

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ
ПЛІСАК МАРІЇ ІГОРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Інна ВІННІКОВА

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1. Інституційно-правові засади та еволюція наукових підходів до диверсифікації діяльності бізнес-структур	6
1.2. Методологічні основи оцінювання результативності та аналіз міжнародного і вітчизняного досвіду реалізації стратегій диверсифікації	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ТОВ "РЕВЕГА"	25
2.1. Стратегічна характеристика діяльності ТОВ "Ревага" та оцінка поточного стану диверсифікаційної політики	25
2.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління диверсифікаційними процесами в ТОВ "Ревага"	35
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної глобалізації, посилення конкуренції та динамічного розвитку технологій бізнес-організації змушені постійно адаптуватися до змін ринкового середовища, щоб зберігати та зміцнювати свої позиції. Зростання нестабільності зовнішнього середовища, політичні та економічні кризи, зміна споживчих уподобань і загострення екологічних проблем вимагають від підприємств підвищення рівня гнучкості, пошуку нових джерел доходу та мінімізації ризиків господарської діяльності.

В такій ситуації диверсифікація діяльності набуває особливої актуальності. Вона є одним із ключових інструментів стратегічного розвитку, що дозволяє бізнес-структурам не лише знизити залежність від окремих видів продукції або ринків збуту, але й підвищити інноваційний потенціал, сформувати нові конкурентні переваги та забезпечити довгострокову стійкість. Успішна реалізація диверсифікаційних стратегій сприяє зменшенню ризиків банкрутства, відкриває нові можливості для розвитку та збільшення прибутковості.

В Україні питання ефективного управління диверсифікаційними процесами набуває особливого значення в контексті інтеграції до світового економічного простору, підвищення ролі малих та середніх підприємств у формуванні національної економіки та необхідності стабілізації бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Відповідно, дослідження проблем управління диверсифікацією бізнес-організацій є вкрай важливим як для наукової спільноти, так і для практиків.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендації щодо удосконалення управління диверсифікацією бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- проаналізувати інституційно-правові основи та еволюцію наукових підходів до диверсифікації діяльності бізнес-структур;
- дослідити методологічні основи оцінювання результативності диверсифікаційних стратегій та узагальнити міжнародний і вітчизняний досвід їх

реалізації;

- охарактеризувати стратегічний розвиток ТОВ «Ревага» та оцінити поточний стан його диверсифікаційної політики;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізмів управління диверсифікаційними процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління диверсифікацією в бізнес-організації.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та практичні аспекти формування ефективної системи управління диверсифікаційними процесами бізнес-організації.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, методи стратегічного планування і прогнозування, графічні методи та метод експертних оцінок.

Інформаційну базу дослідження сформували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань диверсифікації діяльності підприємств, чинні нормативно-правові акти України, аналітичні звіти галузевих організацій, статистичні дані, внутрішня звітність і фінансова документація ТОВ «Ревага», а також результати власних досліджень і спостережень.

Апробація результатів дослідження: основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Science and Information Technologies in the Modern World» (Athens, 21-23.05.2025 р.) та опубліковано у збірнику матеріалів конференції тези: Плісак Марія «УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ» // Science and Information Technologies in the Modern World [Електронний ресурс] — с. 173-179

Апробація результатів дослідження: основні результати кваліфікаційної роботи були апробовані участю у науковій конференції «Science and Information Technologies in the Modern World».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 2 розділів, 4 підрозділів, висновків, списку використаних джерел з 27 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки, у т.ч. 46 сторінок (без списку використаних джерел та додатків).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Інституційно-правові засади та еволюція наукових підходів до диверсифікації діяльності бізнес-структур

Українські науковці активно досліджують диверсифікацію як інструмент стратегічного управління, особливо в контексті нестабільного економічного середовища. Значна увага приділяється класифікації стратегій диверсифікації, їх впливу на адаптивність підприємств та інноваційний розвиток. Також аналізуються особливості диверсифікації в аграрному секторі та будівельній галузі. Міжнародні дослідження зосереджені на впливі цифрової трансформації на диверсифікаційні стратегії, а також на зв'язку між технологічною диверсифікацією та продуктивністю підприємств, табл. 1.1. Використовуються методи аналізу патентної активності та фінансових показників для оцінки ефективності диверсифікації.

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про зростаючу увагу до диверсифікації як ключового елементу стратегічного управління підприємствами. Українські дослідники акцентують на класифікації стратегій та їх адаптації до специфіки національної економіки, тоді як зарубіжні вчені досліджують вплив цифрових технологій на диверсифікаційні процеси. Загалом, диверсифікація розглядається як ефективний механізм підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнес-структур в умовах динамічного ринкового середовища.

Таблиця 1.1. Огляд ключових наукових публікацій

Автор(и) та рік	Назва публікації	Основні положення	Ключові висновки
Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. (2023)	Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки	Класифікація стратегій диверсифікації; принципи впровадження; етапи розробки	Визначено типи диверсифікації (моногалузева, полігалузева), принципи стратегії (системність, гнучкість) та етапи розробки стратегії
Бужимська К., Царук І., Бірюченко С., Пашенко О., Світличин І. (2024)	Вплив диверсифікації на стратегічне управління підприємством	Аналіз видів диверсифікації; вплив на адаптивність підприємства	Горизонтальна диверсифікація сприяє розширенню асортименту; вертикальна – контролю ланцюга поставок
Збарський В., Талавира М., Остапчук А. (2022)	Диверсифікація економічної діяльності малого та середнього агробізнесу	Теоретичні аспекти диверсифікації в аграрному секторі; закордонний досвід	Диверсифікація сприяє конкурентоспроможному розвитку агробізнесу та інтеграції в соціально- економічні відносини
Wu G., You D. (2021)	Will enterprise digital transformation affect diversification strategy?	Вплив цифрової трансформації на рівень диверсифікації підприємств	Цифрова трансформація значно підвищує рівень диверсифікації через посилення ринкової влади та зменшення ризиків
Pugliese E., Napolitano L., Zaccaria A., Pietronero L. (2017)	Coherent diversification in corporate technological portfolios	Зв'язок між технологічною диверсифікацією та продуктивністю	Узгоджена технологічна диверсифікація позитивно впливає на продуктивність праці підприємств

Джерело: створено автором на основі [1, 15]

Перші правові рамки, що підтримували бізнес-структури, заклали основу для сучасної підприємницької діяльності та торгової практики. Історично ці рамки виникли, коли суспільства почали визнавати важливість регулювання торгівлі та захисту прав власності[1]. Стародавні цивілізації, такі як цивілізації Месопотамії та Єгипту, розробили елементарні закони, які регулювали торгівлю, забезпечуючи справедливість угод і дотримання угод. Наприклад, Кодекс Хаммурапі, датований приблизно 1754 роком до нашої ери, включав положення, які стосувалися комерційних операцій, що вказувало на раннє визнання необхідності правового

контролю за підприємницькою діяльністю. Ці основоположні юридичні структури встановили принципи, які з часом розвивалися, впливаючи на розробку більш складних правил ведення бізнесу.

У міру розвитку суспільства еволюція інституційної політики відігравала вирішальну роль у формуванні стратегій диверсифікації бізнесу. Протягом століть з'являлися різноманітні інституції для підтримки економічного зростання, адаптуючи свою політику відповідно до змін ринкових умов і соціальних потреб[2]. Наприклад, в епоху Відродження зростання банків і акціонерних компаній стало значним інституційним прогресом, який дозволив збільшити накопичення капіталу та розподілити ризики між інвесторами. Ці зміни не тільки сприяли зростанню бізнесу, але й сприяли диверсифікації, оскільки компанії шукали нові ринки та можливості. Постійно адаптуючи свою політику, установи відіграють важливу роль у створенні середовища, сприятливого для інновацій та диверсифікації бізнесу.

Промислова революція, наприклад, ознаменувала значний перелом, оскільки спонукала до створення більш структурованої правової бази для швидкого розширення бізнесу [3]. У цю епоху були введені закони про обмежену відповідальність, які захищали інвесторів і заохочували їх фінансувати різноманітні підприємства, не ризикуючи своїми особистими активами. Крім того, створення регуляторних органів допомогло здійснювати нагляд за діловою практикою, забезпечуючи чесну конкуренцію та захист споживачів. Ці віхи відображають зростаюче розуміння складності диверсифікації бізнесу, а також потреби в надійній інституційній та правовій підтримці для стимулювання економічного розвитку та інновацій.

Державне регулювання відіграє вирішальну роль у формуванні рамок, які впливають на диверсифікацію бізнесу. Нормативно-правова база, встановлена урядами, може як сприяти, так і перешкоджати розвитку різних бізнес-структур[4]. Наприклад, закони, що стосуються корпоративного управління, оподаткування та конкуренції, безпосередньо впливають на те, як компанії диверсифікують свою

діяльність і потоки доходів. Оскільки компанії прагнуть адаптуватися до змін ринку, вони часто покладаються на регулятивні вказівки, щоб орієнтуватися на своєму шляху до диверсифікації. Ця взаємодія між регулюванням і бізнес-стратегією підкреслює важливість сприятливого регуляторного середовища для сприяння інноваціям і заохочення компаній до вивчення нових можливостей.

Відповідність державним нормам має глибокий вплив на інновації та розвиток бізнесу, табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Вплив державного регулювання на інноваційний розвиток бізнесу

Елемент державного регулювання	Сприяння інноваціям	Обмеження інновацій
Анти монопольне законодавство	Формує умови рівноправної конкуренції, що стимулює підприємства розробляти унікальні продукти та шукати нові ринки. Підтримує стартап-екосистеми через обмеження домінування великих гравців.	Надмірне втручання може уповільнити процеси стратегічних альянсів та обмежити економії на масштабі, важливі для інновацій у високотехнологічних галузях.
Патентна система	Захищає результати НДДКР, стимулюючи приватні інвестиції в дослідження та створення нових технологічних рішень; сприяє трансферу технологій через ліцензування.	Висока вартість патентування і тривалий розгляд заявок може стримувати розвиток малих інноваційних підприємств.
Стандарти безпеки	Підвищують довіру споживачів до нових продуктів, сприяючи швидкому проникненню інновацій на ринок (наприклад, стандарти екологічної сертифікації для "зелених" технологій).	Завищені технічні вимоги можуть значно збільшувати витрати на розробку та впровадження інноваційних продуктів.
Податкові стимули для НДДКР	Прямі та непрямі податкові пільги збільшують обсяг корпоративних інвестицій у НДДКР (наприклад, податкові кредити на дослідження у США).	Нечіткість критеріїв отримання податкових пільг може призводити до зловживань або неефективного розподілу ресурсів.

