

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Львівський інститут  
Кафедра менеджменту, економіки та туризму**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ: МЕНЕДЖМЕНТ  
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: -  
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ: МАГІСТР

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**НА ТЕМУ:**

**«Управління конкурентоспроможністю на засадах  
диверсифікації діяльності підприємства»**

СТУДЕНТА ГРУПИ Ін6-9-24-М<sub>1</sub>М (1.6д)

\_\_\_\_\_ Лозинського Руслана Володимировича

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Магас Н.В.

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ В ЕК «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р.

ЗАВІДУВАЧ КАФЕДРИ \_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Оліховська М. В.

**Львів 2026**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Вступ.....</b>                                                                                                            | <b>3</b>  |
| <b>Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства.....</b>                          | <b>7</b>  |
| 1.1. Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.....                                          | 7         |
| 1.2. Диверсифікація діяльності як стратегічний напрям зміцнення ринкових позицій.....                                        | 12        |
| 1.3. Взаємозв'язок між рівнем диверсифікації та показниками конкурентоспроможності.....                                      | 17        |
| <b>Висновок до розділу 1.....</b>                                                                                            | <b>21</b> |
| <b>Розділ 2. Аналіз стану та рівня конкурентоспроможності ПП «Ванадо плюс».....</b>                                          | <b>23</b> |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності конкурентоспроможності ПП «Ванадо плюс».....                         | 23        |
| 2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку.....                                                   | 27        |
| 2.3. Оцінка стратегічних можливостей диверсифікації як інструменту забезпечення конкурентоспроможності ПП «Ванадо плюс»..... | 32        |
| <b>Висновок до розділу 2.....</b>                                                                                            | <b>38</b> |
| <b>Розділ 3. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю на засадах диверсифікації.....</b>                         | <b>40</b> |
| 3.1. Вибір та обґрунтування пріоритетних напрямів диверсифікації..                                                           | 40        |
| 3.2. Формування моделі управління конкурентними перевагами в умовах розширення діяльності.....                               | 43        |
| 3.3. Оцінка економічної ефективності та ризиків запропонованих заходів.....                                                  | 46        |
| <b>Висновок до розділу 3.....</b>                                                                                            | <b>48</b> |
| <b>Висновки і пропозиції.....</b>                                                                                            | <b>50</b> |
| <b>Список використаних джерел.....</b>                                                                                       | <b>56</b> |
| <b>Додатки.....</b>                                                                                                          | <b>64</b> |

## ВСТУП

Посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища, глобалізаційні процеси та зростання вимог споживачів формують нові вимоги до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджувати стратегічні напрями розвитку та формувати стійкі конкурентні переваги.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє диверсифікація діяльності, яка дозволяє розширювати напрями господарювання, зменшувати підприємницькі ризики, підвищувати фінансову стійкість та формувати додаткові джерела доходів. Використання диверсифікаційних стратегій сприяє підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та створює передумови для довгострокового розвитку.

Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств та диверсифікації діяльності досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Проте питання практичного застосування диверсифікації як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств потребують подальшого наукового обґрунтування та адаптації до умов функціонування конкретних підприємств.

Актуальність дослідження визначається необхідністю поглиблення теоретичних підходів та розробки практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації діяльності з метою забезпечення його ефективного розвитку та зміцнення ринкових позицій.

**Метою кваліфікаційної роботи** виступає обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження:**

- дослідити економічну сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники її формування;
- узагальнити теоретичні підходи до диверсифікації діяльності підприємства;
- дослідити вплив диверсифікації на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ПП «Ванадо плюс»;
- здійснити оцінювання конкурентного середовища підприємства;
- обґрунтувати напрями диверсифікації діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** виступають процеси управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом дослідження** визначено сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації діяльності.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження виступають фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління

конкурентоспроможністю та стратегічного розвитку підприємств. У процесі дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення – для дослідження економічної сутності конкурентоспроможності; аналізу та синтезу – для дослідження диверсифікації діяльності; економічного аналізу – для оцінювання діяльності підприємства; порівняльного аналізу – для оцінювання конкурентних позицій; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод економічного обґрунтування – для визначення ефективності запропонованих заходів.

**Інформаційну базу дослідження** становлять наукові публікації, матеріали науково-практичних конференцій, нормативно-правові акти, фінансова звітність ПП «Ванадо плюс», а також аналітичні матеріали щодо розвитку конкурентного середовища.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства на основі диверсифікації діяльності та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Елементи наукової новизни полягають у:

- удосконаленні підходів до оцінювання впливу диверсифікації на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розвитку методичних підходів до формування напрямів диверсифікації діяльності підприємства;
- набутті подальшого розвитку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «Ванадо плюс» шляхом впровадження диверсифікаційних напрямів розвитку, які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження були апробовані на II Scientific conference-forum «United perspectives 24/7» (2026 р.), за результатами якої опубліковано тези на тему: Лелик Л.І., Лозинський Р.В. Диверсифікація як інструмент ефективного управління бізнесом // II Scientific conference-forum «United perspectives 24/7»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. GCIF. 2026. С. 94–95.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 63 сторінках друкованого тексту, містить таблиці, рисунки та додатки. Список використаних джерел налічує 55 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах**

В умовах глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та високого рівня невизначеності середовища, проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває критичного значення для його виживання та розвитку. Сучасна ринкова парадигма зміщує акценти з простої цінової боротьби на здатність компанії генерувати унікальну цінність для споживача, оперативно адаптуватися до змін та ефективно використовувати внутрішній потенціал.

Розвиток теоретичного підґрунтя конкурентоспроможності тісно корелює з еволюцією поглядів на роль суб'єктів ринку та результати їхньої діяльності. Хоча ці засади базуються на фундаментальній теорії конкуренції, сьогодні вчення про конкурентоспроможність трансформувалося в окрему наукову дисципліну з власним методологічним апаратом. Ключові етапи становлення цієї концепції відображають зміни в розумінні природи ринку, що були обґрунтовані у працях таких класиків та сучасних дослідників, як А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, А. Маршалл, а також у роботах К. Макконнелла, С. Брю та М. Портера, котрі детально вивчили логіку поведінки підприємницьких структур [29].

Досліджуючи генезис категорії «конкурентоспроможність», варто звернути увагу на класичний підхід А. Сміта. Фундатор економічної теорії розглядав конкуренцію як процес чесного суперництва між суб'єктами ринку, які прагнуть здобути найкращі умови для реалізації своїх інтересів.

Ключовим інструментом у цьому протистоянні, за Смітом, виступає саме ціновий механізм [1, с. 102].

На відміну від часів А. Сміта, коли домінувала цінова боротьба, сучасна конкурентоспроможність вимагає від підприємства гнучкості та розширення сфер діяльності (диверсифікації) для створення нецінових переваг.

Особливе місце в еволюції теорії конкурентоспроможності посідають праці М. Портера, який запропонував парадигму стратегічного аналізу галузі. Його методологічний підхід ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати унікальну цінність, що перевищує витрати на її виробництво. В контексті нашого дослідження важливо підкреслити ідею науковця про те, що диверсифікація є виправданою лише тоді, коли вона створює синергію між різними видами діяльності, дозволяючи компанії зміцнювати свої конкурентні позиції завдяки спільному використанню ресурсів або компетенцій [29].

Згідно з М. Портером, конкуренція в будь-якій галузі визначається дією п'яти основних сил (рис. 1.1) [4]:

1. Суперництво між існуючими конкурентами - велика кількість рівних за силою гравців, ринок зростає повільно, або існують високі бар'єри для виходу. Якщо конкуренція занадто виснажлива, підприємство шукає нові ніші або галузі.

2. Загроза появи нових гравців - ефект масштабу, потреба у значних інвестиціях, доступ до каналів дистрибуції, державне регулювання та патенти.

3. Ринкова влада постачальників - постачальники можуть тиснути на підприємство, підвищуючи ціни або знижуючи якість сировини.

4. Ринкова влада покупців - клієнти можуть вимагати зниження цін або кращого сервісу. Покупці закупають товар великими партіями, на ринку багато аналогів, або клієнти легко можуть перейти до конкурента.

5. Загроза з боку товарів-субститутів - наявність замінників обмежує максимальну ціну, яку компанія може встановити на свій продукт.

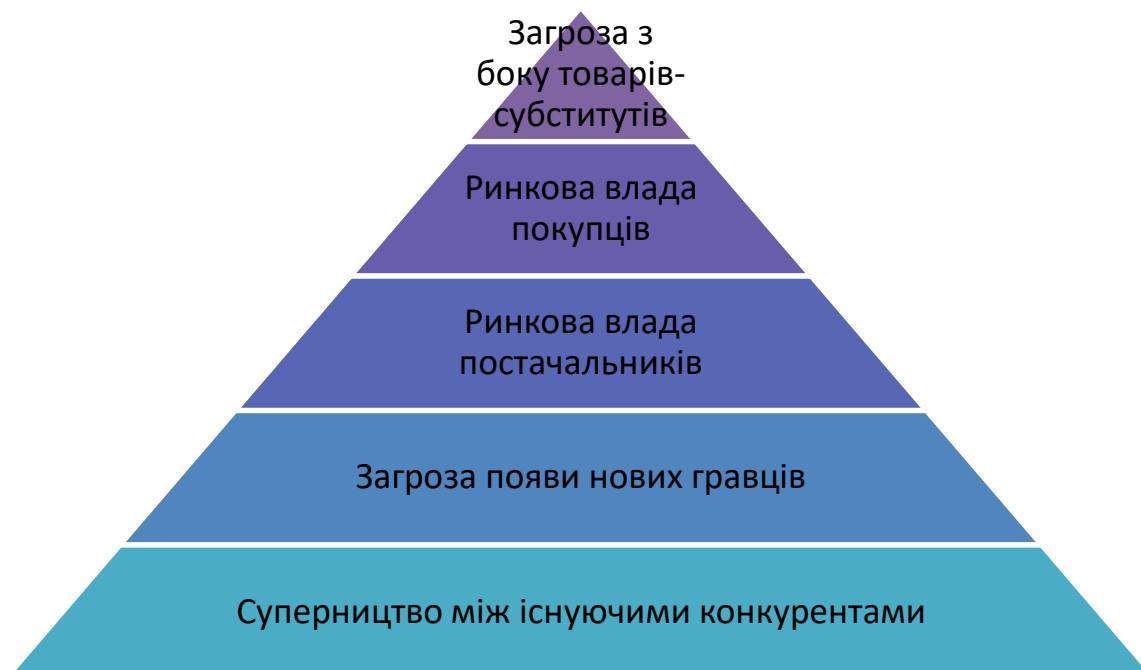


Рис. 1.1. Модель М. Портера п'ять основних сил конкуренції [4]

М. Портер [4], розглядає конкурентоспроможність як : «властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні н ринку».

Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим. Нововведення скептично приймає ринок, але якщо новатору вдається їх здійснити, саме механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують старі технології [2].

Поділяючи погляди Н. Тарнавської [27], варто зазначити, що конкурентоспроможність є прямим результатом практичного втілення ключових компетенцій організації. Відповідно до концепції М. Портера,

саме стійкі переваги формують фундамент довгострокової ефективності бізнесу. Вони дозволяють компанії створювати для клієнтів виняткову споживчу цінність - чи то через цінову привабливість, чи через вищу якість та сервіс. Як наслідок, це забезпечує стабільну лояльність аудиторії та стає надійним захистом підприємства від тиску ринкових конкурентних сил [4, 29].

Також погоджуємося із розумінням сутності конкурентоспроможності запропонованого В. Семенова [41] : «здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно виробляє».

На наш погляд, сутність конкурентоспроможності неможливо розглядати як лінійну характеристику, оскільки це багатогранна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання витримувати конкуренцію з боку інших виробників, утримувати свою частку ринку та забезпечувати рентабельність у довгостроковій перспективі.

Для глибокого розуміння природи цього явища необхідно проаналізувати сукупність чинників, які її формують. У сучасних умовах їх прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні (рис. 1.2).

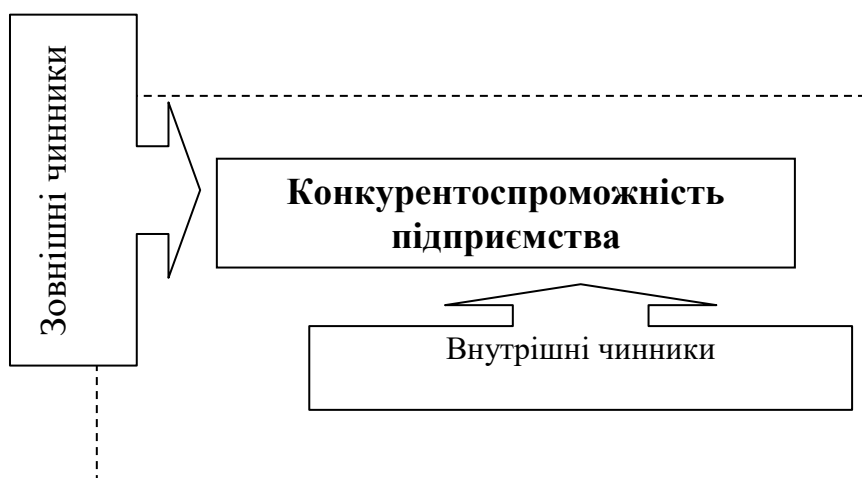


Рис. 1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства [29]

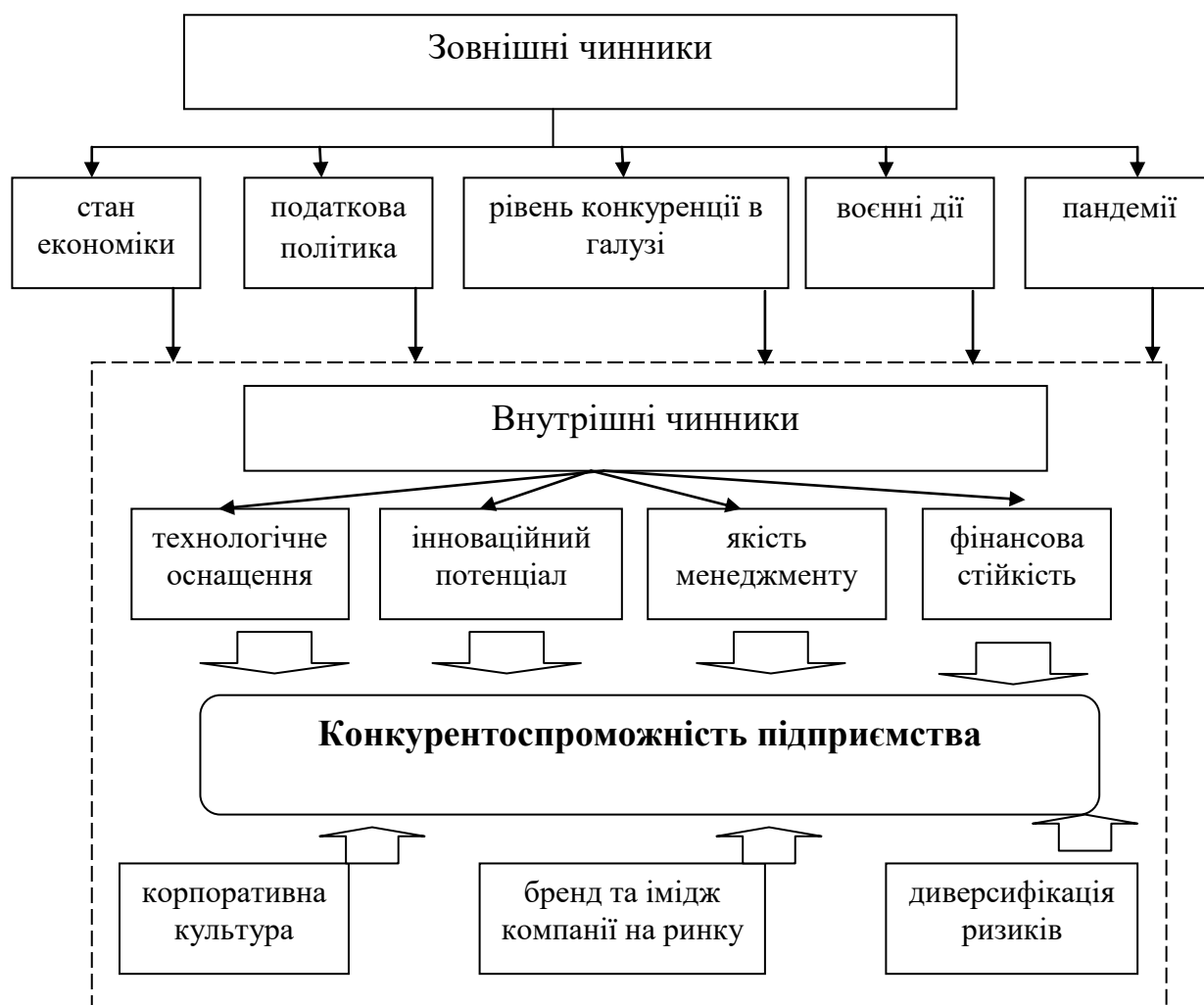


Рис. 1.3. Середовище формування конкурентоспроможності підприємства

*Джерело: розроблено автором*

Особливістю сучасного етапу є зростання ролі нематеріальних чинників: бренду, інтелектуального капіталу та швидкості цифрової трансформації бізнес-процесів. Саме їх поєднання з традиційними ресурсами дозволяє підприємству не лише реагувати на ринкові виклики, а й формувати нові споживчі тренди, що і є вищою формою прояву конкурентоспроможності.

## 1.2. Диверсифікація діяльності як стратегічний напрям зміцнення ринкових позицій

В умовах посилення невизначеності ринкового середовища та прискорення науково-технічного прогресу, традиційні стратегії фокусування на одному продукті чи ринку часто вичерпують свій потенціал. У цьому контексті диверсифікація діяльності постає як один із найбільш ефективних стратегічних напрямів зміцнення ринкових позицій та забезпечення економічної стійкості підприємства.

Дослідженням проблем диверсифікованих процесів на підприємствах займалися такі вчені: Ю. О. Авраменко, І. В. Ансофф, М. О. Багорка, Л. А. Бахчиванжи, Ч. Г. Беррі, М. Горт, Ю. Е. Губені, В. К. Збарський, Т. О. Зінчук, Л. Івченко, М. М. Ільчук, С. М. Ілляшенко, Ф. Котлер, Й. М. Малік, М. В. Макаренко, А. П. Міщенко, Т. П. Панюк, М. Е. Портер, М. М. Скоробогатов, В. І. Ткачук, А. А. Томсон, А. Чандлер, Р. М. Чумак.

Диверсифікація (від лат. *diversus* — різний та *facere* — робити) у стратегічному управлінні розглядається як процес розширення сфери діяльності компанії шляхом виходу на нові ринки або освоєння виробництва нових видів продукції, що безпосередньо не пов'язані з її основним профілем [27].

Так, В. Семенова [41] досліджує «диверсифікація як процес, який передбачає організаційні, економічні та правові зміни на підприємстві, підвищення ефективності виробництва, зменшення кількості банкрутств та своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку. Мета полягає в тому, щоб забезпечити прибутковість на основі використання потреб ринку, за рахунок власних можливостей, створюючи конкурентні переваги на ринку».

Актуальність диверсифікації як стратегічного вектору зумовлена низкою чинників:

по-перше, мінімізація ризиків, розподіл капіталу між різними сферами дозволяє компенсувати збитки в одному сегменті прибутками в іншому;

по-друге, ефект синергії - можливість використання наявних ресурсів (бренд, логістика, технології) для отримання додаткових переваг у нових напрямках;

по-третє, пошук точок росту, вихід із ринків, що перебувають у стадії стагнації, на більш перспективні та високорентабельні сегменти.

Таким чином, диверсифікація не є простою зміною асортименту; це комплексна перебудова бізнес-моделі, спрямована на формування багатoproфільної структури, здатної гнучко реагувати на конкурентні виклики. Розгляд її форм - від вертикальної інтеграції до конгломератної диверсифікації - дозволяє визначити оптимальний шлях для зміцнення конкурентних переваг конкретного суб'єкта господарювання.

У науковій літературі та практиці стратегічного управління прийнято виділяти декілька ключових векторів диверсифікації, кожен з яких відрізняється ступенем зв'язку з основним бізнесом та рівнем необхідних інвестицій (табл. 1.1). Найбільш поширеною є горизонтальна диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту товарів або послуг у межах галузі, де вже працює підприємство. Така стратегія орієнтована на задоволення нових потреб існуючих клієнтів. Її перевага полягає у використанні налагоджених каналів збуту та впізнаваності бренду, що суттєво знижує маркетингові витрати на етапі виходу з новим продуктом.

Важливим інструментом посилення ринкової стійкості є вертикальна диверсифікація (інтеграція), яка полягає у виході підприємства на суміжні етапи технологічного ланцюга. Вона може бути реалізована у двох

напрямах: зворотному (інтеграція «назад» до постачальників сировини) та прямому (інтеграція «вперед» до кінцевих споживачів або дистриб'юторів). Такий підхід дозволяє компанії мінімізувати залежність від зовнішніх контрагентів, оптимізувати витрати на проміжних етапах та гарантувати стабільну якість ресурсів або належний рівень обслуговування клієнтів.

