

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ**

ГУСАН ДАРИНИ ЮРІЇВНИ

Науковий керівник: к.е.н, професор Шершньова Зоя Євгенівна

**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

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА **«Менеджмент бізнес-організацій»**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ **073 «Менеджмент»**

ПОГОДЖЕНО:

**Керівник проектної групи(гарант)
освітньої програми к.е.н., доцент
Шатілова О.В.**

20 березня 2025р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

**В.о. завідувача кафедри
менеджменту д.е.н., професор
Сагайдак М.П.**

20 березня 2025р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачі вищої освіти Гусан Дарині Юріївні
Husan Daryna
Заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління диверсифікацією діяльності бізнес- організації»
„Diversification management of business organisation activities“

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р .№ 523

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ПрАТ МХП
PrJSC MHP is a Ukrainian food and agritech company

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико - методичні основи управління диверсифікацією діяльності бізнес - організації
Розділ 2	Аналітична оцінка стану управління диверсифікацією діяльності у ПрАТ МХП та пропозиції щодо його удосконалення
Об'єкт дослідження:	Система управління бізнес – організацією
Предмет дослідження:	Процес управління диверсифікацією діяльності бізнес - організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Обґрунтувати напрями удосконалення управління диверсифікацією діяльності ПрАТ МХП

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	На основі вивчення науково – методичної літератури визначити роль та сутність диверсифікації діяльності у бізнес – організації, навести визначення базових категорій по обраній проблематиці, охарактеризувати класифікаційні підходи до змістовних характеристик диверсифікації, їх переваги та недоліки
--------------------	---

Охарактеризувати методи аналізу, оцінки (з відповідними показниками) різних шарів середовища БО, які спонукають до диверсифікації діяльності, Навести приклади методів аналізу організаційних документів, що регулюють діяльність підрозділів, що беруть участь у підготовці рішень щодо обґрунтування потреб у диверсифікації певного типу та у впровадженні відповідних дій. Навести форми планових документів, які розробляються для реалізації прийнятих рішень

Навести приклади вітчизняного та закордонного досвіду управління диверсифікацією діяльності з акцентом на галузеву специфіку БО – об'єкта аналізу, навести алгоритми формування відповідної планів диверсифікації залежно від специфіки бізнесу та стану зовнішнього середовища БО.

У розділі 2	З використанням офіційної звітності та власних досліджень навести характеристику господарської діяльності ПрАТ МХП, розрахувати відповідні показники за останні три роки, які відображають наявний економічний стан БО – об'єкта аналізу.
--------------------	---

Дослідити середовище БО, з використанням методів, які були обрані у I розділі роботи для ПрАТ МХП, охарактеризувати даної місце БО на ринку, з'ясувати причини її переваг та недоліків у порівнянні з основними конкурентами, пов'язаними диверсифікацією діяльністю

Визначити тип наявної в ПрАТ МХП диверсифікації, досвід та наслідки його використання. Довести необхідність та готовність досліджуваної БО до поглиблення та/або запровадження іншого типу диверсифікації. З'ясувати наявний стан управління диверсифікацією діяльності у ПрАТ МХП з використанням елементів організаційного аналізу відповідних відділів, запропонувати зміни у розподілі обов'язків з виконання робіт з удосконалення (утримання на наявному рівні). Запропонувати алгоритм розробки планів диверсифікації, запропонувати зміни в організаційних документах, розрахувати зміни економічних показників під впливом наданих пропозицій

**Завдання підготував
науковий керівник**

К.е.н., професор З.Є. Шершньова

«20» березня 2025р.

Завдання одержав здобувач

Д.Ю. Гусан

«21» березня 2025р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 87 сторінок, 17 таблиць, список літератури з 30 найменувань, 9 додатків.

«Управління диверсифікацією діяльності бізнес- організації»

Об'єкт дослідження –система управління бізнес-організацією (БО).

Предмет дослідження – процес управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи– обґрунтувати напрями удосконалення управління диверсифікацією діяльності ПрАТ «МХП».

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність, значення та класифікація диверсифікації діяльності бізнес-організації;
- розкрити методи аналізу та оцінки середовища бізнес-організації у контексті диверсифікації;
- дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід управління диверсифікацією діяльності;
- охарактеризувати ПрАТ «МХП» та зробити аналіз його господарської діяльності;
- провести оцінку ефективності наявної моделі диверсифікації та конкурентного середовища;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління диверсифікацією у ПрАТ «МХП».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають прикладний характер і можуть бути використані керівництвом ПрАТ «МХП» для підвищення ефективності управління процесами диверсифікації діяльності підприємства. Запропоновані напрями вдосконалення системи управління орієнтовані на зниження ризиків, покращення адаптивності до змін зовнішнього середовища, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку компанії.

Окремі теоретичні положення та аналітичні підходи, розроблені в роботі, можуть бути застосовані іншими підприємствами агропромислового комплексу, які прагнуть диверсифікувати свою діяльність в умовах нестабільного ринкового середовища. Крім того, матеріали дослідження можуть бути використані у навчальному процесі для вивчення дисциплін з управління, стратегічного менеджменту та інвестиційного аналізу.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: диверсифікація, стратегічне управління, бізнес-організація, конкурентоспроможність, ПрАТ «МХП», внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, ризики, стратегічна гнучкість, ринки збуту, інноваційні стратегії, продуктова політика, вертикальна інтеграція, PEST-аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність, значення та класифікація диверсифікації діяльності бізнес-організації.....	6
1.2. Методи аналізу та оцінки середовища бізнес-організації у контексті диверсифікації.....	16
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління диверсифікацією діяльності...	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ	
ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРАТ «МХП» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ.....	33
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «МХП» та аналіз його господарської діяльності.....	33
2.2. Оцінка ефективності наявної моделі диверсифікації та конкурентного середовища.....	42
2.3. Пропозиції щодо вдосконалення управління диверсифікацією у ПрАТ «МХП».....	59
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої нестабільності економічного середовища, високої конкуренції, глобалізації ринків та непередбачуваних зовнішніх викликів (зокрема, енергетичних, воєнно-політичних, екологічних криз) питання забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнес-організацій набуває особливої значущості. Одним з ефективних стратегічних інструментів адаптації до змін і підвищення економічної гнучкості є диверсифікація діяльності.

Управління диверсифікацією дозволяє бізнесу зменшити ризики, пов'язані з коливанням ринку, втратами окремих сегментів діяльності або надмірною залежністю від одного продукту чи регіону. Правильно обрана та реалізована стратегія диверсифікації сприяє відкриттю нових джерел доходу, освоєнню перспективних напрямів, підвищенню ефективності використання ресурсів і створенню довгострокових конкурентних переваг.

Водночас реалізація диверсифікаційних стратегій потребує глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки можливостей підприємства, фінансового обґрунтування, а також налагодження системи управління новими напрямками діяльності. Саме тому розробка та впровадження ефективних механізмів управління диверсифікацією є актуальним завданням сучасного менеджменту.

Проблематика управління диверсифікацією діяльності бізнес-організацій активно вивчається як українськими, так і зарубіжними дослідниками. Серед українських науковців, що зробили вагомий внесок у теоретико-методичне обґрунтування даного напрямку, варто виокремити О. М. Згурську [1;3;10], О. О. Ващенко [1;19], І. В. Гужавіну [1;19], Т. В. Сьомкіну [10], Ю. В. Ковтуненка [11], А. Д. Чикуркову [2], В. В. Болотову [7], О. В. Шимка [8], І. В. Чукіну [9], Д. Р. Богатову [15], К. О. Бояринову [14], а також М. Мартіянову, Н. Купріну, Н. Басюркіну та К. Момот [4]. Ці автори досліджують сутність, типологію, інструменти та ефекти диверсифікації в контексті стратегічного управління,

особливу увагу приділяючи її впливу на конкурентоспроможність підприємств та адаптивність до ринкових змін.

Серед зарубіжних учених, чий доробок суттєво вплинув на розвиток теорії диверсифікації, слід назвати І. Ансоффа [3], який обґрунтував диверсифікацію як одну з базових стратегій зростання підприємства, та М. Портера [6], що підкреслював значення синергії та взаємодії бізнес-одиниць у межах диверсифікованої структури. Крім того, у західній науковій думці значну роль відіграють праці А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда [джерело у додатку], які систематизували стратегічні альтернативи та моделі розвитку компаній у багатoproфільному середовищі. Їхні концепції широко застосовуються при формуванні стратегій диверсифікації як у великих транснаціональних корпораціях, так і в національному бізнес-середовищі.

Особливої ваги тема набуває для українських компаній, що функціонують в умовах воєнного стану, логістичних обмежень та зміни поведінки споживачів. У таких умовах саме диверсифікація може стати запорукою виживання, стабільного розвитку та посилення конкурентних позицій бізнес-структури.

Мета дослідження. Обґрунтувати напрями удосконалення управління диверсифікацією діяльності ПрАТ «МХП».

Завдання дослідження:

- визначити сутність, значення та класифікація диверсифікації діяльності бізнес-організації;
- розкрити методи аналізу та оцінки середовища бізнес-організації у контексті диверсифікації;
- дослідити вітчизняний та зарубіжний досвід управління диверсифікацією діяльності;
- охарактеризувати ПрАТ «МХП» та зробити аналіз його господарської діяльності;
- провести оцінку ефективності наявної моделі диверсифікації та конкурентного середовища;

- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління диверсифікацією у ПрАТ «МХП».

Об'єкт дослідження. Система управління бізнес-організацією (БО).

Предмет дослідження. Процес управління диверсифікацією діяльності бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі написання роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних підходів до управління диверсифікацією; порівняльний аналіз — для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду; методи економічного аналізу — для оцінювання господарської діяльності ПрАТ «МХП» та ефективності його диверсифікаційної стратегії.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження мають прикладний характер і можуть бути використані керівництвом ПрАТ «МХП» для підвищення ефективності управління процесами диверсифікації діяльності підприємства. Запропоновані напрями вдосконалення системи управління орієнтовані на зниження ризиків, покращення адаптивності до змін зовнішнього середовища, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку компанії.

Окремі теоретичні положення та аналітичні підходи, розроблені в роботі, можуть бути застосовані іншими підприємствами агропромислового комплексу, які прагнуть диверсифікувати свою діяльність в умовах нестабільного ринкового середовища. Крім того, матеріали дослідження можуть бути використані у навчальному процесі для вивчення дисциплін з управління, стратегічного менеджменту та інвестиційного аналізу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань управління диверсифікацією, звітність ПрАТ «МХП» за 2021–2023 роки, аналітичні матеріали галузевих видань, статистичні дані Державної служби статистики України, а також результати власних розрахунків та узагальнень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 91 сторінку, 17 таблиць, список літератури з 31 найменувань, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, значення та класифікація диверсифікації діяльності бізнес-організації

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища перед бізнес-організаціями постає необхідність адаптації до нових викликів і пошуку ефективних шляхів забезпечення стабільного функціонування та зростання. Одним із ключових стратегічних інструментів, який дає змогу підприємствам мінімізувати ризики, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійке зростання, є диверсифікація діяльності.

Диверсифікація дозволяє організаціям виходити на нові ринки, освоювати нові продукти або види діяльності, що сприяє зниженню залежності від одного джерела доходу та підвищенню конкурентоспроможності. Особливо актуальним є вивчення сутності цього явища в умовах кризових ситуацій, швидких змін у споживчих уподобаннях, технологічних зрушень та глобалізаційних процесів.

Диверсифікація діяльності бізнес-організації — це стратегічний процес розширення напрямів діяльності підприємства шляхом освоєння нових ринків, товарів, послуг або технологій з метою зниження ризиків, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку[1].

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються зростанням конкуренції, глобалізацією та високим рівнем невизначеності, диверсифікація діяльності бізнес-організацій набуває особливої актуальності. Це стратегічне рішення розглядається багатьма дослідниками як ефективний інструмент забезпечення стійкості, гнучкості та довгострокового розвитку підприємств.

Науковий дискурс щодо сутності диверсифікації охоплює різноманітні підходи, які відображають різні аспекти цього явища — від економічного до управлінського [2].

У таблиці 1.1 представлено порівняння визначень диверсифікації діяльності підприємства, що надаються різними авторами. Кожне з наведених визначень акцентує увагу на різних аспектах цього процесу, таких як зменшення ризиків, стратегічні напрями, галузева специфіка чи адаптація до зовнішніх змін[1;2;4;5;6;11].

Таблиця 1.1 – Порівняння характеристика визначень диверсифікації різними авторами

№ з/п	Автор(и)	Визначення	Коментар
1	Згурська О. М., Ващенко О. О., Гужавіна І. В. [1, с.23]	Диверсифікація діяльності підприємства – це процес розширення сфер діяльності з метою зменшення ризиків та підвищення стабільності функціонування.	Наголос на зниженні ризиків та адаптації до ринку; загальне визначення без деталізації видів чи стратегій.
2	Чикуркова А. Д., Юр'єв В. В. [2, с.21]	Розглядають диверсифікацію як стратегічний напрям трансформації господарської діяльності сільськогосподарських підприємств.	Акцент зроблено на галузевій специфіці (АПК), визначення має прикладний характер.
3	Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. [4, с.441]	Диверсифікація – це стратегія розвитку підприємства через освоєння нових напрямів, що можуть бути як спорідненими, так і неспорідненими до основної діяльності.	Комплексний підхід, охоплює як види, так і принципи реалізації диверсифікації.
4	Гурська О. М. [5, с.67]	Визначає диверсифікацію як ключову стратегію, що спрямована на зменшення залежності підприємства від одного напрямку діяльності.	Просте, лаконічне визначення з фокусом на зниженні залежності.
5	Момонт Т. В. [6, с.59]	Диверсифікація трактується як альтернативний шлях розвитку суб'єктів господарювання, що дозволяє їм пристосовуватися до зовнішніх змін.	Підкреслюється адаптивна функція диверсифікації, але бракує конкретизації стратегічних форм.
6	Ковтуненко Ю. В. [11, с.371]	Стратегія диверсифікації розглядається як компонент системи стратегічного управління підприємством з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.	Системний підхід, що інтегрує диверсифікацію у загальну стратегію управління.

Джерело: складено автором на основі [1;2;4;5;6;11]

Диверсифікація є однією з ключових стратегій розвитку підприємств, і її визначення може варіюватися в залежності від контексту та акцентів, які роблять

різні автори. Таблиця 1.1 містить порівняння різних підходів до трактування диверсифікації, що дозволяє зрозуміти багатогранність цього поняття.

Згідно з дослідженням Згурської О. М., Ващенко О. О. та Гужавіної І. В. [1], диверсифікація є процесом розширення сфер діяльності для зменшення ризиків і підвищення стабільності. Цей підхід наголошує на важливості адаптації до змінюваного ринку, проте не деталізує типи чи стратегії диверсифікації. Чикуркова А. Д. та Юр'єв В. В. [2] розглядають диверсифікацію як стратегію трансформації, яка є особливо важливою для сільськогосподарських підприємств, що підкреслює її галузеву специфіку. Водночас, Мартіянова М., Купріна Н. та інші [4] пропонують більш комплексне визначення, яке включає не лише види диверсифікації, але й принципи її реалізації через освоєння нових напрямів, що можуть бути як спорідненими, так і неспорідненими до основної діяльності підприємства.

Гурська О. М. [5] виділяє диверсифікацію як стратегію, яка спрямована на зменшення залежності підприємства від одного напрямку діяльності, надаючи лаконічне, але ясне визначення цього процесу. Момонт Т. В. [6] трактує диверсифікацію як альтернативний шлях розвитку, акцентуючи на її адаптивній функції до зовнішніх змін, але не конкретизує різноманіття стратегічних форм. З іншого боку, Ковтуненко Ю. В. [11] вважає диверсифікацію складовою частиною системи стратегічного управління підприємством, що враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Це визначення демонструє системний підхід до впровадження диверсифікації в рамках загальної стратегії управління підприємством.

Таким чином, порівняння визначень показує різноманітність підходів до цього важливого стратегічного інструменту. Диверсифікація може бути розглянута як процес адаптації підприємства до змін, шлях до зменшення ризиків або як складова частина більш широкої стратегії управління. Усі ці підходи мають важливе значення для глибшого розуміння диверсифікації як складного багатофункціонального інструменту в стратегічному управлінні підприємствами.

Згідно з думкою відомого економіста І. Ансоффа, диверсифікація є однією з чотирьох базових стратегій зростання, поряд з проникненням на ринок,

розвитком ринку та розвитком продукту. Вчений розглядає диверсифікацію як перехід підприємства до нових сфер діяльності, що пов'язані з розробкою нових продуктів або виходом на нові ринки. Така стратегія, за Ансоффом, має високий рівень ризику, але водночас відкриває значні перспективи зростання за рахунок зменшення залежності від одного ринку чи продукту [3].

Професорка Г. В. Савченко наголошує, що диверсифікація є засобом зниження ділових ризиків шляхом формування багатопрофільної структури бізнесу. На її думку, важливою умовою ефективної диверсифікації є стратегічна відповідність нових видів діяльності загальній місії та компетенціям організації. Вчена поділяє диверсифікацію на споріднену та неспоріднену, підкреслюючи, що перша передбачає використання існуючих ресурсів, а друга потребує освоєння нових компетенцій [4;5].

Цікаву позицію займає М. Портер, який у контексті теорії конкурентних переваг стверджує, що диверсифікація повинна базуватись на здатності фірми створювати синергію між різними напрямками діяльності. Він вводить поняття «взаємодоповнюваних бізнес-одиниць», в яких ресурси, знання та технології можуть бути ефективно використані в різних сегментах ринку, створюючи додаткову цінність [6;7].

Таким чином, аналіз наукових підходів до визначення сутності диверсифікації діяльності бізнес-організацій свідчить про багатогранність цього явища. Загальновизнаним є те, що диверсифікація — це не лише засіб зменшення ризиків, але й важливий чинник стратегічного розвитку, який сприяє адаптації бізнесу до змінного середовища, підвищенню його життєздатності та конкурентоспроможності. Вибір напрямку диверсифікації має базуватись на глибокому аналізі внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішнього ринкового середовища, а також на здатності до ефективного управління новими видами діяльності.

Таблиця 1.2 розкриває значення диверсифікації діяльності бізнес-організації, відображаючи ключові напрями та їхній вплив на розвиток компанії. Диверсифікація є важливим стратегічним інструментом, що дозволяє організаціям

знижувати ризики, збільшувати прибутковість, покращувати конкурентні позиції та підвищувати свою гнучкість в умовах змінюваного бізнес-середовища [8;9].

