



Стала економіка

УДК 334.72:005.44

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15601694>

Класифікація диверсифікованих підприємств у контексті сучасних економічних реалій

Залуцька Христина Ярославівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Степанків Назар Зеновійович

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6643-7145>

Прийнято: 17.05.2025 | Опубліковано: 29.05.2025

***Анотація.** У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та високого рівня конкуренції дедалі більшої актуальності набуває питання ефективної організації діяльності диверсифікованих підприємств. Такі підприємства, що здійснюють діяльність у кількох галузях або виробничих напрямках, мають ширші можливості для адаптації до зміни умов зовнішнього середовища, зниження ризиків і забезпечення стабільного розвитку в стратегічному періоді. Водночас, складність їхнього функціонування, що зумовлено комплексністю (насиченістю) внутрішньої структури, спричинює*



необхідність глибшого розуміння взаємозв'язків між окремими її складовими. Різні види диверсифікованих підприємств формують специфічні моделі взаємодії між їх структурними складовими, впливаючи на розподіл ресурсів, управлінські рішення та стратегічне планування, враховуючи особливості їх функціонування, формування та взаємодії. Тому, питання уточнення класифікації диверсифікованих підприємств, враховуючи тенденції розвитку вітчизняної та світової економік є актуальним і потребує ґрунтовного дослідження. В статті описано особливості основних видів диверсифікованих підприємств: горизонтально диверсифікованого; вертикально диверсифікованого; конгломератно диверсифікованого. Досліджено зміст та доцільність використання видів диверсифікації, які виникли в результаті зміни умов функціонування підприємств. Отримані результати дослідження сприяли окресленню, адекватних сучасним умовам розвитку, класифікаційних ознак і видів диверсифікованих підприємств за цими ознаками. Обґрунтовано доцільність виділення диверсифікованих підприємств як в межах окремої класифікаційної ознаки, так і в комплексі за рахунок поєднання різних видів для створення SMART диверсифікованого підприємства. Визначено, що такий вид диверсифікованого підприємства підвищує його гнучкість, стійкість та конкурентоспроможність у стратегічному періоді.

Ключові слова: диверсифікація; диверсифіковані підприємства; класифікація; SMART диверсифіковані підприємства.



Classification of diversified enterprises in the context of modern economic realities

Khrystyna Zalutska

Doctor of Economics,

Professor of the Department of Enterprise and Investment Economics

of the Lviv Polytechnic National University,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

Nazar Stepankiv

graduate student of the Department of Enterprise and Investment Economics,

of the Lviv Polytechnic National University,

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6643-7145>

Abstract. *In today's dynamic market development and high competition, the issue of effectively organizing diversified enterprises is becoming increasingly important. Such enterprises, operating in several industries or production areas, have broader opportunities to adapt to changing external conditions, reduce risks, and ensure stable development in the strategic period. At the same time, the complexity of their functioning, due to the complexity (saturation) of their internal structure, necessitates a deeper understanding of the relationships between their individual components. Different types of diversified enterprises form specific models of interaction between their structural components, affecting resource allocation, management decisions, and strategic planning, taking into account the peculiarities of their functioning, formation, and interaction. Therefore, clarifying the classification of diversified enterprises, considering the development trends of domestic and world economies, is relevant and requires thorough research. The article describes the features of the main types of diversified enterprises:*



horizontally diversified, vertically diversified, and conglomerate diversified. The content and feasibility of using types of diversification that emerged as a result of changing business conditions are explored. The research results contributed to the delineation of classification features and types of diversified enterprises by these features, adequate to modern development conditions. The expediency of identifying diversified enterprises both within a separate classification feature and in combination through the integration of different types to create a SMART diversified enterprise is substantiated. It is determined that this type of diversified enterprise increases its flexibility, sustainability, and competitiveness in the strategic period.

Keywords: *diversification; diversified enterprises; classification; SMART diversified enterprises.*

Постановка проблеми. Динамічність і непередбачуваність зовнішнього середовища вимагає від підприємств пошуку нових інструментів забезпечення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності. Важливим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності розвитку підприємств в стратегічному періоді є диверсифікація. Втримання певних позицій на рику за рахунок різноаспектної діяльності від диверсифікації, підвищує гнучкість, результативність, можливість нарощення ефективних напрямків діяльності. Диверсифікація дозволяє підприємствам знижувати ризики, підвищувати свою фінансову стабільність та відкривати нові можливості для конкурентоспроможного розвитку.

