефективності впровадження.

У свою чергу, S. Piechka акцентує увагу на економічній сутності диверсифікації, визначаючи її як стратегію управління ризиками та стабілізації доходів за рахунок участі підприємства у кількох взаємопов'язаних або нових видах діяльності [42]. Такий підхід особливо актуальний для підприємств аграрного сектору, де виробничі ризики є надзвичайно високими через природно-кліматичні та ринкові чинники.

Дещо інший акцент робить Т. А. Касумов, який трактує диверсифікацію в контексті перебудови бізнес-процесів підприємства [11]. На його думку, диверсифікація повинна розглядатися не лише як зміна асортименту або ринків, а як трансформація організаційної структури та управлінських механізмів, що забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Важливим є підхід Ю. В. Ковтуненко, яка у своїй докторській дисертації розробила теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки [14]. Дослідниця визначає диверсифікацію як динамічний процес поєднання й оновлення напрямів діяльності шляхом впровадження інновацій і знанневих технологій, що створює нові джерела конкурентних переваг.

Науковець О. М. Згурська розглядає диверсифікацію крізь призму економічної ефективності підприємства, підкреслюючи її роль у формуванні фінансової стійкості [10]. Вона визначає диверсифікацію як інструмент оптимізації структури виробництва та збуту, що знижує залежність підприємства від окремих ринків і підвищує прибутковість. С. Нікітченко пропонує узагальнюючий підхід, трактуючи диверсифікацію як комплексну економічну категорію, яка охоплює розширення сфери діяльності підприємства у просторі ринків, продуктів та технологій [23]. Учений зазначає, що стратегія диверсифікації має бути спрямована не лише на мінімізацію ризиків, але й на

формування стійкої моделі розвитку, заснованої на синергії різних напрямів бізнесу.

Проблематика диверсифікації бізнесу, її стратегічного значення та механізмів реалізації є предметом дослідження як вітчизняних [1; 2; 3; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 16; 17; 18; 19; 25; 26; 27], так і зарубіжних науковців [38; 39; 40; 41; 42; 43; 44].

У своєму дослідженні О. Бокань підкреслює роль гнучкого стратегічного управління та адаптації до ринкових коливань як ключових чинників ефективності диверсифікованих структур [3]. О. М. Ковінько визначає диверсифікацію як інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку, наголошуючи на важливості використання адаптивних маркетингових підходів для різних країн і ринкових умов [13]. Є.І. Богуславський А.О. та Черниченко аналізують досвід українських і зарубіжних компаній, підкреслюючи, що саме диверсифікація дозволяє забезпечити фінансову стабільність та мінімізувати ризики під час економічних потрясінь [2].

У новітніх дослідженнях В. Храпача та С. Пілецької диверсифікація розглядається як метод підвищення економічної ефективності підприємств у післявоєнний період. Автори акцентують увагу на ролі інноваційних підходів, інтеграції цифрових технологій та розвитку партнерських відносин у процесі диверсифікації, що сприяє економічній стійкості підприємств [34].

Зарубіжні науковці Е. Н. Yildiz, S. Morgulis-Yakushev, U. Holm та М. Eriksson досліджують вплив міжнародних стратегій диверсифікації на результативність компаній. Вони доводять, що ефективність таких стратегій значною мірою залежить від характеру міжорганізаційних відносин та рівня інтеграції між філіями компанії у різних країнах [44].

Узагальнення наукових праць, присвячених дослідженню диверсифікації, свідчить, що підприємство, яке здійснює більш ніж два види діяльності, може вважатися диверсифікованим [14]. Таку тезу наочно демонструє матриця І. Ансоффа (рис. 1) [39]. Р. Румельт визначає диверсифікацію як розширення діяльності підприємства шляхом виробництва та реалізації продуктів або

товарних ліній, що не мають ринкового перетину, тобто характеризуються нульовою перехресною еластичністю попиту [43]. Д. Аакер розглядає диверсифікацію як стратегію виходу на новий товарний ринок, який відрізняється від уже освоєних ринків підприємства [38].

Ринки Продукт	μ_0	μ_1	μ_2	μ_n
π_0	СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ		РОЗВИТОК РИНКУ		
π_1	РОЗВИТОК ПРОДУКТУ		ДИВЕРСИФІКАЦІЯ		
π_2					
.....					
π_k					

Рис. 1.1. Альтернативні напрямки стратегічного розвитку

Джерело: сформовані автором на основі [43]

Порівняльний аналіз наукових підходів дає підстави виділити кілька ключових характеристик диверсифікації [29; 30; 35]:

- багатовимірність (охоплення різних сфер діяльності – виробничої, фінансової, ринкової, інноваційної);
- стратегічність (довгостроковий характер рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку);
- інноваційність (використання нових технологій і знань як чинника диверсифікації);
- ризик-менеджмент (зменшення залежності від одного джерела доходів чи ринку);
- синергійність (взаємне підсилення результатів за рахунок комбінації різних видів діяльності).

З економічної точки зору диверсифікація виконує такі ключові функції (рис. 1.2).

Диверсифікація є важливим елементом управління корпоративною стратегією, оскільки дає змогу зменшити вплив циклічності, конкуренції та ринкових шоків, підвищити гнучкість і потенціал розвитку підприємства.

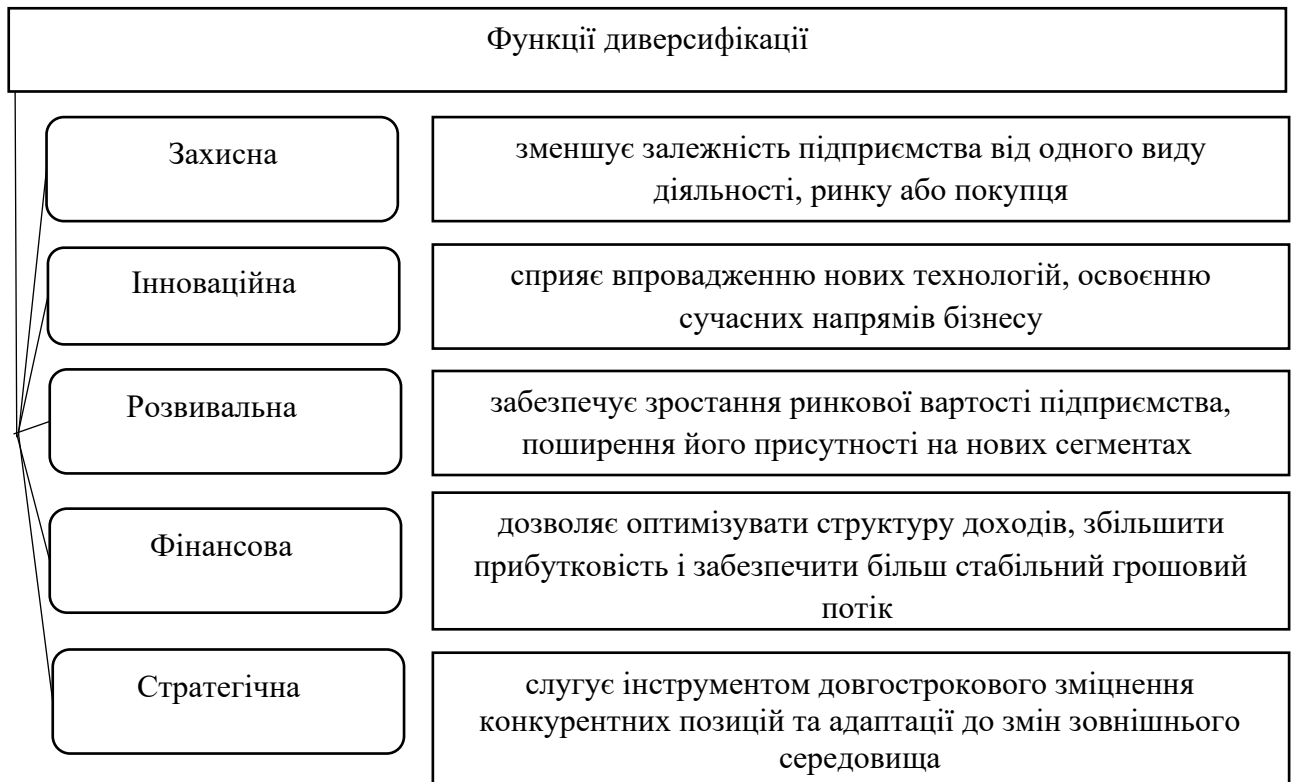


Рис. 1.2. Економічні функції диверсифікації підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 8; 17; 33]

У науковій літературі розрізняють кілька підходів до класифікації диверсифікації. Найчастіше її групують за рівнем спорідненості нових напрямів з основною діяльністю та за каналами виходу на нові ринки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація диверсифікації діяльності підприємств

Критерій класифікації	Вид диверсифікації	Характеристика	Приклад
1	2	3	4
1. За характером взаємозв'язку з основною діяльністю	Споріднена (концентрична)	Розширення діяльності, пов'язаної з основними технологіями, ринками чи компетенціями підприємства.	Виробник молочної продукції запускає виробництво сирів або йогуртів.
	Неспоріднена (конгломератна)	Освоєння принципово нових видів бізнесу, не пов'язаних з основним напрямом діяльності.	Аграрне підприємство інвестує у сферу ІТ-послуг.
2. За спрямованістю нових видів діяльності	Горизонтальна	Освоєння нової продукції чи послуг для існуючих клієнтів.	Розширення асортименту для поточних покупців.
	Вертикальна	Розширення діяльності на попередні або наступні стадії	Прогресивна: створення власних

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
		виробничо-збутового процесу.	магазинів; регресивна: виробництво власної сировини.
3. За рівнем освоєння нових ринків	Географічна	Вихід на нові регіональні або міжнародні ринки.	Експорт продукції, відкриття філій в інших країнах.
	Ринкова (споживча)	Залучення нових груп споживачів та ринкових сегментів.	Освоєння нових ніш або демографічних сегментів.
4. За способом здійснення	Внутрішня (органічна)	Освоєння нових напрямів через власні інвестиції, розробки та модернізацію.	Створення нового цеху, запуск R&D-проєкту.
	Зовнішня	Реалізується через злиття, поглинання, купівлю компаній, інвестиції у сторонні проєкти.	Придбання конкурентів або стартапів.
5. За масштабом змін	Часткова	Обмежене розширення асортименту або ринку.	Додавання кількох нових видів продукції.
	Комплексна	Системне оновлення бізнес-портфеля з виходом у кілька нових сфер.	Вихід у різні галузі через диверсифіковані інвестиції.
6. За метою	Оборонна (захисна)	Спрямована на мінімізацію ризиків та зниження залежності від одного продукту чи ринку.	Перерозподіл інвестицій між сегментами.
	Наступальна (агресивна)	Орієнтована на активне розширення ринкової присутності та зміцнення конкурентних переваг.	Вихід на нові ринки з новими продуктами.
	Інноваційна	Націлена на розвиток нових технологій та створення інноваційних продуктів.	Впровадження високотехнологічних розробок.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 16; 17; 19; 20; 26; 36]

Р. Румельта в своїй роботі, який на основі аналізу структури доходів підприємства, класифікував види диверсифікації оригінальним чином (табл. 1.2) [42].