Таблиця 1.2 – Значення диверсифікації діяльності бізнес-організації

№	Напрямок значення	Суть	Приклад	Очікуваний ефект
1	Зниження ризиків	Розподіл ризиків між різними видами діяльності або ринками	Виробник одягу починає виготовлення медичних масок	Зменшення залежності від одного ринку
2	Збільшення прибутковості	Отримання доходу з нових джерел	ІТ-компанія запускає онлайн-курси	Додаткові прибутки з нових продуктів чи послуг
3	Покращення конкурентних позицій	Розширення ринкової частки та зміцнення бренду	Харчовий бренд виходить у сегмент здорового харчування	Підвищення впізнаваності бренду та лояльності клієнтів
4	Оптимізація використання ресурсів	Використання надлишкових ресурсів у нових сферах	Завод використовує обладнання для нової лінії товарів	Зниження витрат на запуск нового напрямку
5	Підвищення інноваційного потенціалу	Створення нових продуктів та технологій	Автовиробник інвестує у стартап з електротранспорту	Доступ до інноваційних розробок
6	Стратегічна гнучкість	Швидка адаптація до змін у середовищі	Торгова мережа відкриває онлайн-магазин	Готовність до кризових ситуацій, наприклад пандемії

Джерело: складено автором на основі [8;9]

Диверсифікація є потужним інструментом стратегічного розвитку бізнес-організацій, що дозволяє їм адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, знижувати ризики та збільшувати прибутковість. Як показано в таблиці 1.1, значення диверсифікації проявляється в кількох ключових напрямках, кожен з яких має власну мету та очікуваний ефект.

Перш за все, диверсифікація допомагає знижувати ризики, які виникають через залежність від одного ринку чи виду діяльності. Розподіл ризиків на різні сектори дає змогу компаніям бути більш стійкими до економічних чи політичних коливань. Наприклад, виробник одягу, що починає виготовлення медичних масок, зменшує свою залежність від одного виду продукції та ринку.

Збільшення прибутковості є іншим важливим аспектом диверсифікації. Створення нових джерел доходу дозволяє компаніям генерувати додаткові прибутки та розширювати свою діяльність. ІТ-компанія, що запускає онлайн-

курси, може отримати значний додатковий дохід без значних капітальних витрат, використовуючи наявну інфраструктуру та знання.

Диверсифікація також важлива для покращення конкурентних позицій компанії. Розширення ринкової частки, зміцнення бренду та підвищення лояльності клієнтів – це основні вигоди від виходу на нові сегменти. Наприклад, харчовий бренд, який виходить на сегмент здорового харчування, може зміцнити свої позиції серед нової аудиторії, що в кінцевому підсумку підвищить його впізнаваність і конкурентоспроможність.

Не менш важливим є оптимізація використання ресурсів, коли компанії ефективно використовують наявні ресурси для запуску нових напрямів діяльності. Завод, що використовує свої виробничі потужності для нової лінії товарів, може значно знизити витрати, тим самим підвищуючи рентабельність [8].

Підвищення інноваційного потенціалу через інвестиції в нові продукти та технології є ще одним важливим напрямком. Інвестування в стартапи, наприклад, у сферу електротранспорту, відкриває компанії доступ до новітніх технологій і дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною в умовах постійних інновацій.

Останнім важливим аспектом є стратегічна гнучкість. В умовах швидких змін компанії, що активно займаються диверсифікацією, можуть швидко адаптуватися до нових умов. Відкриття онлайн-магазину торговою мережею є чудовим прикладом того, як бізнес може швидко відреагувати на зміни, такі як пандемія, і мінімізувати свої втрати [9].

Таким чином, диверсифікація діяльності є необхідним елементом сучасної стратегії розвитку бізнесу, що допомагає не тільки знизити ризики та збільшити прибутковість, але й підвищити конкурентоспроможність, інноваційний потенціал і стратегічну гнучкість компанії.

Таблиця 1.3 представляє класифікацію диверсифікації діяльності бізнес-організації за кількома критеріями, що дозволяє оцінити різноманітні стратегії та підходи до розширення бізнесу. Визначення типу диверсифікації є важливим для розробки стратегії розвитку, оскільки кожен з видів диверсифікації має свої особливості та може мати різні ефекти на організацію [10;11].

Таблиця 1.3 – Класифікація диверсифікації діяльності бізнес-організації

№	Критерій класифікації	Види диверсифікації	Характеристика	Приклад	Очікуваний ефект
1	За напрямом діяльності	Горизонтальна	Розширення в межах існуючого ринку або спорідненої галузі	Молочна компанія починає виробляти йогурти	Зростання частки ринку, підвищення продажів
		Вертикальна	Контроль над постачанням або збутом продукції	Виробник купує логістичну компанію	Підвищення контролю над ланцюгом постачання
		Конгломератна (неспоріднена)	Вихід у зовсім нові, не пов'язані галузі	Енергетична компанія відкриває мережу кав'ярень	Зниження ризику через діяльність у різних галузях
2	За рівнем залучення ресурсів	Внутрішня	За рахунок власних ресурсів	Самостійна розробка нового продукту	Економія на сторонніх контрактах, посилення компетенцій
		Зовнішня	Через злиття, поглинання, партнерства	Злиття з локальною фірмою з іншої галузі	Швидке входження в нову сферу або регіон
3	За географією	Локальна	Діяльність у межах однієї країни	Вихід на новий регіон всередині країни	Розширення внутрішнього ринку
		Міжнародна	Вихід на зарубіжні ринки	Експорт товарів або відкриття філій за кордоном	Збільшення обсягів збуту, глобалізація бізнесу

Джерело: складено автором на основі [10;11]

Диверсифікація діяльності бізнес-організації є важливим інструментом стратегічного розвитку, що дозволяє підприємствам не тільки знижувати ризики, але й відкривати нові можливості для росту та стабільності. Класифікація диверсифікації, представлена в таблиці 1.3, дає змогу систематизувати різні підходи та стратегії розширення бізнесу залежно від кількох ключових критеріїв: напрямку діяльності, рівня залучення ресурсів та географії.

Перший критерій класифікації – це напрям діяльності. Горизонтальна диверсифікація дозволяє компаніям розширювати свою присутність в межах існуючого ринку або споріднених галузей, що допомагає зростати в рамках знайомої для підприємства сфери. Приклад молочної компанії, яка починає виробляти йогурти, є класичним прикладом, коли бізнес зміцнює свої позиції на

вже існуючому ринку. Вертикальна диверсифікація, у свою чергу, надає можливість контролювати весь ланцюг постачання або збуту продукції, що дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати. Конгломератна диверсифікація виходить за межі існуючих галузей і відкриває нові горизонти для зниження ризиків, наприклад, коли енергетична компанія відкриває мережу кав'ярень.

Другий критерій класифікації — рівень залучення ресурсів. Внутрішня диверсифікація дозволяє компаніям самостійно розвивати нові продукти або послуги, використовуючи власні ресурси, що дає економічну вигоду, знижуючи залежність від зовнішніх постачальників. Зовнішня диверсифікація, навпаки, передбачає злиття, поглинання або партнерства, що дозволяє швидко входити в нові ринки чи галузі, використовуючи можливості інших організацій.

Нарешті, класифікація за географією визначає, чи розширюється бізнес лише в межах однієї країни, чи виходить на міжнародні ринки. Локальна диверсифікація націлена на розширення бізнесу в межах національних кордонів, тоді як міжнародна диверсифікація передбачає вихід на зарубіжні ринки, що дозволяє глобалізувати бізнес і збільшити обсяги збуту продукції [10;11].

Таким чином, стратегія диверсифікації дозволяє компаніям адаптуватися до змінних умов ринку, знижувати ризики, збільшувати прибутки та укріплювати конкурентні позиції. Вибір типу диверсифікації залежить від конкретних цілей компанії, її ресурсів та ринкових умов, що робить диверсифікацію гнучким і важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку бізнесу.

У сучасних умовах високої мінливості ринкових умов, посилення глобалізації та загострення конкурентної боротьби, диверсифікація діяльності бізнес-організацій розглядається як один із найважливіших стратегічних інструментів забезпечення економічної стабільності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. У найзагальнішому розумінні, диверсифікація — це урізноманітнення діяльності підприємства, яке передбачає освоєння нових напрямків виробництва, розширення ринків збуту або введення нових продуктів. Вона спрямована на зниження ризиків, пов'язаних із залежністю від обмеженої

кількості товарів, постачальників або ринків, і водночас — на розширення можливостей для росту прибутковості та конкурентоспроможності.

Передумови для впровадження стратегії диверсифікації зазвичай формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед основних чинників слід виділити нерівномірний розвиток ринків і галузей, зниження прибутковості в традиційних напрямках діяльності, інноваційні прориви, що потребують перегляду стратегічних підходів до розвитку бізнесу. Часто поштовхом до диверсифікації є насиченість основних ринків підприємства, зменшення попиту або стагнація ключових продуктів, що перейшли у стадію “загасання” в межах свого життєвого циклу. Поряд із цим важливими є внутрішні можливості: наявність фінансових ресурсів, готових до інвестування, виробничих потужностей, кваліфікованих кадрів і технологій, які дозволяють сформувати синергію між наявними й новими напрямками діяльності.

У цьому контексті диверсифікація постає не лише як відповідь на виклики зовнішнього середовища, а й як проактивна стратегія розвитку, яка забезпечує створення нових можливостей. Вона може бути реалізована через споріднену, неспоріднену або конгломератну форму. Споріднена диверсифікація передбачає використання наявних технологій, каналів збуту, сировини, логістики або управлінських компетенцій для запуску нових, але пов’язаних між собою продуктів чи послуг. Цей підхід дозволяє зменшити трансакційні витрати, використати ефект масштабу і підсилити ринкову позицію завдяки сформованому “goodwill” та довірі до бренду. У свою чергу, неспоріднена диверсифікація передбачає вихід у нові, доповнювальні сегменти, що підтримують основний продукт — наприклад, виробництво супутніх товарів. Конгломератна диверсифікація є найризикованішою, оскільки стосується освоєння цілком нових для підприємства сфер, що потребують не тільки додаткових ресурсів, а й абсолютно нових управлінських підходів.

Незважаючи на численні переваги, диверсифікація має і певні ризики, зокрема – розпорошення ресурсів, ускладнення організаційної структури, ризики неефективного управління новими підрозділами. Водночас, при належному

стратегічному обґрунтуванні, вона створює можливості для оптимізації податкового навантаження, розвитку коопераційних зв'язків з науковими установами, виходу на міжнародні ринки та зміцнення довгострокових конкурентних позицій. Таким чином, диверсифікація не є універсальною відповіддю на всі виклики бізнес-середовища, але вона може стати ефективним засобом трансформації організації, формування нових джерел цінності та підвищення її життєздатності.

На основі зображеного у Додатку А можна зробити висновок про те, що диверсифікація є лише одним із можливих напрямів стратегічного розвитку підприємства. Вибір між концентрацією на одному напрямку діяльності, вертикальною інтеграцією або формами диверсифікації (спорідненою, неспорідненою, конгломератною) має здійснюватися з урахуванням як зовнішніх викликів, так і внутрішніх ресурсів компанії. Кожен з варіантів передбачає специфічні наслідки та вимоги до управління, зокрема щодо синергії, гнучкості та фінансової стійкості.

Особливої уваги заслуговує блок «постдиверсифікаційних стратегій», що розкриває підходи до подальшого управління сформованим портфелем діяльності. Він включає пошук нових можливостей злиття та поглинання, відсічення «зайвого» (тобто слабких або неперспективних напрямків), часткову чи повну реструктуризацію, деінвестування, скорочення або ліквідацію неприбуткових активів. Це свідчить про динамічний характер стратегічного управління, у межах якого диверсифікація не є завершеним етапом, а частиною ширшої еволюції бізнесу[12].

Таким чином, ефективне стратегічне управління передбачає не лише реалізацію диверсифікації як засобу розширення діяльності, а й гнучке реагування на результати її впровадження. Системне використання представленого контрольного списку дозволяє підприємству своєчасно переоцінювати ефективність напрямків, відмовлятися від невдалих ініціатив, реінвестувати в перспективні сфери, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і адаптацію до змінного бізнес-середовища.

Узагальнюючи, диверсифікація діяльності бізнес-організації є ключовим стратегічним інструментом, що дає змогу адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність. Вона дозволяє компаніям розширювати свою діяльність через освоєння нових ринків, товарів чи послуг, а також оптимізувати використання наявних ресурсів. Класифікація диверсифікації, представлена в таблиці 1.2, допомагає систематизувати різні підходи, залежно від напрямку діяльності, рівня залучення ресурсів і географії, що дозволяє підприємствам вибирати найбільш ефективну стратегію для досягнення своїх цілей. Урахування цих аспектів сприяє не лише зниженню залежності від одного джерела доходу, але й забезпеченню стійкого зростання та розвитку компаній у довгостроковій перспективі.

1.2. Методи аналізу та оцінки середовища бізнес-організації у контексті диверсифікації

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін на ринку, бізнес-організації постійно шукають способи адаптації та зростання. Одним із найбільш ефективних стратегічних інструментів є диверсифікація, яка дозволяє підприємствам знижувати ризики, розширювати свою діяльність і підвищувати конкурентоспроможність. Однак для успішної реалізації стратегії диверсифікації необхідно здійснювати ретельний аналіз та оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища організації, оскільки ці фактори безпосередньо впливають на вибір напрямів диверсифікації та їх ефективність.

Методи аналізу та оцінки середовища бізнес-організації є ключовими для формулювання правильної стратегії диверсифікації, оскільки вони дозволяють оцінити можливості та загрози, що виникають у процесі розширення діяльності. Оцінка конкурентного середовища, аналіз макроекономічних факторів, технологічних змін, а також внутрішніх ресурсів і компетенцій організації є основою для вибору найбільш ефективних шляхів диверсифікації. У цьому

контексті важливо застосовувати відповідні методи, які допомагають детально розглядати вплив змінних факторів на стратегічні рішення компанії.

Таблиця 1.4 представляє зовнішні методи аналізу середовища бізнес-організації, які є важливими інструментами для оцінки впливу зовнішніх факторів на стратегію та діяльність компанії[13;14].

Таблиця 1.4 – Зовнішні методи аналізу середовища бізнес-організації

№	Метод аналізу	Суть методу	Приклад застосування	Очікуваний результат
1	PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів	Оцінка перспектив виходу на новий зарубіжний ринок	Виявлення зовнішніх можливостей і загроз
2	SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	SWOT перед запуском нової лінії продукції	Комплексне бачення ризиків і переваг
3	Аналіз п'яти сил Портера	Оцінка конкурентного середовища та галузевої привабливості	Дослідження конкурентів перед входом у новий сегмент	Розуміння рівня конкуренції, рентабельності галузі
4	STEP-аналіз	Розширена версія PEST з урахуванням екологічних чинників	Врахування екологічних вимог до нової продукції	Забезпечення відповідності нормам і вимогам
5	Бенчмаркінг	Порівняння з провідними компаніями галузі	Аналіз сервісів конкурентів у логістиці	Ідентифікація кращих практик та шляхів адаптації
6	Аналіз ринкових тенденцій	Вивчення динаміки ринку, змін у поведінці споживачів, зростання чи спаду	Аналіз попиту на екологічну упаковку в ЄС	Виявлення точок зростання або ризику насичення
7	Аналіз поведінки споживачів	Вивчення мотивації, переваг, критеріїв вибору споживача	Опитування щодо пріоритетів при виборі продуктів харчування	Формування споживчого портрету та орієнтирів для продукту
8	Аналіз бар'єрів входу на ринок	Визначення адміністративних, інфраструктурних, технологічних бар'єрів	Дослідження умов виходу на ринок продукції в Скандинавії	Оцінка доцільності виходу, ризиків та витрат
9	Аналіз конкурентного позиціювання	Порівняння сприйняття бренду серед споживачів відносно конкурентів	Аналіз позиціювання «МХП» vs. Локальні бренди в країнах ЄС	Визначення переваг, слабких місць і неневих можливостей
10	Аналіз ємності та потенціалу ринку	Визначення розмірів ринку, сегментації, темпів зростання	Оцінка місткості ринку курятини в країнах MENA	Обґрунтування масштабів виробництва та інвестування

Джерело: складено автором на основі [13;14]

Зовнішні методи аналізу середовища бізнес-організації відіграють критичну роль у стратегічному управлінні, оскільки дозволяють підприємствам отримувати об'єктивну інформацію про зовнішнє середовище, визначати можливості та загрози, а також оцінювати вплив різних факторів на бізнес-процеси. Таблиця 1.4 надає детальну характеристику основних методів аналізу, які є ефективними інструментами для глибокого вивчення зовнішнього середовища. Кожен з цих методів має своє специфічне застосування, що дозволяє враховувати широкий спектр факторів, що визначають успіх чи невдачу бізнес-стратегій.

PEST-аналіз є одним із найбільш відомих та використовуваних інструментів, який дозволяє оцінити зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Цей метод охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що мають прямий вплив на розвиток компанії. Після проведення такого аналізу організація може виявити перспективи для виходу на нові ринки, зрозуміти потенційні загрози для її діяльності та розробити стратегії для їх нейтралізації. PEST-аналіз є основою для подальших стратегічних рішень, що дозволяє організаціям адаптувати свої бізнес-плани до змінюваних зовнішніх умов.

SWOT – аналіз, свою чергу, дає можливість комплексно оцінити як внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, так і зовнішні можливості та загрози. Цей метод є універсальним і може застосовуватися в будь-якому секторі для визначення стратегічних напрямків розвитку. Перед запуском нової лінії продукції чи виходом на новий ринок, SWOT - аналіз допомагає організації чітко усвідомити ризики і переваги, що можуть виникнути в процесі реалізації цього рішення. Завдяки такому аналізу, компанія здатна ухвалювати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку [13;14] (Додаток В).

Аналіз п'яти сил Портера (Додаток Б) фокусується на конкурентному середовищі і є одним із найбільш ефективних інструментів для оцінки галузевої привабливості та рівня конкуренції. Дослідження конкурентів і визначення рівня

бар'єрів для входу на ринок дозволяє підприємствам сформулювати стратегії, що сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню стабільності на ринку. Крім того, цей метод дозволяє оцінити рентабельність галузі, що є важливим чинником при ухваленні рішень про інвестиції.

