

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-8>
УДК 338.33:658

Дергачова Г.М.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Огінський О.С.

аспірант,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Щемур В.Ю.

магістрант,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Derhachova Hanna, Ogynskiy O.S., Shchemur V.Y.

National Technical University of Ukraine
«Ihor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКИХ ФАКТОРІВ В КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

THE ROLE OF MANAGEMENT FACTORS IN THE CONCEPT OF THE DIVERSIFICATION STRATEGY OF THE ENTERPRISE'S FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

В статті розглянуто сутність стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності. Розглянуто залежність показників міжнародної конкурентоспроможності від ефективних управлінських рішень щодо вибору стратегії диверсифікації та методів її впровадження. Проаналізовано визначення різних науковців, які описували зміст та форму стратегій диверсифікації. В статті представлено різні підходи до визначення необхідної стратегії диверсифікації для довгострокового розвитку компанії. Розглянуто основні чинники, які впливають на формування стратегії диверсифікації. Описано мотиваційний підхід, як першооснову для формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Також в роботі виділено причини та передумови для впровадження рішення про диверсифікацію. Визначено ключові управлінські фактори, які впливають на вибір ефективної стратегії диверсифікації ЗЕД з метою досягнення головних цілей підприємства. Розроблено пропозиції щодо поетапності проведення дослідження та пріоритетність завдань, що є важливою передумовою вибору та реалізації стратегії диверсифікації.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, управління, фактори.

The current stage of the development of the process of diversification of the company's activities is characterized by the globalization of economic relations, the competitive struggle in new markets for sales and raw materials, and the relocation of production to other countries. The article examines the essence of the strategy of diversification of foreign economic activity and its importance in company management. The definitions of various scientists who described the content and form of diversification strategies in the context of the development of international competitiveness of the enterprise were analyzed. The dependence of indicators of international competitiveness on effective management decisions regarding the choice of diversification strategy and methods of its implementation is considered. The article presents various approaches to determining the necessary diversification strategy for the long-term development of the company. The main priority directions and programmatic tasks of choosing a clear and effective diversification strategy, which has a direct dependence on the type and characteristics of the diversification of a certain enterprise's activity, are highlighted. The main factors influencing the formation of the diversification strategy are considered. The motivational approach is described in detail as the primary basis for

forming a strategy for diversifying foreign economic activity. The work also highlights the reasons and prerequisites for implementing the decision on diversification. In order to achieve planned decisions with a minimum concentration of efforts and resources, the manager needs a detailed study of the prospects and potential of the enterprise in order to avoid mistakes and gain competitive advantages. The key management factors that affect the choice of an effective strategy for diversifying the company's foreign economic activity in order to achieve the main goals of the enterprise are determined. A scheme of comprehensive analysis of the choice of diversification strategy, taking into account the conditions of the internal and external environment of the enterprise, has been developed. The role of the key competencies of the enterprise, which are of strategic interest in the development of diversification strategies, is defined. Proposals have been developed regarding the phasing of systematic research and the prioritization of tasks, which is an important prerequisite for choosing and implementing a diversification strategy.

Key words: *diversification, strategy, foreign economic activity, management, factors.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку міжнародних зв'язків та глобалізаційних процесів підприємства потребують визначення нових цілей та пошуку оптимальних шляхів їх досягнення. Щоб здобути успіх на ринку та досягти вищої конкурентоспроможності, підприємства дедалі більше хочуть розширяти свої межі і таким чином максимізувати результат. Рівень диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності залежить від правильно побудованої організаційної структури та ефективності методів виробництва продукції. На вибір оптимальної стратегії диверсифікації ЗЕД впливають безліч факторів, що формують системне дослідження, яке має передувати впровадженню стратегії. Для того, щоб досягти запланованих рішень за мінімальною концентрацією зусиль та ресурсів, управлінець потребує детального вивчення перспектив та потенціалу підприємства, щоб не допустити помилок і отримати конкурентні переваги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На початку XXI століття тема диверсифікації діяльності підприємства на міжнародних ринках не втратила своєї актуальності, а навпаки набула більшого значення для забезпечення фінансової стабільності та застосування потенціалу підприємства. Дослідженням сутності та напрямів диверсифікації присвячували свої дослідження багато науковців, зокрема: М. Портер, М. Дубиніна, І. Ансофф, Б. Король, А. Томпсон, С.В. Мочерний, Д. Липницький, С. Попова, О. Цогла, А. Стрікланд, В.Г. Герасимчук, М. Корінько, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Острик, Т.С. Морщенок, В.М. Дереза, Г.І. Кіндрацька, Ю.І. Дроздова та ін. Питанню вибору стратегії диверсифікації діяльності приділяли особливу увагу в своїх роботах: Л. Івченко, О.М. Згурська, Г.О. Пересадько, Л.В. Смеререка, Є.І. Богуславський та інші науковці. Недивлячись на