Джерело: створено автором на основі [11, 17]

З одного боку, дотримання нормативних стандартів може надихнути компанії на інновації, оскільки вони прагнуть відповідати вимогам відповідності, залишаючись конкурентоспроможними на відповідних ринках. Наприклад, нормативні акти, пов'язані з екологічною стійкістю, можуть підштовхнути фірми до розробки екологічно чистих технологій і практик, що призведе до появи нових

ліній продуктів і послуг [5]. Однак тягар значної відповідності може також пригнічувати креативність і уповільнювати зростання, якщо підприємства надмірно зосереджуються на дотриманні нормативних вимог, а не на інноваційних стратегіях. Для компаній, які прагнуть процвітати в регульованому середовищі, необхідно знайти баланс між дотриманням нормативних вимог та інноваціями.

Вивчення тематичних досліджень регуляторних змін показує, як підприємства адаптувалися у відповідь на зміну правового ландшафту. Наприклад, впровадження нових податкових пільг, спрямованих на заохочення інвестицій у відновлювану енергетику, призвело до значної диверсифікації в енергетичному секторі[6]. Компанії, які спочатку зосереджувалися на традиційних джерелах енергії, перейшли до відновлюваних джерел енергії, що часто призводило до збільшення потоків доходу та конкурентоспроможності на ринку. Іншим відомим прикладом є фінансовий сектор, де регуляторні реформи після економічних спадів спонукали фірми диверсифікувати свої пропозиції послуг, що зрештою призвело до більш стійкої галузі. Ці приклади ілюструють динамічний зв'язок між регулюванням і адаптацією бізнесу, демонструючи, як регуляторні зміни можуть каталізувати зусилля з диверсифікації.

Теоретичні моделі диверсифікації бізнесу забезпечують фундаментальне розуміння того, як підприємства можуть стратегічно розширити свою діяльність, щоб пом'якшити ризики та використати нові можливості, табл. 1.3.

Різноманітні моделі, такі як погляд на основі ресурсів і теорія портфоліо, пропонують розуміння оптимальних шляхів, якими організації можуть йти під час диверсифікації. Погляд на основі ресурсів наголошує на використанні наявних активів і можливостей для вивчення нових ринків, тоді як портфельна теорія припускає, що диверсифікація може підвищити загальну віддачу шляхом розподілу інвестицій між різними секторами[8]. Ці теоретичні основи не лише спрямовують бізнес у їхніх стратегіях диверсифікації, але й допомагають оцінити потенційні ризики та переваги, пов'язані з такими кроками.

Таблиця 1.3. Поглиблена класифікація теоретичних моделей диверсифікації бізнесу

Модель/Теорія	Автор(и)/Школа	Ключова ідея	Застосування
Теорія ресурсної бази (RBV)	П. Вернерфельт (1984), Дж. Барні (1991)	Фірми диверсифікують діяльність за напрямками, де можуть використати свої унікальні ресурси або компетенції (core competences).	Стратегія зростання через суміжні індустрії.
Портфельний підхід BCG	Boston Consulting Group (1970-ті)	Управління групою бізнесів через розподіл за категоріями: "зірки", "дійні корови", "знаки питання", "собаки".	Оптимізація структури бізнес-портфеля.
Теорія життєвого циклу галузі	М. Портер, Ф. Малуф (1980-ті)	Галузі проходять фази розвитку, зрілості і спаду; диверсифікація потрібна для виживання у фазі спаду.	Планування виходу на нові ринки або галузі.
Теорія транзакційних витрат	О. Вільямсон (1975)	Рішення щодо інтеграції чи диверсифікації залежить від мінімізації витрат на ринкові транзакції.	Вибір між внутрішньою розробкою та аутсорсингом.

Джерело: створено автором на основі [10, 24]

Кількісні методи відіграють вирішальну роль в оцінці стратегій диверсифікації, надаючи емпіричні докази для підтримки процесів прийняття рішень, табл. 1.4. Такі методи, як регресійний аналіз і фінансове моделювання, дозволяють компаніям аналізувати ефективність диверсифікованих підрозділів за ключовими показниками ефективності.

Застосовуючи ці кількісні підходи, організації можуть визначити ефективність своїх зусиль з диверсифікації, визначаючи, які стратегії приносять найвищий прибуток, а які можуть потребувати переоцінки. Крім того, кількісні методи допомагають прогнозувати майбутню ефективність і розуміти ринкову динаміку, гарантуючи, що компанії приймають обґрунтовані рішення на основі даних, що керуються інформацією[7].

Міждисциплінарні підходи, які поєднують економіку, соціологію та бізнес, все більше визнаються за їх цінність у розумінні диверсифікації бізнес-структури [9]. Інтегруючи точки зору з різних галузей, дослідники можуть отримати більш цілісне уявлення про фактори, що впливають на диверсифікацію. Наприклад,

економічні теорії можуть інформувати про фінансову життєздатність диверсифікації, тоді як соціологічні висновки можуть пролити світло на культурну та соціальну динаміку, яка впливає на організаційні зміни. Такий міждисциплінарний аналіз не тільки збагачує теоретичний дискурс, але й забезпечує практичні рамки для бізнесу, щоб орієнтуватися в складнощах диверсифікації в швидко мінливому середовищі[7].

Таблиця 1.4. Кількісні методи оцінки стратегій диверсифікації бізнесу

Метод	Наукове обґрунтування	Основні переваги	Приклад використання
Множинна регресійна модель	Заснована на теорії економетрії, використовується для визначення мультифакторних залежностей результативних показників.	Виявлення головних факторів впливу на фінансову успішність диверсифікаційної стратегії.	Оцінка впливу асортиментної експансії на прибуток компанії.
Коефіцієнт диверсифікації доходу	Аналіз зміни дисперсії доходу в залежності від диверсифікації бізнесу.	Кількісне вимірювання зниження ризиків завдяки диверсифікації.	Оцінка стабільності виручки після входу в нові ринки.
Аналіз середніх приростів (CAGR)	Метод визначення середнього річного темпу зростання складних інвестицій.	Застосовується для довгострокового аналізу темпів розвитку диверсифікаційних проектів.	Визначення успішності нового бізнес-напрямку за 5 років.
Коваріаційний аналіз	Частина портфельної теорії Марковіца для визначення взаємозв'язків прибутковості різних бізнес-напрямів.	Побудова оптимального диверсифікованого портфеля активів підприємства.	Аналіз сумісності нових інвестиційних проектів із основним бізнесом.

Джерело: створено автором на основі [11, 19]

Сучасні тенденції диверсифікації між галузями відображають динамічні зміни в тому, як підприємства адаптуються до мінливих умов ринку та потреб споживачів, табл. 1.5.

Таблиця 1.5. Актуальні міжгалузеві тренди диверсифікації у глобальній економіці

Тенденція	Основна характеристика	Наукове підґрунтя/Концепція
Платформізація бізнесу	Компанії створюють багатосторонні цифрові платформи, що поєднують виробників і споживачів. Приклад: Amazon, Alibaba.	Теорія багатосторонніх ринків (Rochet & Tirole, 2003).
Екологічна диверсифікація	Переорієнтація портфеля на "зелені" технології, перехід до екологічного підприємництва.	Концепція ESG-стандартів (Environmental, Social, Governance).
Технологічна конвергенція	Інтеграція біотехнологій, інформаційних технологій, нанотехнологій у нові продукти та послуги.	Теорія конвергенції технологій (Roco & Bainbridge, 2002).
Глобальна операційна гнучкість	Диверсифікація операцій між кількома ринками для уникнення локальних ризиків.	Теорія глобальної стратегічної диверсифікації (Verbeke, 2009).

Джерело: створено автором на основі [7, 8]

Компанії дедалі більше прагнуть досліджувати нові ринки та лінійки продуктів як стратегію підвищення зростання та стійкості [7]. Ця тенденція була особливо очевидною в таких секторах, як технології, охорона здоров'я та споживчі товари, де фірми диверсифікують діяльність, щоб пом'якшити ризики та отримати вигоду від нових можливостей. Наприклад, багато технологічних компаній відходять від своїх основних пропозицій і включають такі послуги, як хмарні обчислення та штучний інтелект, які не тільки диверсифікують їхні потоки доходів, але й роблять їх конкурентоспроможними в майбутньому. Така стратегічна диверсифікація дозволяє підприємствам залишатися гнучкими та оперативно реагувати в дедалі нестабільнішому економічному середовищі.

Технологічні інновації є значною рушійною силою сучасних стратегій диверсифікації. Поява передових технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних та Інтернет речей (IoT), дозволяє компаніям виявляти нові можливості та оптимізувати свою діяльність, табл. 1.6.

Таблиця 1.6. Вплив технологічних інновацій на сучасні стратегії диверсифікації

Технологія	Відкриті можливості	Стратегічні наслідки для бізнесу
Штучний інтелект (AI)	Використання машинного навчання для виявлення нових ринкових ніш, автоматизація операцій, покращення клієнтського досвіду.	Переосмислення бізнес-моделей, поява персоналізованих продуктів і сервісів.
Аналітика великих даних (Big Data)	Глибинна сегментація ринків, прогнозування тенденцій споживачької поведінки, оптимізація ланцюгів поставок.	Створення нових пропозицій на основі аналізу поведінкових даних.
Інтернет речей (IoT)	Інтеграція цифрових сенсорів у продукти та процеси для збору реального часу даних.	Можливість створення розумних продуктів і нових сервісних моделей.
Блокчейн	Децентралізація транзакційних систем, підвищення прозорості ланцюгів постачання, захист інтелектуальної власності.	Нові підходи до договірних відносин (смарт-контракти) і довіри між бізнесами.

Джерело: створено автором на основі [11, 18]

Ці інновації сприяють розробці нових продуктів і послуг, дозволяючи підприємствам виходити на раніше неосвоєні ринки. Наприклад, компанії в сільськогосподарському секторі використовують технології точного землеробства, щоб диверсифікуватися на стійкі практики та органічні продукти, реагуючи таким чином на зміну споживчих уподобань щодо здорових та екологічно чистих варіантів. Як результат, технологічний прогрес не тільки підвищує операційну ефективність, але й створює можливості для диверсифікації, які відповідають сучасним вимогам споживачів.