STEP-аналіз (додаток В) є розширеною версією PEST-аналізу (додаток Б) і враховує додатково екологічні фактори, що набувають дедалі більшого значення в умовах глобалізації та зростання вимог до екологічної відповідальності. Врахування екологічних вимог при розробці нової продукції або послуг дозволяє організаціям не лише відповідати міжнародним стандартам, але й отримати додаткові конкурентні переваги на ринку. Це особливо актуально для підприємств, що працюють у галузях, де екологічна складова є важливим фактором для споживачів та регуляторів (додаток Б, В).

Бенчмаркінг дозволяє підприємствам порівнювати свої показники з провідними компаніями в галузі, що дає змогу ідентифікувати кращі практики і адаптувати їх до власних потреб. Цей метод дозволяє не лише вивчити стратегії конкурентів, але й з'ясувати, які з них можуть бути корисними для підвищення ефективності власних бізнес-процесів.

Аналіз ринкових тенденцій і поведінки споживачів дає змогу підприємствам відслідковувати зміни на ринку, передбачати зростання або спад попиту на продукцію, а також формувати точний споживчий портрет для подальшого визначення маркетингових стратегій. Розуміння мотивів і переваг споживачів є основою для розробки продуктів, що відповідають потребам ринку та забезпечують компанії конкурентні переваги.

Аналіз бар'єрів входу на ринок допомагає визначити, які адміністративні, інфраструктурні та технологічні фактори можуть стати перешкодою для входу нових гравців на ринок або для запуску нового продукту. Це дозволяє оцінити доцільність виходу на новий ринок і підготуватися до можливих труднощів.

Аналіз конкурентного позиціювання дає змогу зрозуміти, як сприймають бренд компанії порівняно з конкурентами. Це дозволяє підприємствам коригувати

свою маркетингову стратегію, визначити сильні і слабкі сторони на ринку та знайти можливості для поліпшення своєї позиції.

Нарешті, аналіз ємності та потенціалу ринку дозволяє компаніям оцінити розміри ринку, швидкість його зростання і рівень конкуренції. Це є основою для прийняття обґрунтованих рішень щодо масштабів виробництва та інвестицій [13;14].

Отже, застосування цих методів дозволяє підприємствам отримати всебічне розуміння зовнішнього середовища та приймати стратегічні рішення, що відповідають реаліям ринку і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність. Використання комплексного підходу до аналізу зовнішніх факторів є необхідною умовою для досягнення успіху в умовах сучасної динамічної бізнес-середовища.

Таблиця 1.5 надає огляд внутрішніх методів аналізу середовища бізнес-організації, які є ключовими для оцінки внутрішніх ресурсів і процесів, що безпосередньо впливають на можливості та ефективність диверсифікації [15;16].

Таблиця 1.5 – Методи аналізу внутрішнього середовища бізнес-організації

№	Метод аналізу	Суть методу	Приклад застосування	Очікуваний результат
1	Аналіз ресурсного потенціалу	Оцінка наявних фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних ресурсів	Перевірка спроможності запуску нового виробництва	Визначення ресурсних меж для диверсифікації
2	Фінансовий аналіз	Аналіз прибутковості, ліквідності, рентабельності	Оцінка можливості інвестування у новий напрям	Обґрунтування фінансової доцільності диверсифікації
3	SWOT-аналіз внутрішнього середовища	Аналіз сильних і слабких сторін всередині організації	Визначення внутрішніх переваг, що можна використати	Виявлення можливостей розвитку на основі власних ресурсів
4	Аналіз ефективності бізнес-процесів	Визначення вузьких місць та резервів у внутрішніх процесах	Оцінка логістики перед запуском нового товару	Оптимізація процесів перед диверсифікацією
5	Портфельний аналіз (матриця BCG)	Визначення ролі та перспектив окремих напрямів діяльності	Визначення, які продукти варто розвивати або замінити	Раціоналізація портфеля продуктів, обґрунтування нових інвестицій

6	Аналіз операційної (виробничої) системи	Оцінка ефективності використання обладнання, трудових ресурсів, технологій	Визначення продуктивності виробничих підрозділів	Встановлення резервів потужностей для реалізації нових напрямів діяльності
7	Аналіз коефіцієнтів використання виробничих ресурсів	Обчислення показників завантаженості обладнання, часу простою, продуктивності праці	Аналіз використання ліній і складів	Виявлення неефективних ділянок, розрахунок потенціалу для розширення
8	Аналіз витрат за місцями їх виникнення	Вивчення витрат по центрах відповідальності та процесах виробництва	Визначення витрат на окремі етапи технологічного циклу	Зниження собівартості за рахунок усунення зайвих витрат
9	Виробничий аудит (оцінка технологій та процесів)	Оцінка відповідності поточних технологій сучасним вимогам	Аудит ефективності конвеєрів і обробних машин	Розробка заходів модернізації, підвищення конкурентоспроможності
10	Аналіз пропускної здатності виробництва	Визначення максимально можливого обсягу продукції при поточних ресурсах	Оцінка граничного навантаження на лінії пакування	Обґрунтування потреби в додаткових інвестиціях або зміні графіка роботи

Джерело: складено автором на основі [15;16]

Методи аналізу внутрішнього середовища бізнес-організації є важливими інструментами для оцінки внутрішніх ресурсів та процесів, які безпосередньо впливають на ефективність і потенціал розвитку компанії. Таблиця 1.5 представляє різноманітні підходи до внутрішнього аналізу, що дозволяють здійснювати об'єктивну оцінку організаційних можливостей для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку і диверсифікації бізнесу.

Аналіз ресурсного потенціалу є першим і важливим етапом внутрішнього аналізу, оскільки він дозволяє оцінити наявні фінансові, матеріальні, кадрові та інформаційні ресурси організації. Це є основою для визначення можливостей для розширення бізнесу, запуску нових виробничих ліній або диверсифікації продукції. Оцінка спроможності організації реалізувати нові проекти забезпечує коректне розподілення ресурсів і виявлення можливих обмежень.

Фінансовий аналіз, зокрема аналіз прибутковості, ліквідності та рентабельності, є важливим для оцінки фінансової стабільності організації і обґрунтування фінансової доцільності будь-яких нових ініціатив. Цей метод

дозволяє чітко визначити, чи є у підприємства достатньо фінансових можливостей для інвестування в нові напрямки діяльності, що є критично важливим для диверсифікації або розширення бізнесу.

SWOT-аналіз внутрішнього середовища дозволяє організації оцінити свої сильні і слабкі сторони, що дає можливість зрозуміти, на яких перевагах можна будувати майбутній розвиток, а також визначити, які слабкості потребують уваги для їх усунення. Це дає компанії можливість використовувати свої сильні сторони для зміцнення ринкових позицій і досягнення нових стратегічних цілей.

Аналіз ефективності бізнес-процесів допомагає виявити вузькі місця і резерви в поточних внутрішніх процесах, що може призвести до значної оптимізації операційних витрат. Такий аналіз є важливим перед запуском нових продуктів або розширенням бізнесу, оскільки забезпечує усунення неефективних етапів виробничих і логістичних ланцюгів [15;16].

Портфельний аналіз за допомогою матриці BCG дозволяє оцінити роль та перспективи окремих напрямів діяльності підприємства, визначити, які продукти чи послуги потребують розвитку, а які повинні бути замінені або припинені. Це допомагає здійснити раціоналізацію портфеля продуктів і правильно визначити пріоритети для інвестицій.

Аналіз операційної (виробничої) системи дозволяє оцінити ефективність використання обладнання, трудових ресурсів та технологій у виробничих підрозділах, що важливо для забезпечення безперервного процесу виробництва і максимізації продуктивності. Оцінка продуктивності допомагає виявити потенціал для зростання та визначити необхідність додаткових інвестицій у модернізацію.

Аналіз коефіцієнтів використання виробничих ресурсів є необхідним для точного розрахунку показників завантаженості обладнання, часу простою та продуктивності праці. Це дозволяє виявити неефективні ділянки та оптимізувати використання ресурсів, що є важливим при плануванні розширення виробництва або запуску нових ліній.

Аналіз витрат за місцями їх виникнення дозволяє організації здійснювати детальний контроль за витратами на кожному етапі технологічного циклу і виявляти можливості для зниження собівартості продукції. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції та необхідності підвищення рентабельності.

Виробничий аудит, що включає оцінку технологій і процесів, є важливим методом для виявлення можливих дефектів або застарілих технологій, які потребують модернізації. Це допомагає підвищити конкурентоспроможність компанії та її здатність відповідати сучасним вимогам.

Аналіз пропускної здатності виробництва дозволяє оцінити максимально можливі обсяги продукції при наявних ресурсах і допомагає обґрунтувати потребу в додаткових інвестиціях або зміні графіка роботи для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, внутрішній аналіз є необхідним етапом для кожної бізнес-організації, що прагне розвиватися і впроваджувати нові стратегії. Кожен з наведених методів дозволяє не лише виявити можливості для покращення та оптимізації, але й забезпечити правильне стратегічне планування з урахуванням внутрішніх ресурсів і процесів. Вони є невід'ємною частиною процесу ухвалення обґрунтованих рішень і сприяють сталому розвитку організації в умовах сучасного бізнес-середовища [15;16].

Алгоритм управління диверсифікацією виробництва, представлений у додатку Г, відображає важливі етапи процесу адаптації підприємства до змінюваного ринкового середовища. Він починається з оцінки стану і тенденцій ринку, що дозволяє організації визначити, які види диверсифікації будуть найбільш ефективними в конкретних умовах. Після цього підприємство має можливість вибрати стратегію диверсифікації: через впровадження нових видів економічної діяльності, освоєння нової продукції чи технологій, або через розвиток існуючих напрямків діяльності. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів і досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Основним етапом цього алгоритму є впровадження нових видів продукції та освоєння нових асортиментів, що сприяє розширенню підприємства на ринку і зменшенню залежності від одного напрямку діяльності. Цей процес передбачає застосування нових технологій, що допомагає підвищити ефективність виробництва і зробити його більш конкурентоспроможним. Розширення номенклатури і освоєння нових технологій є важливими елементами інноваційного розвитку підприємства, що дозволяють йому адаптуватися до змінюваних ринкових умов.

Завершальним етапом є врахування стану внутрішнього середовища організації, яке включає такі аспекти, як технічний, технологічний, організаційний, фінансовий та маркетинговий стан. Оцінка кожного з цих напрямів дозволяє адаптувати стратегію диверсифікації до наявних ресурсів підприємства, забезпечити ефективне управління і розробити таку стратегію, яка відповідатиме сучасним вимогам і запитам ринку. Тому, чітке розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища є необхідною умовою для успішної реалізації диверсифікаційної стратегії.

Таким чином, кожен із вищезгаданих методів є ключовим інструментом для аналізу внутрішнього середовища організації, оскільки дозволяє не лише оцінити поточний стан виробничих процесів, але й визначити шляхи для оптимізації діяльності, підвищення продуктивності та зниження витрат. Використання комплексного підходу до аналізу операційної системи є важливою умовою для досягнення високої ефективності та стійкості бізнесу в умовах сучасного економічного середовища.

Додаток А містить список головних загальних стратегічних альтернатив для підприємства, який включає основні напрямки управлінських рішень щодо диверсифікації, реструктуризації та скорочення діяльності. Це дозволяє визначити стратегії, що сприяють росту підприємства або оптимізації його ресурсів. Диверсифікація представлена через різні варіанти, включаючи як вертикальну, так і горизонтальну інтеграцію, що дає можливість підприємствам розширювати свою діяльність або ж пристосовуватися до нових ринкових умов.

Крім того, зазначені стратегії з реструктуризації й скорочення дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни в умовах зовнішнього середовища. За допомогою таких заходів, як злиття, продаж непрофільних підрозділів або скорочення затрат на слабкі напрямки, підприємство може досягти більшої гнучкості та фінансової стабільності. Останнім етапом є аналіз і прийняття рішень щодо ліквідації або припинення збиткових напрямків діяльності, що сприяє збереженню ресурсу та оптимізації операційної діяльності.

Додаток Е відображає ключові показники, що дозволяють здійснити комплексну оцінку економічної ефективності диверсифікації діяльності ПрАТ «МХП». Формули охоплюють як базові фінансові індикатори (дохід, рентабельність, прибутковість активів і капіталу), так і стратегічні (EBITDA, коефіцієнт диверсифікації, стратегічна гнучкість), що дає змогу не лише оцінити результативність поточних заходів, а й сформувати аналітичну базу для подальших управлінських рішень. Особливу увагу приділено інвестиційним індикаторам — NPV, PI, що дозволяють визначити доцільність розвитку нових напрямів діяльності в межах обраної моделі диверсифікації.

Запропонований набір показників дає змогу оцінити як поточний стан бізнесу, так і перспективи його розвитку в умовах внутрішньої перебудови структури діяльності. Відстеження змін у прибутковості, структурі доходів і ресурсній ефективності дозволяє виявити позитивний чи негативний вплив диверсифікації на загальну стійкість підприємства, ступінь його адаптивності до змін ринкового середовища та здатність формувати довгострокові конкурентні переваги.

Аналіз операційної системи бізнес-організації є комплексним інструментом для оцінки її внутрішніх процесів та ефективності використання ресурсів. У додатку Г розглянуті різні методи аналізу, які дозволяють детально оцінити як фінансові, так і нефінансові показники діяльності підприємства. Перш за все, фінансовий аналіз включає важливі показники, такі як рентабельність, ліквідність та фінансова стійкість, що розраховуються за допомогою стандартних формул: $\text{рентабельність} = (\text{Прибуток} / \text{Витрати}) \times 100\%$, $\text{ліквідність} = \text{Оборотні}$

активи / Поточні зобов'язання, а фінансова стійкість = Власний капітал / Загальні активи. Ці показники дозволяють організації оцінити свою здатність покривати зобов'язання, підтримувати стабільність фінансової ситуації та ефективно використовувати наявні ресурси.

Додатково, SWOT-аналіз і портфельний аналіз, зокрема матриця BCG, є важливими інструментами для стратегічного управління. У додатку наведено показники для аналізу ринкової частки та темпів зростання, які дозволяють підприємствам оцінити конкурентоспроможність та визначити ключові напрямки для зростання і розвитку. Методи, як аналіз ефективності бізнес-процесів, продуктивності праці та ефективності обладнання, дають можливість оцінити виробничі потужності та оптимізувати процеси. Показники, як коефіцієнт циклу, час простою та завантаженість, дозволяють визначити рівень ефективності використання виробничих ресурсів. Усі ці дані, представлені в додатку Г, допомагають бізнес-організаціям не тільки моніторити поточний стан своїх операцій, але й розробляти стратегії для досягнення максимальних результатів на основі точних розрахунків і оцінок.

Узагальнюючи, методи аналізу та оцінки середовища бізнес-організації є важливими інструментами, що дозволяють компаніям не лише оцінювати зовнішні фактори, але й внутрішні можливості та обмеження, які визначають їх здатність до ефективної диверсифікації. Внутрішні методи аналізу, такі як фінансовий аналіз, внутрішній SWOT, аналіз ефективності бізнес-процесів і матриця BCG, дають організаціям чітке розуміння своїх сильних і слабких сторін, а також можливості для оптимізації внутрішніх ресурсів і процесів. Ці методи допомагають бізнесу стратегічно планувати своє розширення, знижуючи ризики та максимізуючи потенціал своїх ресурсів. Застосування внутрішніх методів аналізу є необхідним для розробки стратегії диверсифікації, оскільки вони дозволяють не лише оцінити фінансову спроможність і ефективність бізнес-процесів, але й раціоналізувати портфель продуктів і послуг. У результаті, використання цих інструментів допомагає організаціям приймати обґрунтовані та

ефективні рішення, що забезпечують довгостроковий розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління диверсифікацією діяльності бізнес – організацій

Управління диверсифікацією діяльності є ключовим аспектом стратегічного розвитку бізнес-організацій, сприяючи їх адаптації до змінюваних умов ринку, зниженню ризиків і забезпеченню довгострокового зростання. Диверсифікація дозволяє компаніям розширювати свої ринки, впроваджувати нові продукти чи послуги, що підвищує їх конкурентоспроможність та гнучкість. Однак процес диверсифікації не є універсальним і потребує урахування специфіки ринкових умов, ресурсного потенціалу компанії та зовнішнього середовища.

Вітчизняний та зарубіжний досвід управління диверсифікацією демонструє різноманітність підходів, що використовуються в залежності від розвитку економіки, рівня конкуренції та корпоративної культури. У зарубіжних країнах велика увага приділяється інноваційним стратегіям, таким як технологічні інвестиції чи організаційні зміни, які сприяють диверсифікації через створення нових продуктів або послуг. Вітчизняні підприємства, в свою чергу, орієнтуються на застосування вже перевірених практик у галузі, адаптуючи їх до умов локальних ринків і враховуючи специфічні економічні виклики.

Таблиця 1.6 надає огляд вітчизняного досвіду управління диверсифікацією на прикладі п'яти провідних компаній України з різних галузей. Кожна з цих компаній застосовує різні стратегії диверсифікації, що дозволяють адаптуватися до змінюваних умов ринку, знижувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність [17;18].

Таблиця 1.6 – Вітчизняний досвід управління диверсифікацією

№	Компанія	Галузь	Види диверсифікації	Приклади реалізації	Результати / ефекти
1	ПрАТ «МХП»	Аграрно-промислова	Горизонтальна, міжнародна	Запуск власної торгової мережі «М'ясомаркет», експорт	Посилення контролю над збутом, вихід на нові ринки
2	АТ «Укрнафта»	Нафтогазова	Конгломератна	Інвестиції в альтернативну енергетику	Зменшення залежності від нафти, формування нових активів
3	АТ «МоторСіч»	Машинобудування	Вертикальна, продуктова	Власні ремонтні центри, виробництво комплектуючих	Зростання доданої вартості, контроль якості
4	НоваПошта	Логістика, e-commerce	Горизонтальна, цифрова	Запуск сервісу доставки продуктів, мобільний застосунок	Підвищення клієнтської цінності, розширення послуг
5	Кернел	АПК	Горизонтальна, зовнішня	Поглинання інших агрофірм, розширення переробки	Посилення вертикальної інтеграції, масштабування

Джерело: складено автором на основі [17;18]

Вітчизняний досвід управління диверсифікацією, представлений у таблиці 1.6, демонструє різноманіття стратегій, які українські компанії застосовують для досягнення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Кожна компанія використовує свої унікальні підходи до диверсифікації, залежно від галузевих особливостей і ринкових умов, що дозволяє їм не лише адаптуватися до змін, а й ефективно розширювати свій бізнес.

