

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Соболь Павло Юрійович

здобувач вищої освіти ННІ Економіки і права

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,

Україна

Науковий керівник: Тимошенко Карина Віталіївна

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та

туристичного бізнесу

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,

Україна

У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища та економічної нестабільності підприємства постають перед необхідністю пошуку ефективних механізмів забезпечення стабільності функціонування та довгострокової конкурентоспроможності. Одним із таких механізмів виступає диверсифікація бізнесу, яка передбачає розширення сфер діяльності, освоєння нових ринків, продуктів або технологій з метою зниження ризиків і підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

Диверсифікація дозволяє підприємствам зменшити залежність від окремих сегментів ринку, збалансувати фінансові потоки, знизити вразливість до коливань попиту, змін у законодавчому полі або колапсів у ланцюгах постачання. Водночас сам процес диверсифікації супроводжується певним рівнем ризиків, серед яких – фінансові втрати, організаційні труднощі, неефективне управління новими напрямками діяльності тощо.

Ефективна реалізація диверсифікаційної стратегії неможлива без належної системи управління ризиками. Це вимагає впровадження сучасних інструментів аналізу ризиків, оцінки їхньої ймовірності та потенційного впливу, а також розробки превентивних заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків. Доцільним є застосування інтегрованого підходу, що поєднує стратегічне планування, оперативне управління, фінансовий моніторинг та аналіз ринкових тенденцій.

Таким чином, взаємозв'язок між диверсифікацією бізнесу та управлінням ризиками є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Успішна диверсифікація можлива лише за умови стратегічного бачення, зваженого аналізу ризиків та гнучкої адаптації управлінських підходів до нових умов господарювання.

Диверсифікація бізнесу розглядається як одна зі стратегій підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вона полягає в розширенні сфер діяльності підприємства через освоєння нових продуктів, ринків або видів бізнесу, що дозволяє зменшити залежність від одного напрямку та розподілити ризики між кількома сегментами господарської діяльності [4].

Залежно від характеру взаємозв'язку з основним видом діяльності, диверсифікація поділяється на пов'язану та непов'язану. Пов'язана диверсифікація може реалізовуватись у формі горизонтального розширення (випуск нових товарів або послуг у межах тієї самої галузі) або вертикальної інтеграції (контроль над суміжними етапами виробничо-збутового ланцюга – постачання, виробництво, збут). Натомість непов'язана або конгломератна диверсифікація передбачає проникнення підприємства у зовсім нові для нього галузі, що не мають безпосереднього зв'язку з основною діяльністю.

Такий підхід дозволяє підприємству знизити ризики, пов'язані зі змінами на окремому ринку або в певній галузі, та створити умови для стабільного функціонування в довгостроковій перспективі. Успішне впровадження диверсифікаційної стратегії потребує ретельного аналізу ринкового середовища, внутрішніх ресурсів підприємства та потенційних ризиків, пов'язаних із розширенням діяльності.

Горизонтальна диверсифікація полягає у виході на нові ринки або створенні нових продуктів у межах існуючої галузі, що дозволяє використовувати наявні компетенції та ресурси [5]. Вертикальна диверсифікація передбачає розширення діяльності на етапи постачання або збуту, що дає змогу контролювати більше ланцюгів створення вартості. Конгломератна диверсифікація означає вихід у зовсім нові, непов'язані сфери бізнесу, що підвищує ризик, але також і потенційно прибутковість.

З теоретичної точки зору, диверсифікація розглядається як спосіб мінімізації ризику шляхом розподілу активів і напрямів діяльності. Це положення має підґрунтя в портфельній теорії Гаррі Марковіца, згідно з якою оптимальне поєднання активів дозволяє зменшити загальний ризик без зниження очікуваного прибутку. У контексті бізнесу це означає, що розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності здатен підвищити стійкість підприємства до коливань на окремих ринках [2].

Пов'язана диверсифікація має низку переваг, серед яких – ефективніше використання наявних ресурсів, підвищення конкурентоспроможності через синергію між напрямками діяльності, зменшення витрат завдяки спільній інфраструктурі. Проте її недоліками можуть бути обмеження в можливостях виходу за межі галузі та ризик надмірної залежності від певного ринку.

Непов'язана (конгломератна) диверсифікація дозволяє підприємству зменшити вплив галузевих ризиків, забезпечує доступ до нових джерел доходів і підвищує загальну фінансову стійкість. Водночас вона пов'язана з високим рівнем

невизначеності, потребує значних інвестицій і ускладнює стратегічне управління через різноманітність напрямів діяльності.

Управління ризиками – це процес виявлення, оцінки, аналізу та контролю ризиків, які можуть вплинути на досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Основними етапами є: ідентифікація ризиків, їх кількісна та якісна оцінка, розробка заходів реагування, моніторинг та перегляд ризиків. Залежно від виду ризиків (фінансові, операційні, ринкові, правові тощо), застосовуються різні інструменти управління – страхування, хеджування, резервування, диверсифікація [3].

Управління ризиками є невід’ємною складовою стратегічного планування та прийняття управлінських рішень, особливо в умовах високої невизначеності та турбулентності ринкового середовища. Одним із ключових інструментів зниження ризиків виступає диверсифікація, яка дозволяє підприємству розподіляти ризики між різними напрямками діяльності, видами продукції, ринками збуту або інвестиційними проектами.

У цьому контексті диверсифікація не лише сприяє підвищенню загальної стійкості бізнесу, але й виконує функцію превентивного заходу щодо фінансових, операційних та ринкових ризиків. Наприклад, горизонтальна диверсифікація дає змогу зменшити залежність від одного продукту чи послуги, а конгломератна — мінімізувати галузеві ризики шляхом виходу на нові, не пов’язані між собою сегменти. Таким чином, інтеграція диверсифікації в систему управління ризиками дозволяє забезпечити більшу гнучкість, адаптивність і стабільність функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливо підкреслити, що диверсифікація не є абсолютною гарантією успіху. Її ефективність залежить від глибини попереднього аналізу, наявності ресурсів, грамотного стратегічного планування та здатності підприємства адаптуватися до нових умов. Нераціональна або надмірна диверсифікація може призвести до розпорошення ресурсів, втрати фокусу та зростання управлінських ризиків.

Отже, диверсифікація та управління ризиками є взаємопов'язаними інструментами стратегічного управління підприємством. Успішна реалізація диверсифікаційної стратегії можлива лише за умови комплексного підходу до оцінки ризиків та створення ефективної системи управління ними [1]. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність і сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Ansoff Igor. Corporate Strategy / Igor Ansoff. – New York: McGraw Hill, 1965. – 241 p.
2. Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. The Journal of Finance. 1952. Vol. 7. №1. P. 77–91.
3. Краснокутська Н. Н. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі / Н.С.Краснокутська, В.М. Лачкова. – Харків.: ФОРТ, 2014. – 134с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. – К.: Наш Формат, 2020, 424 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. — 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.