Таблиця 1.2

Класифікація стратегій диверсифікації підприємств за думкою Р. Румельта

Символ	Категорії	Відношення специфікації
1	2	3
С	Спеціалізований бізнес	$R_s \geq 0.95$
ДВ	Домінуючий вертикальний бізнес	$R_v \geq 0.70$

1	2	3
ДО	Домінуючий обмежений бізнес	$0.95 < R_s < 0.70; R_c > (R_r + R_s)/2$
ДЗНЗ	Домінуючий зв'язано- незв'язаний	$0.95 < R_s < 0.70; R_c < (R_r + R_s)/2$
ЗО	Зв'язаний обмежений	$R_s < 0.70; R_r > 0.70; R_c > (R_r + R_s)/2$
З	Зв'язаний	$R_s < 0.70; R_r > 0.70; R_c < (R_r + R_s)/2$
НЗ	Незв'язаний	$R_s < 0.70$

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Вибір стратегії диверсифікації повинен базуватися на комплексній оцінці зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства, рівня ризику та очікуваного ефекту синергії [31, 20]. Стратегії можуть бути класифіковані за ступенем спорідненості діяльності на споріднені та неспоріднені, а процес їх реалізації включає аналітичний етап, стратегічне планування, оцінку можливостей, вибір напрямів, впровадження та моніторинг результатів [20].

Водночас підкреслюється важливість поєднання диверсифікації з інноваційним розвитком, оскільки інтелектуальний капітал забезпечує адаптацію підприємства до цифрової економіки [16]. Економічний ефект диверсифікації проявляється у підвищенні рентабельності, стабілізації грошових потоків та зміцненні фінансової стійкості підприємства [42, 11].

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що сучасні теоретичні підходи до вибору та реалізації стратегії диверсифікації підприємства орієнтовані на забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та інноваційної активності. Отже, диверсифікація у сучасній науковій інтерпретації – це багаторівневий процес розширення та оптимізації діяльності підприємства, спрямований на збалансування структури бізнесу, забезпечення фінансової стабільності, підвищення ефективності та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Процес реалізації стратегії диверсифікації є багаторівневим та циклічним і включає чотири ключові етапи, що забезпечують послідовне формування, обґрунтування та впровадження стратегії у діяльність підприємства. Він спрямований на зменшення залежності від окремих ринків або продуктів,

оптимізацію використання ресурсів, підвищення конкурентних переваг та забезпечення фінансової стабільності.

На першому етапі здійснюється аналітична діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Вона включає оцінку ресурсного потенціалу підприємства, рівня його конкурентоспроможності, інноваційних можливостей, а також аналіз тенденцій ринку, попиту та поведінки споживачів [20; 31]. Ретельне дослідження дозволяє виявити слабкі та сильні сторони організації, визначити потенційні ринки для виходу та визначити ризики, пов'язані з новими напрямками діяльності. Крім того, на цьому етапі формуються стратегічні цілі диверсифікації, що враховують як короткострокові, так і довгострокові перспективи розвитку підприємства.

Другий етап передбачає вибір типу диверсифікації, який найкраще відповідає стратегічним цілям підприємства. Серед можливих видів виділяють:

- горизонтальну диверсифікацію, що передбачає розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки зі схожими товарами;
- вертикальну диверсифікацію, яка спрямована на контроль суміжних етапів виробництва та логістики;
- конгломератну диверсифікацію, що передбачає освоєння абсолютно нових, несуміжних галузей [20; 43].

На цьому етапі важливо оцінити рівень спорідненості нових напрямів діяльності з існуючими бізнес-процесами, потенціал синергії та ймовірність отримання додаткових доходів при мінімізації ризиків. Також розглядається вплив обраного типу диверсифікації на організаційну структуру та ресурси підприємства.

На третьому етапі розробляється організаційно-економічний механізм реалізації стратегії диверсифікації. Він включає визначення джерел фінансування нових напрямів діяльності, кадрового забезпечення, оптимальної структури управління, а також створення системи контролю та моніторингу реалізації стратегії [11; 16]. Цей етап забезпечує узгодженість стратегічних цілей та практичних дій, дозволяє координувати роботу різних підрозділів

підприємства і запобігає виникненню організаційних конфліктів при впровадженні змін.

Четвертий етап передбачає оцінку ефективності реалізації диверсифікаційної стратегії. Вона здійснюється шляхом порівняння фактичних результатів з плановими показниками, аналізу прибутковості, ризиків, ринкової стабільності та рівня досягнення стратегічних цілей [43]. Крім того, оцінка включає аналіз синергетичного ефекту, який виникає від поєднання різних напрямів діяльності, та визначення потреби в коригуванні стратегії для підвищення її ефективності.

Таким чином, реалізація стратегії диверсифікації є багаторівневим та циклічним процесом, який включає стратегічний аналіз, планування, організаційне забезпечення та контроль результатів. Вона спрямована на досягнення збалансованого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкості до змін зовнішнього середовища. Ефективна диверсифікація дозволяє підприємству створювати нові джерела доходів, оптимізувати використання ресурсів, зміцнювати ринкові позиції та підвищувати рівень інноваційності бізнесу.

Досвід зарубіжних компаній свідчить, що успішна диверсифікація базується на інноваційності, цифровій трансформації, гнучких організаційних структурах і стратегічному партнерстві. Водночас вітчизняні підприємства активно шукають ефективні підходи до диверсифікації, що враховують особливості українського ринку, ресурсні обмеження та потребу у відновленні економічного потенціалу після кризи.

Порівняння зарубіжного і національного досвіду диверсифікації дає змогу виявити найрезультативніші моделі та адаптувати світові практики до вітчизняних умов. Це визначає наукову й практичну значущість дослідження, спрямованого на узагальнення підходів до диверсифікації бізнесу, формування рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності українських підприємств у сучасних економічних реаліях.

У сучасній літературі [15] виділяють два основні підходи до диверсифікації: горизонтальний – розширення асортименту продукції або послуг у межах однієї галузі; вертикальний та конгломератний – включає інтеграцію в суміжні або абсолютно нові галузі, а також міжнародну експансію.

Зарубіжні дослідники підкреслюють, що ефективна диверсифікація потребує стратегічного планування, адаптації до особливостей ринку та інтеграції між філіями компанії, що особливо важливо для транснаціональних корпорацій [44].

Вітчизняні підприємства використовують диверсифікацію для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності, мінімізації ризиків і швидкої адаптації до ринку. Сучасні тенденції включають впровадження інновацій, цифрових технологій та розвиток партнерських відносин.

У зарубіжних компаніях диверсифікація поєднується з міжнародною експансією, стратегічними альянсами та інтеграцією бізнес-процесів. Вона передбачає чітке планування, адаптацію маркетингових стратегій до локальних ринків і активне використання цифрових платформ, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів і стійкий розвиток. Щоб наочно показати ключові відмінності та спільні риси підходів до диверсифікації вітчизняних та зарубіжних підприємств, узагальнені результати досліджень доцільно представити у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду диверсифікації бізнесу

Параметр	Вітчизняний досвід	Зарубіжний досвід
1	2	3
Стратегічне планування	Часто адаптивне, гнучке, залежить від поточної ситуації на ринку	Чітко структуроване, довгострокові стратегії з деталізованими цілями
Мета диверсифікації	Забезпечення фінансової стійкості, зниження ризиків, адаптація до криз	Підвищення конкурентоспроможності, ефективне використання ресурсів, вихід на нові ринки

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Інновації та цифрові технології	Впроваджуються поступово, не завжди системно	Активне використання цифрових платформ, автоматизація бізнес-процесів
Міжорганізаційна взаємодія	Зосереджена переважно на внутрішніх ресурсах та партнерствах	Активне використання міжнародних альянсів, партнерських мереж і інтеграції філій
Ризик-менеджмент	Частково реалізований через диверсифікацію галузей або асортименту продукції	Системний підхід до розподілу ризиків між різними підрозділами та ринками
Приклади застосування	Машинобудівні підприємства, торговельні компанії (АТ «Фокстрот», АТ «Епіцентр К»)	Транснаціональні корпорації, глобальні виробничі та сервісні компанії (Siemens, Coca-Cola)

Джерело: сформовано автором на основі [4; 25]

Як видно з таблиці 1.3, вітчизняний досвід характеризується більшою гнучкістю та адаптивністю, тоді як зарубіжний досвід демонструє системність, високу інтеграцію та активне використання цифрових і маркетингових інструментів. Обидва підходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємств.

Отже, диверсифікація діяльності є ключовим інструментом стратегічного управління підприємством, який забезпечує його стійкість до зовнішніх загроз, підвищує фінансову стабільність та сприяє розширенню ринкових можливостей. Різноманіття форм диверсифікації дозволяє підприємству обирати найоптимальніші шляхи розвитку залежно від ресурсів, ринкової ситуації та стратегічних цілей. Ефективне застосування диверсифікації залежить від поєднання стратегічного планування, інновацій, цифрових технологій та адаптації до ринкових умов. Зарубіжні практики можуть слугувати моделлю для впровадження в Україні, особливо в контексті міжнародної експансії та цифрової трансформації бізнесу.