Однак, побудова ефективного диверсифікованого підприємства, яке буде конкурентоспроможним та стійким до умов функціонування в стратегічному періоді залежить від оперативності прийняття рішень, що можливо за рахунок результативних взаємозв'язків його структурних складових. Формування таких взаємозв'язків залежить від виду диверсифікованого підприємства, оскільки, різні типи диверсифікації мають



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

суттєві відмінності в організаційних структурах, управлінських підходах і особливостях взаємодії між підрозділами підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій літературі, зокрема Комліченковою О. О. [1], Хаустовою В.Є. [2], Залуцькою Х.Я. [3], Полятикіною Л.І. [4], Мельником М. І. [5] описано види диверсифікованих підприємств, які утворюються в результаті класичних типів диверсифікації: горизонтальна; вертикальна; конгломератна. Однак, зміна умов функціонування підприємств сприяє зміні їхньої внутрішньої структури, використовуючи або забезпечуючи пошук нових можливостей диверсифікації, необхідних для адаптації до виникаючих умов, зниження ризиків і забезпечення стабільного розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відповідно, вимагає уточнення класифікація диверсифікованих підприємств, враховуючи нові види диверсифікації та їх можливості, з метою ефективної адаптації до умов та тенденцій розвитку ринку, особливо, національної економіки, технологічних інновацій та глобалізаційних процесів.

Мета статті. Уточнення класифікації диверсифікованих підприємств, враховуючи тенденції розвитку вітчизняної та світової економік.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційно диверсифіковані підприємства поділяють на три види відповідно основних типів диверсифікації:

Вертикально диверсифіковане – це підприємство, що виготовляє продукцію, яка технологічно знаходиться на різних етапах ланцюга створення вартості. Такі підприємства мають можливість створення замкнутих циклів виробництва, якщо використовують особливості повної вертикальної диверсифікації. Ті підприємства, які диверсифікують діяльність товарами, що знаходяться на попередніх стадіях ланцюга створення вартості відповідно основної продукції підприємства, використовують вертикальну інтеграцію



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

назад (зворотню вертикальну інтеграцію). Ті підприємства, які диверсифікують діяльність товарами, що знаходяться на наступних стадіях ланцюга створення вартості відповідно основної продукції підприємства, використовують вертикальну інтеграцію вперед (пряму вертикальну інтеграцію).

Горизонтально диверсифіковане – це підприємство, яке розширює діяльність товарами, що технологічно не пов'язані із основною продукцією і/або між собою, але можуть задовольняти схожі потреби наявних споживачів чи розповсюджуватись через існуючі канали збуту.

Конгломератно диверсифіковане – це підприємство, яке розвиває абсолютно непов'язані між собою види бізнесу, що виходять на нові ринки без технологічної або маркетингової спільності з існуючими товарами підприємства.

Виділення диверсифікованих підприємств за ознакою типу диверсифікації дозволяють підприємствам обрати стратегії, які відповідають їхнім ресурсним можливостям та ринковим умовам.

Така класифікація є широко поширеною і загальноживаною, однак, диверсифікація, враховуючи умови розвитку, періодично доповнюється новими видами, орієнтованими на адаптацію підприємств до цих умов.

Деякі дослідники пропонують класифікувати диверсифікації за напрямками діяльності підприємства [6-9]:

- виробнича диверсифікація - це урізноманітнення процесу виробництва, що забезпечує одержання нової продукції і/або розширення асортименту наявної.

- фінансова диверсифікація – урізноманітнення фінансової діяльності підприємства через розширення: джерел залучення коштів; інвестиційного портфелю та напрямків здійснення різних видів фінансових вкладень.

- маркетингова диверсифікація – розширення каналів збуту, створення



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

власної торговельної мережі, застосування нових маркетингових стратегій.

Така класифікація дозволяє підприємствам більш детально аналізувати та планувати свою діяльність у різних сферах.

Інші дослідники акцентують увагу на можливостях інтеграції при здійсненні диверсифікації [10]:

Внутрішня диверсифікація – розширення діяльності підприємства за рахунок використання власних ресурсів та можливостей;

Зовнішня диверсифікація – розширення діяльності підприємства за рахунок можливостей сторонніх бізнес-структур шляхом злиття, поглинання, приєднання або їх взаємодії.

Така класифікація допомагає підприємствам сформувати оптимальні варіанти розвитку з урахуванням зовнішніх, внутрішніх можливостей та чинників впливу.