Таблиця 1.1

## Порівняльна характеристика стратегій диверсифікації

| Вид диверсифікації | Складність впровадження | Рівень ризику | Основна перевага                            |
|--------------------|-------------------------|---------------|---------------------------------------------|
| Горизонтальна      | Низька                  | Низький       | Посилення позицій на знайомому              |
| Вертикальна        | Середня                 | Середній      | Контроль над ланцюгом вартості та витратами |
| Концентрична       | Середня                 | Середній      | Використання ефекту синергії технологій     |
| Конгломератна      | Висока                  | Високий       | Максимальна стійкість до галузевих криз     |

Сформовано автором на основі [22, 27]

Більш складним рівнем розвитку є концентрична (споріднена) диверсифікація, що базується на пошуку нових сфер діяльності, які мають технологічну, виробничу або управлінську схожість із базовим профілем підприємства. Головним рушієм такої стратегії є ефект синергії: можливість одночасного використання спільних складських потужностей, спільних науково-дослідних розробок або ідентичних технологічних процесів для різних товарних ліній. Тобто дозволяє підприємству розширювати свою присутність на ринку, не втрачаючи фокусу на основних компетенціях.

Найбільш радикальним кроком у контексті управління ризиками вважається конгломератна (неспоріднена) диверсифікація. Вона передбачає вихід підприємства у сфери, які не мають жодного зв'язку з його попередньою діяльністю. Основною метою такого кроку є перелив капіталу з галузей, що стагнують, у перспективні високорентабельні сегменти, а також максимальний розподіл фінансових ризиків. Хоча цей вид диверсифікації вимагає значних управлінських зусиль через брак досвіду в нових сферах, він забезпечує підприємству найвищий ступінь незалежності від коливань у конкретних секторах економіки.

Вибір конкретного виду диверсифікації залежить від стратегічних цілей підприємства та наявності вільних ресурсів. Для компаній, що прагнуть швидкого зміцнення конкурентоспроможності при обмежених ресурсах, найбільш доцільною часто виявляється горизонтальна або концентрична диверсифікація.

Досліджуючи диверсифікацію діяльності як стратегічний напрям зміцнення ринкових позицій варто виділити матрицю І. Ансоффа [4], який виділяє чотири базові стратегії, серед яких диверсифікація займає особливе місце як найбільш радикальний і ризикований вектор розвитку. На відміну від стратегій «проникнення на ринок» (робота зі старим продуктом на старому ринку) або «розвитку продукту» та «розвитку ринку», диверсифікація передбачає одночасну зміну обох параметрів. Тобто, якщо підприємство виходить за межі своєї звичної діяльності, освоюючи виробництво товарів, з якими воно раніше не працювало, і пропонуючи їх абсолютно новим групам споживачів.

Згідно з моделлю І. Ансоффа, диверсифікація стає необхідною стратегічною дією в ситуації, коли існуючий ринок досягає стадії насичення або коли конкурентний тиск у традиційній ніші стає критичним. Використання матриці дозволяє менеджменту чітко усвідомити рівень ризику за розрахунками І. Ансоффа, імовірність успіху

при диверсифікації є значно нижчою, ніж при розширенні на знайомих ринках, проте потенціал зростання прибутковості та зміцнення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі є набагато вищим (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Структура матриці І. Ансоффа

| <b>Ринки / Товари</b> | <b>Існуючі товари</b>                                          | <b>Нові товари</b>                                            |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Існуючі ринки         | 1. Проникнення на ринок<br>(збільшення частки у знайомій ніші) | 2. Розвиток товару (модернізація або створення нових моделей) |
| Нові ринки            | 3. Розвиток ринку (вихід у нові регіони або сегменти)          | 4. Диверсифікація (новий продукт для нового ринку)            |

У межах матриці диверсифікацію прийнято розділяти на пов'язану та непов'язану, що корелює з наявністю точок дотику між новим та старим бізнесом. Пов'язана диверсифікація (вертикальна або горизонтальна) дозволяє використовувати ефект синергії, спираючись на існуючий досвід підприємства. Водночас непов'язана (конгломератна) диверсифікація, відображена в крайньому правому нижньому квадранті матриці, спрямована на повне оновлення бізнес-портфеля, що забезпечує максимальну фінансову стійкість компанії до галузевих коливань.

### **1.3. Взаємозв'язок між рівнем диверсифікації та показниками конкурентоспроможності**

Ефективне функціонування суб'єктів підприємництва в сучасних умовах неможливе без безперервного стратегічного пошуку, що охоплює моніторинг поточної діяльності, бенчмаркінг із конкурентами та ідентифікацію бар'єрів на шляху до формування стійких конкурентних переваг. У цьому контексті диверсифікація виступає як закономірна відповідь на виклики зовнішнього ринкового середовища, так і результат дії внутрішніх імпульсів організації, що потребують структурної трансформації бізнесу. Як стратегічний інструмент, диверсифікація спрямована на реконструювання портфеля видів діяльності підприємства з метою створення нових джерел конкурентоспроможності.

У межах стратегічного аналізу надзвичайно важливим є розуміння того, як саме розширення сфер діяльності впливає на ринкові позиції суб'єкта господарювання. Взаємозв'язок між рівнем диверсифікації та показниками конкурентоспроможності не є лінійним, проте він визначає здатність підприємства до сталого розвитку. Головним індикатором успішності диверсифікації виступає зростання економічного потенціалу, що проявляється через покращення фінансової стійкості, збільшення частки ринку та підвищення рентабельності активів.

Основним механізмом, через який диверсифікація зміцнює конкурентоспроможність, є синергетичний ефект, який виникає тоді, коли сумарна ефективність взаємопов'язаних підрозділів перевищує суму результатів їхньої окремої діяльності.

Використання спільних технологічних баз, єдиної логістичної мережі або відомого бренду для різних товарних груп дозволяє суттєво знизити питомі витрати на одиницю продукції, що створює цінову перевагу над конкурентами, які вузько спеціалізуються лише на одному

сегменті ринку. Іншим важливим аспектом впливу диверсифікації на конкурентоспроможність є мінімізація ризиків (хеджування).

У сучасній економіці галузеві цикли часто мають різноспрямований характер. Наявність багатoproфільного портфеля бізнесів дозволяє підприємству компенсувати тимчасові збитки або падіння попиту в одній галузі прибутками від діяльності в іншій. Така стійкість до зовнішніх шоків підвищує інвестиційну привабливість компанії та її надійність в очах споживачів і партнерів, що є невід'ємною складовою ринкового авторитету.

Проте, варто зауважити, що надмірна диверсифікація (особливо неспоріднена) може призвести до негативних наслідків, таких як розмивання ресурсів та втрата керованості. У наукових колах це явище називають «дисконтом диверсифікації». Якщо витрати на координацію складних багатoproфільних структур перевищують отриману вигоду, рівень конкурентоспроможності може знизитися. Тому оптимальним для зміцнення ринкових позицій вважається такий рівень диверсифікації, при якому зберігається стратегічний фокус на ключових компетенціях підприємства.

Таким чином, ефективна диверсифікація трансформує конкурентоспроможність із статичного стану (володіння певним товаром) у динамічний процес адаптації. Вона дозволяє підприємству не просто утримувати поточну частку ринку, а й формувати нові ніші, випереджаючи конкурентів у боротьбі за споживача. Показники рентабельності інвестицій (ROI) та стабільності грошових потоків стають підтвердженням того, що обрана стратегія диверсифікації відповідає вимогам ринкового середовища та внутрішнім можливостям організації.

Ефективність диверсифікації безпосередньо відбивається на системі показників конкурентоспроможності, які доцільно розділити на ринкові, фінансові та операційні. Ринкові показники насамперед включають

динаміку частки ринку та рівень клієнтської лояльності. Диверсифікація дозволяє підприємству розширити свою присутність у нових сегментах, що призводить до зростання сукупної ринкової частки та зниження залежності від коливань попиту на одному конкретному ринку. Це зміцнює загальний ринковий статус компанії та її здатність диктувати умови конкурентної боротьби.

Показники впливу диверсифікації на рівень конкурентоспроможності підприємства:

Індекс Херфіндала-Хіршмана (ННІ) - цей індекс використовується для оцінки ступеня концентрації або диверсифікації діяльності підприємства.

$$ННІ = \sum_{i=1}^n S_i^2, \text{ де} \quad (1.1)$$

$S_i^2$  - частка і-го виду діяльності (або продукту) у загальному обсязі реалізації підприємства (у відсотках);

$n$  - загальна кількість видів діяльності.

Індекс Тейла (Е) - більш точний показник для вимірювання диверсифікації, який враховує «вагу» кожного напрямку.

$$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln\left(\frac{1}{S_i}\right), \text{ де} \quad (1.2)$$

$S_i$  - частка і-го сегмента в загальному доході;

$L_n$  - натуральний логарифм.

Максимальне значення індексу свідчить про ідеальну диверсифікацію (рівномірний розподіл ресурсів між усіма напрямками).

Показник синергетичного ефекту - диверсифікація вважається ефективною, якщо виконується умова синергії, яку математично можна виразити через порівняння витрат:

$$C_{total}(q_1, q_2) < C(q_1) + C(q_2), \text{ де} \quad (1.3)$$

$C_{total}(q_1, q_2)$  - сукупні витрати на виробництво двох різних видів продукції в межах одного підприємства;

$C(q_1)$  та  $C(q_2)$  — витрати на виробництво цих же товарів окремими спеціалізованими підприємствами.

Для кількісної оцінки стратегії диверсифікації та її зв'язку з конкурентоспроможністю доцільно використовувати методи економіко-математичного моделювання. Зокрема, індекс Херфіндаля-Хіршмана дозволяє визначити ступінь концентрації капіталу в окремих бізнес-одиницях, тоді як аналіз синергетичного ефекту через порівняння витрат

$C_{total}(q_1, q_2) < C(q_1)$  дає змогу оцінити ефективність суміщення різних видів діяльності. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності дозволяє звести фінансові та ринкові результати диверсифікації до єдиного знаменника для прийняття управлінських рішень.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено теоретичне дослідження природи конкурентоспроможності підприємства та ролі диверсифікації як стратегічного інструменту її зміцнення. За результатами аналізу зроблено такі висновки:

Обґрунтовано, що конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою підприємства, яка базується на його здатності формувати та реалізовувати стійкі конкурентні переваги. Згідно з концепцією М. Портера, ці переваги дозволяють підприємству ефективно протидіяти п'яти основним силам конкуренції (тиску постачальників, покупців, нових гравців, субститутів та внутрішньогалузевому суперництву), забезпечуючи довгострокову ринкову стійкість.