чисельність наукових робіт за напрямом дослідження, виникає потреба в детальному дослідженні та характеристиці факторів впливу на вибір стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності.

Метою статті є дослідження низки взаємопов'язаних факторів, які впливають на вибір управлінцем оптимальної стратегії диверсифікації, яка відповідає цілям підприємства та направлена на підвищення прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Виклад основного матеріалу. З кожним роком все більше компаній стикаються з проблемою стратегічної адаптації до швидких структурних змін, забезпечення конкурентоспроможності та мінімізації потенційних ризиків зовнішньоекономічної діяльності. У цьому контексті зовнішньоекономічна диверсифікація спрямована на розширення основних напрямків бізнесу за товарами та територіями, удосконалення використовуваних технологій та відкриття нових ринків для іноземних постачальників і збуту. Це допомагає підтримувати діяльність міжнародних компаній в умовах нестабільного економічного середовища та досягати конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства вимагає відповідності управлінських рішень динаміці змін в середовищі, в якому працює підприємство. При цьому від управління вимагається збереження здобутих позицій та результатів, а також розвиток тих перспективних напрямів бізнесу, що мають високу продуктивність.

Основою ефективного функціонування ринкової економіки на сучасному етапі є диверсифікація всіх сфер діяльності на різних рівнях економічної системи. Впровадження певного виду зовнішньоекономічної диверсифікації дає змо-

гу підприємствам якнайкраще використовувати ресурсний потенціал, забезпечувати стабільне соціальне та економічне середовище, досягти максимально можливого коефіцієнту використання виробничих потужностей, зменшити ризики комерційної діяльності, відокремити різні сфери діяльності та уникнути залежностей від умов ринкової кон'юнктури та мінімізувати ці ризики у разі нестабільності зовнішнього середовища в майбутньому [1, с. 50]. Зниження рівня ризику є вагомим чинником зростання інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів [2, с. 81].

Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності забезпечує: конкурентні переваги в ресурсному забезпеченні, технологіях, інноваціях, налагоджених зв'язків з партнерами. Засновником та дослідником теорії розвитку диверсифікації вважається А. Чандлер. Далі вона була підтримана та допрацьована багатьма науковцями, зокрема М. Портером, який глибоко досліджував це питання. Щодо визначення самого поняття «диверсифікація», то «Економічна енциклопедія» трактує його як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [3]. Диверсифікація - це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [4].

Стратегія економічного зростання підприємства важливу роль надає підвищенню ефективності зовнішньоекономічної політики, яка спрямована на зміцнення позицій підприємства на світовому ринку і забезпечення розширення діяльності та сфери впливу на нові ринки. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності є одним із способів досягнення цієї мети, адже є передумовою важливих структурних перетворень та встановлення нової системи зовнішньоекономічних зв'язків [5].

Диверсифікація може бути чинником змін виробничої складової, що спрямована на задоволення споживчих потреб, які є відмінними від тих, що закривалися попередніми видами діяльності підприємства. Проведення диверсифікації заходів в зовнішньоекономічній сфері може здійснюватися як за допомогою розширення наявного спектра пропозицій продуктів та послуг, так і проникнення в нові види бізнесу, розширюючи межі діяльності компанії.

Диверсифікація була породжена науково-технічною революцією з метою пристосування бізнесу до мінливих змін зовнішнього середовища та умов існування підприємства, а також для того, щоб підтримувати конкурентоздатність підприємств в умовах насиченості ринку тими чи іншими видами продукції. За умови великої концентрації ризиків та перешкод з боку негативних факторів ведення діяльності, підприємство мають можливість перенаправляти капітал в більш вигідні та ефективні сфери діяльності за існуючих умов.