Висновки до Розділу 1

Диверсифікація є стратегічним інструментом, що підвищує гнучкість підприємства та здатність адаптуватися до нестабільного ринку, мінімізуючи

ризиків від коливання попиту, змін технологій і конкуренції, а також формує довгострокові конкурентні переваги. Різні форми диверсифікації дозволяють обирати оптимальні шляхи розвитку залежно від ресурсів, ринку та стратегічних цілей. Ефективна диверсифікація потребує поетапного підходу: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка ресурсного потенціалу і ризиків, вибір типу диверсифікації з урахуванням синергії, розробка механізму впровадження стратегії (фінансування, кадрове забезпечення, контроль), та оцінка результативності через прибутковість, стабільність і синергетичний ефект.

Зарубіжні практики демонструють системність, інтеграцію бізнес-процесів та використання інновацій і цифрових технологій, а вітчизняні підприємства орієнтуються на гнучкість і фінансову стабільність. Узагальнення свідчить, що ефективна диверсифікація поєднує стратегічне планування, інновації, цифрову трансформацію та оптимальне використання ресурсів, створюючи умови для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВПК-УКРАЇНА» (ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»). Підприємство створено у 2010 році як ТОВ зі сфери оптової торгівлі. Протягом років розширило спектр діяльності від оптового продажу продуктів харчування до широкого кола посередницьких та допоміжних адміністративних сервісів.

ТОВ «ВПК-Україна» – виробник продуктів харчування з 20-річним досвідом роботи на українському ринку. ТОВ «ВПК-Україна» – потужне торгово-виробниче підприємство, власник торгових марок «Чемпіон», «Edems», «Magik Tea», «Хвилинка», «Київські ласощі», дистриб'ютор продуктової групи товарів.

Організаційна структура ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Компанія входить до трійки підприємств-лідерів України з продажу фруктово-овочевої консервації та реалізує стратегію диверсифікації, розширюючи асортимент продукції та географію збуту. Експортуємо власну продукцію в країни Західної Європи, Азії, США та ОАЕ. Має власні виробничі лінії, завдяки ряду ексклюзивних контрактів з найбільшими постачальниками сировини з усіх регіонів світу, що дозволяє гарантувати одні з найбільш привабливих цін на ринку України.

Гарантією високої якості продукції компанії «ВПК-Україна» є сертифікація виробництва, сучасне обладнання, сировинна база кращих виробників світу та високий рівень кваліфікації спеціалістів. Використання сучасного високотехнологічного обладнання дозволяє забезпечити відмінні смакові властивості та високу якість продукту. Ціль ТОВ «ВПК-Україна» – натуральний продукт на вашому столі, що відповідає потребам різних сегментів споживачів та сприяє ефективній диверсифікації діяльності підприємства.

На основі вищезазначеного, структура реалізації продукції ТОВ «ВПК-Україна» демонструє результати ефективною диверсифікації та відповідає різноманітним запитам споживачів. Дані таблиці 2.1 ілюструють склад та пропорції реалізованої продукції за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.1

Структура товарної продукції ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» в умовах диверсифікації

Вид продукції	Рік						В середньому за 3 роки	
	2022		2023		2024		+/-	%
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Фруктово-овочева консервація	339958,0	47,1	399692,0	45,5	447141,0	45,8	395597,0	46,1
Чай «Magik Tea»	93754,0	13,0	131766,0	15,0	166922,0	17,1	130814,0	15,3
Кондитерські вироби «Київські ласощі»	176685,0	24,5	228394,0	26,0	263523,0	27,0	222867,0	26,0
Напівфабрикати та готові продукти тривалого зберігання	54089,0	7,5	70275,0	8,0	82961,0	8,5	69108,0	8,0
Супутні харчові товари	41000,0	5,7	35000,0	4,0	15000,0	1,5	30333,0	3,5
Інша продукція	15702,0	2,2	13312,0	1,5	488,0	0,1	9834,0	1,1
Разом	721188,0	100,0	878439,0	100,0	976011,0	100,0	858546,0	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [24]

За підсумками 2022–2024 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» зріс на 35,3 %, що свідчить про стабільний розвиток підприємства. Провідне місце у структурі доходу займає фруктово-овочева консервація (45,8 % у 2024 р.), підтверджуючи лідерські позиції на ринку.

Швидко зростає реалізація чаю «Magik Tea» (17,1 %), ефективно розширюється асортимент. Кондитерські вироби «Київські ласощі» залишаються стабільним напрямом (27 %), а сегмент напівфабрикатів і готових продуктів тривалого зберігання забезпечує 8,5 % доходу. Інша продукція та супутні товари формують залишок чистого доходу. Динаміка доходів свідчить про ефективність диверсифікаційної стратегії та вміння підприємства адаптуватися до змін ринкових умов. Це забезпечує не лише стабільність фінансових результатів, а й створює основу для подальшого зростання та розширення асортименту.

Отримані результати структури реалізації продукції свідчать про ефективну диверсифікацію товарної лінійки ТОВ «ВПК-УКРАЇНА». Водночас для більш повного розуміння механізмів формування таких результатів доцільно проаналізувати напрями діяльності підприємства, у межах яких реалізується диверсифікаційна стратегія. Диверсифікацію напрямів діяльності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Диверсифікація напрямів діяльності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Напрямок діяльності	Характеристика напрямку	Основні види продукції / послуг	Частка у доході, % (2024 р.)	Роль у диверсифікаційній стратегії
1	2	3	4	5
Виробництво продуктів харчування	Власні виробничі лінії, сертифіковане виробництво	Фруктово-овочева консервація, чай «Magik Tea», кондитерські вироби	87,9	Базовий напрям, формує основний дохід і конкурентні переваги
Торговельна діяльність (опт)	Оптова реалізація власної та суміжної продукції	Продукти харчування власних ТМ та партнерських брендів	8,5	Забезпечує стабільність обсягів збуту

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Е-комерція	Онлайн-реалізація продукції через цифрові платформи	Продаж продукції через маркетплейси та корпоративні онлайн-канали	3,6	Розширення каналів збуту та доступ до нових сегментів споживачів
Дистрибуційна діяльність	Розвиток дистриб'юторської мережі	Продуктова група товарів сторонніх виробників	у складі торгівлі	Зниження збутових ризиків
Експортна діяльність	Реалізація продукції на зовнішніх ринках	Продукція власного виробництва	у складі виробництва	Географічна диверсифікація та валютні надходження
Посередницькі та адміністративні сервіси	Допоміжні бізнес-процеси	Логістичні та організаційні послуги	незначна	Підтримка основних напрямів діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Представлені в таблиці 2.2 дані свідчать, що базовим напрямом діяльності підприємства є виробництво продуктів харчування, яке формує основну частку доходів та визначає конкурентні переваги ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» на внутрішньому й зовнішньому ринках. Водночас розвиток торговельної діяльності, дистрибуції та електронної комерції сприяє розширенню каналів збуту, зниженню залежності від окремих сегментів ринку та підвищенню гнучкості бізнес-моделі.

Окрему увагу в таблиці приділено експортному напрямку, який забезпечує географічну диверсифікацію збуту та надходження валютної виручки, а також посередницьким і адміністративним сервісам, що виконують допоміжну функцію та підсилюють ефективність основних бізнес-процесів. У сукупності наведені напрями діяльності формують комплексну модель диверсифікації, що позитивно впливає на фінансову стійкість, конкурентоспроможність і довгостроковий розвиток підприємства.

Водночас для комплексної оцінки результативності діяльності важливо враховувати не лише ринкові показники, а й внутрішні можливості підприємства [28]. Для наочності та більш глибокого аналізу ефективності діяльності доцільно представити ключові фінансові, майнові та виробничі показники у вигляді

таблиці 2.3, що дозволяє оцінити динаміку змін за 2022–2024 рр. та визначити основні тенденції розвитку ТОВ «ВПК-Україна».

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових, майнових та показників ефективності
ТОВ «ВПК-Україна» з урахуванням диверсифікації продукції**

Показник	Од. виміру	Рік			2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
Власний капітал	тис. грн	112634,0	116697,0	124565,0	11931,0	110,6
Статутний капітал	тис. грн	104898,0	104898,0	104898,0	0,0	100,0
Загальна вартість майна	тис. грн	591343,0	571517,0	698272,0	106929,0	118,1
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	21150,0	15318,0	27349,0	6199,0	129,3
Коефіцієнт зносу основних засобів	%	45,2	62,4	64,7	19,5	–
Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн	434007,0	566112,0	607546,0	173539,0	140,0
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	рази	1,7	1,6	1,6	–0,05	–
Тривалість одного обороту	днів	217,0	232,0	224,0	7,0	103,2
Оборотні засоби на 1 грн основних	грн	20,5	37,0	22,2	1,7	108,3
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	721188,0	878439,0	976011,0	254823,0	135,3
Фондовіддача	грн/грн	34,1	57,4	35,7	1,6	104,7
Фондоємність	грн/грн	0,0	0,0	0,0	–0,001	96,6
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	365	354	387	22,0	106,0
Фондоозброєність	тис. грн/особу	57,9	43,3	70,7	12,8	122,1
Норма прибутку	%	0,2	0,5	0,8	0,6	–

Джерело: розраховано автором на основі [24]

За період 2022–2024 рр. ТОВ «ВПК-Україна» демонструє позитивну динаміку фінансово-майнових показників. Власний капітал зріс на 10,6%, загальна вартість майна – на 18,1%, а середньорічна вартість основних та оборотних засобів також збільшилася, що свідчить про зміцнення виробничого потенціалу. Разом з тим коефіцієнт зносу основних засобів підвищився до 64,7%, що вказує на необхідність модернізації обладнання.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 35,3%, фондоозброєність на 22,1%, а норма прибутку збільшилася більш ніж у три рази, що свідчить про ефективність використання ресурсів, зростання рентабельності та позитивний вплив диверсифікації асортименту та напрямів діяльності на фінансові результати. Показники оборотності засобів залишаються стабільними, що відображає збалансовану організацію виробничого процесу.

Узагальнено, підприємство демонструє зростання фінансової стійкості, продуктивності та ефективності управління ресурсами, але потребує уваги до оновлення основних засобів.