Глобалізація ринків та специфіка діяльності на кожному із них сприяла необхідності виділення глобальної та регіональної диверсифікації [11; 12]. У контексті глобальної диверсифікації підприємства розглядають можливості урізноманітнення продукції і/або інвестицій для виходу на нові міжнародні ринки, урізноманітнення наявних ринків чи їх окремих сегментів за межами країни. Локальна диверсифікація, відповідно, стосується розширення можливостей або ринків збуту в межах окремого регіону, країни, галузі.

Враховуючи обмежені можливості підприємств особливої актуальності для забезпечення їх конкурентоспроможного довгострокового розвитку набуває процес інтеграції із привабливими стейкхолдерами [13]. Відповідно, зростаюча роль інтеграційних утворень з метою широкої диверсифікації їх діяльності, сприяла необхідності виділення централізованої та децентралізованої диверсифікацій [14]. Централізована диверсифікація задає єдиного напрямку розвитку підприємства, оскільки, базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

забезпечують ефективність або/і підтримують виробництво наявних. Децентралізована диверсифікація базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які незалежні або слабо пов'язані із наявними товарами підприємства. Ключовою особливістю децентралізованої диверсифікації є автономія і незалежність структурних складових від єдиного центру, що сприяє необхідності виділення бізнес-одиниць.

Залежно особливостей здійснення, диверсифікація може бути систематичною протягом тривалого періоду часу (систематизована диверсифікація) або виникати у відповідь на зміни умов розвитку чи потреб ринку (адаптивна диверсифікація). В напрямку розвитку даного твердження можна також розглядати диверсифікацію залежно часового періоду її здійснення чи планування. Відповідно, в такому випадку, доречним буде виділення тактичної і стратегічної диверсифікацій.

Враховуючи те, що одні підприємства чітко окреслюють і юридично підтверджують свою диверсифікацію, а інші просто реалізують засади диверсифікації без чіткого виділення і законодавчого закріплення їх особливостей, то варто розглядати формальну і неформальну диверсифікацію.

Крім цього, сучасні умови розвитку світового суспільства, зокрема, цифрова економіка, зміни в глобальних ланцюгах постачання, екологічні вимоги, поведінкова економіка тощо, зумовлюють формування нових видів диверсифікації залежно таких тенденцій розвитку. Як приклад, можна навести:

Інноваційну диверсифікацію [15], яка стосується розширення напрямків діяльності або товарних груп підприємства шляхом впровадження нових технологій, програмних продуктів чи бізнес-моделей у різних галузях або для різних ринків.

Цифрову диверсифікацію – розширення напрямків діяльності або



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

створення нових під впливом, за допомогою або для створення цифрових екосистем, спільних платформ використання, електронної комерції та інших ІТ рішень.

Екологічну диверсифікацію – розширення напрямків діяльності або створення нових, що забезпечують побудову або базуються на зелених технологіях, циркулярній економіці, ESG –стратегіях та Smart-системах.

Соціальну диверсифікацію [16] - розширення напрямків діяльності (продукції) або створення нових, які забезпечують формування чи сприяють впровадженню екологічно чистих технологій, соціальних проєктів, орієнтуючись на принципи корпоративної соціальної відповідальності .

При виділенні диверсифікованих підприємств варто також враховувати те, що диверсифікація відбувається [17]: з виділенням бізнес одиниць чи без їх виокремлення; з юридичним оформленням або на договірних засадах; самостійно чи в комплексі з іншими підприємствами або їх структурними складовими в чистій або змішаній формі.

Враховуючи особливості розглянутих типів диверсифікації можна запропонувати класифікаційні ознаки та види диверсифікованих підприємств у межах цих ознак, які подано на рис. 1.

Кожна із цих груп підприємств може існувати у чистому вигляді, а може розглядатися в комплексі, поєднуючи особливості окремих видів диверсифікованих підприємств, виділених за різними класифікаційними ознаками. Така комплексність сприятиме підвищенню адаптаційної здатності диверсифікованих підприємств, зміцненню конкурентної позиції, конкурентної переваги та стратегічної стійкості, оскільки, дозволить врахувати більше особливостей середовищ функціонування підприємств та тенденції розвитку ринків.