Визначено, що диверсифікація діяльності постає як адаптивна реакція підприємства на нестабільність зовнішнього середовища та вичерпання потенціалу зростання у традиційних сегментах. Відповідно до матриці І. Ансоффа, стратегія диверсифікації (новий продукт — новий ринок) є найбільш складним, але водночас найбільш перспективним вектором розвитку, що дозволяє суттєво розширити економічні межі бізнесу.

Систематизовано основні види диверсифікації, серед яких виділено горизонтальну, вертикальну, концентричну (споріднену) та конгломератну (неспоріднену). Встановлено, що вибір конкретного виду залежить від наявності ключових компетенцій: якщо споріднена диверсифікація спрямована на використання ефекту синергії та економії на масштабі, то конгломератна має на меті максимальний розподіл фінансових ризиків.

Доведено наявність тісного взаємозв'язку між рівнем диверсифікації та показниками конкурентоспроможності. Ефективна диверсифікація веде

до оптимізації витрат  $C_{total}(q_1, q_2) < C(q_1)$  та зростання ринкової частки.

Для кількісного вимірювання цих процесів доцільно використовувати індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) та індекс Тейла, які дозволяють оцінити ступінь концентрації капіталу та збалансованість бізнес-портфеля. Резюмовано, що диверсифікація не лише зміцнює поточні конкурентні позиції через диференціацію продуктів та ринків, а й підвищує загальну стратегічну гнучкість підприємства. Таким чином, створює фундамент для формування багатoproфільної структури, здатної генерувати стабільні прибутки незалежно від галузевих криз, що є критично важливим для сучасних суб'єктів господарювання.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ВАНАДО ПЛЮС»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності конкурентоспроможності ПП «Ванадо плюс»**

Об'єктом дослідження було обрано ПП «Ванадо плюс».

Приватне підприємство «Ванадо плюс» є суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність у межах чинного законодавства України з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

Юридична адреса підприємства: 79000, Україна, Львівська обл., місто Львів, вулиця Грабовського, будинок 11, 6.

Директор підприємства – Василик Юрій Михайлович.

Підприємство створене 29 жовтня 2004 року, тобто ефективно функціонує на ринку обслуговування та ремонту автотранспортних засобів більше 22 років.

Статутний капітал підприємства на початок 2026 року становить 164 940 грн.

Основним видом діяльності товариства є 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів також підприємство може надавати в оренду й експлуатацію власне чи орендоване нерухоме майно.

Організаційна структура ПП «Сейла і Ко» є лінійною, всі рішення приймаються централізовано директором Василюком Юрієм Михайловичом. Середня кількість працівників підприємства є стабільною і становить 2 особи.

Проведемо аналіз динаміки основних показників діяльності за 2023–2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Основні показники фінансово-господарської діяльності

## ПП «Ванадо плюс»

| Показник                       | 2023 рік,<br>тис. грн. | 2024 рік,<br>тис. грн. | Відхилення,<br>+/- | Темп<br>росту, % |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|------------------|
| Чистий дохід від<br>реалізації | 517,8                  | 594,0                  | +76,2              | 114,7            |
| Чистий прибуток                | 201,5                  | 223,4                  | +21,9              | 110,9            |
| Власний капітал                | 658,3                  | 881,7                  | +223,4             | 133,9            |
| Активи (валюта балансу)        | 720,6                  | 947,7                  | +227,1             | 131,5            |
| Кількість працівників,<br>осіб | 2                      | 2                      | 0                  | 100,0            |

У 2024 році спостерігається зростання чистого доходу на 14,7% порівняно з 2023 роком, що свідчить про стабільний попит на послуги підприємства (ремонт авто або оренда). Чистий прибуток зріс на 10,9% і склав 223,4 тис. грн.

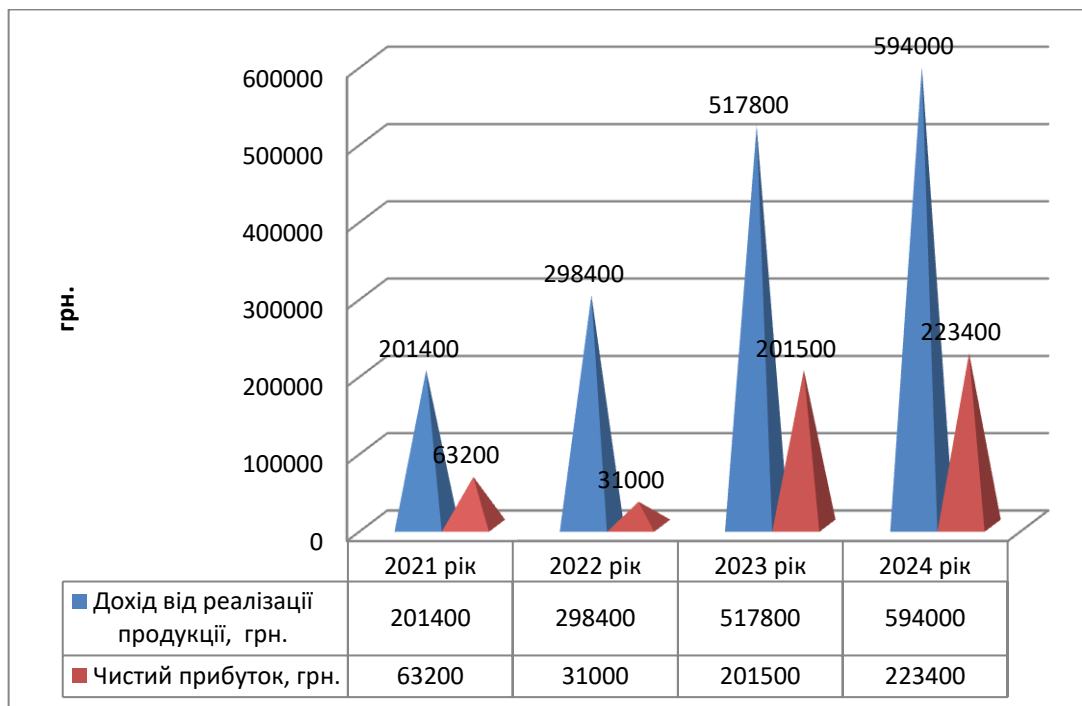


Рис. 2.1. Аналіз динаміки виручки та чистого прибутку

ПП «Ванадо плюс»

Важливо зазначити високу рентабельність продажів для мікропідприємства при доході 594 тис. грн. прибуток у 223,4 тис. грн. означає, що рентабельність становить близько 37,6% (рис. 2.1), що свідчить про високу ефективність операційної діяльності та низьку питому вагу витрат у структурі доходу.

Вартість активів зросла на 31,5%, що відбулося переважно за рахунок накопичення власного капіталу (нерозподіленого прибутку). Це позитивна тенденція, яка свідчить про самофінансування розвитку.

Таблиця 2.2

## Коефіцієнти фінансової стійкості ПП «Ванадо плюс»

| Назва показника                              | Формула розрахунку                                        | 2023 рік | 2024 рік | Норматив  | Відхилення (+/-) |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|------------------|
| Коефіцієнт автономії (незалежності)          | $\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$    | 0,914    | 0,930    | > 0,5     | +0,016           |
| Коефіцієнт фінансової залежності             | $\frac{\text{Валюта балансу}}{\text{Власний капітал}}$    | 1,095    | 1,075    | < 2,0     | -0,020           |
| Коефіцієнт фінансового ризику (плече важеля) | $\frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}}$ | 0,095    | 0,075    | < 1,0     | -0,020           |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу    | $\frac{\text{ВОК}}{\text{Власний капітал}}$               | 0,896    | 0,899    | 0,2 - 0,5 | +0,003           |

Аналіз фінансової стійкості ПП «Ванадо плюс» (табл. 2.2) свідчить про високий ступінь незалежності суб'єкта господарювання від зовнішніх джерел фінансування. Розрахований коефіцієнт автономії на рівні 0,93 підтверджує факт формування активів підприємства переважно за рахунок власних ресурсів. Такий стан справ мінімізує ризики втрати керованості бізнесом у разі різкої зміни кон'юнктури ринку чи обмеження доступу до кредитних ліній.

Динаміка коефіцієнта фінансового ризику, що знизився до позначки 0,075, демонструє вкрай низьку залежність від кредиторів. На кожну гривню власного капіталу припадає мінімальний обсяг залучених коштів, що характеризує фінансову політику керівництва як консервативну та безпечну. Подібна структура балансу дозволяє підприємству безперешкодно виконувати поточні зобов'язання та зберігати інвестиційну привабливість для потенційних партнерів.

Високе значення коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на мобільність фінансових ресурсів підприємства. Більша частина власних коштів перебуває в оборотній формі, що забезпечує оперативність реагування на виклики ринку. Здатність швидко спрямовувати капітал у найбільш прибуткові напрями діяльності створює необхідні передумови для реалізації стратегічних змін та подальшого масштабування бізнесу.

ПП «Ванадо плюс» перебуває в ідеальному фінансовому стані з точки зору платоспроможності. Підприємство має великий запас «міцності» для залучення кредитів або інвестицій у нові напрями діяльності (диверсифікацію).

## **2.2. Оцінка конкурентного середовища та позиції підприємства на ринку**

З метою вдосконалення практичного інструментарію підприємствами задля підвищення їх конкурентоспроможності доцільно використовувати уніфікований дієвий методичний підхід до визначення перспектив та напрямів розвитку за набором орієнтирів, індикаторів та показників, що формують їх конкурентоспроможність та враховують рівні клієнтоорієнтованості, цінності, компетентності та інноваційності підприємства. Перевагою такого підходу має бути гнучкість й альтернативність економічних інструментів з одночасним застосуванням різних методичних підходів, результати яких взаємодоповнюють один одного та дозволяють отримати найбільш повне уявлення про рівень конкурентоспроможності.

При цьому, акцентуємо, що оцінка конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися за принципами: системності, комплексності, об'єктивності, оптимальності, науковості, динамічності, безперервності, порівнюваності, ефективності дослідження, інформаційного забезпечення. Дотримання в комплексі зазначених принципів дозволить досягти поставленої мети та здобути максимально точну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз конкурентного середовища ПП «Ванадо плюс» базується на ідентифікації ключових гравців у сегменті технічного обслуговування автотранспортних засобів м. Львова. Ринок характеризується високим рівнем фрагментації та інтенсивною ціновою боротьбою. Наявність значної кількості малих підприємств та індивідуальних підприємців створює умови, де конкурентна перевага досягається переважно через якість сервісу та лояльність клієнтської бази.