Наприклад, ПрАТ «МХП» застосовує горизонтальну і міжнародну диверсифікацію через запуск власної торгової мережі «М'ясомаркет» і експорт, що дозволяє компанії посилити контроль над збутом і виходити на нові ринки, підвищуючи таким чином свою стійкість. АТ «Укрнафта», використовуючи конгломератну стратегію, інвестує в альтернативну енергетику, що зменшує залежність від традиційних джерел енергії та відкриває нові можливості для розвитку, формуючи нові активи. АТ «Мотор Січ», на відміну від них, орієнтується на вертикальну і продуктову диверсифікацію через створення власних ремонтних центрів і виробництво комплектуючих, що дозволяє покращити якість продукції та збільшити додану вартість.

Нова Пошта демонструє приклад цифрової та горизонтальної диверсифікації, запровадивши нові послуги доставки продуктів і мобільний застосунок, що підвищує клієнтську цінність і значно розширює спектр послуг. Кернел, в свою чергу, застосовує горизонтальну і зовнішню диверсифікацію через поглинання інших агрофірм і розширення переробки, що сприяє зміцненню вертикальної інтеграції та масштабуванню бізнесу.

Ці приклади вказують на те, що диверсифікація є важливим інструментом для компаній у різних галузях, що дозволяє їм не лише знижувати ризики, а й значно збільшувати свою ефективність, розширювати ринки збуту та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Ключовим елементом успішної диверсифікації є здатність компаній адаптувати стратегії до своєї галузі та зовнішнього середовища, що дозволяє їм не лише зберігати конкурентоспроможність, але й досягати нових висот у розвитку [17;18].

Таблиця 1.7 надає огляд зарубіжного досвіду управління диверсифікацією, зокрема на прикладі п'яти відомих міжнародних компаній. Кожна з цих компаній застосовує різні стратегії диверсифікації, що дозволяють їм адаптуватися до змін на ринку, розширювати свій бізнес-портфель та знижувати залежність від основної діяльності [19;20].

Таблиця 1.7 – Зарубіжний досвід управління диверсифікацією

№	Компанія	Країна	Види диверсифікації	Приклади реалізації	Результати / ефекти
1	Amazon	США	Горизонтальна, конгломератна	Amazon Web Services, виробництво гаджетів (Alexa, Kindle)	Зростання прибутку від ІТ-сервісів, зниження залежності від ритейлу
2	Samsung	Південна Корея	Продуктова, географічна	Побутова техніка, телефони, будівництво, хімія	Диверсифікація бізнес-портфелю, зменшення ризиків
3	Nestle	Швейцарія	Горизонтальна, міжнародна	Розширення портфелю (кава, вода, дитяче харчування)	Лідерство в кількох категоріях продуктів
4	Toyota	Японія	Конгломератна, інноваційна	Інвестування у водневі авто, робототехніку	Підвищення технологічного іміджу, розвиток нових напрямів
5	Siemens	Німеччина	Продуктова, стратегічна	Диверсифікація в енергетику, медицину, цифрові рішення	Стійкість до криз, мультисекторальний розвиток

Джерело: складено автором на основі [19;20]

Зарубіжний досвід управління диверсифікацією, представлений у таблиці 1.7, є чудовим прикладом того, як великі міжнародні компанії успішно використовують різні стратегії для зниження ризиків і забезпечення стійкого зростання в умовах мінливого бізнес-середовища. Кожна з цих компаній обрала свій шлях диверсифікації, орієнтуючись на інновації, розширення бізнес-портфелю та географічне охоплення. Наприклад, Amazon, застосовуючи горизонтальну та конгломератну стратегію, розширила свою діяльність, створивши AmazonWebServices і виробляючи гаджети, що дозволило компанії значно знизити свою залежність від ритейлу і значно збільшити прибутки від ІТ-сервісів. Samsung демонструє успішну продуктову та географічну диверсифікацію, яка дозволяє компанії зменшувати ризики та підтримувати лідерство на ринку електроніки та побутової техніки.

Компанія Nestle, завдяки міжнародній та горизонтальній диверсифікації, змогла стати лідером в кількох категоріях продуктів, таких як кава, вода і дитяче харчування, що сприяло зростанню її глобальної присутності. Toyota робить ставку на інноваційні та конгломератні стратегії, інвестуючи в перспективні технології, як водневі автомобілі та робототехніка, що допомагає компанії підвищити свій технологічний імідж та відкриває нові ринки. Siemens, застосовуючи продуктові та стратегічні підходи до диверсифікації, успішно розширюється в енергетичну, медичну та цифрову сфери, що забезпечує їй стійкість до криз і дає можливість розвиватися в різних секторах [19;20].

Отже, зарубіжний досвід показує, що диверсифікація є важливим інструментом для зниження залежності від окремих ринків чи продуктів і дає компаніям можливість адаптуватися до швидких змін у глобальній економіці. Використання різних стратегій диверсифікації дозволяє компаніям не лише зберігати конкурентоспроможність, але й активно розвивати нові напрямки бізнесу, що забезпечує їм довгострокове зростання та стабільність. Цей досвід є важливим для тих організацій, які шукають способи адаптувати свої стратегії до нових викликів та скористатися можливостями, що відкриваються в умовах глобалізації та технологічних змін.

У сучасній правовій системі України діяльність бізнес-організацій регулюється низкою нормативно-правових актів, що створюють засадничу основу для функціонування, стратегічного управління та розвитку підприємств. Основними законодавчими актами, що регулюють підприємницьку діяльність, є Господарський кодекс України (ГКУ) та Цивільний кодекс України (ЦКУ). Зокрема, ГКУ визначає правові основи здійснення господарської діяльності, форми підприємств, правовий статус суб'єктів господарювання, порядок утворення, реорганізації та ліквідації підприємств. У свою чергу, ЦКУ врегульовує загальні норми цивільного обороту, включаючи майнові права, зобов'язання, а також договірні засади функціонування бізнесу.

Також важливе значення мають профільні закони, зокрема Закон України «Про господарські товариства», який регламентує утворення, управління, права та обов'язки учасників товариств з обмеженою відповідальністю, акціонерних товариств тощо. В аспекті корпоративного управління та стратегічного розвитку, включаючи диверсифікацію, важливими є положення Закону України «Про акціонерні товариства», «Про ліцензування видів господарської діяльності», а також законодавство з питань податкового регулювання та інвестиційної діяльності. Усі ці документи забезпечують нормативну рамку, в межах якої підприємства можуть реалізовувати інноваційні, фінансові та структурні стратегії розвитку.

Бізнес-організації приватної форми власності, зокрема товариства з обмеженою відповідальністю, мають повну автономію у виборі стратегічних напрямів розвитку, у тому числі щодо прийняття рішень про диверсифікацію. Вони самостійно визначають свої внутрішні пріоритети, аналізують ринки та приймають управлінські рішення, які не суперечать чинному законодавству. Такий підхід забезпечує гнучкість і динамічність у стратегічному плануванні та дозволяє швидко реагувати на виклики середовища, включаючи кризові явища чи зміну споживчих потреб[21-27].

Узагальнюючи, вітчизняний і зарубіжний досвід управління диверсифікацією демонструють різноманіття стратегій, що сприяють зниженню

ризиків, адаптації до змінюваного ринкового середовища та забезпеченню стійкого зростання компаній. Вітчизняні компанії, такі як ПрАТ «МХП», АТ «Укрнафта» та «Нова Пошта», орієнтуються на застосування як традиційних методів диверсифікації, так і впровадження нових інноваційних підходів, що дозволяє їм розширювати ринки та послуги, підвищуючи конкурентоспроможність. Зарубіжні компанії, як-от Amazon, Samsung та Nestle, продовжують інвестувати в нові технології та розширювати бізнес-портфель, щоб знижувати залежність від окремих ринків чи продуктів. Всі ці компанії демонструють, що диверсифікація є ефективним інструментом для забезпечення стійкості бізнесу до криз, розвитку нових напрямів та зміцнення позицій на ринку. Зарубіжний досвід управління диверсифікацією також показує, як стратегічне впровадження інновацій і географічне розширення дозволяють компаніям не тільки зберігати конкурентні переваги, але й активно інвестувати в майбутнє. Таким чином, диверсифікація є важливим фактором стратегічного розвитку для компаній, які прагнуть забезпечити довгостроковий успіх у змінному економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЄЮ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРАТ «МХП» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «МХП» та аналіз його господарської діяльності

ПрАТ «МХП» (Миронівський Хлібопродукт) – провідна міжнародна агропромислова компанія з головним офісом в Україні, яка спеціалізується на виробництві курятини, зернових культур, олійних культур та інших аграрних продуктах. Компанія є найбільшим виробником курятини в Україні та одним з лідерів на ринку Балканських країн завдяки своїм операціям через Perutnina Ptuj. ПрАТ «МХП» здійснює свою діяльність за вертикально інтегрованою моделлю, що охоплює всі етапи виробництва — від вирощування кормів і виробництва комбікормів до переробки та реалізації кінцевої продукції.

Підприємство активно розвиває міжнародну присутність, експортуючи свою продукцію до понад 70 країн світу, зокрема до Європи, країн Близького Сходу, Африки та СНД. В рамках стратегії компанія значно збільшила асортимент продукції, орієнтуючись на готові страви та кулінарні продукти, що стали важливим напрямком трансформації компанії з агропромислового підприємства в кулінарну компанію з новими продуктами, адаптованими до потреб споживачів.

Незважаючи на складні умови, спричинені війною в Україні, ПрАТ «МХП» продовжує функціонувати на високому рівні, підтримуючи виробництво та стабільність роботи для своїх працівників. Компанія активно залучається до гуманітарних ініціатив, надаючи допомогу постраждалим від конфлікту та підтримуючи українську економіку. Крім того, «МХП» впроваджує сталий

розвиток у своїх операціях, зокрема через використання екологічно чистих технологій і досягнення амбіційної мети щодо нульових викидів до 2030 року[28].

Таблиця 2.1 надає загальну характеристику Приватного акціонерного товариства «Миронівський хлібопродукт» (ПрАТ «МХП»), одного з провідних агропромислових холдингів України, що спеціалізується на виробництві та переробці курятини, зернових та олійних культур, а також на виробництві олії, кормів та готових страв [28].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПрАТ «МХП»

Параметр	Значення
Повна назва	Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (ПрАТ «МХП»)
Номер державної реєстрації	00482045 (код ЄДРПОУ)
Юридична адреса	03150, м. Київ, вул. Лейпцизька, буд. 8, Україна
Рік заснування	1998 рік
Головний офіс	Київ, Україна
Керівник	Юрій Косюк, засновник та генеральний директор
Основні напрямки діяльності	Виробництво та переробка курятини, зернових та олійних культур, виробництво олії, кормів, готових страв
Міжнародна присутність	Операції в Україні, Балканах, ЄС, Близькому Сході, Африці; експорт у понад 70 країн
Кількість працівників	Понад 32 000 осіб
Основні бренди	«Наша Ряба», «Perutnina Ptuj», «Qualiko», «Sultanah», «Al-Hassana» та інші
Виробничі потужності	Власні підприємства в Україні та на Балканах, зокрема в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині

Джерело: складено автором на основі [28]

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (ПрАТ «МХП») є одним із найбільших та найуспішніших представників агропромислового комплексу України, що активно реалізує стратегії розвитку на міжнародних ринках, забезпечуючи високу конкурентоспроможність своєї продукції. Засноване в 1998 році, ПрАТ «МХП» з самого початку своєї діяльності орієнтувалося на розширення виробничих потужностей та диверсифікацію асортименту продукції. Це дозволило компанії не лише стабільно розвиватися в Україні, а й закріпити свої позиції на міжнародній арені, що є важливим фактором для досягнення стратегічних цілей.

Один із основних напрямків діяльності компанії – виробництво та переробка курятини, зернових та олійних культур, а також виробництво олії,

кормів і готових страв, визначає її роль у забезпеченні продовольчої безпеки не лише в Україні, але й на міжнародному рівні. Висока концентрація виробничих потужностей у таких ключових сегментах, як виробництво м'яса птиці та переробка олійних культур, забезпечує компанії стабільні доходи та можливості для подальшого розвитку. ПрАТ «МХП» також активно працює над вдосконаленням технологічних процесів, зокрема за допомогою інноваційних технологій в галузі агрономії, переробки та автоматизації виробництва, що дозволяє покращувати якість продукції та знижувати собівартість.

Міжнародна присутність ПрАТ «МХП», яка включає ринки Балкан, ЄС, Близького Сходу та Африки, є важливим свідченням успішної диверсифікації бізнесу. Компанія не тільки реалізує свою продукцію в понад 70 країнах, а й активно залучає міжнародні інвестиції, що сприяє її подальшому розширенню на нові ринки та забезпечує зростання доходів. Експортна діяльність дає можливість компанії не лише знижувати залежність від внутрішнього ринку, але й зберігати конкурентоспроможність, навіть у складних економічних умовах [28].

Окремо слід зазначити важливість управлінського аспекту в розвитку ПрАТ «МХП», оскільки на чолі компанії стоїть її засновник та генеральний директор Юрій Косюк, чия стратегічна і управлінська діяльність визначає ефективність бізнесу. Завдяки його лідерству та чітко вибудованій стратегії, компанія здатна швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. На сьогодні ПрАТ «МХП» є не лише важливим роботодавцем, з чисельністю працівників понад 32 000 осіб, а й соціально відповідальним підприємством, яке сприяє розвитку місцевих економік та займається вирішенням соціальних проблем в регіонах, де працює.

ПрАТ «МХП» активно розвиває свої бренди, серед яких найбільш популярними є «Наша Ряба», «Perutnina Ptuj», «Qualiko», «Sultanah» та «Al-Nassana». Створення потужних брендів, що відрізняються високою впізнаваністю та довірою серед споживачів, є важливим елементом стратегії компанії, спрямованої на зміцнення своїх позицій як на внутрішньому, так і на

міжнародному ринку. Це підтверджується стабільним попитом на продукцію компанії та високими показниками доходів від її реалізації.

Присутність виробничих потужностей ПрАТ «МХП» не обмежується лише Україною: компанія також має потужності в ряді країн Балканського регіону, зокрема в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині. Це дозволяє компанії не тільки ефективно здійснювати локальну виробничу діяльність, а й скорочувати витрати на транспортування продукції, а також мінімізувати валютні ризики [28].

Таким чином, ПрАТ «МХП» є яскравим прикладом успішної компанії, яка активно використовує стратегію диверсифікації та інновацій, що дозволяє їй досягати високих результатів в умовах конкурентного ринку. Її стабільний розвиток на внутрішньому та міжнародному рівнях, високий рівень організаційної ефективності, а також значний вклад у соціально-економічний розвиток регіонів роблять її однією з провідних компаній в агропромисловій галузі України та на світовому ринку.

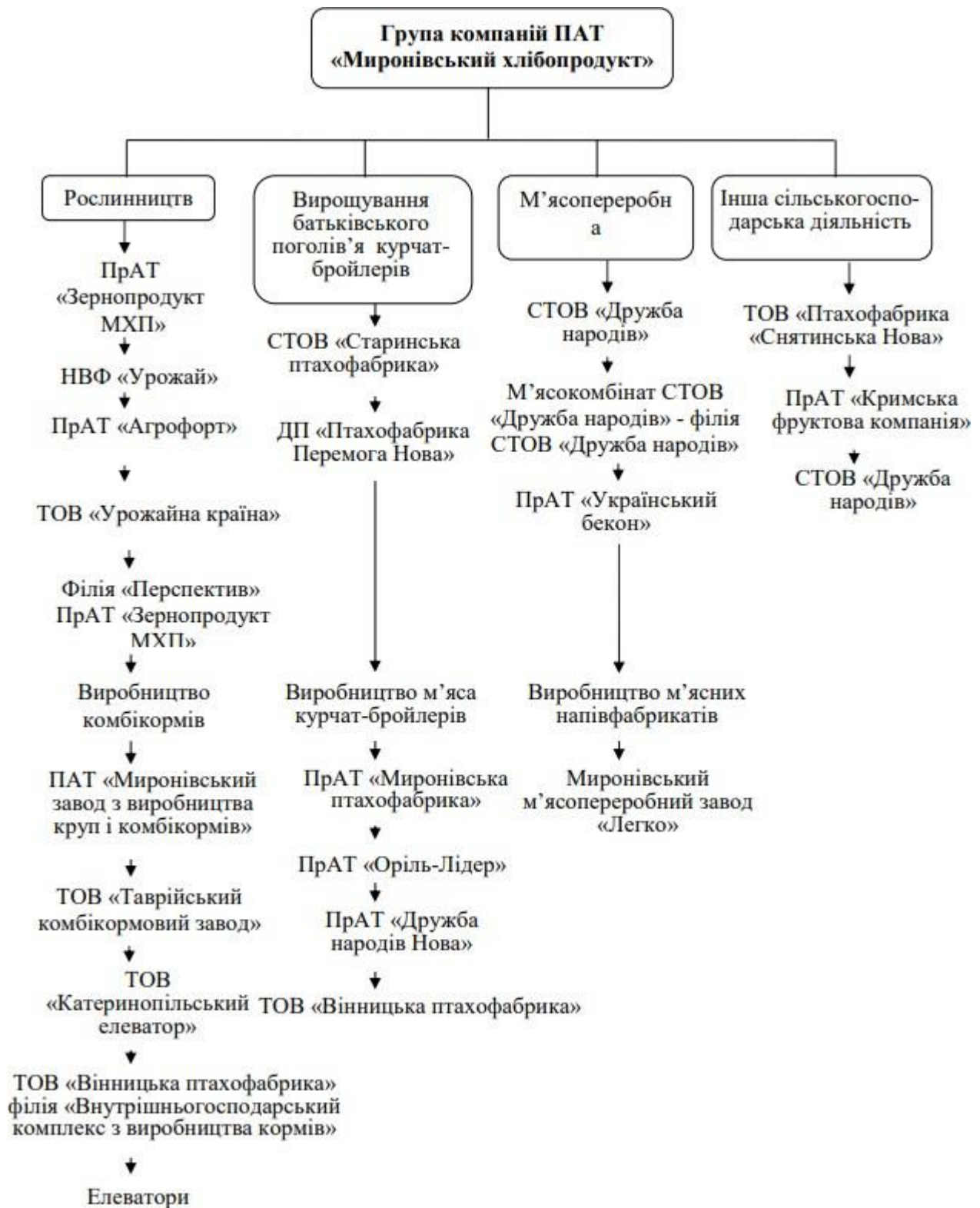


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором на основі [29;30;31]

Організаційна структура управління ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), представлена на рисунку 2.1, ілюструє комплексний і багаторівневий характер управління однією з найбільших агропромислових груп України.