До основних напрямів диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності відносять диверсифікацію ринків, імпортих закупівель, способів виходу на іноземні ринки та розширення асортименту продукції. Кожен з видів диверсифікації має свої переваги та недоліки та рекомендований до впровадження за певних умов.

З метою підвищення ефективності своєї діяльності та досягнення її оптимальних результатів не тільки на певний проміжок часу, а й у довгостроковій перспективі може використовувати такі альтернативні шляхи диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності:

- диверсифікація іноземних ринків – розширення географії власної діяльності, що передбачає освоєння підприємством одночасно декількох нових ринків із наявними можливостями та продукцією, яка зможе задовольнити реальні потреби споживача цих ринків;

- диверсифікація іноземних контрагентів: розосередження суб'єкта господарювання під час закупівель сировинних ресурсів, продуктів чи технологій між кількома джерелами (різні країни);

- диверсифікація шляхів виходу на ринки поза ринком країни базування, яка передбачає комбінування декількох способів виходу на іноземні ринки одночасно: прямий та непрямий експорт, управління за контрактом, промислової кооперації (підрядне виробництво) тощо;

- диверсифікація товарного асортименту: збільшення кількості модифікацій того самого товару з метою збереження вже досягнутих позицій на певному сегменті іноземного ринку.

Основою визначення оптимальної стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності є проведення ґрунтовного аналізу конкурентного потенціалу підприємства за умови мінли-

вості та тенденцій на ринку. При цьому варто знайти різні альтернативи рішень, які могли б повною мірою забезпечити розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства [6]. Правильно обрана стратегія диверсифікації ЗЕД має забезпечити довготривалий розвиток та стабільний результат діяльності компанії. При прийнятті рішення розробки та впровадження нової стратегії диверсифікації ЗЕД варто скористатися раціональним підходом з розробкою оптимального механізму впровадження та застосуванням відповідного інструментарію.

На формування стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства впливають такі чинники [7]:

- стратегічні мотиви та цілі диверсифікації;
- ефективність роботи системи стратегічного управління,
- стратегічний компетенційний потенціал підприємства;
- інформаційно-комунікативне забезпечення підприємств.

Перш ніж впроваджувати якісь диверсифікаційні зміни управлінець повинен визначитися з потребами підприємства в змінах, можливостей їх масштабування, напрямками розвитку та всіма можливостями реалізації. Саме пошук мотивів та цілей є головною метою аналізу діяльності підприємства з метою впровадження диверсифікації [8, с. 136]. На управлінця падає

відповідальність вибору напрямку, куди буде рухатися підприємство далі. Для цього необхідно сформувати хорошу інформаційну базу, яка покривала б всі потреби підприємства в даному напрямі. Мотиви впровадження стратегії диверсифікації представлено на рис. 2.

Причинами впровадження рішення про диверсифікацію можуть бути:

- очікування зниження прибутку від основних напрямів діяльності підприємства;
- зниження попиту на продукцію;
- наявність стратегічних галузей, які стали менш ефективними;
- наявність галузей, що досягли зрілості і не потребують вкладень в їх розвиток;
- можливість перерозподілу надлишкових надходжень, можливості інвестування;
- перспективність розвитку нових напрямів, які є досить вагомими за перспективність наявних;
- часткове використання або неефективність використання ресурсів основного виробництва;
- постійний ріст конкуренції та розвиток науково-технічного прогресу;
- необхідність зниження ризиків;
- наявність сприятливих умов для розвитку нового напрямку діяльності;
- можливості одержання більшого прибутку від результатів диверсифікації, зокрема з урахуванням пропозицій відділу досліджень та пер-



Рис. 1. Мотиваційний підхід до формування стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором

спектив отримання синергетичних переваг від розширення напрямів бізнесу.

А.Дж. Стрикленд та А.А. Томпсон стверджують, що прийняття рішення щодо вибору напрямку диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності базується на трьох критеріях оцінки нової сфери діяльності [8]:

- критерій привабливості – напрям діяльності, обраний для диверсифікації, повинен бути достатньо прибутковим;

- критерій «витрати на входження» – передбачає оцінку доцільності проникнення в нову сферу діяльності;

- критерій додаткових переваг – це створення конкурентної переваги в новій сфері діяльності.