Позиціонування підприємства на ринку оренди нерухомості визначається локальною привабливістю об'єктів та стабільністю попиту на комерційні площі. Висока частка власного капіталу в структурі балансу дозволяє суб'єкту господарювання підтримувати конкурентоспроможні орендні ставки, уникаючи тиску фінансових зобов'язань перед банками. Гнучкість у відносинах з орендарями виступає додатковим чинником утримання ринкових позицій у періоди економічної нестабільності.

SWOT-аналіз є оптимальним методом для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ПП «Ванадо плюс» у контексті розроблення стратегії диверсифікації його діяльності. Переваги даного підходу полягають у можливості синхронно зіставити внутрішній ресурсний потенціал підприємства із зовнішніми ринковими можливостями, що є критично важливим для обґрунтування нових напрямів розвитку.

Аналіз сильних сторін дозволяє ідентифікувати унікальні конкурентні переваги ПП «Ванадо плюс», серед яких ключове місце посідає надзвичайно високий рівень фінансової автономії (0,93) та наявність власної комерційної нерухомості в центральній частині міста Львова. До переваг також належать багаторічний досвід роботи (з 2004 року), сформована база лояльних клієнтів у сегменті автосервісу та стабільна прибутковість операційної діяльності, що забезпечує внутрішній інвестиційний ресурс для змін.

Визначення слабких сторін дає змогу виявити внутрішні обмеження підприємства. До них належать критично мала чисельність персоналу (2 особи), що обмежує пропускну здатність сервісу та робить бізнес залежним від конкретних виконавців. Також слабким місцем є недостатня диверсифікація сервісних послуг, відсутність системної маркетингової активності для залучення нових сегментів клієнтів та обмеженість виробничих площ, що стримує масштабування основного виду діяльності.

Оцінка можливостей фокусується на потенціалі розширення переліку послуг через впровадження інноваційних методів діагностики або спеціалізацію на обслуговуванні нових видів транспорту (електромобілі). Попит на оренду нерухомості в історичному центрі міста створює можливості для підвищення орендних ставок або перепрофілювання приміщень під більш високоприбуткові комерційні проєкти.

Водночас зовнішні загрози включають високу концентрацію конкурентів у Львові, волатильність цін на запчастини та витратні матеріали, а також ризик зниження купівельної спроможності клієнтів у сегменті дорогого технічного обслуговування. Посилення податкового тиску на власників комерційної нерухомості та зміни в трудовому законодавстві також можуть негативно вплинути на загальну рентабельність діяльності ПП «Ванадо плюс».

Основна цінність SWOT-аналізу полягає у його орієнтації на формування стратегії даний метод стратегічного аналізу не лише констатує факти, а й створює основу для розробки конкретних стратегічних рішень: Використання сильних сторін для реалізації можливостей, нейтралізація слабких сторін через використання можливостей. Використання сильних сторін для уникнення загроз та мінімізація слабких сторін та уникнення загроз.

Таким чином, SWOT-аналіз для ПП «Ванадо плюс» виступає не лише діагностичним інструментом, але й фундаментом для розробки адаптивних та проактивних стратегій, що дозволять компанії ефективно реагувати на виклики та використовувати потенціал ринку.

Пропонуємо проаналізувати зовнішні чинники, які впливають на господарську діяльність ПП «Ванадо плюс» (табл. 2.3).

Щоб краще зрозуміти, наскільки кожен фактор впливає на ПП «Ванадо плюс», ми використали систему оцінок. У колонці 2 табл. 2.3. ми вказуємо, наскільки важливим є кожен фактор для компанії:

«3» означає, що він дуже важливий;

«2» – помірно важливий;

«1» – менш важливий.

У колонці 3 ми оцінюємо вплив фактора на нашу діяльність:

«3» – це сильний вплив;

«2» – помірний;

«1» – слабкий;

«0» – його взагалі немає.

Також ми позначаємо, чи є вплив позитивним (+1) або негативним (-1). Здійснивши власні дослідження, ми отримуємо загальну оцінку важливості кожного елемента. Така оцінка допомагає нам виділити найважливіші фактори, на яких слід зосередитися при плануванні стратегії.

Таблиця 2.3

Аналіз зовнішнього середовища діяльності ПП «Ванадо плюс»

| Чинники впливу              | Критичність для галузі | Вплив на фінансовий стан | Дія впливу | Важливість чинника |
|-----------------------------|------------------------|--------------------------|------------|--------------------|
| Політична стабільність      | 3                      | 3                        | +3         | +3                 |
| Стан економіки країни       | 2                      | 2                        | +1         | +1                 |
| Нормативно-правова база     | 1                      | 1                        | +1         | +1                 |
| Соціально-культурні чинники | 0                      | 0                        | -1         | -1                 |
| Розвиток технологій         | 1                      | 1                        | +1         | +1                 |
| Стан екології у країні      | 0                      | 0                        | +1         | +1                 |
| Рівень розвитку країни      | 2                      | 2                        | +2         | +2                 |

З даних аналізу зовнішнього середовища (табл. 2.3) вбачається, що для сталого функціонування ПП «Ванадо плюс» критичне значення має політична та безпекова стабільність у державі. Триваючий воєнний стан в Україні наклав суттєві обмеження на операційну діяльність підприємства, що безпосередньо позначається на кадровому забезпеченні технічного сектору (СТО). Оскільки сфера технічного обслуговування транспортних засобів традиційно залежить від кваліфікованої чоловічої праці, обмеження мобільності чоловіків мобілізаційного віку створює дефіцит вузькопрофільних спеціалістів та ускладнює масштабування сервісних послуг.

Додатковим дестабілізуючим чинником виступає невизначеність щодо логістичних ланцюгів постачання запчастин та обладнання, що прямо корелює з політичною ситуацією. Для ПП «Ванадо плюс», яке орієнтується на високу рентабельність та якість обслуговування, ризики втрати кваліфікованого персоналу або неможливість залучення нових майстрів є ключовим бар'єром для реалізації стратегії диверсифікації. У таких умовах підприємство змушене фокусуватися на збереженні наявного кадрового ядра та оптимізації доходів від оренди нерухомості як менш ризикованого напрямку діяльності в умовах війни.

### **2.3. Оцінка стратегічних можливостей диверсифікації як інструменту забезпечення конкурентоспроможності ПП «Ванадо плюс»**

Аналіз диверсифікації напрямів діяльності ПП «Ванадо плюс» доцільно розпочати з оцінки структури послуг, які на сьогодні поділяються на два ключові блоки: технічне обслуговування автотранспорту та надання в оренду комерційної нерухомості.

- перший блок включає комплексні роботи з діагностики, ремонту ходової частини, технічного сервісу двигунів та планового ТО;
- другий блок охоплює експлуатацію власних площ, що забезпечує стабільний грошовий потік незалежно від сезонних коливань ринку автосервісу.

Диверсифікація послуг передбачає застосування гнучкої цінової політики, диференційованої відповідно до сегментів ринку, корпоративного (обслуговування автопарків та довгострокова оренда) та індивідуального (разові ремонтні роботи). На основі аналізу структури чистого доходу підприємства, сегментна структура реалізації послуг ПП «Ванадо плюс» розподіляється наступним чином (рис. 2.2):

1. Технічне обслуговування та поточний ремонт автотранспорту - 58,4 %;
2. Оренда комерційних та виробничих приміщень - 31,2 %;
3. Діагностика та спеціалізовані сервісні послуги - 6,8 %;
4. Супутні послуги (зберігання, консультації) -3,6 %.

Така структура свідчить про концентрацію зусиль на сервісному напрямі при суттєвій підтримці з боку орендного бізнесу. Висока частка доходів від оренди (понад 30%) виступає фінансовим демпфером, який дозволяє підприємству зберігати високу загальну рентабельність навіть у періоди зниження активності в сегменті автосервісу. Подальша диверсифікація може бути спрямована на поглиблення спеціалізації

всередині сервісного блоку або розширення об'єктів нерухомості під управлінням.

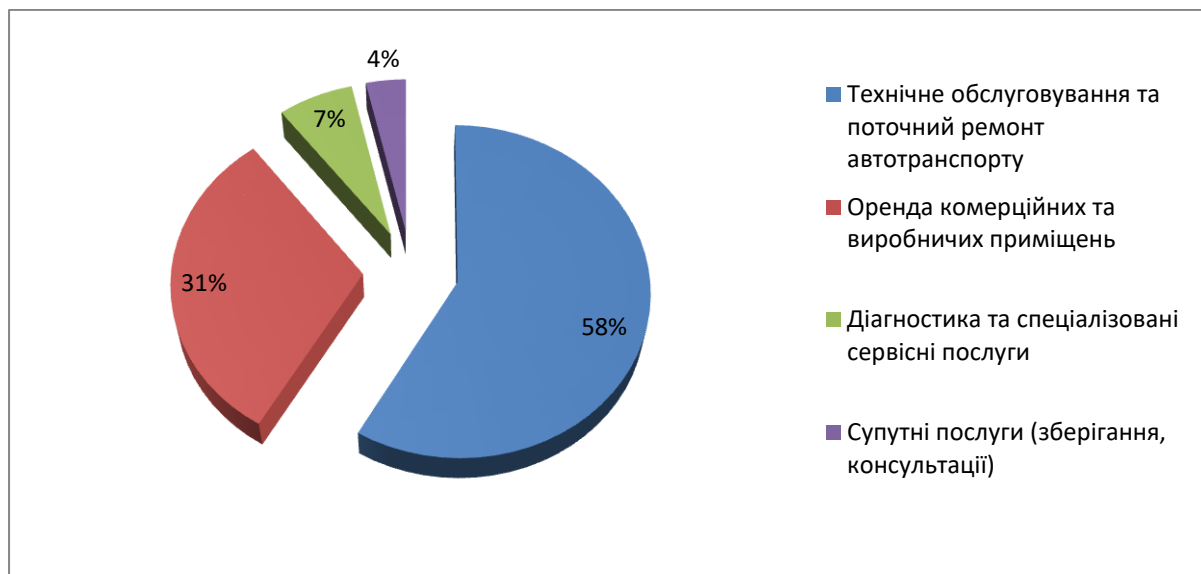


Рис. 2.2. Структура диверсифікації видів послуг ПП «Ванадо плюс» відповідно до стратегії диверсифікації, % \*

\* джерело: власні узагальнення автора

Для мікропідприємства з двома працівниками та двома ключовими напрямками діяльності (СТО та оренда), АВС-аналіз дозволяє чітко розставити пріоритети у стратегії диверсифікації.