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

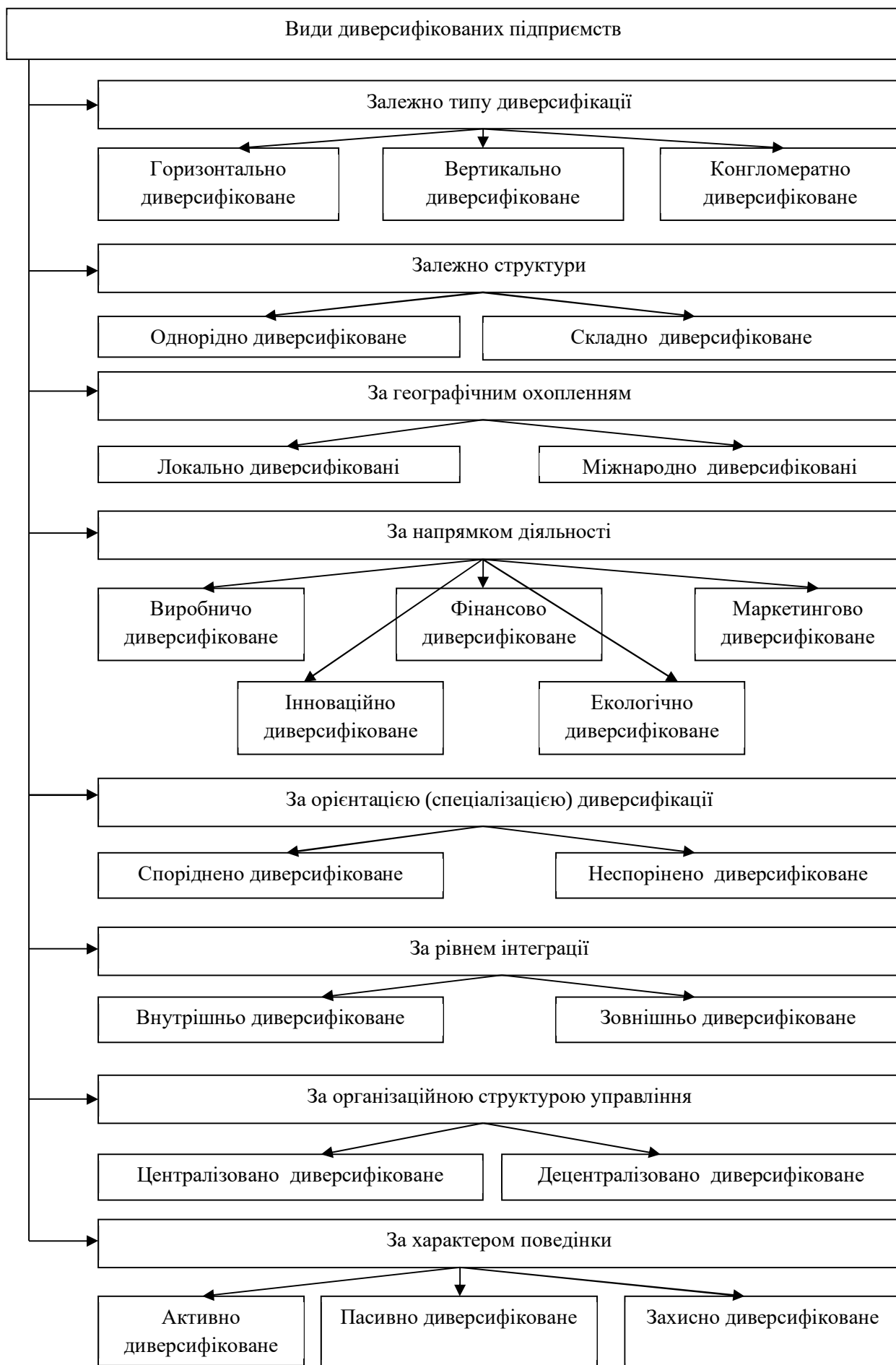




Рис. 1. Види диверсифікованих підприємств (Джерело: власна розробка авторів)

Доречно такі підприємства назвати SMART диверсифікованими.

Для ефективного функціонування SMART диверсифікованих підприємств особливе значення матиме ефективне формування організаційно-функціональних взаємозв'язків між його структурними складовими, що окреслює перспективи подальших досліджень. Побудова організаційно-функціональних зв'язків SMART диверсифікованих підприємств повинна відбуватися враховуючи особливості структурних складових та передумов їх поєднання. Оскільки, характер передумов поєднання (під впливом зовнішніх умов, від бажання керівництва, залежно внутрішніх особливостей) визначатиме ключові особливості та домінуючі властивості кожного із виду диверсифікованих підприємств, які входитимуть або змінюватимуться в межах SMART диверсифікованого підприємства.