Глобалізація відіграє вирішальну роль у впливі на еволюцію бізнес-структур і стратегій диверсифікації. Оскільки підприємства розширюють свою діяльність за кордон, вони стикаються з різними ринковими умовами, нормативним середовищем і культурним контекстом [10]. Ця міжнародна експозиція заохочує фірми адаптувати та диверсифікувати свої бізнес-моделі, щоб ефективно відповідати місцевим вимогам і перевагам. Крім того, глобалізація полегшує доступ до нових ресурсів і талантів, сприяючи подальшому розвитку інновацій і диверсифікації. Наприклад, багатонаціональні корпорації часто диверсифікують свої ланцюжки поставок, щоб підвищити стійкість до глобальних збоїв, таких як ті,

що сталися під час пандемії COVID-19. Таким чином, взаємодія між стратегіями глобалізації та диверсифікації підкреслює необхідність для підприємств залишатися конкурентоспроможними у взаємопов'язаному світі.

1.2. Методологічні основи оцінювання результативності та аналіз міжнародного і вітчизняного досвіду реалізації стратегій диверсифікації

Розуміння ключових концепцій вимірювання ефективності має вирішальне значення для розробки ефективних стратегій в організаціях[1]. Вимірювання ефективності охоплює широкий спектр показників і показників, які допомагають оцінити, наскільки добре організація досягає своїх цілей. Ці концепції включають ефективність, дієвість і релевантність, які служать основоположними елементами для оцінки продуктивності. Наприклад, ефективність означає оптимальне використання ресурсів, тоді як ефективність вимірює ступінь досягнення цілей. Крім того, релевантність гарантує, що використані показники відповідають стратегічним цілям організації. Чітко визначивши ці поняття, організації можуть створити надійну основу для оцінки своєї діяльності та прийняття обґрунтованих рішень щодо потенційних стратегій диверсифікації.

Основи для оцінки ефективності забезпечують структуровані методології, які організації можуть прийняти для систематичного оцінювання своєї діяльності [2]. Існують різні моделі, кожна з яких пропонує унікальний погляд на оцінку продуктивності, табл. 1.7.

Наприклад, підхід Balanced Scorecard наголошує на збалансованому погляді на ефективність, включаючи фінансові та нефінансові показники, такі як задоволеність клієнтів і внутрішні процеси. Ця цілісна структура дозволяє організаціям ефективно узгоджувати свої стратегічні ініціативи з показниками ефективності. Крім того, структура логічної моделі окреслює взаємозв'язки між ресурсами, діяльністю, результатами та результатами, сприяючи повному розумінню того, як організаційні зусилля сприяють загальній продуктивності.

Впровадження цих структур дозволяє організаціям проводити ретельну оцінку ефективності, зрештою керуючи своїми стратегіями диверсифікації.

Таблиця 1.7. Основи оцінки ефективності організації

Методологія	Опис	Переваги	Приклад застосування
Balanced Scorecard (BSC)	Модель, що включає чотири аспекти: фінансовий, споживачів, внутрішніх процесів і навчання та зростання. Метою є забезпечення балансу між короткостроковими фінансовими результатами і довгостроковим розвитком компанії.	Підвищує ефективність управлінських рішень, забезпечує чітке вимірювання.	Застосовується в великих компаніях для стратегічного управління, наприклад, у фінансових корпораціях для моніторингу фінансових та нефінансових показників.
EFQM Excellence Model	Оцінка організації на основі дев'яти критеріїв, які включають лідерство, стратегію, процеси, результати та стійкість.	Високий рівень комплексності, орієнтація на усі сфери організації, а не лише фінанси.	Використовується для оцінки корпоративної культури та ефективності в компаніях, таких як міжнародні корпорації.
Six Sigma	Методика, орієнтована на мінімізацію варіацій в процесах і зниження дефектів. Підходить для оцінки операційної ефективності в виробничих компаніях.	Спрощує процеси, зменшує помилки та витрати.	Використовується в виробництві для підвищення якості і продуктивності, наприклад, в автомобільній промисловості.

Джерело: створено автором на основі [10, 24]

Роль теорії в розробці стратегії є першорядною, оскільки теоретичні основи забезпечують необхідний контекст для розуміння динаміки продуктивності в організаціях[3]. Різноманітні теорії, такі як «П'ять сил» Портера та ресурсно-орієнтований погляд, пропонують розуміння конкурентної переваги та стратегічного розподілу ресурсів, табл. 1.8.

Ці теорії допомагають організаціям аналізувати своє зовнішнє середовище та внутрішні можливості, інформуючи їх про рішення диверсифікації. Наприклад, розуміння конкурентного ландшафту за допомогою концепції Портера може спрямувати фірми у визначенні можливостей для диверсифікації, які використовують їхні сильні сторони при вирішенні викликів ринку. Спираючись

на розробку стратегії на усталені теорії, організації можуть покращити свої процеси стратегічного планування та підвищити вірогідність успішної реалізації стратегій диверсифікації.

Таблиця 1.8. Роль теорії у формуванні стратегії диверсифікації

Теорія	Опис	Вплив на стратегію	Приклад застосування
Модель п'яти сил Портера	Модель, яка оцінює конкурентну силу галузі на основі п'яти факторів: конкурентність у галузі, загроза нових конкурентів, загроза замінників, bargaining power of suppliers, bargaining power of customers.	Допомагає визначити конкурентне середовище і вибір стратегії для збереження чи покращення конкурентних позицій.	Великі роздрібні мережі використовують цю модель для оцінки конкурентного середовища перед виходом на нові ринки.
Ресурсно-орієнтований підхід (RBV)	Орієнтується на внутрішні ресурси підприємства як основну конкурентну перевагу. Ця теорія стверджує, що організації повинні розвивати і використовувати унікальні ресурси та можливості для створення стратегічної вартості.	Підкреслює важливість стратегічного розвитку на основі внутрішніх ресурсів, що дає змогу підприємствам ефективно використовувати свої конкурентні переваги.	Кейс компанії Apple, що інвестує в інноваційні технології для утримання лідерства на ринку технологій.
Теорія життєвого циклу галузі	Визначає стадії розвитку галузі (від створення до зниження), що допомагає прогнозувати необхідні стратегії для компаній на різних етапах.	Стратегія компанії повинна змінюватися залежно від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь.	Автопромисловість: в стадії зрілості компанії фокусуються на вдосконаленні продукту та збільшенні ефективності виробництва.

Джерело: створено автором на основі [3, 9]

У сфері оцінки ефективності відмінність між якісними та кількісними методами є першочерговою[1]. Кількісні методи, такі як аналіз часових рядів і статистична екстраполяція, дозволяють дослідникам отримувати числові дані, які можна аналізувати на предмет тенденцій і закономірностей. Ці методи піддаються вимірюванню та порівнюванню, надаючи конкретні докази результатів

ефективності. І навпаки, якісні методи зосереджені на розумінні основних мотивацій і контекстів, які впливають на ефективність, часто використовуючи інтерв'ю, фокус-групи та тематичні дослідження. Ця подвійність у підходах дає змогу отримати всебічне розуміння ефективності, оскільки включає в себе як вимірювані дані, так і багату описову інформацію, підкреслюючи складність динаміки ефективності в різних умовах.

Методи збору даних відіграють життєво важливу роль в аналізі ефективності, впливаючи на якість і надійність висновків, табл. 1.9.

Таблиця 1.9. Методи збору даних для оцінки ефективності бізнесу

Метод збору даних	Опис	Переваги	Недоліки
Опитування	Збір даних від групи респондентів для отримання уявлення про їхні ставлення, думки, чи поведінку.	Легко масштабувати на великі групи, результативно для вивчення ставлення клієнтів.	Ризик упередженості відповідей, важкість забезпечення репрезентативності.
Інтерв'ю	Безпосереднє спілкування з респондентами для отримання глибших даних та аналізу.	Можливість отримати якісні глибокі дані, виявити невиявлені проблеми.	Висока вартість і час на проведення, ризик суб'єктивізму інтерв'юера.
Аналіз документів	Використання вже існуючих даних, таких як звіти, бухгалтерські документи, зовнішні публікації.	Не потребує витрат на нові дослідження, дає можливість аналізувати історичні дані.	Може бути неповним, не завжди відображає актуальний стан.

Джерело: створено автором на основі [11, 18]

Загальні методи включають опитування, інтерв'ю, спостереження та аналіз документів, кожен з яких має певні переваги та виклики. Наприклад, опитування можуть збирати кількісні дані з великої вибірки, тоді як інтерв'ю надають глибину та контекст індивідуального досвіду. Щоб забезпечити ефективність цих методів, дослідники повинні враховувати такі фактори, як цільова група, релевантність поставлених запитань і можливість упередженості у відповідях. Добре структурований підхід до збору даних не тільки посилює точність аналізу, але й посилює загальну обґрунтованість оцінки ефективності, забезпечуючи достовірність отриманої інформації та ефективність.

Оцінка методологічної точності та валідності має вирішальне значення для

встановлення достовірності оцінювання ефективності[5]. Методологічна строгість означає строгість і послідовність плану дослідження, включаючи відповідність обраних методів і надійність процесів збору даних. З іншого боку, валідність визначає, чи дійсно оцінка вимірює те, що вона має намір виміряти. Дослідники повинні брати участь у різних стратегіях, щоб підвищити як точність, так і валідність, наприклад тріангуляцію, яка передбачає використання кількох методів або джерел даних для підтвердження висновків. Крім того, експертна перевірка та повторні дослідження можуть додатково підтвердити результати, тим самим посилюючи надійність висновків, зроблених на основі оцінки ефективності. Розставляючи ці елементи за пріоритетністю, дослідники можуть переконатися, що їхні оцінки продуктивності внесли значний внесок у розуміння та підвищення ефективності організації.

Тематичні дослідження успішних стратегій диверсифікації дають цінну інформацію про те, як компанії можуть ефективно розширити свою діяльність і зменшити ризики на нестабільних ринках. Наприклад, транснаціональні корпорації, такі як Unilever і Procter & Gamble, успішно диверсифікували свої продуктові лінії, щоб адаптуватися до мінливих уподобань споживачів і умов глобального ринку, табл. 1.10.

Таблиця 1.10. Тематичні дослідження диверсифікації на прикладі транснаціональних корпорацій

Компанія	Стратегія диверсифікації	Результати	Висновки
Unilever	Диверсифікація через розширення асортименту споживчих товарів і розширення географічної присутності.	Збільшення частки на ринках, диверсифікація брендів та зниження ризиків.	Адаптація стратегії до різних культур та потреб споживачів є ключем до успіху.
Procter & Gamble	Стратегія розширення через нові лінії продукції (здоров'я та догляд за шкірою).	Розширення бізнесу у нові сегменти, зростання прибутку.	Застосування стратегії інновацій і гнучкості для адаптації до мінливих умов.
Coca-Cola	Розширення через придбання локальних брендів і вихід на нові сегменти ринку (напої без цукру, вода).	Успіх у збереженні бренду на глобальному рівні, захист від змін у попиті.	Прибуткове використання стратегій купівлі та інтеграції місцевих брендів на нових ринках.