Таблиця 2.4

#### АВС-аналіз структури доходів ПП «Ванадо плюс»

| Категорія | Напрямок діяльності                        | Частка доходу у | Дохід (тис. грн.) | Характеристика                                           |
|-----------|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------------------------------------|
| Група А   | Поточний ремонт та ТО автомобілів          | 65%             | 386,1             | Основне джерело доходу, що забезпечує операційний потік. |
| Група В   | Надання нерухомості в оренду               | 25%             | 148,5             | Стабільний пасивний дохід з максимальною маржинальністю  |
| Група С   | Спеціалізована діагностика та інші послуги | 10%             | 59,4              | Допоміжні послуги з низькою частотою замовлень.          |

Метод базується на правилі Парето «20% видів діяльності приносять 80% результату». Оскільки у звітності ПП «Ванадо плюс» за 2024 рік

чистий дохід склав 594,0 тис. грн., розподілимо його за категоріями (табл. 2.4).

Група «А» (ремонт автомобілів) формує основу фінансового обороту підприємства. Розвиток цього напрямку вимагає постійної уваги до кваліфікації персоналу та наявності запчастин, проте він є найбільш вразливим до кадрового дефіциту. Стратегічним завданням для ПП «Ванадо плюс» у межах цієї групи є впровадження складніших, високовартісних операцій, що дозволить нарощувати чек без збільшення кількості годин роботи.

Напрямок групи «В» (оренда нерухомості) фактично виступає «фінансовим фундаментом». Хоча частка у доході менша за основний вид діяльності, саме цей сегмент забезпечує високу загальну рентабельність підприємства (37,6%), оскільки не потребує значних змінних витрат. Диверсифікація через розширення площ або покращення їхнього класу (ремонт приміщень у центрі Львова) дозволить перевести цей напрям у групу «А» за рівнем прибутковості.

Таблиця 2.5

## Матриця стратегічних рішень на основі ABC-аналізу

| Група      | Стратегія розвитку                                          | Пріоритет |
|------------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| А (СТО)    | Інтенсифікація - утримання бази лояльних клієнтів.          | Високий   |
| В (Оренда) | Стабілізація (індексація ставок, підтримка стану об'єктів). | Середній  |
| С (Сервіс) | Відмова від нерентабельних послуг на користь нових ніш.     | Низький   |

Послуги групи «С» наразі мають низький вплив на загальний фінансовий результат. Проте саме в цій категорії можуть бути приховані точки росту для диверсифікації. Наприклад, спеціалізація на вузькій ніші

(обслуговування систем кондиціонування або електрообладнання) може з часом перетворити ці послуги на затребуваний продукт із високою доданою вартістю.

Пропонуємо розглянути матрицю стратегічних рішень на основі АВС-аналізу (табл. 2.5).

Крім того, вибір стратегічного вектора розвитку ПП «Ванадо плюс» доцільно базувати на матриці «продукт-ринок», яка дозволяє визначити найбільш безпечний шлях зростання. Враховуючи специфіку підприємства, основний акцент зміщується з простого «проникнення на ринок» (збільшення кількості ремонтів) у бік стратегії горизонтальної та конгломеративної диверсифікації.

Таблиця 2.6

Матриця стратегічного вибору для ПП «Ванадо плюс»

| Напрямок               | Стратегічна дія                                             | Очікуваний результат                                     |
|------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Оптимізація активів    | Модернізація приміщень для здачі під офіси ІТ-сектору.      | Збільшення орендної ставки на 15–20%.                    |
| Технологічне оновлення | Закупівля діагностичного ПЗ для гібридних авто.             | Охоплення нового високомаржинального сегмента.           |
| Управління ризиками    | Формування резервного фонду за рахунок прибутку від оренди. | Фінансова стійкість у періоди низького попиту на ремонт. |

I. Горизонтальна диверсифікація (сегмент СТО) передбачає розширення асортименту послуг для існуючих клієнтів. Оскільки підприємство вже має лояльну базу власників авто, впровадження нових технологічних операцій дозволить збільшити середній чек без пошуку нових ринкових ніш.

II. Конгломеративна диверсифікація (сегмент нерухомості), який вже успішно реалізована через надання в оренду власних площ. Для мікропідприємства така модель є ідеальною, оскільки вона розподіляє

ризика між технічним сервісом (де потрібна активна праця) та пасивним доходом від активів у центрі міста.

Пропонуємо розрахувати матрицю стратегічного вибору для ПП «Ванадо плюс» за методом І. Ансоффа (табл. 2.6).

Реалізація обраної стратегії підкріплена фінансовими показниками 2024 р., наявність 223,4 тис. грн. чистого прибутку при нульовій заборгованості за кредитами надає підприємству унікальну можливість здійснювати самофінансування інновацій. Таким чином, диверсифікація не потребує зовнішніх позик, що в умовах високих відсоткових ставок та воєнних ризиків є головною конкурентною перевагою.

Отже, стратегічний розвиток ПП «Ванадо плюс» має відбуватися не шляхом агресивного захоплення ринку, а через інтелектуальне ускладнення послуг та максимізацію прибутку з кожного квадратного метра власної нерухомості.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що ПП «Ванадо плюс» володіє унікальною для мікропідприємства моделлю фінансової стійкості, яка базується на збалансованій структурі доходів. Проведені дослідження за допомогою інструментарію ABC-аналізу та матриці І. Ансоффа підтверджують, що поєднання активного сервісного бізнесу з пасивним доходом від оренди власної нерухомості створює надійний фундамент для подальшого стратегічного розвитку.

Ключовою передумовою успішної диверсифікації виступає повна фінансова незалежність підприємства та наявність значного обсягу нерозподіленого прибутку (716,8 тис. грн.), що дозволяє реалізовувати інноваційні проєкти без залучення дорогих кредитних ресурсів. Встановлено, що найбільш перспективним вектором розвитку є перехід від кількісного розширення до якісного ускладнення послуг, модернізація

орендних площ та впровадження високотехнологічного сервісу для сучасних видів автотранспорту.

Реалізація стратегії горизонтальної та конгломеративної диверсифікації дозволить підприємству не лише мінімізувати вплив воєнних та кадрових ризиків, а й максимізувати віддачу від використання кожного квадратного метра власної нерухомості. Таким чином, обраний шлях інтелектуального зростання забезпечить ПП «Ванадо плюс» довгострокову конкурентоспроможність у Львівському регіоні, трансформуючи високу фінансову стійкість у стабільне зростання ринкової вартості бізнесу.

## Висновок до розділу 2

Об'єктом дослідження було обрано ПП «Ванадо плюс». Юридична адреса підприємства: 79000, Україна, Львівська обл., місто Львів, вулиця Грабовського, будинок 11, 6.

Підприємство створене 29 жовтня 2004 року, тобто ефективно функціонує на ринку обслуговування та ремонту автотранспортних засобів більше 22 років. Статутний капітал підприємства на початок 2026 року становить 164 940 грн.

Основним видом діяльності товариства є

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів також підприємство може надавати в оренду й експлуатацію власне чи орендоване нерухоме майно. Організаційна структура ПП «Сейла і Ко» є лінійною, всі рішення приймаються централізовано директором Василюком Юрієм Михайловичом. Середня кількість працівників підприємства є стабільною і становить 2 особи.

Аналіз фінансової стійкості ПП «Ванадо плюс» показав про високий ступінь незалежності суб'єкта господарювання від зовнішніх джерел фінансування. Розрахований коефіцієнт автономії на рівні 0,93 підтверджує факт формування активів підприємства переважно за рахунок власних ресурсів. Такий стан справ мінімізує ризики втрати керованості бізнесом у разі різкої зміни кон'юнктури ринку чи обмеження доступу до кредитних ліній. Аналіз показав, що ПП «Ванадо плюс» перебуває в ідеальному фінансовому стані з точки зору платоспроможності. Підприємство має великий запас «міцності» для залучення кредитів або інвестицій у нові напрями діяльності (диверсифікацію).

З даних аналізу зовнішнього середовища вбачається, що для сталого функціонування ПП «Ванадо плюс» критичне значення має політична та безпекова стабільність у державі. Триваючий воєнний стан в Україні

наклав суттєві обмеження на операційну діяльність підприємства, що безпосередньо позначається на кадровому забезпеченні технічного сектору (СТО). Оскільки сфера технічного обслуговування транспортних засобів традиційно залежить від кваліфікованої чоловічої праці, обмеження мобільності чоловіків мобілізаційного віку створює дефіцит вузькопрофільних спеціалістів та ускладнює масштабування сервісних послуг.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що ПП «Ванадо плюс» володіє унікальною для мікропідприємства моделлю фінансової стійкості, яка базується на збалансованій структурі доходів. Проведені дослідження за допомогою інструментарію ABC-аналізу та матриці І. Ансоффа підтверджують, що поєднання активного сервісного бізнесу з пасивним доходом від оренди власної нерухомості створює надійний фундамент для подальшого стратегічного розвитку.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ЗАСАДАХ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

#### **3.1. Вибір та обґрунтування пріоритетних напрямів диверсифікації**

«Диверсифікація у системі стратегічного управління вона визначається як чинник стратегічного розвитку підприємства за допомогою підбору ефективної «портфельної» стратегії та зв'язку відцентрованих та доцентрових сил. Тобто, проводячи диверсифікацію на підприємстві, менеджмент компанії аналізує свою діяльність у довгостроковому періоді, поєднуючи традиційне з новітнім виробництвом, збільшує межі своєї ключової діяльності, концентрує свої сили на виробництві нових виробів та вдосконаленні потреб споживачів» [29].

Формування стратегічних орієнтирів розвитку ПП «Ванадо плюс» ґрунтується на результатах аналізу внутрішнього потенціалу та зовнішніх ринкових можливостей. Високий показник фінансової автономії у поєднанні з наявністю стабільного джерела пасивного доходу створює умови для впровадження багатовекторної моделі зростання. Вибір конкретних напрямів зумовлений необхідністю балансування між активним операційним сервісом та капіталізацією майнових активів (рис. 3.1).

Першочерговим вектором виступає технологічна диверсифікація у сегменті обслуговування екологічного транспорту. Впровадження послуг з технічного сервісу гібридних та електричних автомобілів відповідає сучасним тенденціям авторинку Львова. Реалізація даного напрямку передбачає закупівлю спеціалізованого діагностичного інструментарію та програмного забезпечення. Такий крок дозволяє трансформувати структуру послуг через перехід до складніших, інтелектуально містких

операцій, що забезпечує зростання середнього чека без залучення додаткових трудових ресурсів.