Основними передумовами щодо використання диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства є наступні [9, с. 122]:

- загострення конкуренції між компаніями та необхідність підвищення їх конкурентоспроможності;

- індивідуалізація споживчого попиту;

- необхідність зниження реальної собівартості та встановленої ціни на вироблені товари шляхом використання ефекту масштабу виробництва;

- необхідність максимально ефективного використання власних ресурсів;

- необхідність підвищення якості товарної продукції;

- необхідність збільшення частки ринку, вдосконалення та інтенсифікації узгодження ринкової та збутової політики;

- необхідність забезпечення адаптивності бізнес-одиниці до змін зовнішнього середовища;

- зменшення ризиків і максимізація прибутку.

Вибір стратегії підприємства є одним з важливих управлінських рішень. Процес вибору включає декілька кроків. На першому етапі здійснюється аналіз напрямів та стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також наскільки діяльність компанії інтегрована в міжнародне середовище. Цей етап передбачає аналіз існуючих контрактів та партнерів, з якими підприємств співпрацює; дослідження фінансово-економічного стану компанії; дослідження цілей та місії компанії та пошук альтернатив в межах обраного напрямку діяльності компанії та поза її межами. Другий етап – дослідження кон'юнктури міжнародного рин-

ку, факторів зовнішнього середовища, а також тенденцій та змін у майбутньому. Третій етап – аналіз бюджетно-податкової політики, законів та норм країни, в якій розміщене підприємство для встановлення меж зростання потужностей підприємства. Четвертий етап – дослідження можливостей розвитку компанії, зростання потужностей, забезпечення фінансами та ресурсами існуючих відділів компанії за напрямками її діяльності.

Вирішальним етапом є прийняття рішення про впровадження обраної стратегії диверсифікації та формування схеми керування даним процесом з метою досягнення довгострокових та короткострокових цілей компанії.

На вибір оптимального напрямку диверсифікації впливає результат аналізу факторів зовнішнього середовища: стан економіки, політичні процеси країни, аспекти правового регулювання виробництва, науково-технічне забезпечення, наявність необхідних ресурсів та відкритості доступу до них, характеристика природного середовища тощо. Зовнішнє оточення також включає дослідження конкурентів, споживачів, постачальників, партнерів та ринку робочої сили. Також варто проаналізувати структуру діяльності підприємства, наявні проблеми та перешкоди з боку наявних умов діяльності всередині компанії.

Важливим етапом є розробка варіантів стратегій та альтернативних рішень їх впровадження. В кінці даного дослідження має бути виокремлений оптимальний набір рішень та максимально ймовірних кроків до досягнення встановленої мети та запланованих результатів. В дослідженні кожної з альтернатив враховують особливості компанії, умови діяльності, забезпеченості ресурсами, обмеження та ризики кожного рішення.

Обранню управлінцем певного напрямку диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності повинні передувати відповіді на такі запитання: чи дасть новий напрямок більші можливості для отримання прибутку і чи зможе компанія конкурувати зі своїми конкурентами в обраній галузі.

Обґрунтування та вибір стратегії диверсифікації, яка є найбільш вигідною для впровадження, відповідає вимогам компанії та націлена на максимізацію прибутків відповідно тим вкладенням, які будуть реалізовані в процесі впровадження стратегії. Цей процес є вирішальним, адже саме

це є рушійним моментом, що запустить подальше втілення альтернатив шляхом створення чіткого довгостроково плану та його виконання. Обрана стратегія диверсифікації повинна враховувати всі фактори, які можуть впливати на реалізацію стратегії впродовж всього процесу та ризику, які можуть перешкоджати в реалізації стратегії відповідно плану та термінів.

Останнім етапом є впровадження стратегії та перевірка результатів впровадження обраного оптимального стратегічного рішення.

Послідовне та глибоке виконання даних кроків допоможе підібрати дійсно працюючу та ефективну стратегію зовнішньоекономічної діяльності, що підійде підприємству, як можливість розвитку, зростання та розширення діяльності та позитивно вплине на результативність та міжнародну конкурентоспроможність підприємства.

На вибір напрямків диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства безпосередньо впливає ряд факторів, серед яких [10, с. 63]:

- реальний рівень конкуренції на зовнішніх ринках і ймовірне зростання конкуренції;
- процеси стагнації ринку функціонування підприємства;
- високий ступінь насиченості товарами чи послугами ринку збуту;
- наявність тенденції до зниження попиту;
- наявність вільних коштів і людських ресурсів;
- необхідність пом'якшення ризику;
- циклічність основної діяльності суб'єкта господарювання;

– спрощення процедури виходу на зовнішні ринки.