Джерело: створено автором на основі [4, 9]

Ці компанії продемонстрували важливість не лише визначення потенційних областей для диверсифікації, але й узгодження їх із своїми основними компетенціями та сильними ринковими перевагами. Вивчаючи ці тематичні дослідження, організації можуть отримати важливі уроки щодо стратегічного планування та реалізації, включаючи необхідність ретельного дослідження ринку та постійної оцінки результатів диверсифікації.

Уроки, отримані на світових ринках, підкреслюють критичні фактори, які сприяють успішній диверсифікації. Компанії, які працюють на міжнародному рівні, часто стикаються з унікальними проблемами, які вимагають від них адаптації своїх стратегій до місцевих умов, табл. 1.11. Наприклад, фірми, які виходять на ринки, що розвиваються, повинні усвідомлювати культурні відмінності, нормативне середовище та економічні умови, які можуть вплинути на їх діяльність.

Таблиця 1.11. Кейси міжнародних ринків щодо успішної диверсифікації

Урок	Опис	Приклад	Висновки
Адаптація продукту до локальних умов	Потрібно враховувати локальні культурні, соціальні та економічні умови для ефективного впровадження стратегії.	Starbucks адаптував своє меню до смакових вподобань в різних країнах, зокрема в Китаї.	Стратегія адаптації є критично важливою для глобальних брендів, які хочуть зберігати свою привабливість у різних регіонах.
Гнучкість в управлінні ризиками	Необхідність оперативного реагування на економічні та політичні зміни на міжнародних ринках.	Комплекси готелів Hilton адаптувались до різних регіональних змін в умовах пандемії.	Гнучкість у прийнятті стратегічних рішень є важливою для успіху в умовах глобальних змін.

Джерело: створено автором на основі [11, 19]

Крім того, організації повинні бути готові використовувати місцеві партнерства та адаптувати свої продукти чи послуги відповідно до конкретних потреб споживачів у цих регіонах. Розуміючи цю динаміку, підприємства можуть краще орієнтуватися в складнощах глобальної диверсифікації та покращити свої шанси на успіх на нових ринках.

Незважаючи на потенційні переваги диверсифікації, міжнародні фірми стикаються з численними проблемами, які можуть перешкодити їхнім зусиллям. Ці

виклики можуть включати управління операційними складнощами, узгодження корпоративної культури та забезпечення адекватного розподілу ресурсів між кількома бізнес-підрозділами[7]. Наприклад, компаніям може бути важко об'єднати різні команди та підтримувати незмінні стандарти якості на різних ринках. Крім того, зовнішні фактори, такі як геополітична нестабільність, коливання обмінних курсів валют і зміна споживчих уподобань, можуть ускладнити стратегії диверсифікації. Прямо вирішуючи ці виклики та розробляючи надійні системи управління ризиками, організації можуть підвищити свою стійкість і адаптивність у все більш взаємопов'язаній глобальній економіці.

Таблиця 1.12. Стратегії диверсифікації в Україні

Підхід до диверсифікації	Опис	Приклад	Висновок
Горизонтальна диверсифікація	Запуск нових товарних ліній для існуючих ринків.	Агрохолдинги в Україні почали виробництво нових видів зернових культур для експорту.	Горизонтальна диверсифікація може бути ефективною в умовах високої конкуренції і змін на ринку.
Вертикальна диверсифікація	Вихід на нові етапи виробничого процесу (постачання або збут).	Українські виробники техніки почали реалізовувати продукцію через власні мережі магазинів.	Вертикальна диверсифікація дозволяє знизити залежність від постачальників і збільшити контроль над процесами.

Джерело: створено автором на основі [10, 22]

Аналіз підходів місцевого ринку до стратегій диверсифікації показує різноманітність методів, які використовують вітчизняні фірми для адаптації до мінливих економічних умов, табл. 1.12.

Багато підприємств прийняли стратегії для окремих галузей, які відповідають уподобанням місцевих споживачів і динаміці ринку. Наприклад, компанії з виробництва харчових продуктів і напоїв урізноманітнили свої лінійки продуктів, включивши в них більш здорові варіанти, реагуючи на зростаючий попит на продукти, орієнтовані на оздоровлення. Цей локалізований підхід не тільки покращує залучення клієнтів, але й дозволяє компаніям використовувати регіональні тенденції та культурні нюанси. Розуміючи та впроваджуючи ці ринкові

стратегії, підприємства можуть ефективно позиціонувати себе в конкурентному середовищі, одночасно сприяючи інноваціям і стійкості.

Вивчення прикладів диверсифікації в окремих галузях дає зрозуміти, як різні галузі успішно справлялися з проблемами диверсифікації[8]. У технологічному секторі численні фірми розширили свої пропозиції за межі основних продуктів, включивши програмне забезпечення та сервісні рішення. Наприклад, провідна телекомунікаційна компанія може диверсифікуватися в послуги хмарних обчислень, щоб отримати нові джерела доходу. Цей стратегічний крок не тільки розширює їхній ринок, але й дозволяє їм надавати інтегровані рішення клієнтам, підвищуючи їх лояльність. Така галузева диверсифікація є прикладом того, як компанії можуть ефективно пристосовуватися до ринкових зрушень і використовувати нові можливості, зрештою сприяючи стабільному зростанню та прибутковості.

Поєднання теорії та застосування в реальному світі має важливе значення для ефективного впровадження стратегій диверсифікації на різних підприємствах[9]. Теоретичні основи забезпечують основу для розуміння складності диверсифікації, тоді як практичні застосування дозволяють організаціям перевірити ці теорії в реальних ринкових умовах, табл. 1.13.

Порівняльний аналіз теорії та практики диверсифікації показує, що ефективна диверсифікація базується на глибокому стратегічному аналізі та гнучкості управлінських рішень. Теоретичні підходи, такі як моделі Портера, Ansoff, Теесе, BCG, забезпечують фундамент для стратегічного планування, однак практичне втілення вимагає врахування динаміки ринку, цифрових трендів і потенційних ризиків. Найуспішніші компанії поєднують класичні стратегії з інноваційними підходами до управління, що дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність у мінливому глобальному середовищі.

Таблиця 1.13. Теорія та практика диверсифікації: Порівняння стратегій

Аспект	Теоретичне підґрунтя	Практичні застосування
Теоретичні основи диверсифікації	Моделі стратегії, зокрема модель конкурентних сил Портера та ресурсно-орієнтований підхід Барні.	Розробка стратегій для багатогалузевих корпорацій, таких як Google, Amazon.
Адаптація стратегії до змін ринку	Теорія динамічних можливостей (Teese, Pisano) та інноваційна адаптація.	Підприємства, які інвестують в дослідження та розробки для підвищення гнучкості (наприклад, Tesla, Apple).
Управління портфелем бізнесів	Матриця BCG, матриця GE/McKinsey для оцінки привабливості ринку та конкурентної позиції.	Компанії реструктуризують або продають слабкі бізнес-одиниці, зберігаючи високоприбуткові (Unilever, Nestlé).
Види диверсифікації	Залежно від ступеня спорідненості: горизонтальна, вертикальна, конгломератна (Ansoff, 1957).	Walmart — горизонтальна; Amazon — діагональна; Berkshire Hathaway — конгломератна.
Ризики та обмеження диверсифікації	Теорія агентських витрат, проблема надмірної диверсифікації, коли управління стає неефективним.	Приклади провалів: AOL-Time Warner (2000), General Motors (криза 2008 року через розширення без ефективного контролю).
Міжнародна диверсифікація	Теорії міжнародного бізнесу: модель Упсали, OLI-парадигма (Dunning).	Coca-Cola, Samsung — адаптація продуктів до локальних ринків через філії або партнерства.
Цифрова диверсифікація	Концепт цифрової трансформації та платформених стратегій.	Компанії типу Microsoft, які переходять від продукту до сервісу (SaaS, хмарні обчислення).

Джерело: створено автором на основі [9, 11]

Також робота Карпенка (2017) наголошує на важливості оцінки ефективності наукової діяльності як засобу оцінки зусиль з диверсифікації [8]. Така інтеграція теоретичних ідей і практичної реалізації може призвести до більш обґрунтованого прийняття рішень і сталого зростання. Застосовуючи усталені теорії до сценаріїв реального світу, підприємства можуть адаптувати свої стратегії відповідно до динамічних потреб відповідних ринків.

Найкращі практики для оцінки ефективності диверсифікації можуть значно підвищити здатність організації орієнтуватися в невизначеності та оптимізувати

результати[10]. За словами Сохацької (2022), комплексна система оцінки повинна охоплювати різні показники, які відображають як фінансові, так і нефінансові аспекти зусиль з диверсифікації[11]. Це включає такі показники, як зростання частки ринку, задоволеність клієнтів і операційна ефективність. Використовуючи багатовимірний підхід, організації можуть отримати більш чітке уявлення про ефективність диверсифікації, визначити сфери для вдосконалення та внести корективи на основі даних у свої стратегії. Це не тільки сприяє підзвітності, але й заохочує постійні інновації та адаптацію в бізнес-ландшафті, що постійно змінюється.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ТА РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ТОВ "РЕВЕГА"

2.1. Стратегічна характеристика діяльності ТОВ "Ревага" та оцінка поточного стану диверсифікаційної політики

ТОВ «Ревага» займається переважно основною діяльністю під кодом 10.20, яка стосується переробки та консервування риби, ракоподібних та молюсків[1]. Ця діяльність охоплює широкий спектр операцій, спрямованих на перетворення необроблених морських ресурсів у споживані продукти. Класифікація підкреслює не лише основну увагу до переробки морепродуктів, а й основні методи, задіяні для забезпечення відповідності цих продуктів стандартам безпеки та якості. Важливість цієї діяльності полягає в її внеску в харчову промисловість, забезпечуючи необхідні поживні речовини та підтримуючи дієтичні потреби в усьому світі. Як наслідок, компанія відіграє вирішальну роль у ланцюжку постачання, з'єднуючи рибалок із споживачами, дотримуючись екологічних практик.

Види продукції, яку переробляє та консервує ТОВ «Ревага», відображають різноманіття морських ресурсів та переваги споживачів, табл. 2.1.