Для подальшого аналізу результативності діяльності та впливу диверсифікації на виробничий процес важливо оцінити ефективність використання трудових ресурсів підприємства [37]. Це дозволяє визначити, наскільки оптимально організована робота персоналу, рівень його продуктивності та внесок у фінансові результати. У табл. 2.4 представлено ключові показники ефективності використання персоналу ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр.

Таблиця 2.4

Ефективність використання персоналу ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	365	354	387	22	106,0
Корисний фонд робочого часу за 1 працівником, днів	250,0	250,0	250,0	–	–
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	228,0	229,0	230,0	2,0	100,9
Коефіцієнт використання персоналу	0,9	0,9	0,9	0,0	100,0
Отримано чистого доходу на 1 працівника, тис. грн	1975,9	2481,0	2522,0	546,1	127,6
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	12000,0	13200,0	14500,0	2500,0	120,8
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	144,0	158,4	174,0	30,0	120,8

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. свідчить про позитивну динаміку ключових показників. Середньорічна чисельність працівників зростає на 22 особи (до 387), що вказує на розширення виробничих потужностей. При цьому корисний фонд робочого часу залишався стабільним – 250 днів на одного працівника, а фактично відпрацьований час дещо збільшився (2 дні), що свідчить про високу залученість персоналу. Коефіцієнт використання персоналу залишився на рівні 0,92, демонструючи ефективну організацію робочого часу.

Фінансові показники також зростають: чистий дохід на одного працівника підвищився на 546 тис. грн (27,6%), а середньорічна та середньомісячна оплата праці збільшилася на 20,8%, що свідчить про підвищення продуктивності та мотивації персоналу. Загалом дані підтверджують ефективне управління трудовими ресурсами та їхній внесок у фінансову стабільність і розвиток підприємства.

Для наочного аналізу ефектів диверсифікації діяльності наведемо дані фінансових результатів ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. (табл. 2.5), що демонструє вплив розширення асортименту та оптимізації ресурсів на прибутковість і продуктивність.

Таблиця 2.5

Фінансові результати ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» та ефект диверсифікації

Показник	Рік			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	721188,0	878439,0	976011,0	254823,0	135,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	568663,0	710592,0	805884,0	237221,0	141,7
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	152525,0	167847,0	170127,0	17602,0	111,5
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4588,0	9730,0	6084,0	1496,0	132,6
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	1583,0	4063,0	7868,0	6285,0	у 5,0 р. б.

Джерело: розраховано автором на основі [24]

За аналізований період фінансові показники ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» характеризуються позитивною динамікою та свідчать про ефективність управлінських рішень і стратегічну диверсифікацію продукції. Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 721188 тис. грн у 2022 р. до 976011 тис. грн у 2024 р., що становить приріст на 254823 тис. грн або 35,3%. Такий приріст відображає успішну реалізацію ринкових стратегій, розширення асортименту та активну диверсифікацію товарної лінійки, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 568663 тис. грн до 805884 тис. грн (41,7%), що пояснюється зростанням витрат на матеріали, енергоносії та оплату праці, а також впливом інфляційних факторів. Валовий прибуток підвищився з 152525 тис. грн до 170127 тис. грн (11,5%), що свідчить про збереження рентабельності діяльності, хоча темпи його зростання дещо відстають від приросту доходу, що обумовлює необхідність подальшої оптимізації виробничих витрат і підвищення операційної ефективності.

Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився з 4588 тис. грн до 6084 тис. грн (32,6%), що відображає стабільність операційних процесів та ефективність управління ресурсами і витратами. Чистий фінансовий результат за цей період зріс майже у п'ять разів – з 1583 тис. грн до 7868 тис. грн (497%), що свідчить про високий рівень ефективності фінансового менеджменту, підвищення прибутковості основної діяльності та позитивний вплив диверсифікаційної стратегії на фінансові результати.

Отже, аналіз фінансових показників свідчить про стійке зростання доходів, ефективне управління операційною діяльністю та значне підвищення чистого прибутку підприємства. Водночас зростання собівартості продукції вимагає подальшої оптимізації виробничих витрат і підвищення рентабельності, що є важливим для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Особливу увагу слід приділяти реалізації диверсифікаційної стратегії, оскільки розширення асортименту та освоєння нових ринкових сегментів прямо впливає на фінансову стійкість підприємства.

Для оцінки впливу диверсифікаційної стратегії на фінансову стійкість підприємства доцільно проаналізувати його ліквідність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ліквідності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Показник	Нормативне значення	Рік			2024 р. до 2022 р., %
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття	> 1,0	1,09	1,54	1,27	116,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,85	0,79	0,61	71,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,01	0,07	0,03	300,0
Частка оборотних засобів в активах, %	–	73,40	99,10	87,00	+13,6 п.п.
Коефіцієнт забезпеченої ліквідності	> 0,5	0,51	0,81	0,51	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Оцінка ліквідності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. свідчить про достатній рівень фінансової стійкості підприємства та здатність виконувати свої поточні зобов'язання. Так, коефіцієнт покриття протягом аналізованого періоду залишався вище нормативного значення 1,0, демонструючи виконання зобов'язань і надлишкову платоспроможність. Коефіцієнт швидкої ліквідності, хоча й знизився до 0,61 у 2024 р., залишався в межах допустимого значення, що свідчить про можливість погашення короткострокових зобов'язань найбільш ліквідними активами.

Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності значно нижчий за нормативне значення (>0,2), що вказує на обмежену наявність грошових коштів на рахунках підприємства та потребу у покращенні управління грошовими потоками. Частка оборотних засобів в активах залишалася високою (87 % у 2024 р.), що свідчить про концентрацію ресурсів у поточних активах та забезпечує певну гнучкість у фінансуванні поточної діяльності. Коефіцієнт забезпеченої ліквідності у 2024 р. дорівнював нормативному значенню 0,51, що підтверджує достатність забезпечення короткострокових зобов'язань ліквідними активами.

Узагальнено, результати оцінки ліквідності свідчать про задовільний стан платоспроможності підприємства, проте потребують посилення контролю над

грошовими потоками та вдосконалення фінансового управління, що важливо для підтримки стабільності та ефективності диверсифікаційної стратегії ТОВ «ВПК-УКРАЇНА».

На основі проведеної оцінки ліквідності можна зробити висновок про здатність ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» своєчасно виконувати поточні зобов'язання та підтримувати фінансову гнучкість. Водночас для забезпечення стійкого розвитку та реалізації диверсифікаційної стратегії підприємству необхідно оцінити фінансову стійкість. Таблиця 2.7 містить показники фінансової стабільності та автономії ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр., що дозволяє визначити структуру капіталу, ступінь залежності від залучених ресурсів та ефективність використання власних коштів у контексті підтримки диверсифікації діяльності.

Таблиця 2.7

Характеристика фінансової стійкості ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Показник	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,19	0,20	0,18	–0,01
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	за планом	0,81	0,87	0,78	–0,03
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1,0	0,48	0,56	0,47	–0,01
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	< 0,5	4,25	3,90	4,60	+0,35
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	0,21	0,18	0,16	–0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	5,25	4,90	5,60	+0,35
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	0,81	0,87	0,78	–0,03

Джерело: розраховано автором на основі [24]

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. свідчить про наявність певних ризиків у структурі капіталу та залежності від залучених джерел фінансування. Коефіцієнт автономії знизився до 0,18, що значно нижче нормативного рівня (>0,5), і вказує на високу частку позикових коштів у структурі капіталу. Подібну тенденцію підтверджує

коефіцієнт фінансової стабільності (0,47), який також не досягає нормативного значення ($>1,0$). Співвідношення залученого і власного капіталу (4,60) та коефіцієнт фінансової залежності (5,60) перевищують допустимі межі, що свідчить про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Водночас коефіцієнт забезпечення власними коштами (0,16) і маневреності власного капіталу (0,78) відповідають нормі, що свідчить про часткову гнучкість у використанні власних ресурсів та можливість підтримки короткострокових операційних потреб. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу залишається високим (0,78), що вказує на ефективне використання частини активів у виробничому процесі.

Загалом фінансова структура підприємства характеризується високою залежністю від зовнішніх джерел, що може обмежувати можливості реалізації диверсифікаційної стратегії та інвестиційних програм. Для підвищення фінансової стійкості доцільно збільшувати частку власного капіталу та оптимізувати співвідношення залучених і власних коштів.

У такій ситуації підприємству необхідно шукати інструменти зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності. Саме тому важливим кроком стало обрання диверсифікаційної стратегії, зумовленої низкою зовнішніх і внутрішніх чинників [3].

По-перше, суттєвий рівень конкуренції на ринку основної продукції створював тиск на ціни та обмежував можливості зростання обсягів реалізації. Поява нових виробників і активізація існуючих конкурентів призводили до поступового зниження частки ринку підприємства.

По-друге, спостерігалось скорочення маржі прибутку, пов'язане як із підвищенням собівартості, так і з необхідністю утримувати конкурентоспроможні ціни. Це зменшувало потенціал формування внутрішніх інвестиційних ресурсів.

По-третє, діяльність підприємства мала виражену сезонність, що спричиняло нерівномірність надходження коштів та підвищувало фінансові та операційні ризики.

По-четверте, на ринку фіксувалася нестабільність попиту, що була наслідком економічної турбулентності, змін поведінки споживачів та коливань купівельної спроможності. Це посилювало ризики залежності підприємства від обмеженого кола товарних позицій.

Отже, сукупність перелічених факторів сформувала об'єктивну потребу в пошуку нових напрямів діяльності, здатних забезпечити зростання, фінансову стійкість та адаптивність підприємства до змінних умов ринку. Прийняття підприємством рішення про диверсифікацію базувалося на стратегічних пріоритетах довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Насамперед, диверсифікація розглядалася як інструмент зменшення ризиків, пов'язаних із волатильністю ринку основної продукції та зовнішніми економічними загрозами. Розподіл джерел доходів дозволяє підприємству знизити залежність від окремих сегментів [6]. Другим мотивом стало розширення ринків збуту, що створює додаткові можливості для генерації прибутку та зміцнення ринкових позицій. Участь у кількох сегментах дозволяє ефективніше реагувати на зміну ділового середовища. Підприємство також прагнуло отримати доступ до нових споживчих ніш, здатних забезпечити вищу рентабельність та перспективність у середньо- та довгостроковому періодах. Крім того, диверсифікація дала змогу оптимізувати використання виробничих потужностей: поділ ресурсного навантаження між різними видами продукції підвищує ефективність та зменшує витрати простою обладнання [5].