Обрана управлінцем стратегія диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності має бути направлена на досягнення таких цілей [11]:

- підвищення ефективності використання ресурсів;
- підвищення потенціалу розвитку підприємства;
- скорочення витрат підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності компанії;
- розширення сфери впливу на нові ринки;
- підвищення прибутковості компанії завдяки підвищенню попиту на її продукцію;
- створення нових робочих місць, укріплення організаційної структури.

Існує безліч підходів до вибору напряму диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності, зокрема ресурсний, ринковий, мотиваційний, інноваційно-маркетинговий, ієрархічний, системний, методичний та ситуаційних підхід [12]. На практиці доцільно використовувати декілька підходів одночасно для більш точного обґрунтування напрямку зростання.

Система проведення комплексного аналізу вибору стратегії диверсифікації представлена на рис. 2.

Фактори, що впливають на вибір стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства розділяються на зовігшні та вретрішні, що представлені в табл. 1 і табл. 2 відповідно.

Таблиця 1

Зовнішні фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації ЗЕД

Група факторів	Фактори
<i>Фактори зовнішнього середовища</i>	
Політичні	Рівень політичної стабільності та вектор міжнародної політики держави.
	Міжнародні угоди та зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.
Економічні	Рівень економічного розвитку держави.
	Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури.
	Конкуренція в галузі, кількість конкурентів в основній сфері діяльності та в нових перспективних галузях.
Правові	Закони, що регулюють діяльність підприємства і галузевого ринку
Екологічні	Стан природних ресурсів країни.
Науково-технічні	Інновації в галузі створення товарів, технологіях, в менеджменті та в маркетингу
Демографічні	Вікова структура населення. Чисельність працездатного населення країни (регіону)
Соціально-культурні	Освітній рівень та криміналізація суспільства. Соціальна забезпеченість.

Джерело: розроблено автором

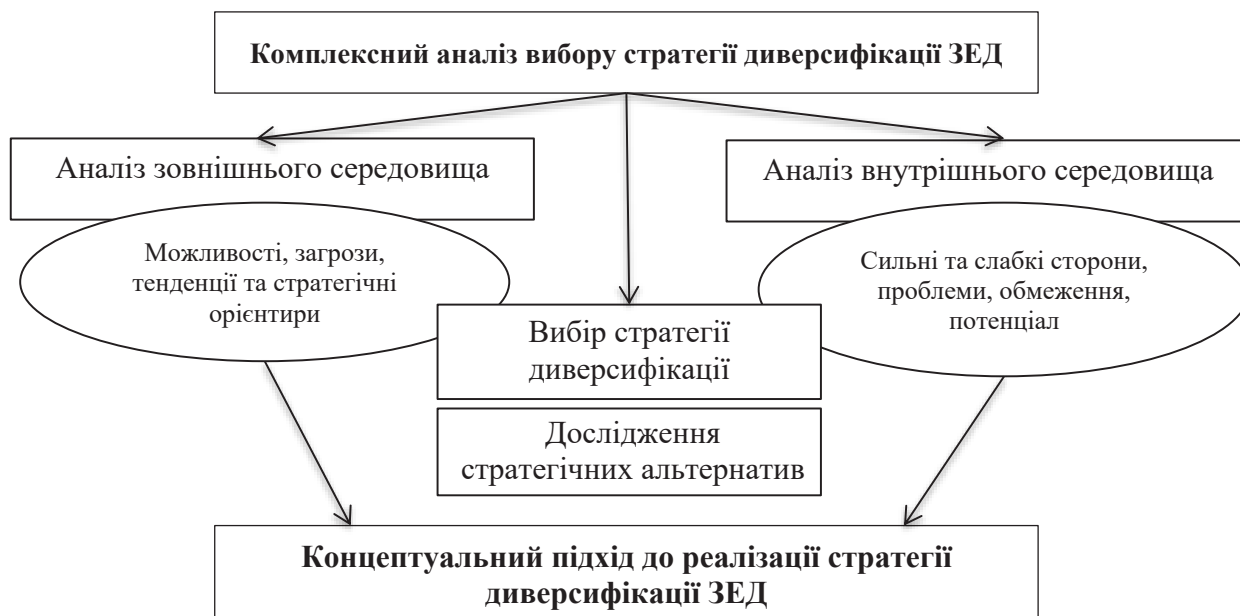


Рис. 2. Комплексний аналіз вибору стратегії диверсифікації з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Внутрішні фактори впливу на вибір стратегії диверсифікації ЗЕД