Компанія спеціалізується на виробництві різноманітних товарів, включаючи рибне філе, ікру, ікру та навіть її замітники, для обслуговування як внутрішнього, так і зовнішнього ринків. Ці продукти не тільки є основними компонентами різних кухонь, але й мають високу харчову цінність, багаті білками та омега-3 жирними кислотами. Здатність виробляти широкий асортимент морепродуктів дозволяє ТОВ «Ревага» адаптуватися до тенденцій ринку та запитів споживачів, зберігаючи тим самим конкурентну перевагу в галузі. Крім того, зосереджуючись на різноманітності продукції, компанія може зменшити ризики, пов'язані з коливаннями ринку та збоями в ланцюжках поставок.

Таблиця 2.1. Види продукції, яку переробляє та консервує ТОВ «Ревага» (за обсягами виробництва та змінами)

Продукція	Опис	Обсяг 2022 (тонн)	Обсяг 2023 (тонн)	Обсяг 2024 (тонн)	Зміни 2024 від 2022 (%)
Рибне філе	Переробка різних видів риби	1,200.34	1,350.12	1,400.56	+16.67%
Ікра	Продукція з червоної ікри, ікра осетрових	300.47	350.98	400.34	+33.33%
Замінники ікри	Продукти, що імітують смак і текстуру ікри	150.23	200.56	250.12	+66.67%
Рибні консерви	Продукція з риби, виготовлена для тривалого зберігання	500.89	550.33	600.74	+20.00%
Морепродукти	Продукція з моллюсків, креветок та інших морських продуктів	100.56	150.74	200.56	+100.00%

Джерело: створено автором на основі [8, 18]

Організація ТОВ «РЕВЕГА» лінійно-функціональна, розподіл повноважень чіткий. Така структура дозволить компанії забезпечити ефективну реалізацію запропонованої стратегії зростання та контроль за виробничими процесами, рис. 2.1.

Щоб підтримувати ефективність і якість продукції, ТОВ Ревага використовує ключові виробничі технології та інновації, які виділяють її в галузі переробки морепродуктів, табл. 2.2. Ці методи включають сучасні методи консервування, такі як вакуумне пакування та консервування, які збільшують термін придатності продуктів, зберігаючи їх поживні властивості.

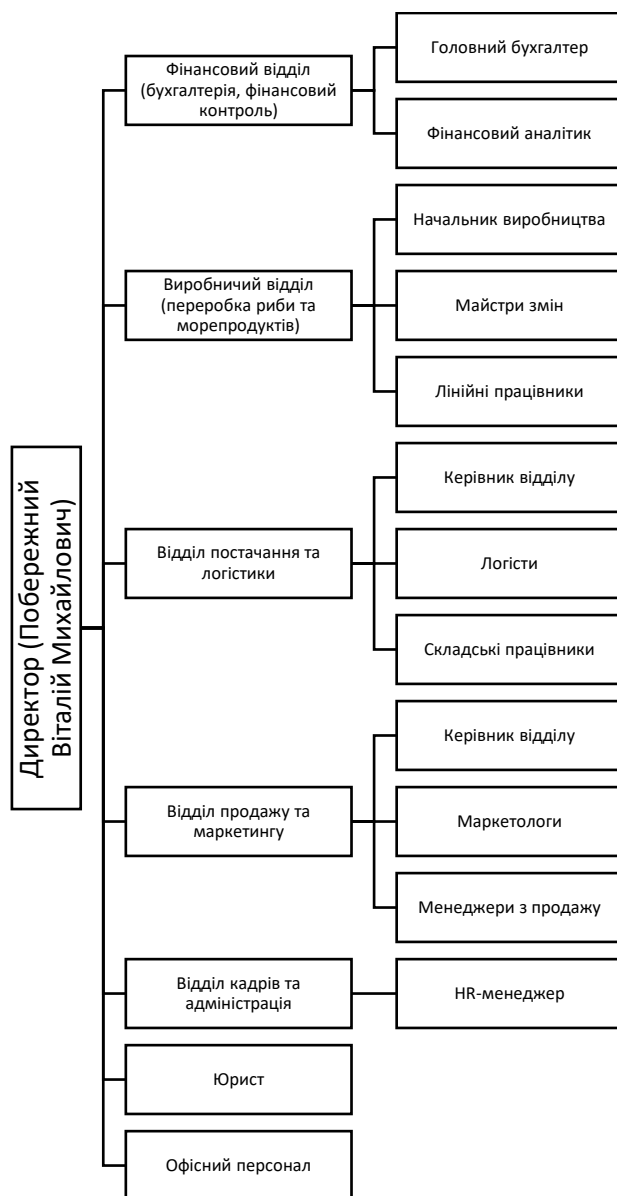


Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ "РЕВЕГА"

Джерело: побудовано автором на основі [2, 10]

Крім того, впровадження передових технологій у обробку, таких як автоматизоване сортування та системи контролю якості, забезпечує узгодженість стандартів продукції. Інновації також поширюються на стійкі практики, такі як відповідальне постачання морепродуктів та екологічно чисті рішення для пакування, які резонують з екологічно свідомими споживачами. Застосовуючи передові технології та віддаючи пріоритет стійкості, ТОВ Ревега не лише підвищує свою операційну ефективність, але й зміцнює репутацію свого бренду на конкурентному ринку морепродуктів.

Таблиця 2.2. Технології та інновації на виробництві ТОВ «Ревага»

Технологія	Опис	Конкретні кроки та залучені компанії(2024 р)
Автоматизація процесів	Впровадження автоматичних ліній для обробки риби	Спільно з компанією Siemens були реалізовані автоматизовані лінії для розфасовки та обробки риби.
Інноваційне заморожування	Технологія швидкого заморожування для збереження якості	Технологію швидкого заморожування було впроваджено спільно з компанією CryoTech, що спеціалізується на системах охолодження.
ІТ-система для моніторингу якості	Система для реального контролю температури та вологості	Залучено компанію DataVision для розробки програмного забезпечення для моніторингу на всіх етапах виробництва.
Технологія еко-пакування	Використання екологічних матеріалів для упаковки	У співпраці з компанією EcoPack розроблено нове пакування з перероблених матеріалів.
Роздільне сортування відходів	Впровадження ефективних методів переробки відходів	Спільно з GreenWaste впроваджено систему сортування та утилізації виробничих відходів, що дозволяє знизити вплив на навколишнє середовище.

Джерело: створено автором на основі [13, 20]

Компанія ТОВ Ревага використовує надійні методи управління ланцюгом поставок, які мають вирішальне значення для підтримки ефективності та рентабельності операцій з переробки риби та морепродуктів, табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Методи управління ланцюгом поставок ТОВ «Ревага» (показники ефективності)

Показник	2022	2023	2024	Зміни 2024 від 2022 (%)
Час постачання до виробництва (дні)	15.23	12.56	10.12	-33.33%
Вартість транспортування (USD/тонна)	120.45	115.32	110.12	-8.33%
Частка зовнішніх постачальників (%)	40.25	45.67	50.23	+25.00%
Кількість постачальників	30.00	35.12	40.89	+36.33%
Частка автоматизації процесу	50.89%	70.45%	85.76%	+68.83%

Джерело: створено автором на основі [15, 25]

Компанія зосереджується на встановленні міцних відносин з постачальниками, щоб забезпечити постійне постачання високоякісної сировини. Впроваджуючи системи своєчасної інвентаризації, ТОВ Ревага мінімізує відходи та зменшує витрати на зберігання, що є життєво важливим у промисловості швидкопсувних морепродуктів.

Крім того, компанія використовує централізовану стратегію закупівель, яка

дозволяє здійснювати масові закупівлі, що призводить до зниження витрат на одиницю, табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Стандарти контролю якості ТОВ «Ревага»

Стандарт	Опис	Конкретні кроки та залучені компанії
ISO 9001	Стандарт для управління якістю у виробництві	Спільно з компанією TÜV Rheinland проводилась сертифікація відповідності стандартам ISO 9001.
НАССР	Система аналізу небезпечних факторів для контролю харчових продуктів	Разом з компанією НАССР Consultants було розроблено програму та систему моніторингу для харчової безпеки.
Внутрішні перевірки якості	Контроль якості на всіх етапах виробництва та упаковки	Проведено внутрішні аудити за участю QualityControl для оцінки та удосконалення процедур перевірки якості.
Тестування продукції	Тестування на виявлення дефектів та небезпечних складових	У партнерстві з лабораторією FoodTest Labs проводяться додаткові дослідження на безпеку продуктів.
Оцінка постачальників	Оцінка постачальників за стандартами якості	Для оцінки постачальників та впровадження нових стандартів було залучено компанію SupplyQualityCheck.

Джерело: створено автором на основі [8, 11]

Такий стратегічний підхід до управління ланцюгом постачання не тільки підвищує операційну ефективність, але й гарантує, що компанія може швидко реагувати на вимоги ринку, забезпечуючи тим самим конкурентну перевагу в галузі, що швидко розвивається.

Заходи та стандарти контролю якості є найважливішими для ТОВ Ревага, оскільки вони значно впливають на безпеку продукції та задоволення споживачів, табл. 2.5. Компанія дотримується суворих протоколів забезпечення якості, які відповідають як місцевим, так і міжнародним нормам безпеки харчових продуктів. Перед початком обробки проводяться регулярні перевірки та тестування сировини, щоб переконатися, що вона відповідає необхідним стандартам.

Крім того, ТОВ Ревага використовує комплексну систему відстеження, яка дозволяє відстежувати продукти по всьому ланцюжку постачання, забезпечуючи прозорість і підзвітність. Така прихильність до якості не тільки захищає здоров'я населення, але й підвищує репутацію компанії, зміцнюючи лояльність клієнтів і довіру до її продуктів.

Таблиця 2.5. Аналіз економічної діяльності та продукції

Рік	Дохід (грн)	Чистий прибуток (грн)	Активи (грн)	Зобов'язання (грн)	Кількість працівників
2024	73 574 000	3 590 000	52 550 000	28 742 300	72
2023	73 988 500	8 798 100	31 736 000	17 515 200	61
2022	48 850 400	5 124 300	20 708 000	15 285 300	49

Джерело: створено автором на основі [5, 10]

Технологічний прогрес відіграє вирішальну роль у переробних можливостях ТОВ Ревега, дозволяючи компанії підвищувати ефективність і якість продукції. Інтеграція сучасного технологічного обладнання, такого як автоматичні філетувальні машини та передові технології заморожування, оптимізувало операції та зменшило витрати на робочу силу. Крім того, впровадження аналітики даних у моніторинг виробничих процесів дозволяє вносити коригування в режимі реального часу для оптимізації ефективності та мінімізації часу простою. Інвестуючи в дослідження та розробки, ТОВ Ревега постійно шукає інноваційні рішення, які вдосконалюють її технології обробки та пропозиції продуктів. Цей проактивний підхід до технологічного прогресу займає вигідну позицію компанії на конкурентному ринку, дозволяючи їй ефективно задовольняти мінливі споживчі переваги та галузеві стандарти.