Висновки до Розділу 2

Проведений аналіз сучасного стану та ефективності диверсифікаційної діяльності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр. свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства та результативність обраної стратегії

диверсифікації. За підсумками 2022–2024 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» зріс на 35,3 %, що свідчить про стабільний розвиток підприємства. Провідне місце у структурі доходу займає фруктово-овочева консервація (45,8 % у 2024 р.), підтверджуючи лідерські позиції на ринку. Швидко зростає реалізація чаю «Magik Tea» (17,1 %), ефективно розширюється асортимент. Кондитерські вироби «Київські ласощі» залишаються стабільним напрямом (27 %), а сегмент напівфабрикатів і готових продуктів тривалого зберігання забезпечує 8,5 % доходу. Інша продукція та супутні товари формують залишок чистого доходу. Динаміка доходів свідчить про ефективність диверсифікаційної стратегії та вміння підприємства адаптуватися до змін ринкових умов. Це забезпечує не лише стабільність фінансових результатів, а й створює основу для подальшого зростання та розширення асортименту.

Разом із цим результати аналізу фінансового стану та ефективності використання ресурсів показали як сильні сторони, так і проблемні аспекти розвитку ТОВ «ВПК-УКРАЇНА». Власний капітал зріс на 10,6 %, загальна вартість майна – на 18,1 %, фондоозброєність праці підвищилася на 22,1 %, а чистий дохід на одного працівника – на 27,6 %, що свідчить про зростання продуктивності та ефективності управління трудовими й виробничими ресурсами. Водночас підвищення коефіцієнта зносу основних засобів до 64,7 % та низький рівень фінансової автономії (0,18 у 2024 р.) вказують на необхідність оновлення матеріально-технічної бази та оптимізації структури капіталу. Загалом диверсифікаційна стратегія забезпечила зростання доходів, прибутковості й ринкової стійкості підприємства, проте її подальша ефективна реалізація потребує посилення інвестиційної активності, зменшення залежності від залучених коштів і підвищення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої економічної нестабільності, глобалізації ринків, постійної конкуренції та швидких технологічних змін, що зумовлює необхідність постійної адаптації до стрімких трансформацій економічного середовища, коливань попиту, ресурсних обмежень, а також негативних наслідків військових дій та зовнішньоекономічних чинників. У цих умовах компанії змушені шукати ефективні інструменти для забезпечення своєї стійкості, оптимізації бізнес-процесів і підтримки конкурентних позицій. Одним із таких інструментів є диверсифікація діяльності, яка дозволяє знизити ризики, пов'язані із залежністю від окремих ринків або продуктів, і забезпечити довгостроковий розвиток підприємства [18].

Диверсифікаційна стратегія забезпечує одночасне освоєння нових ринків, впровадження нових продуктів і послуг, інтеграцію інноваційних технологій та підвищення ефективності управлінських рішень [27]. При цьому її успішна реалізація потребує системного підходу, комплексного планування, чіткого визначення стратегічних цілей та оптимального використання внутрішніх ресурсів, а також оцінки зовнішніх ризиків і можливостей [22].

На основі проведеного аналізу сучасного стану та специфіки функціонування ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» доцільним є формування концептуальної моделі диверсифікаційної стратегії, яка дозволяє системно узагальнити ключові складові процесу диверсифікації, відобразити взаємозв'язки між внутрішніми ресурсами та зовнішніми факторами, визначити пріоритети розвитку, а також розробити механізми ефективного впровадження стратегічних рішень (Додаток А). Такий підхід забезпечує чітке уявлення про логіку формування стратегії, поєднуючи оцінку внутрішніх ресурсів, аналіз зовнішніх умов та визначення стратегічних цілей з процесом вибору

оптимальних напрямів диверсифікації. Також ілюструє взаємодію між плануванням, впровадженням і моніторингом стратегії, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та гнучкості підприємства в умовах змінного бізнес-середовища.

Крім того, представлена структура дозволяє наочно відстежувати послідовність дій, необхідних для інтеграції інноваційних рішень та цифрових технологій у стратегічний процес, що підвищує конкурентоспроможність і стійкість підприємства. Використання такої систематизованої моделі сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків при реалізації диверсифікаційної стратегії.

Таким чином, на основі систематизації досліджень розроблено концептуальну модель диверсифікаційної стратегії, яка забезпечує комплексну оцінку ресурсів, планування та реалізацію стратегічних рішень, інтеграцію інновацій і адаптацію до змін ринкового середовища. Модель є науково-методичною основою для практичного застосування в управлінні підприємствами та може використовуватися як інструмент стратегічного планування для підвищення стійкості бізнесу, мінімізації ризиків та забезпечення довгострокового конкурентного розвитку.

Удосконалення диверсифікаційної стратегії ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» передбачає системний підхід до визначення пріоритетних напрямів розвитку, інтеграції інноваційних та цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси, а також планування ресурсного забезпечення.

Такий підхід спрямований на підвищення ефективності діяльності, оптимізацію використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Виходячи з проведеного аналізу внутрішніх ресурсів, ринкових можливостей та існуючих ризиків, до пріоритетних напрямів диверсифікації ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» належать наступні (табл. 3.1).

Пріоритетні напрями диверсифікації ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Напрямок диверсифікації	Конкретні заходи	Очікувані результати
Розширення асортименту продукції	Впровадження нових видів виробів, адаптованих до сучасних потреб ринку та запитів споживачів; розробка продуктів із підвищеною доданою вартістю; інтеграція інноваційних технологій у виробництво.	Зростання частки ринку, підвищення привабливості бренду, збільшення обсягів реалізації та доходів.
Освоєння нових ринків збуту	Вихід на регіональні та міжнародні ринки з урахуванням потенційної рентабельності та обсягів попиту; аналіз споживчих потреб у нових сегментах; участь у виставках і промо-кампаніях.	Розширення клієнтської бази, зниження залежності від окремих ринків, збільшення обсягів продажу та диверсифікація доходів.
Вертикальна диверсифікація	Інтеграція додаткових виробничих етапів, створення власних логістичних і постачальницьких ланцюгів; впровадження контролю якості на кожному етапі виробництва.	Зменшення залежності від зовнішніх постачальників, оптимізація логістичних витрат, підвищення ефективності виробничих процесів.
Горизонтальна диверсифікація	Розширення спектру послуг та продукції суміжних напрямів; вихід у нові сектора діяльності, сумісні з основним профілем компанії; впровадження комплексних рішень для клієнтів.	Зміцнення ринкових позицій, підвищення конкурентоспроможності, формування додаткових джерел доходу.

Джерело: розробка автора.

Таблиця 3.1 відображає пріоритетні напрями диверсифікації ТОВ «ВПК-УКРАЇНА», конкретизуючи ключові заходи та очікувані результати їх реалізації. Розширення асортименту продукції забезпечує адаптацію виробів до сучасних потреб ринку та підвищення обсягів продажу. Освоєння нових ринків збуту сприяє диверсифікації доходів і зниженню залежності від окремих ринкових сегментів. Вертикальна диверсифікація оптимізує виробничі та логістичні процеси, зменшуючи залежність від зовнішніх постачальників. Горизонтальна диверсифікація розширює спектр продукції та послуг, зміцнює конкурентні позиції та формує додаткові джерела доходу. У цілому, демонструє системний підхід до розвитку підприємства, поєднуючи внутрішній ресурсний потенціал із ринковими можливостями.

На основі визначених пріоритетних напрямів диверсифікації, зокрема розширення асортименту та освоєння нових ринків, доцільним кроком для

ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» є впровадження стратегічних ініціатив, що дозволяють ефективно використовувати наявні виробничі потужності та ресурсний потенціал. Одним із таких напрямів є розвиток продукції під власними торговими марками замовників (Private Label), який дозволяє не лише диверсифікувати доходи та знизити ризики збуту, а й зміцнити конкурентні позиції підприємства на внутрішньому ринку, адаптуючись до зростаючих вимог споживачів та торговельних мереж.

Проект «Private Label (PL) Development» як напрям диверсифікації ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» передбачає організацію виробництва продукції під торговими марками роздрібних мереж, дистриб'юторів або корпоративних замовників на контрактній основі. Реалізація такого проекту не потребує суттєвих додаткових інвестицій у створення нових продуктів, оскільки базується на існуючих виробничих можливостях підприємства, водночас забезпечуючи стабільні обсяги замовлень і прогнозовані грошові потоки.

Метою проекту є розвиток напряму Private Label як інструменту диверсифікації діяльності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА», спрямованого на збільшення доходів, зниження збутових ризиків та підвищення стійкості бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища.

Основні завдання проекту «Private Label (PL) Development» як напрям диверсифікації ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» наведено на рис. 3.1.

Цільовою аудиторією проекту «Private Label (PL) Development» як напряму диверсифікації ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» є керівники підприємства, менеджери з продажу, фахівці з контрактного виробництва, а також працівники відділів планування та контролю якості, які приймають управлінські рішення щодо формування асортименту, обсягів виробництва та співпраці з торговельними мережами і корпоративними замовниками.

Реалізація проекту сприятиме:

- зменшенню збутових ризиків за рахунок укладання довгострокових контрактів із торговельними мережами;
- підвищенню рівня завантаження виробничих потужностей підприємства;

- оптимізації виробничого планування та асортиментної політики;
- зниженню витрат на маркетинг і просування продукції;
- підвищенню фінансової стійкості та прогнозованості доходів підприємства.