Фактори внутрішнього середовища
Розмір підприємства та його структура.
Матеріальне, ресурсне забезпечення, технологічний розвиток.
Загальна стратегія підприємства, цілі та рівень фінансового потенціалу.
Рівень іміджу підприємства, інтелектуальний потенціал та рівень кваліфікації персоналу.
Рівень професіоналізму фахівців і керівників. Кадровий потенціал
Наявність інноваційних можливостей і потенціалу та стан системи контролю якості.
Наявність передових технологій і сучасного устаткування та ефективність діяльності підприємства.
Потенціал підприємства в перспективних напрямках розвитку виробничої діяльності.
Цілі менеджменту.
Наявна частка ринку, маркетингова стратегія компанії, досвід просування товарів
Конкурентні переваги продукції та послуг підприємства.
Розвинена логістична система.
Налагоджені зв'язки з постачальниками, посередниками та конкурентами.

Джерело: розроблено автором

У разі економічної нестабільності вибір стратегії диверсифікації може суттєво покращити становище підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках та запобігти ризикам, пов'язаним із зовнішньоекономічною діяльністю. Широкий спектр продуктів і послуг може бути втрачений на збиткових позиціях, але вони будуть покриті більш конкурентоспроможними і популярними продуктами. Вибір компанією стратегії диверсифікації

зробить її незалежною від однієї стратегічної бізнес-одиниці однієї класифікаційної групи. Необхідно створити умови для того, щоб підприємства виробляли привабливу для покупців продукцію, оскільки це дуже важливо для формування експортної діяльності.

Диверсифікація є складним процесом зміни організаційної форми розвитку підприємства, і вона відображає єдність концентрації та спеціалізації виробництва і капіталу на кожному

етапі розвитку промисловості. Напрями диверсифікації, такі як асортимент продукції та ринки збуту, дозволяють перерозподіляти витрати між видами продукції та зовнішніми ринками, таким чином дозволяючи бізнесу отримувати прибуток за несприятливих цінових умов. Правильно проведений аналіз факторів впливу та дослідження передумов для впровадження стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність компанії на світовому ринку та отримати високий прибуток.

Висновки. Стратегія диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності пропонує безліч напрямів для розвитку міжнародної діяльності підприємства. Диверсифікація експорту охоплює розширення товарного асортименту різних сегментів та розширення збутової системи на світовому ринку. Компанії, що мають диверсифіковану структуру експорту можуть розширювати та використовувати свій експортний потенціал, чим прискорять економічний розвиток компанії.

Існує ряд передумов, причин та факторів, які варто врахувати задля вибору та реалізації диверсифікаційної стратегії компанії. Контроль

виконання даного дослідження є обов'язком управлінця підприємства. При виборі стратегії диверсифікації ЗЕД варто врахувати зовнішні (конкуренти, посередники, споживачі, альтернативи та можливості зростання) та внутрішні фактори (стабільність, фінансова та ресурсна забезпечення, маркетингова стратегія, перспективи розвитку). Запропоновано систему аналізу та надано перелік управлінських факторів, які безпосередньо впливають на впровадження обраної стратегії підприємством. Задля повноцінного використання потенціалу компанії варто застосувати ряд підібраних інструментів управління, що будуть спрямовані на збільшення ефективності реалізації стратегії диверсифікації та створюватимуть вагомий конкурентний переваги на міжнародному ринку. За умови правильного їх аналізу, поглибленого дослідження ринку та ефективних управлінських рішень, стратегія диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності допоможе підприємству досягти поставлених цілей та максимізувати результативність діяльності компанії з побудовою подальшої перспективи розвитку та високих темпів економічного зростання підприємства.