Висновки. Результати дослідження умов функціонування вітчизняних підприємств, нових видів диверсифікації та доцільність їх використання з метою підвищення адаптаційної здатності підприємств, підкреслили необхідність оновлення видів диверсифікованих підприємств відповідно до змінюваних умов вітчизняного та тенденцій світового ринків. Відповідно до особливостей діяльності підприємства та основних характеристик досліджуваних видів диверсифікації, у роботі окреслено класифікаційні ознаки типологізації диверсифікованих підприємств. До таких ознак віднесли: тип диверсифікації; структуру підприємств; географічне охоплення; напрямки діяльності; орієнтацію диверсифікації; рівень інтеграції; організаційну структуру управління; характер поведінки. В межах виділених класифікаційних ознак запропонували окремі види диверсифікованих підприємств. Врахувавши динамічність, непередбачуваність та складність прогнозування особливостей розвитку підприємств запропонували для



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

підвищення їх гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності формувати SMART диверсифіковані підприємства, які комплексно поєднуюватимуть у своїй структурі диверсифіковані підприємства різних видів або підприємства з різними видами диверсифікації. Оскільки, результативне функціонування такої структури залежатиме від ефективного формування взаємозв'язків між окремими складовими елементами SMART диверсифікованого підприємства, то подальші перспективи дослідження окреслено у напрямку формування організаційно-функціональних взаємозв'язків диверсифікованих підприємств різних видів.

Список використаних джерел

1. Комліченко О. О. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як основа підвищення конкурентоспроможності. URL: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73612.doc.htm.
2. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств *БІЗНЕС ІНФОРМ*. № 12. 2020. С.482-494.
3. Залуцька Х.Я. Стратегія підприємства: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Растр-7», 2017. 258 с.
4. Полятикіна Л.І. Диверсифікація виробництва як економічний інструмент підвищення рівня розвитку підприємств малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 415-419.
5. Мельник М. І., Лещух І. В. Диверсифіковані підходи до політики посилення резильєнтності регіонів України в умовах глобальних шоків. *Територіальний розвиток та регіональна економіка*. 2023. Випуск 4 (162). С. 3-11.
6. Тульчинська С. О., Чорній Б. П. Диверсифікація джерел залучення інвестиційних ресурсів у підприємства розподілення електроенергії.



Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 14. 2017.

URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108726/103674>

7. Луцька Т. В., Кушнір Р. В. Диверсифікація: особливості розвитку підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 16. С. 74-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2013_16_19

8. Салімон О.М., Сидоренко Т.М., Бондаренко В.А. Формування стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Журнал «Наукові інновації та передові технології»*. № 2(4). 2022. С.218 – 229.

9. Богуславський Є. І., Черниченко А. О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424#:~:text=Головними%20напрями%20диверсифікації%20підприємства%20в,постачальників%2C%20технологій%20та%20ринку%20збуту.>

10. Михайленко Д. Що таке диверсифікація бізнесу простими словами? Види диверсифікації. 2024. URL: <https://gosta.media/biznes/sho-take-diversifikaciya-biznesu-prostimi-slovami-vidi-diversifikaciyi/#:~:text=Внутрішня%20диверсифікація%20здійснюється%20за%20рахунок,злиття%2C%20поглинання%20та%20стратегічні%20альянси.>

11. Дідович І. І., Атаманчук З. А., Маліновська М. В., Зюбрик Д. І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. *Ефективність державного управління*. 2024. 1(78/79). С. 107–111. URL: <https://doi.org/10.36930/507816>

12. Згурська О. М., Ващенко О. О., Гужавіна І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату "диверсифікація діяльності підприємства". *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 22–27. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.5.22](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.22)

13. Залуцька, Х. Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика. Харків : Вид-во Іванченка І.С. 2020.

14. Косенков С. Що таке диверсифікація: огляд поняття простими словами + види, стратегії і реальні приклади диверсифікації. 2024. URL: <https://biznecat.com/informatsiia/80-diversifikatsiya.html>

15. Ковтуненко Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2019.

16. Шуран І. Від спеціалізації до диверсифікації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1 (6). С. 195-201. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12sivsdd.pdf>.

17. Козик В. В., Степанків Н. З. Диверсифікація як метод забезпечення стабільного розвитку підприємства. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. №2. 2024. С. 153 - 159