Структура характеризується чітким поділом на функціональні блоки, які відповідають основним напрямкам діяльності підприємства: рослинництво, вирощування батьківського поголів'я курчат-бройлерів, м'ясопереробка та інша сільськогосподарська діяльність.

Такий поділ сприяє ефективному управлінню виробничими процесами, дозволяє забезпечувати спеціалізацію підрозділів та зосереджувати увагу на ключових напрямках розвитку. Кожен із блоків включає низку дочірніх підприємств та філій, що свідчить про високу ступінь децентралізації та розподілу відповідальності. Зокрема, у напрямку рослинництва структурна мережа охоплює як виробництво сировини (зернові культури, комбікорми), так і інфраструктурні елементи (елеватори, комбікормові заводи), що забезпечує вертикальну інтеграцію ланцюга створення продукції.

Вирощування батьківського поголів'я курчат-бройлерів та м'ясопереробка представлені підприємствами, що спеціалізуються на окремих етапах технологічного циклу, зокрема птахофабриками, комбінатами і заводами напівфабрикатів. Такий підхід забезпечує контроль якості та оптимізацію ресурсів на всіх рівнях виробництва. Крім того, напрямок іншої сільськогосподарської діяльності включає окремі виробничі одиниці, що розширюють портфель продукції компанії.

Структурна модель ПрАТ «МХП» демонструє баланс між централізацією управління на рівні групи компаній та децентралізацією операційної діяльності, що відповідає сучасним принципам корпоративного управління у великих аграрних холдингах. Така організація дозволяє оперативно реагувати на ринкові виклики, підтримувати конкурентоспроможність продукції та ефективно розподіляти ресурси. Загалом, рисунок відображає системний та інтегрований підхід до управління, спрямований на забезпечення сталого розвитку та зростання компанії у складних економічних умовах.

Таким чином, запропонована організаційна структура сприяє чіткому розподілу обов'язків між основними напрямками управління. Розподіл ролей та відповідальностей дозволяє оптимізувати процеси прийняття рішень, підвищити

ефективність управлінських функцій та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни в бізнес-середовищі. Структура має чітко виражену вертикальну ієрархію з наявністю стратегічних та операційних функцій, що дозволяє здійснювати збалансоване управління підприємством на всіх рівнях [29;30;31].

Таблиця 2.2 надає основні фінансові результати ПрАТ «МХП» за 2022 рік, 2023 рік та 9 місяців 2024 року. У ній представлені ключові показники діяльності компанії, такі як дохід, експортна виручка, чистий прибуток, EBITDA, рентабельність EBITDA, а також витрати, пов'язані з війною [29;30;31].

Таблиця 2.2 – Основні фінансові результати ПрАТ «МХП», 2022–9 міс. 2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	9 міс. 2024 р.	Динаміка (2023/2022), %	Динаміка (9м 2024/9м 2023), %
Дохід (Revenue), млн дол. США	2 642	3 021	2 262	+14%	–1%
Експортна виручка, млн дол. США	1 601	1 807	1 368	+13%	–1%
Чистий прибуток, млн дол. США	244	295	141	+21%	+16%
EBITDA (скориг.), млн дол. США	648	773	437	+19%	+33%
Рентабельність EBITDA (скориг.), %	25%	26%	19%	+1 п.п.	+5 п.п.
Витрати, пов'язані з війною, млн дол.	69	35	38	–49%	+65%

Джерело: складено автором на основі [29;30;31] (Додаток Є,Ж)

Фінансові результати ПрАТ «МХП» за 2022 рік, 2023 рік та 9 місяців 2024 року демонструють значну стабільність компанії, незважаючи на складні економічні та зовнішні умови, зокрема, на вплив війни на фінансову ситуацію. Оцінка ключових фінансових показників дозволяє зробити кілька важливих висновків, які характеризують стійкість бізнесу та ефективність його операцій.

За період з 2022 по 2023 роки дохід компанії зріс на 14%, що свідчить про ефективність стратегії росту і стабільне збільшення обсягів продажу. Проте, у 9 місяців 2024 року відбулося незначне зниження доходу на 1% порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Цей спад може бути пояснений коливаннями на зовнішніх ринках, зокрема зниженням попиту на деякі види продукції або впливом економічної нестабільності.

Експортна виручка також показала позитивну динаміку у 2023 році зростанням на 13%, що підтверджує успішність стратегії розширення міжнародних ринків. Проте, у 9 місяців 2024 року спостерігається зниження експортної виручки на 1%, що може бути наслідком зовнішніх факторів, таких як зміни на світових ринках чи валютні коливання.

Чистий прибуток компанії продовжував зростати, збільшившись на 21% у 2023 році, а у 9 місяців 2024 року він підвищився ще на 16% порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Це свідчить про ефективне управління витратами та здатність компанії підтримувати прибутковість навіть в умовах змін на ринку.

Показник EBITDA, що є важливим індикатором операційної ефективності, також продемонстрував позитивну динаміку. У 2023 році EBITDA зросла на 19%, а в 9 місяців 2024 року спостерігається ще більш значне зростання – 33%. Це вказує на ефективність бізнес-процесів і оптимізацію операційних витрат.

Рентабельність EBITDA зросла на 1 п.п. у 2023 році та на 5 п.п. у 9 місяцях 2024 року, що свідчить про покращення прибутковості компанії на одиницю витрат.

Витрати, пов'язані з війною, знизилися на 49% у 2023 році, але в 9 місяцях 2024 року їх обсяг зріс на 65%. Це може бути пов'язано з непередбачуваними витратами, що виникають у зв'язку з поточною ситуацією в країні, проте зростання витрат на 65% є сигналом про необхідність подальшої оптимізації цих витрат для збереження фінансової стабільності [29;30;31].

У цілому, фінансові результати ПрАТ «МХП» за 2022–9 місяців 2024 року свідчать про здатність компанії адаптуватися до змінюваних умов і забезпечувати зростання, незважаючи на зовнішні виклики. Це дозволяє зробити висновок, що компанія має міцні позиції для подальшого розвитку та досягнення стратегічних цілей на міжнародних ринках.

Таблиця 2.3 надає детальний аналіз структури доходів ПрАТ «МХП» за 2023 рік, розподілений за основними номенклатурними групами продукції. Вона

відображає частку кожного виду продукції в загальному доході компанії та розкриває значення кожного напрямку для діяльності підприємства[29;30;31].

Таблиця 2.3 – Структура доходів ПрАТ «МХП» за номенклатурними групами продукції, 2023 рік

№	Номенклатурна група продукції	Частка в загальному доході, %	Коментар щодо ролі в діяльності підприємства
1	Курятина (бренд «Наша Ряба» та ін.)	61,5%	Основна товарна група, стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринку.
2	Готові страви та кулінарна продукція	12,3%	Перспективний напрям з високою доданою вартістю.
3	Зернові культури	10,7%	Підтримуючий напрям для внутрішнього використання та експорту.
4	Олія (соняшникова, соєва)	8,9%	Частина вертикально інтегрованої моделі; експортується до ЄС та Азії.
5	Кормові суміші та біоенергетика	4,2%	Внутрішній технічний напрям, що знижує залежність від зовнішніх постачальників.
6	Інші види продукції та послуг	2,4%	Включає побічну продукцію, утилізаційні сервіси тощо.
Разом		100%	

Джерело: складено автором на основі [29;30;31]

Аналіз структури доходів ПрАТ «МХП» за 2023 рік, представлений у таблиці 2.3, дозволяє здійснити комплексну оцінку фінансових результатів підприємства та зрозуміти його економічну стратегію. Основну частину доходу складає продукція, що відноситься до курятини, під брендом «Наша Ряба» та іншими торговими марками, що займає 61,5% у загальній структурі. Це свідчить про стабільний попит на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також про важливість цієї товарної групи для підприємства. Продукція цієї групи є ключовою для компанії, забезпечуючи їй сталий фінансовий потік та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Другим значним напрямком є виробництво готових страв та кулінарної продукції, яке займає 12,3% в загальному доході. Цей сегмент має високу додану вартість, що робить його перспективним для подальшого розвитку. Додатково важливими для ПрАТ «МХП» є виробництво зернових культур (10,7%) та олії, зокрема соняшникової та соєвої (8,9%), які є частинами вертикально інтегрованої моделі компанії, що допомагає забезпечити постійну доступність сировини та

знижує залежність від зовнішніх постачальників. Кормові суміші та біоенергетика, хоч і мають меншу частку у доході (4,2%), є важливими для зниження витрат на виробництво та сприяють економічній стабільності підприємства. Інші види продукції та послуг, такі як побічні продукти та утилізаційні сервіси (2,4%), забезпечують додаткові джерела доходу та оптимізують використання наявних ресурсів.

У цілому, структура доходів ПрАТ «МХП» демонструє сильну залежність від основних напрямків діяльності, що дозволяє підприємству зберігати стабільність у фінансових результатах при активному розвитку суміжних та підтримуючих сегментів.

2.2. Оцінка ефективності наявної моделі диверсифікації та конкурентного середовища

Оцінка ефективності наявної моделі диверсифікації та конкурентного середовища є важливим етапом стратегічного аналізу для будь-якої компанії, що прагне зберігати свою конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток у умовах змінюваного ринкового середовища. Диверсифікація, як стратегічний підхід, передбачає розширення діяльності підприємства через вхід на нові ринки або розробку нових продуктів, що дозволяє знижувати ризики, пов'язані з залежністю від одного сегменту ринку, і створює додаткові джерела доходу. Водночас, для того щоб диверсифікація була ефективною, необхідно постійно оцінювати конкурентне середовище, враховуючи фактори, які можуть вплинути на ринкові позиції підприємства, такі як зміни у попиті, конкуренція, регуляторні вимоги та макроекономічні умови.

Таблиця 2.4 надає аналіз операційної ефективності ПрАТ «МХП» за 2022 рік, 2023 рік та 9 місяців 2024 року. У таблиці представлені ключові показники, які відображають ефективність використання ресурсів підприємства, зокрема

коефіцієнт циклу, середню тривалість операції, час простою, продуктивність праці та ефективність обладнання [29;30;31].

Таблиця 2.4 – Операційна ефективність ПрАТ «МХП»

Показник	2022 рік	2023 рік	9 міс. 2024 року	Динаміка 2023/2022, %	Динаміка 9м 2024/2023, %
Коефіцієнт циклу, %	85	88	90	+3 п.п.	+2 п.п.
Середня тривалість операції, хв	12.5	11.7	11.3	-6.4%	-3.4%
Середній час простою, хв	3.2	2.8	2.1	-12.5%	-25.0%
Продуктивність праці, од./год	45	48	52	+6.7%	+8.3%
Ефективність обладнання, %	78	82	85	+4 п.п.	+3 п.п.

Джерело: складено автором на основі [29;30;31]

Аналіз операційної ефективності ПрАТ «МХП» за 2022 рік, 2023 рік та 9 місяців 2024 року демонструє позитивні тенденції у покращенні ефективності використання ресурсів та оптимізації операційних процесів підприємства. Ключові показники, представлені в таблиці, вказують на стабільний прогрес у вдосконаленні виробничих та організаційних процесів.

Зокрема, коефіцієнт циклу зріс на 3 п.п. у 2023 році порівняно з 2022 роком і ще на 2 п.п. у 9 місяцях 2024 року, що свідчить про зменшення часу виробничого циклу та підвищення ефективності обробки операцій. Зниження середньої тривалості операції на 6.4% у 2023 році і на 3.4% у 9 місяцях 2024 року є результатом вдосконалення технологічних процесів та підвищення автоматизації виробничих ліній, що дозволяє зменшити час, витрачений на виконання кожної операції.

Середній час простою знизився на 12.5% у 2023 році та ще на 25% у 9 місяцях 2024 року, що свідчить про покращення ефективності організації робочих процесів і зниження часу, що втрачається через технічні чи організаційні затримки. Це є результатом впровадження більш ефективних систем управління виробництвом та обслуговуванням обладнання.

Продуктивність праці зросла на 6.7% у 2023 році і на 8.3% у 9 місяцях 2024 року, що свідчить про збільшення обсягів виробництва на одиницю часу. Це також є підтвердженням ефективності підвищення кваліфікації працівників,

оптимізації виробничих процесів та застосування новітніх технологій для підвищення продуктивності.

Ефективність обладнання також покращилася на 4 п.п. у 2023 році та на 3 п.п. у 9 місяцях 2024 року, що свідчить про підвищення рівня використання виробничих потужностей і зменшення часу, що витрачається на непрацюючі чи неефективно працюючі машини та обладнання [29;30;31].

Отже, загалом операційна ефективність ПрАТ «МХП» значно покращилася за період з 2022 по 9 місяців 2024 року. Це досягнення є результатом комплексних заходів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, підвищення автоматизації, зменшення часу простою та підвищення продуктивності праці. Позитивна динаміка у всіх представлених показниках свідчить про успішну стратегію управління виробничими процесами, що дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність і стабільно розвиватися в умовах змінюваного економічного середовища.

Таблиця 2.5 містить дані щодо використання ресурсів і потужностей ПрАТ «МХП» за 2022 рік, 2023 рік та 9 місяців 2024 року. У таблиці представлені основні показники, що характеризують ефективність використання виробничих потужностей, зокрема коефіцієнт використання потужностей, середнє навантаження, час простою, коефіцієнт модернізації та частка непрямих витрат [29;30;31].

Таблиця 2.5 – Використання ресурсів і потужностей ПрАТ «МХП»

Показник	2022 рік	2023 рік	9 міс. 2024 року	Динаміка 2023/2022, %	Динаміка 9м 2024/2023, %
Коефіцієнт використання потужностей, %	76	81	84	+5 п.п.	+3 п.п.
Середнє навантаження, %	70	74	78	+4 п.п.	+4 п.п.
Час простою, год/міс	12.4	9.6	7.1	-22.6%	-26.0%
Коефіцієнт модернізації	0.18	0.23	0.29	+0.05	+0.06
Частка непрямих витрат, %	28	25	22	-3 п.п.	-3 п.п.

Джерело: складено автором на основі [29;30;31]

Аналіз використання ресурсів і потужностей ПрАТ «МХП» за 2022 рік, 2023 рік та 9 місяців 2024 року показує значні позитивні зміни в ефективності використання виробничих ресурсів та оптимізації операційних процесів компанії.

Основні показники, представлені в таблиці, відображають успішне управління виробничими потужностями та ресурсами, що дозволяє підприємству підвищувати свою продуктивність і знижувати витрати.

Коефіцієнт використання потужностей зріс на 5 п.п. у 2023 році порівняно з 2022 роком і на 3 п.п. у 9 місяцях 2024 року, що свідчить про більш ефективне використання наявних виробничих потужностей. Це результат впровадження нових технологій, покращення організації виробництва та модернізації устаткування, що дозволяє компанії збільшувати обсяг виробництва при стабільних або зменшених витратах.

Середнє навантаження на виробничі потужності також показало позитивну динаміку: збільшення на 4 п.п. у 2023 році та ще на 4 п.п. у 9 місяцях 2024 року, що свідчить про ефективне використання виробничих ліній і досягнення оптимального рівня навантаження на обладнання.

Час простою значно скоротився: у 2023 році він зменшився на 22.6%, а в 9 місяцях 2024 року на ще 26%. Це є результатом удосконалення організаційних процесів і оптимізації виробничих ліній, що дозволило зменшити витрати часу на простої та підвищити ефективність виробництва [29;30;31].

Коефіцієнт модернізації також показує позитивну динаміку, збільшившись на 0.05 у 2023 році та ще на 0.06 у 9 місяцях 2024 року. Це вказує на активне оновлення і вдосконалення виробничих потужностей, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню витрат на обслуговування старого обладнання.

Частка непрямих витрат зменшилася на 3 п.п. у 2023 році та ще на 3 п.п. у 9 місяцях 2024 року, що свідчить про ефективне управління витратами та зниження неефективних витрат, що безпосередньо впливає на поліпшення фінансових результатів [29;30;31].

Таким чином, позитивні зміни в усіх показниках свідчать про успішну стратегію оптимізації ресурсів і потужностей, що дозволяє ПрАТ «МХП» досягати високої операційної ефективності, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність. Ці результати демонструють здатність компанії

ефективно адаптувати свої виробничі процеси до змінюваних умов та підтримувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Оскільки ПрАТ «МХП» є багатопрофільною компанією з вертикально інтегрованою структурою, її діяльність охоплює численні сфери аграрного бізнесу, що передбачає застосування різних форм диверсифікації. У межах основної галузі – птахівництва – реалізується споріднена горизонтальна диверсифікація: підприємство розширює асортимент продукції (від охолодженого м'яса до готових до споживання страв), освоює нові канали збуту (роздрібна торгівля, HoReCa, експорт), а також інтегрує додаткові сервіси (логістика, переробка побічної продукції). Це дозволяє компанії не лише зміцнювати позиції на внутрішньому ринку, а й активно конкурувати на міжнародному рівні завдяки диференційованим продуктам з доданою вартістю.

Водночас, МХП здійснює неспоріднену (конгломератну) диверсифікацію, інвестуючи у проекти, які виходять за межі традиційної агропромислової діяльності. Серед прикладів – розвиток біоенергетики (виробництво біогазу з відходів птахівництва), впровадження ІТ-рішень у сфері аграрних технологій, а також соціально-орієнтовані ініціативи у межах ESG-стратегії. Така форма диверсифікації сприяє зниженню загального ризику ведення бізнесу, дозволяє підприємству формувати синергію між різними напрямками, підвищувати стійкість до зовнішніх викликів і створювати додаткові джерела доходів.

Таблиця 2.6 надає оцінку ефективності моделі диверсифікації ПрАТ «МХП» за кількома ключовими напрямками, зокрема різноманітністю продуктової лінії, географічною диверсифікацією, диверсифікацією каналів збуту, інноваціями та технологіями, а також екологічними та соціальними ініціативами [14;15;28].

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності моделі диверсифікації ПрАТ «МХП», 2023 р.