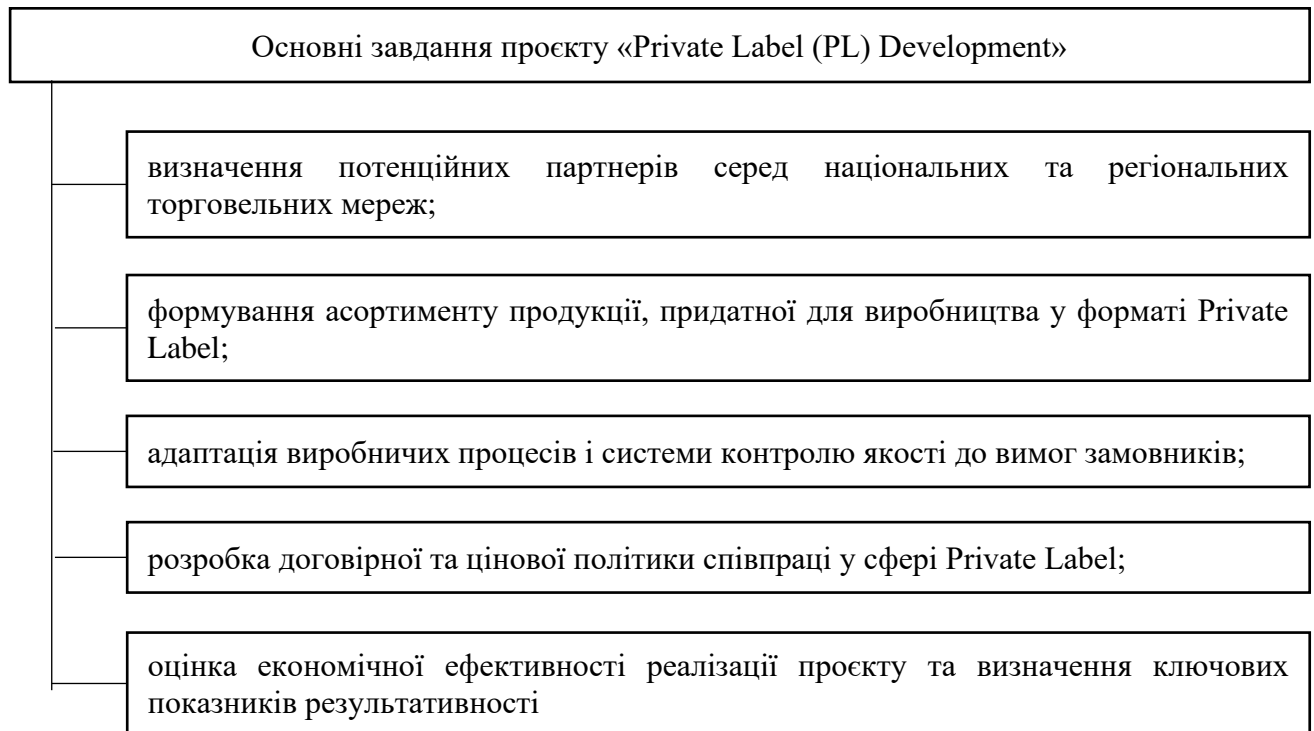


Рис. 3.1. Основні завдання проєкту «Private Label (PL) Development» як напрям диверсифікації ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Джерело: власні дослідження

Ключові функціональні можливості проєкту «Private Label (PL) Development» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Функціональні можливості проєкту розвитку «Private Label (PL) Development» ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Функціонал	Опис	Мета
1	2	3
Аналіз потенційних партнерів	Оцінка торговельних мереж і корпоративних замовників за обсягами закупівель, вимогами до якості та умовами співпраці	Вибір економічно доцільних партнерів для розвитку Private Label

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Формування асортименту Private Label	Визначення номенклатури продукції, адаптованої під вимоги замовників	Забезпечення відповідності продукції ринковому попиту
Адаптація виробничих процесів	Налаштування технологій виробництва, пакування та маркування відповідно до стандартів замовників	Забезпечення стабільної якості продукції
Контроль якості та сертифікація	Впровадження процедур контролю якості, дотримання стандартів безпеки харчових продуктів	Підвищення довіри торговельних мереж і кінцевих споживачів
Договірна та цінова політика	Розробка умов контрактів, визначення цін і обсягів поставок	Забезпечення рентабельності контрактного виробництва
Планування виробництва	Узгодження обсягів замовлень із виробничими потужностями	Оптимальне завантаження ресурсів
Моніторинг ефективності	Оцінка фінансових та операційних показників реалізації проєкту	Контроль досягнення стратегічних цілей

Джерело: власні дослідження

Наступним логічним кроком є проведення економічної оцінки ефективності цих заходів та прогнозування результатів реалізації стратегії, що дозволить кількісно визначити очікувані фінансові та операційні ефекти, встановити ключові показники ефективності та забезпечити контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства [23].

Для обґрунтування доцільності впровадження проєкту «Private Label (PL) Development» доцільно розглянути структуру необхідних інвестицій та витрат (табл. 3.3). Таблиця відображає статті витрат на реалізацію проєкту, що дозволяє оцінити фінансові ресурси, необхідні для запуску та підтримки ініціативи, а також забезпечити контроль ефективності вкладень.

Таблиця 3.3

Статті витрат на впровадження проєкту «Private Label (PL) Development»

Стаття витрат	Проєкт 2026 р., тис. грн	
	місяць	рік
1	2	3
1. Витрати на персонал		
Керівник проєкту	45	540
Бізнес-аналітик / маркетинг-менеджер	35	420
ІТ-спеціаліст (ERP/CRM, інтеграція)	40	480
Менеджер з розвитку Private Label	30	360

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Менеджер з продажу та взаємодії з мережами	30	360
Разом витрати на персонал	180	2160
2. Програмне забезпечення та цифрові сервіси		
Розробка та адаптація платформи Private Label	–	300
ERP/CRM-система	15	180
Інтеграція з обліковими та складськими системами	–	150
Хостинг, сервери, технічна підтримка	8	96
Хмарне зберігання та аналітика даних	5	60
Кібербезпека та резервне копіювання	4	48
Разом ПЗ та сервіси	32	834
3. Маркетингові та комунікаційні витрати		
Маркетингові дослідження ринку	–	120
Брендинг і дизайн упаковки Private Label	–	180
Рекламні та промо-кампанії	20	240
POS-матеріали та презентації для мереж	–	90
Разом маркетинг	20	630
4. Сертифікація та контроль якості		
Сертифікація продукції (ISO, HACCP, ДСТУ)	–	150
Лабораторні випробування та контроль якості	–	80
Технічна документація	–	40
Разом сертифікація	–	270
5. Навчання та розвиток персоналу		
Навчання менеджерів Private Label	–	60
Тренінги з роботи з торговельними мережами	–	50
Навчання з ERP/CRM	–	40
Разом навчання	–	150
6. Юридичний супровід		
Договірна робота та правові консультації	–	70
Реєстрація та захист торговельної марки	–	60
Разом юридичні витрати	–	130
7. Резерв і управління ризиками		
Резерв на непередбачені витрати	–	120
Разом резерв	–	120
Усього за проектом	232	4414

Джерело: власні дослідження

Таблиця 3.3 відображає планові витрати на впровадження проекту «Private Label» у 2026 р., які згруповано за ключовими напрямками фінансування. Основну частку становлять витрати на персонал у розмірі 2256 тис. грн, що забезпечують управління проектом, аналітичний супровід, ІТ-підтримку та

розвиток напрямів Private Label. Значний обсяг фінансування також спрямовано на програмне забезпечення та цифрові сервіси – 2175 тис. грн, що створює умови для автоматизації бізнес-процесів, інтеграції облікових і складських систем, стабільної роботи цифрової інфраструктури та захисту даних. Загальний обсяг планових витрат у 2026 р. становить 4414 тис. грн, що відповідає витратам на експлуатацію проєкту на етапі його запуску.

Враховуючи структуру витрат на впровадження проєкту «Private Label (PL) Development», можна стверджувати, що інвестиції мають раціональний і збалансований характер із домінуванням витрат на людський капітал та цифрову інфраструктуру. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку виробничо-торговельних підприємств, у яких ключову роль відіграють аналітика даних, автоматизація та клієнтоорієнтовані рішення. Концентрація фінансових ресурсів у програмному забезпеченні та хмарних сервісах забезпечує масштабованість проєкту й потенційне зниження операційних витрат у довгостроковій перспективі. Загальний обсяг інвестицій на запуск та експлуатацію проєкту у 2026 р. становить 4414 тис. грн, що є прийнятним для великого виробничо-торговельного підприємства та не створює надмірного фінансового навантаження (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Обґрунтування інвестиційної привабливості впровадження
проєкту проєкту «Private Label (PL) Development»**

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн	4414	–	–	–
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	2800	4200	5600	6300
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	4414	2400	3000	3300
Амортизаційні відрахування, тис. грн	300	300	300	300
Ставка дисконту, %	15	15	15	15
Грошовий потік (CF), тис. грн	–5728	2 100	2900	3300
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	–4981	1593	1907	1889
Накопичений DCF, тис. грн	–4981	–3388	–1481	408

Джерело: власні дослідження

Починаючи з 2027 р., проєкт «Private Label (PL) Development» переходить у фазу операційного функціонування, що зумовлює зміну структури витрат та формування стабільних грошових потоків. Витрати на експлуатацію проєкту у 2027 р. становлять 2400 тис. грн із подальшим зростанням до 3000 тис. грн у 2028 р. та 3 300 тис. грн у 2029 р., що пояснюється розширенням обсягів виробництва, асортименту продукції Private Label та збільшенням операційної активності. Амортизаційні відрахування протягом усього прогнозного періоду визначено на сталому рівні 300 тис. грн на рік, що відповідає обраній обліковій політиці підприємства та параметрам інвестицій у запуск проєкту.

Виручка від реалізації продукції має чітку позитивну динаміку: з 2800 тис. грн у 2026 р. вона зростає до 4200 тис. грн у 2027 р., 5600 тис. грн у 2028 р. та 6300 тис. грн у 2029 р. Таке зростання обумовлене поступовим масштабуванням проєкту, оптимізацією системи збуту, підвищенням ефективності управління асортиментом Private Label та розвитком співпраці з торговельними мережами. Розрахунок грошових потоків здійснено з використанням ставки дисконту 15 %, що відповідає рівню ризику інвестицій у торговельні інноваційні проєкти.

Аналіз даних таблиці свідчить про економічну доцільність реалізації проєкту «Private Label (PL) Development». У 2026 р. формується від'ємний грошовий потік у розмірі –5728 тис. грн, що пов'язано з одноразовими інвестиційними витратами на запуск проєкту в обсязі 4414 тис. грн. Починаючи з 2027 р. грошові потоки стають додатними та зростають з 2100 тис. грн до 3300 тис. грн у 2029 р. Накопичений дисконтований грошовий потік (DCF) набуває позитивного значення у 2029 р. та становить 408 тис. грн, що свідчить про досягнення точки окупності проєкту в межах середньострокового періоду.