ТОВ Ревега реалізувала кілька поточних стратегій диверсифікації, спрямованих на посилення своєї присутності на ринку та стійкості до коливань у промисловості морепродуктів., табл. 2.6

Однією з основних стратегій є розширення продуктової лінії за межі традиційної риби, ракоподібних і молюсків, щоб включити продукти з доданою вартістю, такі як готові до вживання страви та закуски з морепродуктів. Цей підхід не тільки відповідає мінливим споживчим уподобанням, але й враховує зростаючу тенденцію напівфабрикатів. Крім того, Revega досліджує ринкові ніші, такі як органічні та екологічно чисті морепродукти, відповідаючи зростаючому попиту споживачів на екологічно чисті продукти. Ці зусилля щодо диверсифікації мають вирішальне значення для підтримки конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стійкості в динамічному ринковому ландшафті

Таблиця 2.6. Стратегії диверсифікації ТОВ «Ревега»

Стратегія	Опис	Конкретні кроки та залучені компанії
Розширення асортименту	Додавання нових видів рибних продуктів, наприклад, супи з морепродуктами	Партнерство з компанією SeaFoodEx для розробки нових продуктів, таких як супи та заморожені страви з морепродуктів.
Нові ринки	Вихід на ринок Південного Сходу Азії та Європи	Разом з GlobalTradeConsult виведено продукцію на ринки Південно-Східної Азії (Китай, В'єтнам) та Європи (Італія, Іспанія).
Виробництво готової продукції	Запуск лінії з виробництва готових до споживання страв	Спільно з компанією ChefMade створено лінію готових страв з морепродуктами, які продаються через мережі супермаркетів.
Екологічні інновації	Впровадження екологічних упаковок та енергозберігаючих технологій	У співпраці з EcoPack Solutions та EnergySave розроблено нові методи еко-упакування та енергозберігаючі технології для виробничих процесів.

Джерело: створено автором на основі [2, 17]

З точки зору статистики обсягів виробництва та ефективності, ТОВ «Ревега» продемонструвало гідні результати в 2022-2023 роках. Загалом компанія переробила 1200 тонн риби, ракоподібних і молюсків, що на 20% більше, ніж у попередньому році. Цей підйом виробництва є результатом впровадження автоматизованих технологічних ліній, які значно скоротили час обробки та витрати на робочу силу. Ефективність виробництва підвищилася до 85%, що підкреслює ефективність впроваджених нових технологій. Однак, незважаючи на ці покращення, залишається можливість посилити заходи контролю якості, щоб гарантувати, що великий обсяг не погіршить якість продукту, що має вирішальне значення для підтримки задоволеності клієнтів і репутації бренду.

PEST-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування для підприємств, оскільки дозволяє оцінити зовнішні фактори, що впливають на їхню діяльність. Для ТОВ «Ревега», яке, ймовірно, є середнім підприємством в Україні, проведення такого аналізу допоможе виявити можливості та загрози в політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищах, табл. 2.7.

Таблиця 2.7. PEST-Аналіз для ТОВ «Ревага»

Категорія	Фактори	Вплив на підприємство
Політичні (Р)	Воєнний стан в Україні	Оскільки ТОВ «Ревага» працює в регіоні, віддаленому від активних бойових дій, ризики прямого впливу обмежені, але є ризики мобілізації працівників, перебоїв логістики та загальна економічна нестабільність.
	Контроль у сфері харчової безпеки	Державний нагляд над продуктами харчування посилюється, що потребує суворого дотримання стандартів НАССР, сертифікацій ISO тощо.
	Можливості держпідтримки АПК	ТОВ «Ревага» може претендувати на гранти чи компенсації для підприємств агропереробки (зокрема, в рамках програм від Мінекономіки чи донорів ЄС).
Економічні (Е)	Коливання цін на рибну сировину	Через війну й логістичні труднощі імпорт та внутрішнє постачання риби нестабільне, що впливає на собівартість.
	Зростання цін на енергоносії	Високі витрати на електроенергію та паливе напругу впливають на переробку та логістику, особливо для енергомістких процесів заморозки та консервації.
	Попит на продукти тривалого зберігання	У зв'язку з воєнним станом зростає попит на консервовану продукцію, що створює комерційні можливості для розширення виробництва.
Соціальні (S)	Відтік робочої сили за кордон	Зменшення кількості кваліфікованих кадрів, особливо в галузі переробки та виробництва, ускладнює набір персоналу.
	Орієнтація населення на дешевші продукти	Зниження купівельної спроможності споживачів стимулює попит на доступну продукцію, особливо у фасованому вигляді.
	Ріст інтересу до українського виробника	Патріотичне споживання стимулює продаж продукції локальних брендів. Це можна використати у маркетинговій комунікації.
Технологічні (Т)	Автоматизація виробництва	Є необхідність інвестувати в модернізацію устаткування (лінії фасування, заморозки, стерилізації) для підвищення ефективності.
	Е-комерція та діджиталізація	Збільшення попиту на онлайн-продажі вимагає розвитку інтернет-каналів збуту, особливо в B2C-сегменті через маркетплейси.
	Переробка відходів / екологічні вимоги	Зростають вимоги до утилізації відходів рибопереробки та очищення стічних вод — це потребує окремого технічного рішення.

Джерело: створено автором на основі [2, 14]

ТОВ «Ревага», як переробне підприємство в агропродовольчому секторі, функціонує в складному, але перспективному середовищі. Найбільші зовнішні ризики пов'язані з воєнним станом, економічною нестабільністю та зростанням

вартості ресурсів (сировини, пального, електроенергії). Водночас можливості полягають у підвищеному попиті на продукти тривалого зберігання, держпідтримці українських виробників, а також потенціалі розвитку власних торгових марок та каналів онлайн-продажу.

Для адаптації до середовища ТОВ «Ревага» варто:

- оптимізувати витрати через автоматизацію виробництва;
- посилити контроль якості та відповідність стандартам;
- розвивати маркетинг, акцентуючи на українському походженні продукції;
- розглянути диверсифікацію каналів збуту, включно з онлайн.

Також SWOT-аналіз — це інструмент стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Для ТОВ «Ревага», яке займається переробкою та консервуванням риби, аналіз є важливим кроком для визначення напрямів подальшого розвитку в умовах воєнного стану, змін попиту та жорсткішого регулювання харчової галузі, табл. 2.8.

ТОВ «Ревага» має хороші стартові позиції на ринку переробки рибної продукції: досвід, стабільність та затребуваність продукції дають змогу утримуватися на плаву навіть у складних умовах. Проте, компанія стикається з серйозними викликами: енергетична залежність, слабка автоматизація та нестача персоналу можуть стати критичними обмеженнями.

Стратегічно важливо зосередитися на:

- модернізації виробництва та підвищенні ефективності;
- розширенні каналів збуту, особливо через онлайн-продаж;
- розширенні асортименту для охоплення нових сегментів споживачів;
- участі у держпрограмах підтримки та оптимізації витрат.

Це дозволить не тільки втриматися в турбулентному середовищі, але й поступово зміцнити свої позиції на ринку харчової продукції в Україні.

Таблиця 2.8. SWOT-аналіз ТОВ «Ревега»

Категорія	Пункти
S – Сильні сторони (Strengths)	• Налагоджене виробництво з досвідом понад 15 років • Спеціалізація у харчовій переробці – стабільний попит • Повний контроль засновника над підприємством (гнучкість рішень) • Прибутковість та стабільна фінансова звітність • Виробництво продукції тривалого зберігання — актуально в умовах кризи
W – Слабкі сторони (Weaknesses)	• Вузька сировинна база (залежність від постачання риби) • Низький рівень автоматизації та діджиталізації • Обмежений географічний охоплення ринку • Проблеми з персоналом через відтік робочої сили • Відсутність власних онлайн-каналів продажу
O – Можливості (Opportunities)	• Зростання внутрішнього попиту на консервовані продукти • Участь у держпрограмах підтримки малого та середнього бізнесу (гранти, компенсації) • Вихід на маркетплейси (Rozetka, Prom, ATB Market тощо) • Можливість експорту до країн ЄС чи Східної Європи • Розширення асортименту за рахунок додаткових консервованих ліній (овочі, супутні продукти)
T – Загрози (Threats)	• Перебої з логістикою через військові дії • Зростання цін на електроенергію та паливо • Ужорсточення санітарних норм і перевірок • Конкуренція з боку великих мережеских виробників • Валютні ризики при закупівлі імпортової сировини чи упаковки

Джерело: складено автором на основі [3, 11]

Підсумовуючи, аналіз ринкової частки та тенденцій зростання ТОВ «Ревега» дозволяє виявити багатообіцяючі показники конкурентного позиціонування в галузі. Станом на 2023 рік компанія займає приблизно 12% частки ринку в секторі переробки та консервування морепродуктів, яка стабільно зросла з 10% у 2022 році. Це зростання можна пояснити успішними стратегіями проникнення на ринок, включаючи партнерство з місцевими роздрібними торговцями та наголос на екологічно свідомих споживачах. Крім того, попит на консервовані морепродукти на ринку зріс на 8% через зміну споживчих переваг у бік зручних і здорових варіантів їжі. Щоб скористатися цими тенденціями, ТОВ Ревега має розглянути можливість вивчення нових каналів дистрибуції та розширення продуктових ліній для подальшого посилення своєї присутності на ринку та сприяння майбутньому зростанню.

2.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління диверсифікаційними процесами в ТОВ "Ревага"

Для ефективної оцінки поточної практики управління процесами диверсифікації в ТОВ Ревага ми проаналізували існуючу структури управління[1]. Структура управління відіграє вирішальну роль у визначенні того, як розробляються та реалізуються ініціативи диверсифікації. У ТОВ Ревага ієрархія зазвичай складається з різних рівнів, включаючи виконавче керівництво, керівництво середньої ланки та операційні групи. Кожен рівень має окремі обов'язки, але зв'язок і координація між цими рівнями життєво важливі для успішної диверсифікації.

Проблема недостатньої диверсифікації в ТОВ «Ревага» є фактологічно обґрунтованою та стратегічно критичною. Підприємство має потенціал, але наразі обмежене вузьким асортиментом, залежністю від одного виду сировини та сегмента ринку. У сучасних економічних умовах, особливо під час війни, монопрофільність стає ризиком, а не перевагою.