Показник	Опис і статистика	Оцінка ефективності
Різнманітність продуктової лінії	Асортимент продукції включає понад 400 SKU, серед яких свіже м'ясо, готові страви, кулінарні рішення, зернові та олійні культури. Частка готових продуктів у	Висока

	структурі доходу зросла на 12% за останні 3 роки.	
Географічна диверсифікація	Експорт у понад 70 країн, в т.ч. ЄС, MENA, Африка. Експортна виручка у 2023 р. – 1,807 млн дол. США, що становить 60% від загального доходу.	Висока
Диверсифікація каналів збуту	Продаж через ритейл, HoReCa, франчайзинг (500+ партнерів), онлайн-канали. Онлайн-продажі зросли на 25% у 2023 році.	Висока
Інновації та технології	Запущено кулінарний центр у Києві, зростання інвестування в R&D на 17%, активна цифровізація операцій.	Середня
Екологічні та соціальні ініціативи	Сертифіковано 10 об'єктів за GLOBALG.A.P. і ISSC, вироблено 2 081 TJ енергії з відновлюваних джерел, успішно завершено проєкт Carbon Trust.	Висока

Джерело: складено автором на основі [14;15;28]

ПрАТ «МХП» здійснює диверсифікацію в межах вертикальної інтеграції, що включає як горизонтальні, так і вертикальні напрямки розвитку. Компанія активно розвиває власне виробництво курятини та продуктів з доданою вартістю (готові страви та кулінарну продукцію), а також контролює ланцюг постачання сировини, включаючи виробництво зернових культур та олії. Водночас, через створення кормових сумішей і біоенергетики, підприємство знижує залежність від зовнішніх постачальників і зміцнює свою внутрішню технічну інфраструктуру. Тому диверсифікація «МХП» є комбінованою, поєднуючи елементи як спільної, так і вертикальної інтеграції, що дозволяє компанії стійко розвиватися в умовах різноманітних ринкових ситуацій.

Оцінка ефективності моделі диверсифікації ПрАТ «МХП», згідно з даними таблиці, демонструє високий рівень успіху в різних стратегічних напрямках, що безпосередньо впливають на фінансову стабільність і конкурентоспроможність компанії. Зокрема, різноманітність продуктової лінії, яка включає понад 400 SKU, та значний ріст частки готових продуктів у загальному доході (на 12% за останні три роки) свідчить про успішну стратегію диверсифікації, яка дозволяє знизити ризики та реагувати на змінювані вподобання споживачів. Таке розширення асортименту дозволяє компанії залишатися гнучкою на ринку та адаптуватися до нових трендів, забезпечуючи собі стабільні доходи.

Географічна диверсифікація також демонструє високий рівень ефективності, оскільки експортні поставки компанії охоплюють понад 70 країн, включаючи ЄС, MENA (Ближній Схід і Північну Африку) та Африку. Зокрема,

експортна виручка, яка становить 60% від загального доходу, свідчить про значну міжнародну присутність і здатність компанії успішно конкурувати на глобальному ринку, що є важливим фактором для зменшення залежності від внутрішнього ринку[14;15;28].

Диверсифікація каналів збуту також є важливим чинником, що підвищує ефективність моделі диверсифікації. Продаж через ритейл, HoReCa, франчайзинг та онлайн-канали дозволяє компанії охоплювати різні сегменти споживачів, а зростання онлайн-продажів на 25% у 2023 році свідчить про ефективність використання цифрових каналів для залучення нових клієнтів та збільшення продажів.

Інвестиції в інновації та технології є важливим, але не таким сильним напрямком, як попередні. Запуск кулінарного центру в Києві, збільшення інвестицій у R&D на 17% і активна цифровізація операцій показують прагнення компанії до модернізації та впровадження нових технологій. Однак цей напрямок оцінюється як середній, що вказує на потенціал для подальших удосконалень у розвитку технологій та інноваційних рішень.

Нарешті, екологічні та соціальні ініціативи компанії, зокрема сертифікація об'єктів за GLOBALG.A.P. і ISSC, виробництво енергії з відновлюваних джерел та успішне завершення проєкту Carbon Trust, підтверджують високий рівень корпоративної соціальної відповідальності. Це не лише сприяє покращенню екологічної ситуації, але й підвищує імідж компанії серед споживачів і партнерів, які цінують відповідальне ставлення до навколишнього середовища [14;15;28].

Таким чином, модель диверсифікації ПрАТ «МХП» виявляється високоефективною, особливо в таких напрямках, як різноманітність продуктової лінії, географічна диверсифікація та канали збуту. Проте є ще можливості для вдосконалення у сфері інновацій та технологій, що дозволить компанії ще більше підвищити свою конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Таблиця 2.7 надає оцінку конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» за кількома ключовими напрямками, що визначають її позиції на ринку курятини, а саме: лідерство на ринку, інноваційний потенціал, цінова

конкурентоспроможність, потужності для експорту та маркетингові стратегії [10;11;28].

Таблиця 2.7– Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «МХП», 2023 р.

Показник	Опис і статистика	Оцінка ефективності
Лідерство на ринку	Частка на внутрішньому ринку курятини – 57%, експортна частка – 47% у загальному обсязі експорту м'яса птиці з України.	Висока
Інноваційний потенціал	Створено кулінарний центр, запущено понад 25 нових продуктів у 2023 р. Інноваційні проєкти становлять 6% усіх інвестицій.	Висока
Цінова конкурентоспроможність	Завдяки масштабам та вертикальній інтеграції забезпечено нижчу собівартість, EBITDA-маржинальність у 2023 р. – 26%.	Середня
Потужності для експорту	Гнучка логістика, адаптована до кризових ситуацій, 56% обсягу продажів за 9 міс. 2024 року – експорт.	Висока
Маркетингові стратегії	Сильні бренди: «Наша Ряба», «Qualiko», «Perutnina Ptuj». Маркетинг охопив понад 8 млн користувачів у 2023 р. через соціальні мережі та ТБ.	Висока

Джерело: складено автором на основі [10;11;28]

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «МХП», згідно з результатами таблиці 2.6, демонструє високий рівень успіху в ключових аспектах, що визначають її позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Аналіз показників свідчить про ефективність стратегій, реалізованих компанією для збереження лідерства на ринку та подальшого зміцнення конкурентних переваг.

Перш за все, високі показники лідерства на ринку є однією з основних переваг ПрАТ «МХП». Частка компанії на внутрішньому ринку курятини становить 57%, що дозволяє їй утримувати стабільні позиції як на національному ринку, так і на міжнародному, де компанія має експортну частку 47% у загальному обсязі експорту м'яса птиці з України. Це свідчить про здатність компанії не тільки конкурувати на вітчизняному ринку, але й ефективно позиціонувати свої продукти на міжнародних ринках.

Інноваційний потенціал ПрАТ «МХП» також заслуговує на високу оцінку. Створення кулінарного центру та запуск понад 25 нових продуктів у 2023 році демонструє готовність компанії інвестувати в дослідження та розвиток, що сприяє розширенню асортименту та задоволенню змінюваних потреб споживачів.

Інноваційні проєкти становлять 6% усіх інвестицій, що підкреслює важливість інновацій для стратегії компанії.

Цінова конкурентоспроможність ПрАТ «МХП» оцінюється як середня. Хоча завдяки масштабам виробництва та вертикальній інтеграції компанія змогла досягти нижчої собівартості, EBITDA-маржинальність на рівні 26% свідчить про конкурентоспроможність на ринку, проте є потенціал для подальшого зниження витрат і підвищення маржі [10;11;28].

Потужності для експорту, які складають 56% обсягу продажів за 9 місяців 2024 року, підкреслюють гнучкість логістичних процесів ПрАТ «МХП». Адаптація логістики до кризових ситуацій дозволяє компанії ефективно реагувати на зміни в умовах ринку та зберігати стабільність у поставках на міжнародні ринки.

Маркетингові стратегії компанії також є сильним фактором її конкурентоспроможності. Сильні бренди, такі як «Наша Ряба», «Qualiko» та «Perutnina Ptuj», активно просуваються через соціальні мережі та телебачення, що дозволяє охоплювати понад 8 мільйонів користувачів. Це свідчить про високий рівень брендингу та ефективність маркетингових комунікацій компанії [10;11;28].

Таким чином, ПрАТ «МХП» демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки успішній стратегії, яка включає лідерство на ринку, інноваційний потенціал, ефективну цінову політику, потужності для експорту та вдалі маркетингові стратегії. Проте є можливості для подальшого вдосконалення, зокрема в аспекті цінової конкурентоспроможності, що дозволить компанії ще більше зміцнити свої позиції на ринку.\

Таблиця 2.8 містить PEST-аналіз, який оцінює вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів на діяльність ПрАТ «МХП» та їхній вплив на диверсифікацію і конкурентне середовище компанії [15;28].

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз ПрАТ «МХП», 2023 р.

Категорія	Конкретні фактори	Опис впливу на МХП	Вплив на диверсифікацію та конкурентне середовище	Сценарії розвитку подій (2024–2026)
Р – Політичні	- Війна в Україні, мобілізація - Торговельні преференції ЄС - Санкції проти РФ - Ризики в MENA	- Перебудова логістики - Тимчасові переваги на ринках ЄС - Переоцінка геостратегії	- Пошук нових стабільних ринків (Азія, Лат. Америка) - Посилення логістичної автономності	- Оптимістичний: стабілізація, нові угоди з ЄС - Реалістичний: збереження статусу-кво, обмежена динаміка в MENA - Песимістичний: ескалація війни, падіння експорту
Е – Економічні	- Інфляція, девальвація - Зниження платоспроможності - Ризики інвестицій - Енерговитрати	- Зменшення маржі - Впровадження енергоощадних рішень - Валютна переорієнтація	- Спрямування на продукти з високою доданою вартістю - Вихід на більш стійкі ринки	- Оптимістичний: стабілізація макропоказників, залучення інвесторів - Реалістичний: повільне зростання, обережна політика - Песимістичний: криза на внутрішньому ринку, інвестори виходять
S – Соціальні	- Тренди органіки/веганства - Урбанізація - Запити на етику, прозорість - CSR-зобов'язання	- Адаптація лінійки (еко, преміум) - ESG-ініціативи - Відповідальність перед споживачем	- Нові канали збуту та продуктова диференціація - Сильніша ринкова позиція в преміум-сегменті	- Оптимістичний: зростання попиту на еко-продукти - Реалістичний: помірне розширення ніш - Песимістичний: низька купівельна здатність стримує сегмент premium
Т – Технологічні	- Автоматизація - Біоенергія (біогаз, біометан) - Цифрові системи (ERP, SCM) - Конкуренція у smart-agro	- Активні впровадження інновацій - Зниження витрат і витрат - Стійкість через енергонезалежність	- Лідерство у green-tech - Створення довгострокових бар'єрів для менш інноваційних конкурентів	- Оптимістичний: вихід на європейський рівень «зеленої» продукції - Реалістичний: утримання поточних позицій - Песимістичний: відставання через нестачу інвестицій

Джерело: складено автором на основі [15;28]

PEST-аналіз ПрАТ «МХП» демонструє важливі зовнішні фактори, що визначають стратегії розвитку компанії та впливають на її конкурентоспроможність у сучасних умовах. Політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, ставлять перед підприємством нові виклики, але водночас відкривають можливості для подальшої диверсифікації та зміцнення позицій на ринку.

Політичні фактори включають значний вплив війни в Україні, яка призвела до необхідності перебудови логістичних каналів і переорієнтації експортних поставок. У той же час, МХП використовує тимчасові переваги від торговельних преференцій для української продукції на ринках ЄС, що дає змогу активно розвивати експорт. Однак, політична нестабільність у регіонах MENA вимагає перегляду стратегій диверсифікації, зокрема через активний розвиток ринків Латинської Америки та Азії. Це також вказує на необхідність створення локальних хабів та складів у стабільних регіонах для забезпечення безперебійних поставок [15;28].

Економічні фактори вказують на зростання витрат через девальвацію гривні та інфляцію, що негативно впливає на маржу компанії. Проте, ПрАТ «МХП» активно реагує на ці зміни, зокрема через перехід до енергозберігаючих технологій та оптимізацію витрат. Крім того, зростання потреби в диверсифікації джерел доходу, особливо в валютних сегментах, підштовхує компанію до розвитку готової продукції з високою доданою вартістю, а також екологічно орієнтованого портфеля, що включає органічні та біопродукти.

Соціальні зміни визначають зміну споживчих уподобань, зокрема, зростає попит на веганську, органічну та готову до вживання продукцію. Це ставить перед ПрАТ «МХП» завдання адаптації продуктової лінійки до сучасних запитів споживачів. Компанія вже почала запуск екопродуктів і преміального сегменту, активно впроваджує ESG-стандарти, що сприяє підвищенню привабливості для партнерів та зміцненню конкурентних переваг через відповідальне ставлення до екології та соціальних питань.

Технологічні фактори підкреслюють важливість впровадження цифрових платформ управління виробництвом та збутом, автоматизації логістики та виробничих процесів. МХП вже реалізував кілька проектів із біогазових станцій та планує збільшення обсягів генерації. Впровадження нових технологій у пакуванні дозволяє зменшити втрати та покращити термін зберігання продукції, що підвищує її конкурентоспроможність на ринку[15;28].

Отже, PEST-аналіз показує, що ПрАТ «МХП» перебуває в умовах значних зовнішніх викликів, однак ефективно використовує їх для розвитку і диверсифікації своєї діяльності. Це дає можливість компанії зберігати конкурентні переваги та адаптуватися до змінюваних умов ринку, забезпечуючи стійкість у складний період політичної та економічної нестабільності.

Таблиця 2.9 надає детальний аналіз сильних і слабких сторін моделі диверсифікації ПрАТ «МХП». У таблиці представлені ключові аспекти, що визначають успіх і потенційні ризики цієї стратегії. Сильні сторони включають різноманітність бізнесів, географічне розширення, інвестиції в інновації, екологічну відповідальність та підтримку робочої сили, що забезпечують компанії стабільний розвиток і конкурентні переваги [14;28].

Таблиця 2.9 – Аналіз сильних і слабких сторін моделі диверсифікації ПрАТ «МХП», 2023 р.

Показник	Сильні сторони	Слабкі сторони
Різнорманітність бізнесів	Курятина, кулінарія, зерно, олії — багатокомпонентна структура доходів.	Основна виручка – від птахівництва, що створює ризик вузької спеціалізації.
Географічне розширення	Експорт у 70+ країн, логістичні центри у ЄС, MENA.	Ризики геополітичної нестабільності в деяких ключових регіонах.
Інвестиції в інновації	Зростання R&D, big data в логістиці, кулінарний центр.	Нерівномірне впровадження технологій у різних підрозділах.
Екологічна відповідальність	Впроваджені біогазові станції, сертифікації, програми сталого розвитку.	Частина виробництв ще не переведена на зелену енергію.
Підтримка робочої сили	28 000+ працівників, 3 300 мобілізованих — збереження зарплат, реабілітаційні програми.	Високі навантаження на HR-підрозділи в умовах воєнного часу.

Джерело: складено автором на основі [14;28]

Аналіз сильних і слабких сторін моделі диверсифікації ПрАТ «МХП», згідно з даними таблиці, демонструє високий рівень стратегічної адаптивності та стійкості компанії, проте також вказує на певні виклики, які можуть вплинути на подальший розвиток підприємства.

Сильні сторони диверсифікації компанії включають багатокomпонентну структуру доходів, що охоплює птахівництво, кулінарію, зернові та олійні культури. Така різноманітність бізнесів дозволяє знижувати залежність від одного сегмента ринку і зменшує ризики, пов'язані з коливаннями попиту. Однак, значна частка виручки від птахівництва все ж таки створює певний ризик вузької спеціалізації, що може обмежити гнучкість підприємства в умовах зміни попиту або несприятливих економічних умов.

Географічне розширення є ще однією сильною стороною, оскільки компанія здійснює експорт до понад 70 країн, а також має логістичні центри в ЄС та MENA (Близький Схід і Північна Африка). Це дозволяє ПрАТ «МХП» бути менш залежним від внутрішнього ринку, що є особливо важливим в умовах економічної або політичної нестабільності. Однак, геополітична нестабільність у деяких ключових регіонах може вплинути на операційну діяльність компанії, підвищуючи ризики, пов'язані з зовнішньою торгівлею та ланцюгами постачання [14;28].

Інвестиції в інновації є важливим стратегічним напрямком для компанії, зокрема зростання R&D, використання big data в логістиці та запуск кулінарного центру. Ці ініціативи сприяють вдосконаленню виробничих процесів і створенню нових продуктів. Однак нерівномірне впровадження технологій у різних підрозділах свідчить про те, що компанії ще слід приділити більше уваги синхронізації технологічних оновлень на всіх етапах виробництва та операцій.

Що стосується екологічної відповідальності, то компанія досягла значних результатів у цьому напрямку, впровадивши біогазові станції, сертифікації та програми сталого розвитку. Проте частина виробництв ще не переведена на зелену енергію, що вказує на необхідність подальших інвестицій у сталий розвиток і екологічні інновації.

Підтримка робочої сили є важливим аспектом корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «МХП», зокрема збереження зарплат для мобілізованих працівників та наявність реабілітаційних програм. Це підкреслює соціальну відповідальність компанії, однак високі навантаження на HR-підрозділи в умовах воєнного часу свідчать про необхідність підвищення ефективності управління кадровими ресурсами у кризових ситуаціях[14;28].

Таким чином, модель диверсифікації ПрАТ «МХП» має багато сильних сторін, які дозволяють компанії залишатися конкурентоспроможною та адаптивною до змінюваних умов. Водночас існують і слабкі сторони, такі як ризик вузької спеціалізації, геополітичні виклики та нерівномірне впровадження технологій, які потребують уваги та удосконалення для забезпечення сталого розвитку підприємства в майбутньому.

Таблиця 2.10 надає порівняння конкурентного середовища ПрАТ «МХП» із основними конкурентами на ринку м'яса птиці в Україні. У таблиці розглядаються ключові показники, які визначають конкурентоспроможність підприємства, зокрема ринкова частка, інноваційний потенціал, масштаби виробництва, експортні можливості та ризики, пов'язані з політичною нестабільністю[19;28].

Таблиця 2.10 – Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «МХП», 2023 р.