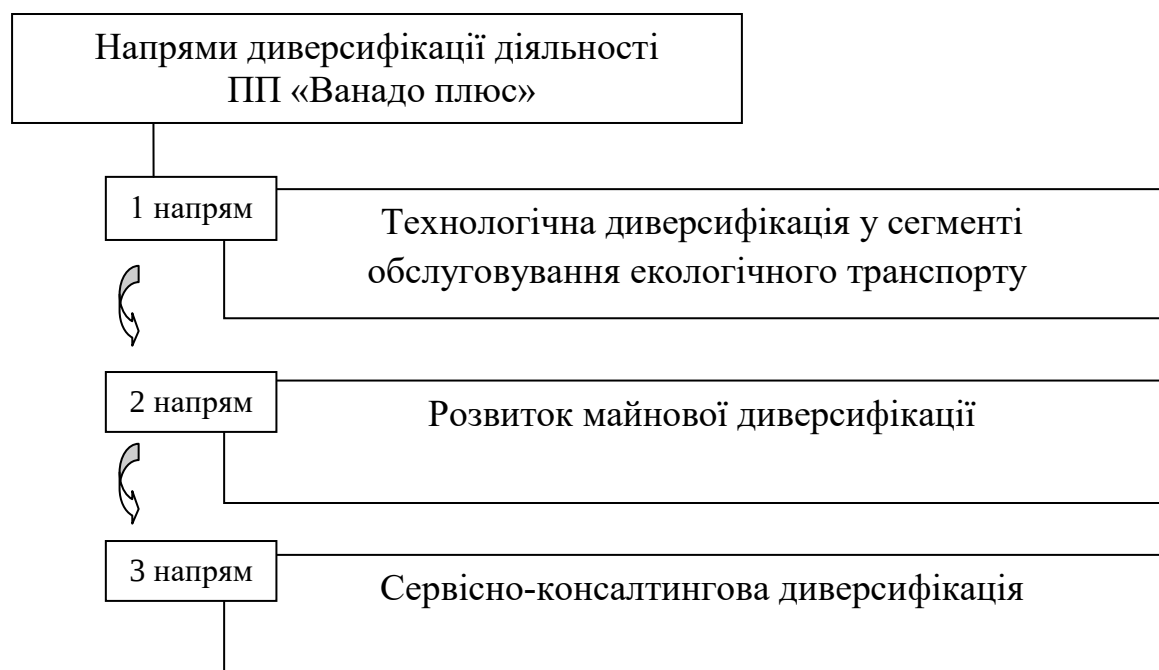


Рис. 3.1. Пріоритетні напрями розвитку диверсифікації діяльності

*Джерело: розроблено автором*

Другим стратегічним пріоритетом визначено майнову диверсифікацію. Вона базується на модернізації наявної нерухомості з метою переходу до моделі спеціалізованої оренди. Перепрофілювання частини площ під потреби орендарів із високою доданою вартістю дозволяє максимізувати прибуток з кожного квадратного метра власності. Даний напрям виконує функцію стабілізаційного фінансового ядра, яке нівелює ризики сезонних коливань попиту на послуги СТО.

Третім напрямом обрано сервісно-консалтингову диверсифікацію. Вона полягає у розширенні спектра послуг через впровадження передпродажного аудиту, експертної оцінки технічного стану та підбору запчастин за індивідуальними замовленнями. Використання багаторічної

репутації підприємства та накопиченої клієнтської бази забезпечує розвиток цього сектору з мінімальними капіталовкладеннями.

Таблиця 3.1

## Матриця пріоритетності стратегічних напрямів диверсифікації

| Пріоритет        | Напрямок диверсифікації                  | Тип стратегії   | Очікуваний економічний ефект                    |
|------------------|------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------|
| I (Найвищий)     | Сервіс електрокарів та гібридів          | Горизонтальна   | Зростання рентабельності послуг на 12-15%       |
| II (Середній)    | Оптимізація орендних площ (Smart-оренда) | Конгломеративна | Збільшення орендних надходжень на 18-20%        |
| III (Додатковий) | Автоконсалтинг та аудит                  | Центрована      | Підвищення оборотності оборотних коштів на 5-7% |

Таким чином, вибір пріоритетів диверсифікації ПП «Ванадо плюс» спрямований на трансформацію підприємства у багатoproфільну стійку структуру, що відповідає вимогам стратегічного менеджменту щодо поєднання традиційного досвіду з інноваційними запитами ринку, що забезпечує довгострокову життєздатність об'єкта дослідження в умовах воєнного стану та економічної невизначеності.

### **3.2. Формування моделі управління конкурентними перевагами в умовах розширення діяльності**

Застосування стратегії диверсифікації дозволяє суб'єктам інноваційної діяльності знижувати ризики, одночасно створюючи принципово нові товари та послуги за допомогою передових технологій. Стратегія диверсифікації ґрунтується на припущенні, що ймовірність одночасного виникнення всіх несприятливих подій є значно нижчою, ніж вірогідність настання кожної з них окремо.

Основна мета диверсифікації — не просто збільшення обсягів діяльності, а створення синергетичного ефекту, коли сукупна цінність диверсифікованого портфеля напрямів перевищує суму цінностей його окремих компонентів. Отримання прибутку на диверсифікованих підприємствах значною мірою залежить від вміння керівництва ефективно оцінювати та прогнозувати ризики, притаманні кожному новому напрямку. Згідно з дослідженнями, ризики в процесі диверсифікації можуть бути класифіковані за характеристикою об'єкта господарсько-фінансової діяльності, що диверсифікується, а також за ступенем складності, характеристикою дії та комплексністю у дослідженні ризику.

Саме тому диверсифікація як напрям стратегічного розвитку підприємства є темою великої кількості потужних досліджень науковців: з І. Ансоффа [4], який запропонував перші теоретичні уявлення про диверсифікацію, до М. Портера [4, 29], що саме ввів термін «диверсифікація» до активного наукового вживання.

Диверсифікація дозволяє зменшити ризики, розподіляючи капітал між різними видами діяльності. Однак, успіх диверсифікованих підприємств у отриманні прибутку залежить від здатності керівництва оцінювати та прогнозувати ці ризики.

За дослідженнями В. Козика, ризики в процесі диверсифікації можна класифікувати за такими ознаками:

- I. За характеристикою об'єкта диверсифікації - стосується специфіки господарсько-фінансової діяльності, яку диверсифікують.
- II. За ступенем складності, характеристикою дії та комплексністю у дослідженні ризику дана ознака враховує глибину та багатогранність аналізу ризиків.

«Ризик, що виникає під час впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства, – це сукупність ризиків, властивих підприємству, які характеризують ймовірність унеможливлення досягнення цілей, що поставлені перед диверсифікованим підприємством. Такі ризики існують незалежно від виду діяльності підприємства, можуть бути викликані внутрішніми причинами розвитку підприємства» [30].

Побудова моделі управління конкурентними перевагами ПП «Ванадо плюс» базується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів у процесі реалізації стратегії диверсифікації. В умовах розширення сфер господарювання конкурентоспроможність забезпечується здатністю підприємства оперативно адаптувати активи до нових запитів ринку, зберігаючи при цьому фінансову незалежність.

Запропонована модель інтегрує фінансову стійкість та територіальну перевагу об'єктів нерухомості. Ключовим елементом системи управління виступає механізм конвертації накопиченого власного капіталу в технологічне оновлення. Для мікропідприємства з обмеженим штатом пріоритет надається управлінню інтелектуальними та майновими перевагами, які підвищують додану вартість без потреби в екстенсивному збільшенні кількості персоналу.

Структура моделі управління конкурентними перевагами включає такі функціональні блоки:

I. Аналітичний блок. Передбачає моніторинг динаміки парку автомобілів у Львові та зміну запитів орендарів комерційної нерухомості для виявлення перспективних ніш.

II. Ресурсний блок. Спрямовує нерозподілений прибуток на закупівлю вузькоспеціалізованого обладнання, що створює технічні бар'єри для конкурентів.

III. Сервісний блок. Забезпечує диференціацію пропозиції через поєднання технічної експертизи з консалтинговим супроводом клієнта.

Таблиця 3.2

### Складові моделі управління конкурентними перевагами

#### ПП «Ванадо плюс»

| Рівень управління | Об'єкт переваги    | Стратегічний інструмент                          |
|-------------------|--------------------|--------------------------------------------------|
| Ресурсний         | Власна нерухомість | Локаційна перевага в центральній частині міста   |
| Технологічний     | Спеціалізоване СТО | Ексклюзивність сервісу для гібридних авто        |
| Фінансовий        | Власний капітал    | Нульове боргове навантаження та самофінансування |

Управління конкурентними перевагами в межах диверсифікації передбачає зміщення фокусу з цінової конкуренції на конкуренцію за якістю та унікальністю. Використання моделі дозволяє підприємству утримувати позиції на ринку за рахунок високої ділової репутації та операційної гнучкості.

Сформована система управління створює умови для стабільного зростання прибутковості, забезпечуючи захищеність бізнесу від зовнішніх економічних коливань. Логічним завершенням моделі виступає цикл постійного вдосконалення, де прибуток від орендних операцій

інвестується у підвищення технічного оснащення сервісної зони, що гарантує збереження лідерського статусу у вибраних нішах та забезпечує довгострокову капіталізацію ПП «Ванадо плюс».

### 3.3. Оцінка економічної ефективності та ризиків запропонованих заходів

Економічне обґрунтування диверсифікації діяльності ПП «Ванадо плюс» базується на розрахунку прогнозного зростання доходів від впровадження високотехнологічного сервісу та модернізації орендних площ. Враховуючи наявність власного капіталу в розмірі 881,7 тис. грн., реалізація заходів відбуватиметься без залучення зовнішніх запозичень, що мінімізує фінансові витрати та усуває відсоткові ризики.

Таблиця 3.3

Прогнозні показники ефективності стратегічних заходів

| Показник                         | До<br>впровадження | Після<br>впровадження<br>(прогноз) | Динаміка  |
|----------------------------------|--------------------|------------------------------------|-----------|
| Чистий дохід,<br>тис. грн.       | 594,0              | 712,0                              | +19,8%    |
| Чистий<br>прибуток, тис.<br>грн. | 223,4              | 285,0                              | +27,5%    |
| Рентабельність<br>діяльності, %  | 37,6               | 40,0                               | +2,4 п.п. |

Оцінка економічної ефективності технологічного оновлення СТО передбачає зростання середнього чека на 25% за рахунок обслуговування гібридних автомобілів. При прогнозованому обсязі інвестицій у

діагностичне обладнання близько 150 тис. грн, термін окупності проекту складе 14–16 місяців. Паралельна модернізація приміщень для «Smart-оренди» забезпечить приріст пасивного доходу на 18–20% щорічно, що дозволить збільшити загальну рентабельність діяльності понад теперішній рівень 37,6%.

Поряд із позитивним економічним ефектом, розширення діяльності супроводжується певними ризиками. Управління ризиками в межах диверсифікації вимагає ідентифікації факторів, здатних вплинути на стабільність ПП «Ванадо плюс» у короткостроковій перспективі.