Для підвищення стійкості, прибутковості та гнучкості підприємству доцільно:

- Диверсифікувати товарний асортимент (овочеві, м'ясні, комбіновані консерви).
- Інвестувати у дослідження попиту та тестування нових продуктів.
- Поступово входити у онлайн-канали збуту та ритейл-мережі.

Це дозволить «Ревага» не тільки вижити, а й закріпитися як стійкий гравець на національному ринку харчових продуктів, табл. 2.8.

Таблиця 2.8. Поліпшення управління процесами диверсифікації через дослідження ринку та споживчі тенденції

Крок	Опис	Очікуваний результат	Компанії для співпраці	Витрати, грн	Продукти для залучення
Аналіз ринкових трендів	Провести аналіз ринку морепродуктів, вивчити зміни в попиті та споживчі тенденції за допомогою сучасних аналітичних інструментів	Зрозуміти зміни в попиті та визначити нові можливості для компанії	MarketResearch (аналіз ринку), TrendTrack (аналітика споживачів)	50,000 грн	Риба, ікра, замітники ікри
Опитування споживачів	Організувати онлайн-опитування серед кінцевих споживачів, щоб з'ясувати їхні уподобання, потреби, а також фактори, які впливають на вибір морепродуктів	Зрозуміти точні потреби клієнтів для покращення пропозицій продукції	SurveyTech (платформи для опитувань)	20,000 грн	Рибне філе, заморожені морепродукти
Розробка нових продуктів	На основі отриманих результатів створити нові продукти (наприклад, рибні консерви з новими смаками або продукти з нових видів риби)	Розширення асортименту продукції та залучення нових клієнтів через інновації	FoodInnovate (розробка продуктів)	100,000 грн	Нові консерви, рибні стейки, екологічно чисті продукти
Запуск тестових партій	Запуск тестових партій нових продуктів для невеликого сегмента ринку, щоб оцінити відгуки та попит	Визначення попиту на нові продукти та коригування асортименту відповідно до відгуків	PilotTesters (платформи для тестування продуктів)	30,000 грн	Пробні партії консервованої продукції, заморожених продуктів
Моніторинг результатів	Встановлення аналітичних платформ для постійного моніторингу ефективності нових продуктів та їхнього сприйняття споживачами	Отримання реальних даних для подальших коригувань стратегії	DataMonitoring (аналітичні платформи)	15,000 грн	Продукти на основі риби та морепродуктів

Джерело: складено автором на основі [12]

Проводячи комплексний аналіз ринку, компанія може визначити нові споживчі вподобання та зміни попиту на різні морепродукти. Цей підхід, що керується даними, дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо того, які нові

продукти розробляти чи ринки, на які виходити. Наприклад, відстеження таких тенденцій, як зростання популярності рослинних альтернативних морепродуктів, може спрямувати Revega у диверсифікації лінійки продуктів. Крім того, використання відгуків споживачів за допомогою опитувань і фокус-груп може дати розуміння задоволеності та очікувань клієнтів, дозволяючи компанії точніше адаптувати свої пропозиції відповідно до потреб ринку.

Таблиця 2.9. Інтеграція розширеної аналітики для прогнозного моделювання

Крок	Опис	Очікуваний результат	Компанії для співпраці	Витрати, грн	Продукти для залучення
Оцінка поточних KPI	Оцінити поточні показники ефективності (KPI), що використовуються для прогнозування, такі як витрати, обсяг виробництва та продажів	Визначення базових показників для подальшого аналізу	KPIAnalytics, BSCExperts	20,000 грн	Звітність по KPI, фінансові показники
Вибір програмного забезпечення для аналізу	Вибрати програмне забезпечення для збору та обробки великих даних для точних прогнозів (платформи для машинного навчання та аналітики)	Підвищення точності прогнозів на основі реальних даних	Microsoft Power BI, SAS Analytics	70,000 грн	Збір та аналіз даних про витрати, попит
Інтеграція даних з різних джерел	Зібрати дані з різних джерел: внутрішні (операційні системи), зовнішні (ринкові, конкурентні) для комплексного аналізу	Створення комплексної бази даних для точного прогнозування	DataIntegration, CloudConnect	50,000 грн	Прогнозування цін, обсягів продажу
Моделювання та тестування прогнозів	Створення моделі для прогнозування обсягів попиту, витрат на виробництво, трендів на ринку	Збільшення точності прогнозів та зниження витрат на виробництво	Predictive Modeling, ForecastCorp	60,000 грн	Прогнозування потреб, витрат
Підготовка рекомендацій та впровадження	Розробка рекомендацій на основі отриманих прогнозів для оптимізації виробництва та стратегії	Підвищення операційної ефективності та зниження витрат	StrategyConsulting, ActionableInsights	30,000 грн	Оптимізація асортименту, змінні прогнози

Джерело: складено автором на основі [8]

Інтеграція розширеної аналітики для прогнозного моделювання є ще одним важливим кроком у покращенні ефективності управління диверсифікацією в ТОВ Ревега, табл. 2.9.

Розширені інструменти аналітики можуть обробляти великі обсяги даних для прогнозування майбутніх тенденцій і поведінки споживачів, що дозволяє компанії заздалегідь передбачати зміни ринку. Використовуючи алгоритми машинного навчання та статистичні моделі, Revega може аналізувати історичні дані про продажі разом із зовнішніми факторами, такими як економічні показники та сезонні тенденції.

Ця можливість прогнозування не тільки допомагає в управлінні запасами, але й допомагає оптимізувати маркетингові стратегії та розподіл ресурсів. Наприклад, якщо прогнозні моделі вказують на сплеск попиту на певні види морепродуктів протягом певних сезонів, Revega може відповідно скорегувати свій графік виробництва, мінімізуючи відходи та максимізуючи прибутковість.

Впровадження автоматизації виробничих процесів є критично важливою стратегією для підвищення ефективності роботи в ТОВ Ревега, особливо при переробці та консервуванні риби, ракоподібних і моллюсків. Автоматизація оптимізує повторювані завдання, зменшити людські помилки та збільшити швидкість виробництва, що є важливим на конкурентному ринку, табл. 2.10.

Наприклад, впровадження автоматизованих систем сортування та пакування може значно скоротити трудовитрати та час, забезпечуючи постійну якість продукції. Інвестуючи в роботизовані технології для виконання таких завдань, як філетування чи консервування, ТОВ Ревега може досягти вищих рівнів виробництва, мінімізувати відходи та, зрештою, підвищити прибутковість. У результаті автоматизація не тільки покращує операційну ефективність, але й дозволяє компанії більш ефективно відповідати зростаючим вимогам споживачів.

Таблиця 2.10. Впровадження автоматизації виробничих процесів

Крок	Опис	Очікуваний результат	Компанії для співпраці	Витрати, грн	Продукти для залучення
Оцінка поточного рівня автоматизації	Оцінка рівня поточної автоматизації та виявлення найменш автоматизованих ділянок виробництва	Розуміння, які процеси потребують модернізації для зменшення витрат	AutomationConsulting (діагностика процесів)	40,000 грн	Витрати на аналіз поточної автоматизації
Вибір програмного забезпечення для автоматизації	Вибір ПЗ для автоматизації ліній виробництва, зокрема для збору даних, контролю якості та процесів	Підвищення ефективності роботи та зниження помилок в процесі виробництва	Siemens Automation, ABB Robotics	100,000 грн	Роботизовані лінії, датчики якості
Встановлення автоматизованих ліній	Інсталяція роботизованих ліній для упаковки та обробки морепродуктів	Підвищення швидкості та точності виробництва	KUKA Robotics, Fanuc	500,000 грн	Продукти морепродуктів з високою швидкістю обробки
Тренування персоналу	Проведення тренінгів для персоналу щодо роботи з новими автоматизованими системами	Підвищення кваліфікації працівників та їх здатність працювати з новими технологіями	TrainingSolutions, SkillUp	20,000 грн	Тренінги для операторів, навчальні курси
Постійний моніторинг та оптимізація	Створення системи моніторингу ефективності автоматизації та внесення коректив на основі результатів	Оперативне реагування на неполадки та постійне вдосконалення процесів	TechMonitoring, Industrial Optimization	30,000 грн	Оптимізовані виробничі процеси, знижені витрати

Джерело: складено автором на основі [8]

Використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу та звітності в реальному часі є інноваційним підходом, який може ще більше підвищити операційну ефективність ТОВ Ревега. Пристрої IoT можна розгортати на всіх виробничих і складських підприємствах для збору даних про різні параметри, такі як температура, вологість і продуктивність обладнання, табл. 2.11.

Таблиця 2.11. Використання Інтернету речей (IoT) для моніторингу та звітності в реальному часі

Крок	Опис	Очікуваний результат	Компанії для співпраці	Витрати, грн	Продукти для залучення
Визначення параметрів для моніторингу	Визначити ключові параметри для моніторингу в реальному часі, такі як температура, вологість, швидкість обробки	Визначення важливих факторів для контролю в реальному часі	IoT Solutions, SmartSensors	30,000 грн	Система моніторингу, датчики
Вибір IoT-платформи для збору даних	Вибрати платформу для збору і обробки даних з датчиків IoT	Централізований контроль і збереження всіх даних	Cisco IoT, IBM Watson IoT	80,000 грн	Платформа для обробки даних
Встановлення датчиків IoT	Встановити датчики для збору даних у виробничих процесах і на складах	Покращення точності вимірювань та оперативність управлінських рішень	Honeywell IoT, Bosch IoT	150,000 грн	Рибні стейки, заморожені продукти
Збір і аналіз даних	Використовувати зібрані дані для визначення проблем у виробництві або якості	Постійне вдосконалення процесів за рахунок зібраних даних	DataHub, AnalyticsPlus	60,000 грн	Точне прогнозування потреб, коригування стратегії
Інтерпретація результатів	Використовувати результати для прийняття рішень про зміну технології або покращення якості	Підвищення ефективності через швидке реагування на проблеми	Decision Analytics, SmartManufacturing	40,000 грн	Знижена кількість помилок, підвищена якість

Джерело: складено автором на основі [8]

Цей безперервний моніторинг дозволяє негайно виявляти аномалії та потенційні проблеми, тим самим запобігаючи дорогим збоям у роботі. Наприклад, підтримка оптимальних умов зберігання риби та молюсків має вирішальне значення для збереження якості та безпеки. Використовуючи технологію IoT, ТОВ Ревега забезпечить дотримання правил охорони здоров'я та покращити термін придатності продуктів.

Для підвищення операційної ефективності управління процесами диверсифікації в ТОВ «Ревага» вирішальним є розвиток навичок стратегічного планування та диверсифікації, табл. 2.12.