Список літератури:

1. Морщенок Т.С., Острик А.Ю. Диверсифікація діяльності як напрям розвитку та посилення конкурентних переваг торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 45–53.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 366 с.
3. Економічна енциклопедія: У 3т.Ре. кол.: С. В. Мочерний (відпр. ред.) Київ : ВУ Академія. 2002. С. 952.
4. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наук. праць*. 2016. № 1. С. 101.
5. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: автореф. дис. нац. гірн.ун-т. Д., 2005. С. 19.
6. Пилипенко Н.М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри»*. Черкаси, 23 березня 2018 р. С. 51–53.
7. Згурська О.М. Фактори вибору стратегії диверсифікації підприємства. *Регіональна економіка та управління*. Листопад 2019 р. Ч. I. № 4 (26). URL: [http://siee.zp.ua/images/journal/2019/4-1\(26\)2019.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2019/4-1(26)2019.pdf).
8. Томпсон. А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Издательский дом «Вильямс», Москва. 2009. № 12.
9. Дроздова Ю.І. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 74. С. 121–124.
10. Мельник О.Г., Смерека Л.В. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 1. С. 59–68.
11. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 13. 2018. С. 16–21.
12. Богуславський Є.І., Черниченко А.О. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424>.

References:

1. Morschenok T.S., Ostryk A. Yu. (2016) Dyversyfikatsiya diyal'nosti yak napryam rozvytku ta posylennya konkurentnykh perevah torhovel'noho pidpryyemstva [Diversification of activity as a direction of development and strengthening of competitive advantages of a trading enterprise]. *Economy and society*, vol. 7, pp. 45–53.

2. Kindratska G.I. (2006) Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]. *Education manual*. Kyiv: Znannia, 2006. 366 p.
3. Mocherny S.V. Ekonomichna entsyklopediya [Economic encyclopedia]. In 3t.Re. col. Kyiv: VU Akademiya. 2002. P. 952.
4. Ivchenko L. (2016) Dyversyfikatsiya diyal'nosti pidpryyemstv yak chynnyk yikh ekonomichnoho zrostannya [Diversification of enterprise activity as a factor in their economic growth]. *International collection of scientific papers*, no. 1, pp. 101.
5. Dereza V.M. (2005) Dyversyfikatsiya vyrobnytstva i kapitalu yak faktor stabilizatsiyi finansovoho stanu pidpryyemstva: avtoreferat dysertatsiyi [Diversification of production and capital as a factor in stabilizing the company's financial condition: dissertation abstract]. National mountain university D., p. 19.
6. Pylypenko N.M. (2018) Formuvannya konkurentnoyi stratehiyi sil's'kohospodars'koho pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Formation of a competitive strategy of an agricultural enterprise in modern economic conditions]. Proceedings of the V Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Stratehiyi hlobal'noyi konkurentospromozhnosti: sotsial'no-ekonomichni vymiry» [Materials of the 5th International Scientific and Practical Conference «Strategies of Global Competitiveness: Socio-Economic Dimensions»]. Cherkasy, March 23, pp. 51–53.
7. Zgurska O.M. (2019) Faktory vyboru stratehiy dyversyfikatsiyi pidpryyemstva [Factors for choosing enterprise diversification strategies]. *Regional economy and management*. November, Ch. I. no. 4 (26). Available at: [http://siee.zp.ua/images/journal/2019/4-1\(26\)2019.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2019/4-1(26)2019.pdf).
8. Thompson. A.A., Strickland A.J. (2009) Strategicheskyy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis]. Williams Publishing House, Moscow, no. 12.
9. Drozdova Yu.I.. (2015) Dyversyfikatsiya yak napryamok stratehichnoho rozvytku zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti [Diversification as a direction of strategic development of foreign economic activity]. *Visnyk ZHTU. [Bulletin of ZHTU]*, no. 74, pp. 121–124.
10. Melnyk O.G., Smereka L.V. (2020) Dyversyfikatsiya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpryyemstv [Diversification of foreign economic activity of enterprises]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku* [Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development], no. 1, pp. 59–68.
11. Zgurska O.M. (2018) Dyversyfikatsiya yak metod pidvyshchennya ekonomichnoyi efektyvnosti pidpryyemstva [Diversification as a method of increasing the economic efficiency of the enterprise]. *Investments: practice and experience*, no. 13, pp. 16–21.
12. Bohuslavskyy E.I., Chernychenko A.O. (2013) Vybir optimal'noho metodu dyversyfikatsiyi pidpryyemstv [Selection of the optimal method of diversification of enterprises]. *Efficient economy*, no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2424>.