Показник	ПрАТ «МХП»	Конкуренти
Ринкова частка	Утримує 57% внутрішнього ринку курятини та 47% експорту м'яса птиці з України. Лідер галузі з вертикально інтегрованою бізнес-моделлю.	ТОВ «Агро-Овен» – 7%, ТОВ «Комплекс Агромарс» («Гаврилівські курчата») – 10%. Інші – дрібні локальні виробники (ТОВ «Вінницька птахофабрика»).
Інноваційний потенціал	Власний кулінарний центр, понад 25 нових SKU у 2023 р., інвестиції в R&D (6% бюджету), впровадження нових форматів HoReCa та готових страв.	Відсутність R&D-центрів. Часткові спроби модернізації з 2022 р. у ТОВ «Володимир-Волинська птахофабрика». Низький рівень інноваційної активності.
Масштаби виробництва	Понад 500 тис. тонн курятини на рік в Україні, 100 тис. тонн – у Європі (Perutnina Ptuj). Потужна інтеграція «від зерна до полиці».	«Агро-Овен» – до 30 тис. тонн/рік, «Комплекс Агромарс» – 100 тис. тонн. Відсутність закордонних активів і вертикальної інтеграції.
Експортні можливості	1,3 млн тонн експорту у 2023 р., стабільні поставки в ЄС, MENA, Африку. Гнучка логістика: Чорне море, ЄС, залізниця.	Частина компаній експортує до 20–30% продукції. Висока залежність від посередників і нестабільних логістичних маршрутів.

Ризики політичної нестабільності	Залежність від української інфраструктури, складна ситуація на енергоринку, загроза обмеження імпорту в ЄС, турбулентність у MENA.	Низька адаптивність до кризових умов: блокування кордонів, енергетичні ризики, відсутність внутрішніх резервів та механізмів диверсифікації.
----------------------------------	--	--

Джерело: складено автором на основі [19;28]

Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «МХП» свідчить про її лідерські позиції на ринку курятини в Україні, а також на міжнародній арені. Завдяки вертикально інтегрованій бізнес-моделі компанія утримує 57% частки на внутрішньому ринку та 47% експортного обсягу м'яса птиці з України, що є значним досягненням у галузі. Ці показники підкреслюють конкурентні переваги компанії перед іншими гравцями, такими як ТОВ «Агро-Овен» та ТОВ «Комплекс Агромарс», чия ринкова частка складає 7% і 10% відповідно.

Інноваційний потенціал ПрАТ «МХП» є однією з ключових її переваг. Створення кулінарного центру, запуск понад 25 нових SKU в 2023 році, а також інвестиції в R&D, які складають 6% від бюджету, свідчать про сильну орієнтацію компанії на інновації та розширення асортименту. Це дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність та відповідати на змінювані потреби споживачів, чого не можна сказати про конкурентів, таких як ТОВ «Володимир-Волинська птахофабрика», де рівень інноваційної активності є низьким.

Ще одним важливим аспектом є масштаби виробництва ПрАТ «МХП», які перевищують 500 тис. тонн курятини на рік в Україні та 100 тис. тонн у Європі. Висока потужність і інтеграція виробництва «від зерна до полиці» дають компанії можливість знижувати витрати і підвищувати ефективність. На відміну від конкурентів, таких як «Агро-Овен», чий обсяг виробництва обмежений 30 тис. тонн на рік, ПрАТ «МХП» має значну економію на масштабах і здатність до масштабування на нові ринки.

Експортні можливості компанії також є сильним конкурентним фактором. У 2023 році ПрАТ «МХП» експортувала 1,3 млн тонн продукції, з стабільними поставками в ЄС, MENA і Африку. Гнучка логістика і розвинені маршрути через Чорне море та ЄС дозволяють компанії ефективно конкурувати на міжнародних

ринках, що значно перевищує можливості конкурентів, які експортують лише 20-30% продукції і мають високу залежність від посередників.

Незважаючи на ці численні переваги, ПрАТ «МХП» стикається з ризиками політичної нестабільності, що пов'язані з залежністю від української інфраструктури, складною ситуацією на енергоринку і можливими обмеженнями імпорту в ЄС. Проте, на відміну від конкурентів, компанія демонструє значну адаптивність до кризових умов завдяки своїм внутрішнім резервам і механізмам диверсифікації, що дозволяє знижувати ризики у нестабільних ситуаціях [19;28].

Таким чином, ПрАТ «МХП» має безперечні конкурентні переваги, що дозволяють їй утримувати лідерські позиції на ринку та забезпечувати стабільне зростання. Проте, існуючі ризики політичної нестабільності вимагають постійної уваги та гнучкості в адаптації до змінюваних умов як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Узагальнюючи, оцінка ефективності моделі диверсифікації та конкурентного середовища ПрАТ «МХП» свідчить про системне й цілеспрямоване вдосконалення ключових напрямів діяльності компанії, що дозволяє їй утримувати провідні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках аграрної продукції. Аналіз операційної ефективності, рівня використання ресурсів і потужностей, а також показників диверсифікації підтверджує динамічне зростання продуктивності, скорочення витрат і підвищення ефективності виробництва. Високі значення коефіцієнтів використання потужностей, зниження простоїв і зростання продуктивності праці свідчать про глибоку трансформацію виробничих процесів, орієнтовану на результативність та інноваційність.

Зміцнення моделі диверсифікації відбувається завдяки одночасному розвитку кількох стратегічних напрямів: асортиментного розширення, географічної присутності, мультиканальних продажів та екологічних ініціатив. Зокрема, розширення продуктової лінії, зростання частки готової продукції та активізація експорту в понад 70 країн дозволяють компанії зменшити залежність від окремих ринків і адаптуватися до глобальних трендів. Активні інвестиції в інновації, цифровізацію, біоенергетику та соціальні програми зміцнюють сталу

конкурентну позицію МХП, хоча потребують подальшої систематизації та поширення на всі підрозділи компанії.

Незважаючи на виклики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, ПрАТ «МХП» демонструє високий рівень стратегічної адаптивності. Конкурентні переваги підприємства – масштабне виробництво, вертикальна інтеграція, потужний експортний потенціал, активна маркетингова політика – дозволяють йому не лише ефективно конкурувати, а й формувати нові ринкові стандарти. Водночас існуючі ризики – геополітична турбулентність, військовий стан в Україні, енергетична нестабільність, залежність від птахівничого сегмента — вимагають постійного стратегічного моніторингу та гнучкого підходу до управління. Отже, модель диверсифікації ПрАТ «МХП» є високоефективною та перспективною, але потребує подальшого зміцнення інноваційної складової і ризик-менеджменту.

У контексті наявної моделі диверсифікації ПрАТ «МХП» можна виділити низку актуальних недоліків. По-перше, підприємство все ще демонструє високу залежність від одного основного сегмента – виробництва курятини, який формує понад 60% загального доходу. Це зменшує гнучкість компанії щодо ринкових коливань, регуляторних ризиків у ЄС та нестабільності в MENA-регіоні. По-друге, хоча МХП активно розвиває сегмент готових страв і агроенергетику, їхній внесок до загального прибутку залишається обмеженим. Також спостерігається недостатнє використання можливостей внутрішньої вертикальної інтеграції для формування нових продуктів з вищою доданою вартістю, зокрема в напрямках ферментованих продуктів, vegan-friendly товарів та smart-упаковки.

У такій ситуації доцільним є поступовий перехід від переважно продуктово-горизонтальної диверсифікації до концентричної (навколо основного бізнесу) та географічної диверсифікації. У сфері харчової продукції це передбачає розвиток готових кулінарних рішень, збагачених білком продуктів для урбанізованих ринків та вихід на преміум-сегменти (екологічна та функціональна їжа). У сфері енергетики – активізацію проєктів з біометану та агросонячних кластерів. У логістиці – створення власних мультитихолодових хабів у Центральній

Європі та локалізованих складів у країнах кінцевого збуту. Такий підхід сприятиме підвищенню стабільності, зниженню операційного ризику та зміцненню глобальної конкурентної позиції компанії.

2.3. Пропозиції щодо вдосконалення управління диверсифікацією у ПрАТ «МХП»

Управління диверсифікацією є важливим аспектом стратегії розвитку будь-якої компанії, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища. Для ПрАТ «МХП», одного з провідних агропромислових холдингів України, диверсифікація бізнесу допомагає знижувати ризики, пов'язані з залежністю від одного сегмента ринку, і створює можливості для зростання у нових напрямках. Оскільки агропромисловий сектор є висококонкурентним і піддається впливу різноманітних економічних і політичних факторів, стратегічне управління диверсифікацією стає критичним для забезпечення сталого розвитку компанії.

Таблиця 2.11 містить пропозиції щодо вдосконалення управління диверсифікацією у ПрАТ «МХП». У таблиці представлені різноманітні компоненти алгоритму, спрямовані на розвиток нових видів економічної діяльності, освоєння нового асортименту продукції, інноваційні перетворення, а також вдосконалення технологій і розширення географії поставок. Кожна з цих пропозицій має на меті покращити конкурентні позиції компанії, сприяючи диверсифікації споживчої бази та підвищенню її інноваційної здатності. Очікувані ефекти від впровадження цих ініціатив сприятимуть зміцненню брендів ПрАТ «МХП», оптимізації витрат і поліпшенню адаптації до змінюваного ринкового середовища [9;28].

Таблиця 2.11 – Пропозиції щодо вдосконалення управління диверсифікацією у ПрАТ «МХП»

№	Види діяльності з управління асортиментом	Суть пропозиції	Очікуваний ефект	Відповідальні підрозділи	Джерела фінансування	Рівень середовища	Коментар щодо впровадження
1	Впровадження нових видів економічної діяльності	Запуск напрямів рослинних білків, веган-продуктів, кулінарних напівфабрикатів	Залучення нових ринків, зменшення залежності від традиційної продукції	Комерційний департамент, R&D	Інвестпрограма, міжнародні гранти	Маркетинговий, соціально-економічний	Необхідна оцінка ринку, пілотні виробництва, маркетингова підтримка
2	Освоєння нового асортименту (незв'язана)	Виробництво безглютенових, органічних і дитячих продуктів	Диверсифікація споживчої бази, підвищення вартості бренду	R&D, технологічний відділ	Власні кошти, кошти ЄБРР	Маркетинговий, технологічний	Необхідна сертифікація, партнерства з еко-магазинами
3	Інноваційні перетворення (функціональні, організаційні)	Формування підрозділу стратегічного розвитку та інновацій	Підвищення керованості інноваційними напрямами	HR, департамент стратегічного планування	Реінвестований прибуток	Управлінський, організаційний	Створення КРІ, впровадження системи оцінювання інновацій
4	Впровадження нової техніки та технологій	Встановлення ліній високошвидкісного пакування, IT-систем для аналітики виробництва	Оптимізація витрат, зменшення втрат, швидка реакція на попит	Технічний відділ, IT-відділ	Кредитування, технічне переоснащення	Технологічний, інформаційний	Потрібні техніко-економічні обґрунтування (у додатку)
5	Розвиток діючих видів діяльності (зв'язана диверсифікація)	Розширення географії поставок курятини та олії в нові регіони ЄС та Азії	Зростання експортної виручки, посилення конкурентних позицій	Департамент експорту, логістика	Експортне фінансування, UKEF, Eximbank	Маркетинговий, фінансовий	Вимагає пошуку локальних дистриб'юторів, адаптації до норм ЄС
6	Розширення номенклатури в межах існуючих напрямів	Додавання нових смакових ліній під ТМ «Наша Ряба», «Qualiko»	Посилення впізнаваності брендів, лояльність споживачів	Відділ маркетингу, виробництво	Власні кошти	Маркетинговий, виробничий	Проведення досліджень переваг споживача, редизайн упаковки
7	Стан внутрішнього середовища – соціальний аспект	Підвищення кваліфікації персоналу у сфері R&D, мотиваційна модель інновацій	Покращення якості розробок, підвищення індексу інноваційної готовності	HR-відділ, навчальний центр	Спільне фінансування з партнерами (USAID, Horizon Europe)	Управлінський, соціально-економічний	Створення навчальних програм, корпоративна культура інновацій

Джерело: складено автором на основі [9;28]

Пропозиції щодо вдосконалення управління диверсифікацією у ПрАТ «МХП», представлені в таблиці 2.10, демонструють комплексний підхід до

розширення та модернізації компанії в умовах сучасного агропромислового ринку. Ці ініціативи охоплюють кілька важливих аспектів, які здатні значно зміцнити позиції компанії, знизити залежність від традиційних джерел доходу та забезпечити стійке зростання на національних і міжнародних ринках.

Перша пропозиція, спрямована на впровадження нових видів економічної діяльності, зокрема запуск напрямів рослинних білків, веган-продуктів та кулінарних напівфабрикатів, є важливим кроком до адаптації ПрАТ «МХП» до змінюваних споживчих уподобань. Підвищення попиту на альтернативні білкові джерела та продукти для веганів, а також зростаючий інтерес до здорового харчування вказують на стратегічну необхідність розширення асортименту продукції. Це дозволить компанії не лише залучити нові ринки, але й зменшити залежність від традиційної продукції, що важливо в умовах змінюваної економічної ситуації та розвитку нових споживчих трендів.

Друга пропозиція — освоєння нового асортименту, зокрема виробництво безглютенових, органічних і дитячих продуктів, також є стратегічно важливою для ПрАТ «МХП». Оскільки здоровий спосіб життя, екологічні тренди та особливі харчові потреби набувають популярності, розширення продуктової лінії саме в цих сегментах дозволить компанії не тільки диверсифікувати свою споживчу базу, але й значно підвищити вартість бренду. Пошук нових споживачів і відповідність сучасним вимогам забезпечить ПрАТ «МХП» конкурентну перевагу на ринку.

Інноваційні перетворення, зокрема створення підрозділу стратегічного розвитку та інновацій, сприятимуть підвищенню керованості новими інноваційними напрямами. В умовах швидких змін на ринку агропромислових товарів, інтеграція стратегічного управління інноваціями в корпоративну структуру є важливою для підтримання стійкого розвитку компанії, прискорення процесу впровадження нових продуктів і технологій, а також покращення ефективності бізнес-процесів. Це дозволить ПрАТ «МХП» не лише зберегти, але й посилити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Впровадження нової техніки та технологій, зокрема високошвидкісних ліній пакування та ІТ-систем для аналітики виробництва, є ключовим елементом стратегії оптимізації витрат і зменшення втрат на виробництві. У швидко змінюваному ринку, де швидка реакція на попит є необхідною умовою для успіху, така модернізація технологічних процесів дозволяє компанії підвищити ефективність виробництва, скоротити час циклів виробництва та забезпечити високу якість продукції.

Пропозиція щодо розвитку діючих видів діяльності, зокрема розширення географії поставок поточних продуктів у нові регіони ЄС та Азії, є важливим кроком у посиленні конкурентних позицій ПрАТ «МХП». Розширення експортних можливостей дозволить не тільки збільшити експортну виручку, але й знизити залежність від внутрішнього ринку, що є важливим в умовах економічної та політичної нестабільності в Україні та інших країнах.

Розширення номенклатури в межах існуючих напрямів, зокрема додавання нових смакових ліній під брендами «Наша Ряба» та «Qualiko», дозволить посилити впізнаваність брендів і збільшити лояльність споживачів. Поглиблення диверсифікації в кулінарному сегменті дасть можливість більш ефективно конкурувати з іншими гравцями ринку і задовольняти різноманітні потреби споживачів, зокрема, в преміум-сегменті.

Нарешті, підвищення кваліфікації персоналу в сфері R&D та перехід до мотиваційної моделі управління інноваціями є важливим аспектом вдосконалення внутрішнього середовища ПрАТ «МХП». Це дозволить не тільки покращити якість розробок і підвищити індекс інноваційної готовності, але й зміцнити соціальну відповідальність компанії через залучення і мотивацію співробітників до впровадження нових ідей.

Запропоновані напрями диверсифікації діяльності безпосередньо вплинуть на організаційну структуру управління ПрАТ «МХП», зумовлюючи необхідність її адаптації до нових завдань і функціональних зон. Упровадження нових напрямів продукції (рослинні білки, органічні напівфабрикати) потребує створення нових R&D-підрозділів, відділів інновацій, а також зміцнення

маркетингових функцій із фокусом на сегментацію, просування та етичний брендинг. Особливої актуальності набуває трансформація управління інноваціями – з ієрархічної до матрично-гнучкої структури, де підрозділи працюють у проєктному форматі з чітким ресурсним забезпеченням та відповідальністю за результат.

Очікується, що реалізація зазначених заходів призведе до зростання доходів на 12–18% у середньостроковій перспективі (2–3 роки) за рахунок розширення ринкової бази та освоєння продуктів із вищою доданою вартістю. Операційна рентабельність може зростати нерівномірно, але за рахунок автоматизації та цифровізації (табл. 2.11, п. 4) очікується зниження витрат на одиницю продукції на 6–10%.

NPV для заходу 1: Запуск виробництва рослинних білків, веган-продуктів, кулінарних напівфабрикатів

Вхідні дані:

Початкові інвестиції (IC): 4,000,000 грн

Рік 1: 1,600,000 грн

Рік 2: 2,000,000 грн

Рік 3: 2,400,000 грн

Ставка дисконтування: 15% (0.15)

Розрахунок:

$$NPV = -4,000,000 + 1,600,000 / (1.15)^1 + 2,000,000 / (1.15)^2 + 2,400,000 / (1.15)^3$$

$$NPV = -4,000,000 + 1,391,304 + 1,512,287 + 1,578,039$$

$$NPV = -4,000,000 + 4,481,631 = 481,631 \text{ грн}$$

Висновок: проєкт доцільний.

NPV для заходу 2: Виробництво безглютенових, органічних і дитячих продуктів

Вхідні дані:

Початкові інвестиції (IC): 3,200,000 грн

Рік 1: 1,400,000 грн

Рік 2: 1,800,000 грн

Рік 3: 2,200,000 грн

Ставка дисконтування: 15% (0.15)

Розрахунок:

$$NPV = -3,200,000 + 1,400,000 / (1.15)^1 + 1,800,000 / (1.15)^2 + 2,200,000 / (1.15)^3$$

$$NPV = -3,200,000 + 1,217,391 + 1,361,059 + 1,446,536$$

$$NPV = -3,200,000 + 4,024,986 = 824,986 \text{ грн}$$

Висновок: проєкт доцільний.

NPV для заходу 3: Формування підрозділу стратегічного розвитку та інновацій

Вхідні дані:

Початкові інвестиції (IC): 1,500,000 грн

Рік 1: 600,000 грн

Рік 2: 700,000 грн

Рік 3: 800,000 грн

Ставка дисконтування: 15% (0.15)

Розрахунок:

$$NPV = -1,500,000 + 600,000 / (1.15)^1 + 700,000 / (1.15)^2 + 800,000 / (1.15)^3$$

$$NPV = -1,500,000 + 521,739 + 529,301 + 526,013$$

$$NPV = -1,500,000 + 1,577,053 = 77,053 \text{ грн}$$

Висновок: проєкт доцільний.