Враховуючи фінансові результати діяльності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» за 2022–2024 рр., можна обґрунтовано стверджувати, що впровадження проєкту Private Label має потенціал посилити позитивні тенденції розвитку підприємства. Зростання чистого доходу з 721188 тис. грн у 2022 р. до 976011 тис. грн у 2024 р. (на 35,3 %), збільшення валового прибутку до 170127 тис. грн, а також

зростання чистого фінансового результату майже у п'ять разів підтверджують наявність фінансових передумов для успішної реалізації інвестиційного проєкту.

Отже, реалізація проєкту «Private Label (PL) Development» сприятиме зростанню доходів підприємства, диверсифікації асортименту, розширенню каналів збуту та підвищенню фінансової стійкості й конкурентоспроможності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» в умовах посилення конкурентного тиску на ринку.

Оцінка фінансової доцільності проєкту є невід'ємною складовою успішного впровадження будь-якої стратегічної ініціативи, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища та зростаючої конкуренції у сфері виробництва і торгівлі. Проєкт «Private Label (PL) Development» не є винятком, оскільки його реалізація потребує залучення значних фінансових ресурсів та передбачає довгостроковий економічний ефект.

Розрахунок фінансових індикаторів дозволяє обґрунтувати доцільність інвестування коштів у розвиток напряму Private Label, оцінити очікувані грошові потоки, визначити рівень прибутковості проєкту та термін його окупності. Отримані показники формують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень і забезпечують можливість контролю ефективності реалізації проєкту на всіх етапах його життєвого циклу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фінансові індикатори реалізації проєкту «Private Label (PL) Development»

Показник	Прогноз (2029 р.)
Фінансові ресурси проєкту, всього, тис. грн	4 414,00
Дисконтований грошовий потік, всього, тис. грн ($d = 15\%$)	408,00
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), тис. грн	408,00
Термін окупності (РВР), років	4,00
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	16,00
Індекс прибутковості (PI), од.	1,09

Джерело: власні дослідження

Таблиця 3.5 відображає ключові фінансові індикатори реалізації проєкту «Private Label (PL) Development». Позитивне значення чистої теперішньої вартості (NPV), високий індекс прибутковості та відносно короткий термін окупності свідчать про економічну доцільність і інвестиційну привабливість

проєкту. Отримані результати підтверджують, що розвиток Private Label є ефективним напрямом диверсифікації діяльності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» та сприятиме зростанню доходів і фінансової стійкості підприємства.

Враховуючи позитивні результати фінансової оцінки інвестиційної привабливості проєкту «Private Label (PL) Development», наступним логічним етапом є комплексна оцінка його впливу на загальні фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА». Такий аналіз дозволяє не лише підтвердити доцільність впровадження проєкту як напряму диверсифікації, але й оцінити його внесок у формування доходів, прибутковість та фінансову стійкість підприємства. Узагальнені фінансові результати реалізації проєкту Private Label у середньостроковій перспективі наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Фінансові результати реалізації проєкту «Private Label (PL) Development» у ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Виручка від реалізації продукції Private Label, тис. грн	2 800	4 200	5 600	6 300
Загальна сума витрат, тис. грн	4 714	2 700	3 300	3 600
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-1 914	1 500	2 300	2 700
Податок на прибуток, тис. грн (18%)	0	270	414	486
Чистий прибуток, тис. грн	-1 914	1 230	1 886	2 214

Джерело: власні дослідження

Аналіз даних таблиці 3.6 показує, що у 2026 р. проєкт «Private Label (PL) Development» перебуває на стадії інвестиційної фази, коли формуються витрати на запуск та організацію напряму Private Label. В цей період фінансовий результат є від'ємним (-1914 тис. грн), що обумовлено високими початковими інвестиційними та операційними витратами.

Починаючи з 2027 року, проєкт демонструє стабільне зростання виручки від реалізації продукції Private Label та формування позитивного фінансового результату. Так, чистий прибуток підприємства збільшується з 1230 тис. грн у 2027 р. до 2214 тис. грн у 2029 р. Зростання доходів у 2029 р. обумовлене

розширенням співпраці з торговельними мережами, збільшенням обсягів виробництва та підвищенням ефективності управління асортиментом продукції Private Label.

Реалізація проєкту має як короткострокові, так і довгострокові ефекти. У короткостроковій перспективі проєкт сприяє залученню нових контрактів із національними та регіональними торговельними мережами, оптимізації завантаження виробничих потужностей та стабілізації грошових потоків. У довгостроковій перспективі очікується зростання частки продукції Private Label у структурі доходів підприємства, зниження залежності від власних торговельних марок та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» на внутрішньому ринку.

Загалом, проєкт «Private Label (PL) Development» відіграє важливу роль у трансформації бізнес-моделі підприємства шляхом диверсифікації джерел доходів та інтеграції з торговельними партнерами. Його реалізація дозволяє не лише розширити канали збуту та асортиментну присутність продукції, але й сформувати стабільне джерело доходів, що позитивно впливає на фінансові результати та довгострокову стійкість підприємства.

Для комплексної оцінки стратегічної доцільності проєкту доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє системно визначити сильні та слабкі сторони ініціативи, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 3.7).

Таблиця. 3.7

**SWOT-аналіз проєкту «Private Label (PL) Development»
ТОВ «ВПК-УКРАЇНА»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - Наявність власних сертифікованих виробничих потужностей та технологій - Досвід у виробництві продуктів харчування високої якості - Можливість ефективного використання існуючих ресурсів без значних додаткових інвестицій - Контроль якості та сертифікація продукції, 	<ul style="list-style-type: none"> - Початкові витрати на запуск проєкту та цифрову інфраструктуру – 4414 тис. грн - Необхідність координації між відділами виробництва, продажу та ІТ - Залежність від успішності партнерських контрактів із торговельними мережами

Продовження табл. 3.7

1	2
що підвищує довіру торговельних мереж - Прогнозований високий фінансовий ефект: NPV – 408 тис. грн, IRR – 16 %, PBP – 4 роки, PI – 1,09	
Можливості (О)	Загрози (Т)
- Розширення каналів збуту через співпрацю з національними та регіональними мережами - Зростання частки Private Label у структурі доходів підприємства - Інтеграція цифрових технологій для оптимізації виробничих та управлінських процесів - Підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому ринку	- Коливання попиту на продукцію в умовах економічної нестабільності - Зростання конкуренції з боку інших виробників Private Label - Можливі перебої у постачанні сировини та підвищення витрат на логістику - Ризики зміни законодавства щодо харчової безпеки та сертифікації продукції

Джерело: власні дослідження

Дані табл. 3.7 представляють SWOT-аналіз проєкту «Private Label (PL) Development» ТОВ «ВПК-УКРАЇНА», де систематовано внутрішні сильні та слабкі сторони проєкту та зовнішні можливості і загрози його реалізації. Сильні сторони відображають наявність сертифікованих виробничих потужностей, досвід у виробництві та стабільні фінансові показники. Слабкі сторони охоплюють стартові витрати та залежність від партнерських контрактів. Можливості включають розширення каналів збуту, підвищення частки Private Label у доходах та інтеграцію цифрових технологій. Загрози стосуються ринкової конкуренції, економічної нестабільності та регуляторних змін. Таблиця дозволяє оцінити ризики та визначити стратегічні пріоритети для підвищення ефективності та стійкості проєкту.

У підсумку, проведений аналіз дозволив визначити пріоритетні напрями диверсифікації ТОВ «ВПК-УКРАЇНА», зокрема розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту, вертикальну та горизонтальну диверсифікацію, а також розвиток проєкту Private Label як стратегічного інструменту. Використання концептуальної моделі диверсифікаційної стратегії та інтеграція інноваційних і цифрових технологій забезпечують системний підхід до планування, впровадження та моніторингу стратегічних рішень. Економічна оцінка проєкту, включаючи прогнозовані фінансові показники,

дисконтовані грошові потоки та SWOT-аналіз, підтверджує інвестиційну привабливість ініціативи та її здатність підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу. Таким чином, удосконалена диверсифікаційна стратегія виступає комплексним інструментом розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Висновки до Розділу 3

Удосконалена диверсифікаційна стратегія ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» дозволяє системно поєднати розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків, вертикальну та горизонтальну диверсифікацію, а також інтеграцію інноваційних і цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси. Реалізація проєкту «Private Label (PL) Development» сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації виробничого планування, зменшенню збутових ризиків і зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку.

Фінансові показники проєкту підтверджують його економічну доцільність та високий інвестиційний потенціал: чиста теперішня вартість (NPV) – 408 тис. грн, термін окупності (РВР) – 4 р., внутрішня норма рентабельності (IRR) – 16 %, індекс прибутковості (PI) – 1,09. Прогнозоване зростання виручки до 6 300 тис. грн і чистого прибутку до 2 214 тис. грн у 2029 році свідчить про позитивний вплив реалізації проєкту Private Label на фінансову стійкість і довгостроковий розвиток ТОВ «ВПК-УКРАЇНА».

ВИСНОВКИ

Диверсифікація діяльності є стратегічним інструментом, який забезпечує підвищення гнучкості підприємства та його здатності адаптуватися до нестабільного ринкового середовища. Вона дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням попиту, змінами технологій та конкурентного тиску, а також сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. Різноманіття форм диверсифікації дає змогу підприємству вибирати оптимальні шляхи розвитку залежно від наявних ресурсів, специфіки ринку та стратегічних цілей.

Ефективна диверсифікація вимагає комплексного та поетапного підходу, який включає: аналітичну діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку ресурсного потенціалу та ризиків; вибір відповідного типу диверсифікації з урахуванням спорідненості нових напрямів діяльності та потенціалу синергії; розробку організаційно-економічного механізму впровадження стратегії, включно з фінансуванням, кадровим забезпеченням та системою контролю; оцінку ефективності реалізації стратегії через аналіз прибутковості, ринкової стабільності та синергетичного ефекту. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей і практичних дій.

