

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЯ РОЗШИРЕННЯ ТА СТІЙКОСТІ

Олена СОРОКІВСЬКА Василь РУДЕНЬКИЙ Олександр РУДЕНЬКИЙ

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Тернопіль, Україна

Диверсифікація є однією з ключових стратегій розвитку, яка суттєво змінює модель організації підприємства, сприяючи активізації інвестиційного процесу та нарощуванню інтелектуального потенціалу. Світовий досвід свідчить, що серед механізмів підвищення конкурентоспроможності дедалі суттєвішими стають інтеграційні та диверсифікаційні стратегії.

У ринковій економіці підприємства обирають стратегію диверсифікації з кількох основних причин, які підтверджує міжнародна практика:

1. Диверсифіковані операції дозволяють отримати ефект масштабу (economies of scale), ефект сфери (economies of scope) та посилити вплив на ринку.

На прикладі великих міжнародних корпорацій (зокрема, американських конгломератів 1960-х років) доведено, що розширення діяльності в різні, навіть не пов'язані, галузі дозволяє досягати суттєвої економії на масштабі через централізацію управлінських функцій, фінансів та закупівель. Водночас, ключовою перевагою є економія на сфері (economies of scope), яка виникає внаслідок спільного використання нематеріальних активів (наприклад, відомого бренду, науково-дослідних розробок, управлінських технологій чи логістичної мережі) у кількох бізнес-напрямках. Ця синергія знижує загальні витрати та підвищує сукупну ефективність. Крім того, присутність у кількох секторах надає підприємству посилену ринкову владу (market influence), ускладнюючи конкурентам вихід на ринок і дозволяючи отримувати більш вигідні умови співпраці з постачальниками та дистриб'юторами.

2. Шляхом формування диверсифікованого бізнес-портфеля компанія може уникнути несистемних ризиків у своїй діяльності та підвищити стійкість до регіональних економічних спадів. Стратегія диверсифікації є фундаментальною технікою ризик-менеджменту. Вона дозволяє розсіювати (диверсифікувати) несистемні (специфічні) ризики, пов'язані з діяльністю в окремій галузі, циклічністю попиту, технологічними змінами чи регуляторними нововведеннями.

3. Ресурси, такі як виробничі потужності, управлінські знання, підприємницький хист, можуть приносити значні прибутки при застосуванні у різних галузях. Диверсифікація розглядається як стратегія, що дозволяє повністю використати надлишкові або недозавантажені ресурси фірми, підвищуючи рентабельність активів. Недозавантажені виробничі лінії можуть бути переорієнтовані на випуск нового, диверсифікованого продукту. Ключові компетенції, такі як унікальні маркетингові, логістичні або R&D-навички, набуті в одній сфері, можуть бути успішно трансферовані та застосовані у новій галузі, створюючи конкурентну перевагу. Лідерство та здатність до інновацій (підприємницький хист) є цінним, але невикористовуваним у повній мірі ресурсом, який може бути спрямований на успішний розвиток нових бізнес-одиниць, максимізуючи загальний прибуток компанії.

Зарубіжний досвід демонструє різні етапи та методи реалізації диверсифікації. Зокрема модель злиття та поглинання (США, 1960-1970-ті) була реалізована в часи, коли великі американські компанії відкрили диверсифікований шлях через масштабні злиття та поглинання, прагнучи до швидкого розширення та формування комплексних міжнародних груп. Згодом, у 1980-1990-х роках, відбулася зміна вектора від чистої

диверсифікації до спеціалізації.

Стратегія міжнародної диверсифікації, яка передбачає розподіл інвестицій та операцій по різних країнах та регіонах для мінімізації ризиків і використання зростання на світовому економічному ландшафті. Це вимагає глобального мислення та адаптації, щоб отримати вигоду від валютних рухів, а також доступ до галузей, недостатньо представлених на внутрішньому ринку.

Диверсифікація постачання (Азійсько-Тихоокеанський регіон), за якої в умовах торговельної напруженості та порушень ланцюгів постачання, фірми та уряди прискорюють стратегії диверсифікації, переконфігуровуючи торговельні маршрути, перенаправляючи інвестиції та переосмислюючи місця виробництва. Країни, такі як В'єтнам, Малайзія та Сінгапур, переорієнтовуються через цільові стимули та стратегії ланцюга постачання.

У країнах, що розвиваються успішна економічна диверсифікація вимагає довгострокових зобов'язань та ефективних політик, охоплюючи широкий спектр напрямів. Диверсифікація передбачає перехід від традиційних секторів (сільське господарство, видобуток корисних копалин) до різноманітних високоякісних послуг та секторів.

Успішна диверсифікація, як показують приклади Коста-Ріки, Індії та В'єтнаму, залежить від макроекономічної стабільності, інвестицій у людський капітал (кваліфікована робоча сила), якості інфраструктури, доступу до кредитів та сприятливого регуляторного середовища. Диверсифікація виробництва, експорту та імпорту підвищує стійкість до зовнішніх шоків, стимулює швидше економічне зростання, а також може призводити до зниження бідності та нерівності через створення робочих місць у технологічно розвинених секторах.

Ключовим чинником, що відрізняє успішні приклади диверсифікації, є цілеспрямована державна політика, спрямована на стимулювання експорту та залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у високотехнологічні та наукомісткі галузі. Уряди цих країн часто використовують такі інструменти, як створення вільних економічних зон, надання податкових пільг та субсидування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), щоб забезпечити перехід від сировинної економіки до виробництва продукції з високою доданою вартістю.

Зарубіжний досвід доводить, що диверсифікація є багатогранною стратегією розширення, яка забезпечує не лише зростання прибутків, але й критичну фінансову стійкість у нестабільному глобальному середовищі. Основні ознаки диверсифікації включають розширення асортименту продукції та переливання капіталу в інші сфери діяльності. Для успішної реалізації цієї стратегії компанії мають розробити глобальне бачення, інтегрувати міжнародну експертизу в управління та постійно адаптуватися до динамічних світових ринків.

Список використаних джерел:

1. African Development Bank Group. *Private Sector Development Strategy 2021-2025*. 2024. URL: <https://sal0.li/812F7de> (дата звернення 25.10.2025)
2. Abundance. *The Benefits of Diversifying Your Business Portfolio: Unlock Global Opportunities*. 2024. URL: <https://sal0.li/E2B391C> (дата звернення 28.10.2025)
3. SmartAsset. *Benefits of Diversifying Your Portfolio Internationally*. 2024. URL: <https://sal0.li/343905c> (дата звернення 30.10.2025)
4. UNCTAD. *Strategic diversification for commodity-dependent developing countries*. 2025. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/c1mem2d65_en.pdf (дата звернення 01.11.2025)