NPV для заходу 4: Встановлення ліній для високошвидкісного пакування та ІТ-систем

Вхідні дані:

Початкові інвестиції (IC): 2,800,000 грн

Рік 1: 1,000,000 грн

Рік 2: 1,300,000 грн

Рік 3: 1,600,000 грн

Ставка дисконтування: 15% (0.15)

Розрахунок:

$$NPV = -2,800,000 + 1,000,000 / (1.15)^1 + 1,300,000 / (1.15)^2 + 1,600,000 / (1.15)^3$$

$$NPV = -2,800,000 + 869,565 + 982,987 + 1,052,026$$

$$NPV = -2,800,000 + 2,904,578 = 104,578 \text{ грн}$$

Висновок: проєкт доцільний.

NPV для заходу 5: Розширення географії поставок продукції (курятини, олія)

Вхідні дані:

Початкові інвестиції (IC): 2,200,000 грн

Рік 1: 1,200,000 грн

Рік 2: 1,400,000 грн

Рік 3: 1,600,000 грн

Ставка дисконтування: 15% (0.15)

Розрахунок:

$$NPV = -2,200,000 + 1,200,000 / (1.15)^1 + 1,400,000 / (1.15)^2 + 1,600,000 / (1.15)^3$$

$$NPV = -2,200,000 + 1,043,478 + 1,058,601 + 1,052,026$$

$$NPV = -2,200,000 + 3,154,105 = 954,105 \text{ грн}$$

Висновок: проєкт доцільний.

NPV для заходу 6: Додавання нових смакових ліній продукції ТМ «Наша Ряба», «Qualiko»

Вхідні дані:

Початкові інвестиції (IC): 1,000,000 грн

Рік 1: 500,000 грн

Рік 2: 600,000 грн

Рік 3: 700,000 грн

Ставка дисконтування: 15% (0.15)

Розрахунок:

$$NPV = -1,000,000 + 500,000 / (1.15)^1 + 600,000 / (1.15)^2 + 700,000 / (1.15)^3$$

$$NPV = -1,000,000 + 434,783 + 453,686 + 460,261$$

$$NPV = -1,000,000 + 1,348,730 = 348,730 \text{ грн}$$

Висновок: проєкт доцільний.

NPV для заходу 7: Підвищення кваліфікації персоналу у сфері R&D, мотиваційна модель інновацій

Вхідні дані:

Початкові інвестиції (IC): 800,000 грн

Рік 1: 300,000 грн

Рік 2: 400,000 грн

Рік 3: 500,000 грн

Ставка дисконтування: 15% (0.15)

Розрахунок:

$$NPV = -800,000 + 300,000 / (1.15)^1 + 400,000 / (1.15)^2 + 500,000 / (1.15)^3$$

$$NPV = -800,000 + 260,870 + 302,457 + 328,758$$

$$NPV = -800,000 + 892,085 = 92,085 \text{ грн}$$

Висновок: проєкт доцільний.

Таблиця 2.12 відображає необхідність оновлення організаційно-розпорядчої документації ПрАТ «МХП» у контексті змін в організаційно-структурній одиниці (ОСУ) підприємства, а також очікувані економічні ефекти, які виникнуть внаслідок диверсифікації діяльності. Оновлення документів стосується важливих аспектів, таких як стратегічне планування, комерціалізація інновацій, розширення міжфункціональної взаємодії та актуалізація бізнес-процесів. Ці зміни мають на меті не лише покращення внутрішньої організації, але й значне підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії в умовах нових викликів ринку.

Таблиця 2.12 – Необхідність оновлення організаційно-розпорядчої документації ПрАТ «МХП» у зв'язку зі змінами в ОСУ та очікувані економічні ефекти диверсифікації

№	Документ	Необхідні оновлення	Очікуваний ефект
1	Положення про структурні підрозділи	Включення функцій стратегічного планування, управління диверсифікаційними проєктами, інновацій, ESG-політик	Узгоджена діяльність підрозділів, підвищення стратегічної гнучкості
2	Посадові інструкції	Деталізація обов'язків щодо комерціалізації інновацій, нових технологій, контролю якості нової продукції	Підвищення ефективності реалізації нових продуктів, зростання відповідальності
3	Регламенти прийняття рішень	Розширення процедур міжфункціональної взаємодії (від R&D до логістики)	Оптимізація ухвалення управлінських рішень, зменшення операційних затримок
4	Карта бізнес-процесів	Актуалізація ланцюгів створення цінності з урахуванням нових продуктів, послуг і ринків	Підвищення загальної ефективності бізнес-моделі, зростання рентабельності

Джерело: складено автором

Оновлення організаційно-розпорядчої документації ПрАТ «МХП» у зв'язку зі змінами в організаційно-структурній одиниці (ОСУ) підприємства є необхідним етапом адаптації до нових умов, пов'язаних із диверсифікацією діяльності та впровадженням інновацій. Зміни, що передбачаються, є важливим кроком для забезпечення стратегічної гнучкості, підвищення ефективності управлінських функцій та оптимізації бізнес-процесів. Внесення змін до основних організаційних документів не лише відповідає поточним потребам компанії, але й підготовлює її до ефективної реалізації нових стратегій і продуктів, що безпосередньо впливатиме на конкурентоспроможність та сталий розвиток ПрАТ «МХП» у майбутньому.

Зокрема, включення функцій стратегічного планування та управління диверсифікаційними проєктами, інноваціями та ESG-політиками до Положення про структурні підрозділи є необхідним для формування інтегрованого підходу до управління підприємством, яке має на меті диверсифікацію продукції та послуг. Це дозволить організувати більш узгоджену і злагоджену діяльність між підрозділами компанії, забезпечуючи підвищення рівня стратегічної гнучкості та здатності до адаптації в умовах змінюваного ринкового середовища. Такий підхід забезпечить не лише внутрішню координацію, а й сприятиме залученню нових ринків, продуктів і технологій, що є важливим аспектом для досягнення довгострокового розвитку та лідерства на ринку.

Деталізація обов'язків у посадових інструкціях, яка включатиме елементи комерціалізації інновацій, впровадження нових технологій та контролю якості нової продукції, дозволить значно підвищити ефективність реалізації нових ініціатив та продуктів. Це забезпечить чітке розподілення відповідальності серед співробітників, що, в свою чергу, сприятиме швидшій та якіснішій реалізації інновацій. Проте важливо зазначити, що для ефективного застосування цих змін необхідно враховувати потребу в підвищенні кваліфікації персоналу, що може бути досягнуто через додаткове навчання та розвиток навичок управління інноваціями.

Розширення регламентів прийняття рішень і вдосконалення міжфункціональної взаємодії між відділами R&D та логістики має стратегічне значення для оптимізації управлінських процесів. Це дозволить значно скоротити час, необхідний для прийняття рішень, і зменшити операційні затримки, що є критичним для ефективного функціонування підприємства в умовах швидко змінюваного ринку. Враховуючи, що операційні затримки можуть призводити до значних фінансових втрат і уповільнення впровадження інновацій, вдосконалення цього процесу є надзвичайно важливим для підтримання ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Актуалізація карти бізнес-процесів є ще одним важливим етапом в оновленні організаційно-розпорядчої документації. Врахування нових продуктів, послуг і ринків у ланцюгах створення цінності дозволить компанії підвищити загальну ефективність її бізнес-моделі та оптимізувати використання ресурсів. Збільшення рентабельності та досягнення більш високих фінансових результатів неможливе без належного оновлення бізнес-процесів, що забезпечить більш ефективне управління всіма етапами виробництва та постачання продукції.

Таким чином, запропоновані зміни в організаційно-розпорядчій документації ПрАТ «МХП» є важливим кроком до підвищення ефективності управлінської діяльності, стратегічної гнучкості та інноваційного потенціалу компанії. Оновлення зазначених документів дозволить створити більш ефективну і гнучку організаційну структуру, здатну швидко реагувати на зміни на ринку,

забезпечуючи при цьому високий рівень відповідальності і ефективності всіх підрозділів підприємства. В результаті цих змін компанія отримає не лише покращену внутрішню організацію, а й зможе досягти значних економічних ефектів у вигляді зростання рентабельності та конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Комплекс управлінських пропозицій щодо вдосконалення механізмів диверсифікації діяльності ПрАТ «МХП» в умовах воєнного часу передбачає системну трансформацію як стратегічного, так і оперативного рівня управління. Основна ідея полягає у переході від фрагментарних ініціатив до цілісної моделі управління диверсифікацією, що базується на інтеграції інновацій, цифрових технологій та адаптивного кадрового менеджменту. Запровадження нових структур (зокрема Департаменту стратегічного розвитку та інновацій), координаційних рад і функціональних ролей сприятиме більш чіткому розмежуванню повноважень, підвищенню відповідальності та оперативності в ухваленні управлінських рішень. Водночас акцент на створенні внутрішньої системи прогнозування й аналітики дозволить знизити чутливість до зовнішніх викликів, зокрема до економічної нестабільності, логістичних ризиків та змін у поведінці споживачів в умовах війни.

З фінансової точки зору, орієнтовна сукупна вартість реалізації зазначених управлінських заходів становить від 135 до 170 млн грн, що передбачає раціональне залучення як внутрішніх ресурсів (реінвестований прибуток), так і зовнішніх джерел (грантове фінансування, кредитування під експортні гарантії). З огляду на воєнний контекст 2025–2026 років, усі пропозиції сформульовані з урахуванням гнучких сценаріїв реагування на зовнішнє середовище, використовуючи сучасні методи стратегічного планування: PESTEL, STEEP, GAP-аналіз, монте-карло моделювання, методи оцінювання ефективності інвестицій (NPV, IRR) тощо. Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить МХП не лише зберегти конкурентоспроможність, а й сформувати нові точки зростання на основі ефективного, структурованого та антикризового управління диверсифікацією.

Узагальнюючи, реалізація запропонованих ініціатив дозволить ПрАТ «МХП» значно посилити свою диверсифікацію, зміцнити конкурентні позиції і забезпечити стійке зростання на внутрішньому та міжнародному ринках. Це також дозволить компанії адаптуватися до сучасних викликів і ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, що є важливим для її довгострокового успіху.

ВИСНОВКИ

Проведене у першому розділі дослідження дозволило обґрунтувати теоретико-методичні основи управління диверсифікацією діяльності бізнес-організацій як важливого елементу сучасного стратегічного менеджменту. На основі аналізу концептуальних підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників було виявлено, що диверсифікація розглядається не лише як реактивний інструмент зниження ризиків, а як активна стратегія забезпечення довгострокової економічної життєздатності підприємства, його адаптивності до зовнішніх змін та інноваційної трансформації.

У ході роботи узагальнено різноманітні підходи до трактування сутності диверсифікації, її типології та ключових переваг, серед яких визначальними є: зменшення залежності від обмежених джерел прибутку, підвищення конкурентоспроможності за рахунок розширення продуктового портфеля та ринків, формування ефекту синергії між бізнес-одинацями, оптимізація використання ресурсів, підвищення гнучкості у прийнятті управлінських рішень та зміцнення інноваційного потенціалу. Порівняльна характеристика класифікацій диверсифікації дозволила виокремити її основні форми: горизонтальну, вертикальну, конгломератну, внутрішню, зовнішню, локальну та міжнародну, кожна з яких має власні стратегічні імплікації для розвитку підприємства.

Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління диверсифікацією показало, що в умовах глобалізації, техніко-технологічних змін і турбулентності ринкового середовища, підприємства все частіше обирають стратегії багатогалузевого розвитку. Українські компанії демонструють прагматичну адаптацію міжнародного досвіду до локального контексту, активно розвиваючи споріднені та неспоріднені напрями, зокрема в аграрному, енергетичному та технологічному секторах. Успішна реалізація диверсифікаційних стратегій у практиці корпоративного управління потребує не

лише стратегічної далекоглядності, але й чіткого аналізу ризиків, потенціалу синергії, ресурсної бази та потреб ринку.

Таким чином, розділ 1 створює фундамент для подальших досліджень прикладних аспектів диверсифікації в рамках конкретного підприємства, зокрема ПрАТ «МХП». Наголошено, що ефективне управління диверсифікацією вимагає системного підходу, який поєднує стратегічну гнучкість, інноваційний підхід до формування портфеля діяльності та здатність до організаційної трансформації. Отримані теоретичні положення формують концептуальну основу для оцінки поточного стану та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення диверсифікаційної політики підприємства.

У другому розділі було здійснено ґрунтовну аналітичну оцінку стану управління диверсифікацією діяльності в ПрАТ «МХП» та окреслено ключові напрями удосконалення цього процесу. В результаті комплексного дослідження встановлено, що диверсифікація є одним із визначальних стратегічних векторів розвитку компанії, яка, з огляду на зовнішні виклики (зокрема, війна в Україні, порушення логістичних ланцюгів, зміни у зовнішньоекономічному середовищі), реалізує політику географічної, продуктово-ринкової та технологічної диверсифікації.

Проведений аналіз дозволив констатувати, що ПрАТ «МХП» має суттєвий потенціал у сфері диверсифікаційного розвитку, проте наявна модель управління ним потребує адаптації до сучасних умов. Стратегія компанії зосереджена на розширенні експортних ринків (зокрема, ринків ЄС, MENA та Азії), освоєнні нових форматів продукції (готова кулінарія, веганські продукти, органічна лінійка), а також вертикальній інтеграції (контроль над логістикою, переробкою, продажем). Разом з тим, оцінка ефективності чинної моделі диверсифікації вказала на потребу у її перегляді та посиленні управлінського супроводу, зокрема в частині синергії між бізнес-напрямами, підвищення інвестиційної ефективності, впровадження інноваційних підходів до управління продуктами та ринками.

Важливою складовою дослідження стала оцінка конкурентного середовища, яке виявилось динамічним і висококонкурентним. Серед основних

конкурентів МХП на внутрішньому та зовнішньому ринках ідентифіковано таких гравців, як «Наша Ряба», «Агролайн», «Perutnina Ptuj», «LDC Groupe», що змушує компанію не лише підтримувати якість продукції, але й активно впроваджувати стратегії брендингу, адаптивного маркетингу, логістичної оптимізації та клієнтоорієнтованості. Проведений PEST-аналіз, оцінка внутрішніх ресурсів і ефективності бізнес-процесів МХП підтвердили потребу в інтеграції аналітичного підходу до управління диверсифікацією, що має ґрунтуватися на глибокому моніторингу ринків, інституціональному прогнозуванні та багаторівневій структурі контролю.

Отже, результати другого розділу свідчать, що хоча МХП демонструє високі показники диверсифікації в окремих напрямках, досягнення стратегічної стабільності потребує посилення системності управління, підвищення гнучкості та впровадження інновацій. У подальшому розвитку компанії доцільно зосередитись на формуванні ефективної моделі координації між функціональними підрозділами, автоматизації аналізу ринкових ризиків, розвитку альтернативних бізнес-ліній та залученні інституціональних партнерств. Це дозволить перетворити диверсифікацію з фрагментованої практики на цілісну стратегію з довгостроковим ефектом економічної безпеки та конкурентного лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Згурська, О. М., Ващенко, О. О., Гужавіна, І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «Диверсифікація діяльності підприємства». Економіка та держава, 2021. № 5, С. 22–27.
2. Чикуркова, А. Д., Юр'єв, В. В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт, 2021. № 21–22, с. 80–86.
3. Згурська, О. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». Економіка та держава, 2019. № 12. С. 15-23
4. Мартіянова, М., Купріна, Н., Басюркіна, Н., Момот, К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. HeraldofKhmelnytskyiNationalUniversity. EconomicSciences, 2023. № 320(4), с. 440–445.
5. Гурська, О. М. Характеристика ключових стратегій диверсифікації підприємства. Держава та регіони, 2019. № 6(111), с. 66–74.
6. Момот, Т. В. Диверсифікація як альтернативний напрям розвитку діяльності суб'єктів господарювання та об'єкт облікового відображення. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій, 2019. № 3(42), с. 57–63.
7. Болотова, В. В. Суть диверсифікації як економічного процесу. Вісник ХНАУ ім. Докучаєва. Серія «Економічні науки», 2020. № 3, с. 176–187.
8. Шимко, О. В. Диверсифікація як стратегічний напрямок розвитку торговельних підприємств. Бізнес-Інформ, 2018. № 2, с. 159–163.
9. Чукіна, І. В. Напрями та пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. Причорноморські економічні студії, 2018. Вип. 35, с. 80–85.
10. Сьомкіна, Т. В., Згурська, О. М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес, 2019. № 3(29), с. 25–34.

- 11.Ковтуненко, Ю. В. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 2 / за ред. д.е.н., доц. К. В. Ковтуненко. Херсон: Грінь Д. С., 2017. С. 378–391.
- 12.Thompson A.A., Strickland A.J.III. Strategic Management: Concept and Cases. 4-th ed.1987, University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas, p.179.
- 13.Шароян, Ф. А. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. Підприємництво та інновації, 2021. Вип. 16, с. 16–25.
- 14.Демків, І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 2024). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 45–48.
- 15.Панін, А. С., Бояринова, К. О. Економічна диверсифікація як основа розвитку підприємства. *Економіка та держава*, 2021. № 5, с. 100–104.
- 16.Богатова, Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Ефективна економіка*, 2018. № 10.
- 17.Зінчук, Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. *Економіка АПК*, 2018. № 4, с. 23.
- 18.Можевенко, Т. Ю., Камнєва, А. В. Диверсифікація продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони*, 2020. № 6(117), с. 63–66.
- 19.Бамбіндра, Д. І., Костюк, В. О. Європейський досвід диверсифікації джерел енергетичних ресурсів. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*, 2019. № 1, с. 69–72.
- 20.Згурська, О. М., Ващенко, О. О., Гужавіна, І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*, 2021. № 5, с. 22–27.

21. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
22. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
23. Закон України «Про господарські товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
24. Закон України «Про акціонерні товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
25. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
26. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
27. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
28. Офіційний веб-сайт ПРАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>
29. Консолідований фінансовий звіт ПРАТ «МХП» за 2022 р. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/20ad4/aeac4/bfc7f1f5badd2.pdf>
30. Консолідований фінансовий звіт ПРАТ «МХП» за 2023 р. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/51d31/2ef40/69ea3acbd9a.pdf>
31. Проміжний звіт ПРАТ «МХП» за 9 місяців 2024 р. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/45ee7/aeac4/90bd92551b.pdf>