Зарубіжні практики демонструють системність, інтеграцію бізнес-процесів та активне використання інновацій і цифрових технологій для підвищення ефективності диверсифікації, а також стратегічну взаємодію між філіями та міжнародними партнерами. Вітчизняні підприємства, навпаки, орієнтуються на гнучкість і адаптивність до поточних умов ринку, використовуючи диверсифікацію для забезпечення фінансової стабільності та мінімізації ризиків. Узагальнення цих підходів свідчить, що ефективна диверсифікація поєднує стратегічне планування, інновації, цифрову трансформацію та оптимальне використання ресурсів, що створює умови для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» демонструє позитивну динаміку фінансових та виробничих показників. За підсумками 2022–2024 рр. чистий дохід від реалізації

продукції ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» зріс на 35,3 %, що свідчить про стабільний розвиток підприємства. Провідне місце у структурі доходу займає фруктово-овочева консервація (45,8 % у 2024 р.), підтверджуючи лідерські позиції на ринку. Швидко зростає реалізація чаю «Magik Tea» (17,1 %), ефективно розширюється асортимент. Кондитерські вироби «Київські ласощі» залишаються стабільним напрямом (27 %), а сегмент напівфабрикатів і готових продуктів тривалого зберігання забезпечує 8,5 % доходу. Інша продукція та супутні товари формують залишок чистого доходу. Динаміка доходів свідчить про ефективність диверсифікаційної стратегії та вміння підприємства адаптуватися до змін ринкових умов. Це забезпечує не лише стабільність фінансових результатів, а й створює основу для подальшого зростання та розширення асортименту.

Результати аналізу фінансового стану та ефективності використання ресурсів показали як сильні сторони, так і проблемні аспекти розвитку ТОВ «ВПК-УКРАЇНА». Власний капітал зріс на 10,6 %, загальна вартість майна – на 18,1 %, фондоозброєність праці підвищилася на 22,1 %, а чистий дохід на одного працівника – на 27,6 %, що свідчить про зростання продуктивності та ефективності управління трудовими й виробничими ресурсами. Водночас підвищення коефіцієнта зносу основних засобів до 64,7 % та низький рівень фінансової автономії (0,18 у 2024 р.) вказують на необхідність оновлення матеріально-технічної бази та оптимізації структури капіталу. Загалом диверсифікаційна стратегія забезпечила зростання доходів, прибутковості й ринкової стійкості підприємства, проте її подальша ефективна реалізація потребує посилення інвестиційної активності, зменшення залежності від залучених коштів і підвищення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

Удосконалена диверсифікаційна стратегія ТОВ «ВПК-УКРАЇНА» дозволяє системно поєднати розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків, вертикальну та горизонтальну диверсифікацію, а також інтеграцію інноваційних і цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси.

Реалізація проєкту «Private Label (PL) Development» сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації виробничого планування, зменшенню збутових ризиків і зміцненню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку.

Фінансові показники проєкту підтверджують його економічну доцільність та високий інвестиційний потенціал: чиста теперішня вартість (NPV) – 408 тис. грн, термін окупності (PBP) – 4 р., внутрішня норма рентабельності (IRR) – 16 %, індекс прибутковості (PI) – 1,09. Прогнозоване зростання виручки до 6300 тис. грн і чистого прибутку до 2214 тис. грн у 2029 році свідчить про позитивний вплив реалізації проєкту Private Label на фінансову стійкість і довгостроковий розвиток ТОВ «ВПК-УКРАЇНА».

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити пріоритетні напрями диверсифікації ТОВ «ВПК-УКРАЇНА», зокрема розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту, вертикальну та горизонтальну диверсифікацію, а також розвиток проєкту Private Label як стратегічного інструменту. Використання концептуальної моделі диверсифікаційної стратегії та інтеграція інноваційних і цифрових технологій забезпечують системний підхід до планування, впровадження та моніторингу стратегічних рішень. Економічна оцінка проєкту, включаючи прогнозовані фінансові показники, дисконтовані грошові потоки та SWOT-аналіз, підтверджує інвестиційну привабливість ініціативи та її здатність підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу. Отже, удосконалена диверсифікаційна стратегія виступає комплексним інструментом розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук З. А., Дідович І. І., Маліновська М. В., Зюбрик Д. І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. *Ефективність державного управління*. 2024. № 1(78/79), 107–111. <https://doi.org/10.36930/507816>.
2. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка* 2013. № 10. URL: <https://surl.li/gnoois> (дата звернення: 28.10.2025)
3. Бокань О. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління диверсифікованим підприємством в умовах ринку. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/32902> (дата звернення: 31.10.2025)
4. Брінь П. В., Прохоренко О. В., Васильченко М. С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання диверсифікованого підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 6. С.108–113. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/22.pdf
5. Вільямсон О. Економічні інституції капіталізму. Київ: Арт-Ек, 2001. 457 с.
6. Галаган Т. І., Еркан Д. А., Іщик Ю. М. Диверсифікація як спосіб підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5154/5199> (дата звернення: 28.10.2025)
7. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Под ред. С.В. Мочерного. К.: ВЦ Академія, 2002. 952 с.
8. Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1 (2), 87–92. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11>

9. 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>

10. Згурська О. М, Ващенко О. О, Гужавіна, І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*. 2021. № 5, С. 22-27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.22>

11. 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

12. Кісь Г. Управління потенціалом підприємства як основа цілеспрямованого керування його розвитком. *Економічний форум*. 2022. № 2, С. 59-68. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-8>.

13. Ковінько О. М. Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності : монографія. Київ : КНЕУ, 2017. 423 с. URL: <https://elar.khmn.edu.ua/handle/123456789/8666> (дата звернення: 31.10.2025)

14. Ковтуненко Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки: дис... д-ра. екон. наук : 08.00.04. Одеський національний політехнічний ун-т. Київ, 2019, 506 с. URL: <https://surl.li/xasegb> (дата звернення: 27.10.2025)

15. Козик В. В., Степанків Н. З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 2. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-153_159.pdf (дата звернення: 31.10.2025)

16. Кондратюк А. А., Манайенко І. М. Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 5 (68). С. 15-19. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/6.pdf

17. 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.

18. Любохинець Л., Дьячок І., Диркач А. Теоретичні основи реалізації стратегії диверсифікації підприємницьких структур за умов невизначеності. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1, С. 294–298. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(43\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(43))

19. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. № 320 (4), С. 440-445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-66>

20. Мітрофанова І. О., Мазур Н. В. Диверсифікація міжнародної діяльності металургійних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2017. № 5. С. 19-23.

21. Мурована Т. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 31.10.2025)

22. Нікітченко С. Теоретичні підходи до диверсифікації діяльності суб'єкта підприємницької діяльності. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Випуск 3-4. С. 27-35. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.03-04.027>

23. Обиход І. В., Мороз Ю. Ю., Цегельник, Н. І. Збалансована система показників для оцінювання операційних витрат та її роль в управлінні економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17563201>

24. Офіційний сайт YouControl. ТОВ «ВПК-УКРАЇНА». URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?type=last_year&id=7936124&tb=financial-statements (дата звернення: 31.10.2025)

25. Патлай С. В. Зарубіжний і вітчизняний досвід диверсифікації бізнесу. *Інноваційний вектор розвитку обліку, фінансів, аналізу й аудиту в Україні та світі* : зб. праць учасників IV Міжнар. наук.-практ. конф. (6-7 листоп. 2025 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2025. С. 289-291.

26. Патлай С. Теоретичні підходи до вибору та реалізації стратегії диверсифікації. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 280-282.

27. Патлай С.В. Формування концептуальної моделі диверсифікаційної стратегії розвитку підприємства. *Нові горизонти розвитку бізнесу в умовах сучасних викликів. Євроінтеграційні механізми безпечного функціонування і розвитку агроєкосистем*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., здоб. вищ. освіти і мол. вчених, 7 листопада 2025 р. / Держ. біотехнологічний унт. Харків, 2025. С. 412-414.

28. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.

29. 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> (дата звернення: 31.10.2025)

30. Старовойтов О. Управління стратегіями диверсифікації для забезпечення резильєнтності підприємства електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-156>

31. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький : ПП Гонта А.С., 2013. 200 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b64de8a0-4bac-4931-8e59-8068fa4fa52a/content> (дата звернення: 28.10.2025)

32. Стаки Дж., Уайт Д. Коли потрібна і не потрібна вертикальна інтеграція. *The McKinsey Quarterly*, 1993. № 3. С. 77–101.
33. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494> (дата звернення: 31.10.2025)
34. Храпач В. О., Пілецька С. Т. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-23>
35. Цегельник Н. І. Блокчейн-технології у забезпеченні фінансової безпеки бізнесу. *Нові інформаційні технології управління бізнесом: збірник тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф.* Київ: Спілка автоматизаторів бізнесу, 2025. С. 339–341. URL: https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2025.pdf (дата звернення: 31.10.2025)
36. Цегельник Н.І., Коваль А.В. Діджиталізація безготівкових операцій в Україні в умовах війни. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*. Матеріали тринадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 13 вересня 2024 р. Одеса: ОНЕУ, 2024. С. 119-120.
37. 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 (дата звернення: 31.10.2025)
38. Aaker, D. A. *Strategic market management*. 10th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. 560 p.
39. Ansoff, H. I. *Strategic management*. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 272 p.
40. Drucker, P. F. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row, 1966. 284 p.

41. Hart, Andreas Mai 2006: A Strategy for the Management of Digital Information Products, Hamburg: Diplomica Verlag // www.traha.de/...strategy_for_the_management...digital...

42. Piechka S. Theoretical aspects of strategic diversification of agricultural enterprise activity. *The journal "Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology"*. 2022. № 2. P. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-12>

43. Richard P. Rumelt. Diversification Strategy and Profitability // *Strategic Management Journal*. Vol. 3. No. 4 (Oct.–Dec., 1982). P. 359–369.

44. Yildiz E. H., Morgulis-Yakushev S., Holm U., Eriksson M. A relational view on the performance effects of international diversification strategies. *Journal of International Business Studies*. 2023. Vol. 54, Issue 1. URL: <http://link.springer.com/10.1057/s41267-022-00516-8> (дата звернення: 31.10.2025).

ДОДАТКИ