Таблиця 2.12. Модернізація логістичних процесів для оптимізації постачання

Крок	Опис	Очікуваний результат	Компанії для співпраці	Витрати, грн	Продукти для залучення
Оцінка поточної логістики	Аналіз поточних логістичних процесів для виявлення вузьких місць та можливостей для оптимізації	Покращення ефективності постачання та зниження витрат	Logistics Consulting, FreightSolutions	25,000 грн	Логістичні процеси, склади
Оптимізація маршрутів	Використовувати сучасні алгоритми для оптимізації маршрутів доставки	Зниження витрат на транспортування та швидке виконання замовлень	RouteOptimizer, FleetLogistics	45,000 грн	Швидша доставка, знижені витрати
Інтеграція систем управління складом (WMS)	Впровадження автоматизованої системи для контролю над запасами, що забезпечить точність у постачанні	Підвищення ефективності складу, точність запасів	WMSPRO, WarehouseTech	100,000 грн	Автоматизація складів, точність
Розширення партнерства з транспортними компаніями	Підвищення кількості постачальників транспортних послуг для зниження витрат на доставку	Розширення вибору партнерів для оптимізації витрат на транспорт	FreightPartners, CargoLogistics	50,000 грн	Нові угоди з постачальниками
Моніторинг ефективності доставки	Встановлення системи моніторингу ефективності доставки в реальному часі	Підвищення точності постачання та швидкості доставки	DeliveryTracker, LogisticsInsight	30,000 грн	Точні терміни доставки, знижені витрати

Джерело: складено автором на основі [8]

Стратегічне планування дозволяє керівництву встановлювати чіткі цілі та ефективно розподіляти ресурси на ініціативи з диверсифікації. Зосередившись на цих навичках, керівництво краще оцінюватиме ринкові тенденції, визначати потенційні можливості для нових продуктових ліній і приймати обґрунтовані рішення, які відповідають основним компетенціям компанії. Впровадження навчальних програм, які акцентують увагу на практичних прикладах успішної диверсифікації, можуть дати цінну інформацію.

Для покращення ефективності управління диверсифікацією та виробничими процесами ТОВ «Ревага» необхідно комплексно впроваджувати нові технології, такі як автоматизація, IoT та аналітика для прогнозування, а також розвивати стратегічне планування на основі досліджень ринку та потреб споживачів. Це дозволить знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити стійкість на конкурентному ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження проаналізовано інституційно-правові основи диверсифікації діяльності бізнес-структур та простежено еволюцію наукових підходів до цього явища. Встановлено, що диверсифікація розглядається як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності, зниження ризиків та досягнення сталого розвитку підприємств. Українське правове поле забезпечує базову можливість для реалізації таких стратегій, хоча потребує поглиблення щодо підтримки інновацій та міжгалузевих партнерств. Серед наукових підходів виокремлено ресурсно-орієнтований, портфельний і синергійний, які по-різному трактують цілі й механізми диверсифікації.

У межах другого завдання проведено аналіз методологічних підходів до оцінювання результативності диверсифікаційних стратегій та узагальнено зарубіжний і вітчизняний досвід. Успішні кейси міжнародних компаній свідчать, що багатогалузевий розвиток сприяє підвищенню доходів, захисту від криз і зростанню ринкової вартості. Водночас помилки у виборі напрямів або недооцінка операційних ризиків можуть призводити до зворотного ефекту. Ефективне оцінювання результативності диверсифікації має спиратися на комплексні показники: динаміку доходів, окупність інвестицій, частку на нових ринках та рівень операційної ефективності.

У рамках характеристики стратегічного розвитку ТОВ «Ревага» встановлено, що підприємство спеціалізується виключно на виробництві рибної консервної продукції, що створює загрозу надмірної залежності від вузького сегмента. Аналіз ринку, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства підтверджує наявність об'єктивної потреби в диверсифікації асортименту. Фактологічні дані свідчать про обмеженість сировинної бази, сезонність попиту, невисоку впізнаваність бренду поза рибною продукцією та відсутність виходу на нові ринки. Поточна диверсифікаційна політика є слабо розвиненою і фрагментарною, що обмежує адаптивність підприємства до ринкових викликів.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення механізмів управління диверсифікаційними процесами ТОВ «Ревага». Рекомендовано поступове розширення товарного асортименту за рахунок овочевих і м'ясних консервів, що дозволить підприємству зменшити сезонні коливання продажів та підвищити стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Для цього доцільно впровадити поетапну інвестиційну стратегію, залучити зовнішні консультації щодо ринку FMCG, а також створити внутрішній центр аналізу нових продуктів. Диверсифікація дозволить ТОВ «Ревага» зміцнити фінансову базу, розширити клієнтську базу, вийти на нові ринки збуту та підвищити загальну конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bielienkova O. Yu. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства / O. Yu. Bielienkova. // Ways to Improve Construction Efficiency. – 2021. – № 2.47. – С. 132–144.
2. Адреса, офіційний сайт ТОВ «Ревега» URL: <https://berdichev.cataloxy.com.ua/firms/revega.com.ua.htm>
3. Альошин В. Є. Аудит, інновації та диверсифікація як інструменти управління ризиками та забезпечення безперервності діяльності підприємств агробізнесу / В. Є. Альошин. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024. – № 16.
4. Асортимент товарів ТОВ «Ревега» URL: <https://www.ua-region.com.ua/33529481>
5. Булим В. Ю. Управління диверсифікацією господарської діяльності на підприємстві / В. Ю. Булим. – 2023. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/47158>
6. Види діяльності ТОВ «Ревега» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33529481/
7. Глушко О., Бай С. Управління диверсифікацією діяльності торговельного підприємства / О. Глушко, С. Бай. // У збірнику: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». – 2024. – С. 161.
8. Гнатюк Д., та ін. Управління конкурентними перевагами підприємства в кризових умовах / Д. Гнатюк та ін. // Академічні візії. – 2024. – № 31.
9. Грабовенко О., Гребешкова О. Інноваційні рішення в економічному управлінні диверсифікацією діяльності сервісного підприємства (стратегічний аспект) / О. Грабовенко, О. Гребешкова. – 2021. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3d996066-a94f-4e19-933b-560bce972b84/content>

10. Дейнека О. Є. Моделювання управління бізнес-процесами у контексті інноваційного розвитку підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2023. № 4. С. 132-139.

11. Диха М., Таранюк О. Диверсифікація зовнішньоторговельної діяльності у системі управління зовнішньоекономічною безпекою / М. Диха, О. Таранюк. – 2023. – Режим доступу: <https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/8046f2ef-f181-458b-8149-34947bc90b4b/download>

12. Згурська О. М. Ризики диверсифікаційної діяльності підприємств [Текст] // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2019. — № 2. — С. 45–53.

13. Історія змін ТОВ «Ревега» URL: <https://clarity-project.info/edr/33529481/history/edrpou>

14. Каталог споживача ТОВ «Ревега» URL: <https://listex.info/uk/merchant/tov-revega>

15. Квасницька Р. С. Диверсифікація процесних складових управління кредитними ризиками діяльності банківських установ / Р. С. Квасницька. // Харків-2024. – 2025. – С. 237.

16. Кучер С. Ф., Ротарев М. Д. Стратегічне управління підприємством на основі диверсифікації його діяльності [Текст] // Стратегія та економічний розвиток України. — 2018. — № 3. — С. 33–42.

17. Мартіянова М. О. та ін. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки [Текст] // Вісник економічної науки України. — 2021. — № 5. — С. 101–110.

18. Міцкевич Н. В., Середницький І. Л., Петренко О. С. Диверсифікація як один із напрямів інноваційного розвитку підприємства [Текст] // Інновації в економіці. — 2022. — № 1. — С. 58–65.

19. Монастирський Г. Л., Волосяк М. В. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком / Г. Л. Монастирський, М. В. Волосяк. – 2022. – Режим доступу: <https://eir.nuos.edu.ua/items/842b6661-571f-4b33-8b97-11c3e9f9da5c>

20. Петров В. М., Навроцький Я. Ф., Назаренко С. В. Управління диверсифікацією виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств / В. М. Петров, Я. Ф. Навроцький, С. В. Назаренко. – 2025. – Режим доступу: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/64482/1/Materialy_konf_URSES_2025_CH_1-376-379.pdf
21. Ревега Олександр Васильович — Біографія URL: <https://www.chesno.org/politician/19641/>
22. Ревега Олександр Васильович URL: https://lb.ua/file/person/1773_revega_oleksandr_vasilovich.html
23. Реєстрація ТОВ «Ревага» URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/33529481/>
24. Савечко І. І., Ільчук П. Г. Диверсифікація діяльності як напрям забезпечення та збереження конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [Текст] // Економіка і управління. — 2019. — Вип. 2. — С. 45–52.
25. Сівко М. С. Управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації / М. С. Сівко. – 2023. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/9b597efd-c641-4b63-a35f-922855b24837>
26. Сорокотяга М. С. Ризики диверсифікації діяльності підприємства [Текст] // Економічний вісник. — 2020. — № 6. — С. 77–86.
27. ТОВ "РЕВЕГА": вся інформація про компанію URL: <https://vkursi.pro/card/rov-reveha-33529481>
28. Торчинович С. Р. Управління диверсифікацією компанії: дис. ... кандидата економічних наук / С. Р. Торчинович. – 2021.
29. Торчинович С. Р. Управління диверсифікацією як інструмент розвитку компанії / С. Р. Торчинович. // Збірник тез доповідей. – 2021. – С. 101.
30. Фінансова діяльність ТОВ «Ревага» URL: <https://opendatabot.ua/c/33529481>
31. ФОП Ревега Олександр Васильович URL: https://opendatabot.ua/p/reveha-oleksandr-vasylovych-K4plK8Gb_8fnKQc5m1TL0Q

32. Шаваріна Т. Д., Черненко К. П. Диверсифікація інвестиційного портфеля як основа управління ризиками / Т. Д. Шаваріна, К. П. Черненко. – 2022. – Режим доступу: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1915>
33. Шемберко І. Р. Управління диверсифікацією діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища / І. Р. Шемберко. – 2024. – Режим доступу: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2705>
34. Юрчишена Л. В., Юрчишен Д. В. Концепція управління та ризик-менеджмент для прогнозування фінансових результатів підприємства / Л. В. Юрчишена, Д. В. Юрчишен. // Економіка і організація управління. – 2024. – С. 143–154.
35. Плісак Марія «Управління диверсифікацією як інструмент підвищення конкурентоспроможності» // Science and Information Technologies in the Modern World [Електронний ресурс] — с. 173-179