Ключовими ризиками для підприємства визначено:

- Кадровий ризик - нестача кваліфікованих фахівців для роботи з новим обладнанням, мінімізація досягається через систему підвищення кваліфікації та матеріального стимулювання персоналу.
- Ринковий ризик - зниження купівельної спроможності власників авто в умовах воєнного стану, ризик нівелюється за рахунок стабільних надходжень від орендного бізнесу (фінансовий демпфер).
- Технологічний ризик - швидке моральне старіння діагностичного програмного забезпечення. Попередження здійснюється шляхом вибору обладнання з можливістю дистанційного оновлення.

Узагальнення результатів оцінки свідчить про високу життєздатність запропонованої стратегії. Поєднання зростання операційної ефективності з механізмами мінімізації ризиків дозволяє ПП «Ванадо плюс» досягти стратегічної мети — перетворення фінансової стійкості у стійку конкурентну перевагу. Сформований запас міцності та нульове боргове навантаження роблять обраний шлях диверсифікації економічно виправданим та безпечним для мікропідприємства.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі проведено комплексне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ПП «Ванадо плюс» та розроблено прикладні рекомендації щодо впровадження моделі диверсифікації в умовах ринкової невизначеності. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

Визначено пріоритетні вектори диверсифікації, що базуються на поєднанні традиційного досвіду підприємства з інноваційними запитами ринку. Встановлено, що найвищий пріоритет має технологічна диверсифікація (сервіс електрокарів та гібридів), яка дозволяє капіталізувати інтелектуальний ресурс без екстенсивного розширення штату. Другим за значущістю напрямом є конгломеративна диверсифікація через модернізацію орендних площ (Smart-оренда), що створює стабільний фінансовий демпфер для покриття операційних ризиків.

Сформовано модель управління конкурентними перевагами, яка інтегрує фінансову незалежність підприємства та його унікальну локаційну позицію в центральній частині м. Львова. Модель передбачає трирівневу структуру управління: ресурсний (майнові активи), технологічний (ексклюзивність сервісу) та фінансовий (самофінансування). Такий підхід забезпечує синергетичний ефект, при якому сукупна цінність диверсифікованого портфеля напрямів перевищує результативність окремих видів діяльності.

Здійснено прогнозну оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. Розрахунки свідчать, що реалізація стратегії дозволить збільшити чистий прибуток на 27,5% та підвищити загальну рентабельність діяльності до 40,0%. При обсязі інвестицій у 150 тис. грн.

термін окупності технологічного оновлення складе 14–16 місяців, що є прийнятним показником для мікропідприємства в умовах воєнного стану.

Ідентифіковано ключові ризики диверсифікації (кадровий, ринковий та технологічний) та запропоновано механізми їх нівелювання. Доведено, що наявність власного капіталу в розмірі 881,7 тис. грн. та відсутність боргового навантаження роблять ПП «Ванадо плюс» стійким до зовнішніх шоків. Запропонована стратегія трансформації у багатoproфільну структуру забезпечує довгострокову життєздатність об'єкта дослідження та створює фундамент для його подальшої капіталізації.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток теоретичного підґрунтя конкурентоспроможності тісно корелює з еволюцією поглядів на роль суб'єктів ринку та результати їхньої діяльності. Хоча ці засади базуються на фундаментальній теорії конкуренції, сьогодні вчення про конкурентоспроможність трансформувалося в окрему наукову дисципліну з власним методологічним апаратом. Ключові етапи становлення цієї концепції відображають зміни в розумінні природи ринку, що були обґрунтовані у працях таких класиків та сучасних дослідників, як А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, А. Маршалл, а також у роботах К. Макконнелла, С. Брю та М. Портера, котрі детально вивчили логіку поведінки підприємницьких структур [29].

Досліджуючи генезис категорії «конкурентоспроможність», варто звернути увагу на класичний підхід А. Сміта. Фундатор економічної теорії розглядав конкуренцію як процес чесного суперництва між суб'єктами ринку, які прагнуть здобути найкращі умови для реалізації своїх інтересів. Ключовим інструментом у цьому протистоянні, за Смітом, виступає саме ціновий механізм [4].

На відміну від часів А. Сміта, коли домінувала цінова боротьба, сучасна конкурентоспроможність вимагає від підприємства гнучкості та розширення сфер діяльності (диверсифікації) для створення нецінових переваг.

Особливе місце в еволюції теорії конкурентоспроможності посідають праці М. Портера, який запропонував парадигму стратегічного аналізу галузі. Його методологічний підхід ґрунтується на тому, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати унікальну цінність, що перевищує витрати на її виробництво.

В контексті нашого дослідження важливо підкреслити ідею науковця про те, що диверсифікація є виправданою лише тоді, коли вона створює синергію між різними видами діяльності, дозволяючи компанії зміцнювати свої конкурентні позиції завдяки спільному використанню ресурсів або компетенцій [29].

На наш погляд, сутність конкурентоспроможності неможливо розглядати як лінійну характеристику, оскільки це багатогранна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання витримувати конкуренцію з боку інших виробників, утримувати свою частку ринку та забезпечувати рентабельність у довгостроковій перспективі.

Актуальність диверсифікації як стратегічного вектору зумовлена низкою чинників:

по-перше, мінімізація ризиків, розподіл капіталу між різними сферами дозволяє компенсувати збитки в одному сегменті прибутками в іншому;

по-друге, ефект синергії - можливість використання наявних ресурсів (бренд, логістика, технології) для отримання додаткових переваг у нових напрямках;

по-третє, пошук точок росту, вихід із ринків, що перебувають у стадії стагнації, на більш перспективні та високорентабельні сегменти.

Таким чином, диверсифікація не є простою зміною асортименту; це комплексна перебудова бізнес-моделі, спрямована на формування багатопрофільної структури, здатної гнучко реагувати на конкурентні виклики. Розгляд її форм - від вертикальної інтеграції до конгломератної диверсифікації - дозволяє визначити оптимальний шлях для зміцнення конкурентних переваг конкретного суб'єкта господарювання.

Визначено, що диверсифікація діяльності постає як адаптивна реакція підприємства на нестабільність зовнішнього середовища та вичерпання потенціалу зростання у традиційних сегментах. Відповідно до матриці І. Ансоффа, стратегія диверсифікації (новий продукт — новий ринок) є найбільш складним, але водночас найбільш перспективним вектором розвитку, що дозволяє суттєво розширити економічні межі бізнесу.

Систематизовано основні види диверсифікації, серед яких виділено горизонтальну, вертикальну, концентричну (споріднену) та конгломератну (неспоріднену). Встановлено, що вибір конкретного виду залежить від наявності ключових компетенцій: якщо споріднена диверсифікація спрямована на використання ефекту синергії та економії на масштабі, то конгломератна має на меті максимальний розподіл фінансових ризиків.

Доведено наявність тісного взаємозв'язку між рівнем диверсифікації та показниками конкурентоспроможності. Ефективна диверсифікація веде до оптимізації витрат  $C_{total}(q_1, q_2) < C(q_1)$  та зростання ринкової частки.

Для кількісного вимірювання цих процесів доцільно використовувати індекс Херфіндала-Хіршмана (ННІ) та індекс Тейла, які дозволяють оцінити ступінь концентрації капіталу та збалансованість бізнес-портфеля. Резюмовано, що диверсифікація не лише зміцнює поточні конкурентні позиції через диференціацію продуктів та ринків, а й підвищує загальну стратегічну гнучкість підприємства. Таким чином, створює фундамент для формування багатoproфільної структури, здатної генерувати стабільні прибутки незалежно від галузевих криз, що є критично важливим для сучасних суб'єктів господарювання.

Об'єктом дослідження було обрано ПП «Ванадо плюс». Юридична адреса підприємства: 79000, Україна, Львівська обл., місто Львів, вулиця Грабовського, будинок 11, 6.

Підприємство створене 29 жовтня 2004 року, тобто ефективно функціонує на ринку обслуговування та ремонту автотранспортних засобів більше 22 років. Статутний капітал підприємства на початок 2026 року становить 164 940 грн.

Основним видом діяльності товариства є :

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів також підприємство може надавати в оренду й експлуатацію власне чи орендоване нерухоме майно.

Організаційна структура ПП «Сейла і Ко» є лінійною, всі рішення приймаються централізовано директором Василюком Юрієм Михайловичом. Середня кількість працівників підприємства є стабільною і становить 2 особи.

Аналіз фінансової стійкості ПП «Ванадо плюс» показав про високий ступінь незалежності суб'єкта господарювання від зовнішніх джерел фінансування. Розрахований коефіцієнт автономії на рівні 0,93 підтверджує факт формування активів підприємства переважно за рахунок власних ресурсів. Такий стан справ мінімізує ризики втрати керованості бізнесом у разі різкої зміни кон'юнктури ринку чи обмеження доступу до кредитних ліній. Аналіз показав, що ПП «Ванадо плюс» перебуває в ідеальному фінансовому стані з точки зору платоспроможності. Підприємство має великий запас «міцності» для залучення кредитів або інвестицій у нові напрями діяльності (диверсифікацію).

З даних аналізу зовнішнього середовища вбачається, що для сталого функціонування ПП «Ванадо плюс» критичне значення має політична та безпекова стабільність у державі. Триваючий воєнний стан в Україні наклав суттєві обмеження на операційну діяльність підприємства, що безпосередньо позначається на кадровому забезпеченні технічного сектору (СТО). Оскільки сфера технічного обслуговування транспортних засобів традиційно залежить від кваліфікованої чоловічої праці, обмеження

мобільності чоловіків мобілізаційного віку створює дефіцит вузькопрофільних спеціалістів та ускладнює масштабування сервісних послуг.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що ПП «Ванадо плюс» володіє унікальною для мікропідприємства моделлю фінансової стійкості, яка базується на збалансованій структурі доходів. Проведені дослідження за допомогою інструментарію ABC-аналізу та матриці І. Ансоффа підтверджують, що поєднання активного сервісного бізнесу з пасивним доходом від оренди власної нерухомості створює надійний фундамент для подальшого стратегічного розвитку.

Побудова моделі управління конкурентними перевагами ПП «Ванадо плюс» базується на ефективному використанні внутрішніх ресурсів у процесі реалізації стратегії диверсифікації. В умовах розширення сфер господарювання конкурентоспроможність забезпечується здатністю підприємства оперативно адаптувати активи до нових запитів ринку, зберігаючи при цьому фінансову незалежність.

Запропонована модель інтегрує фінансову стійкість та територіальну перевагу об'єктів нерухомості. Ключовим елементом системи управління виступає механізм конвертації накопиченого власного капіталу в технологічне оновлення. Для мікропідприємства з обмеженим штатом пріоритет надається управлінню інтелектуальними та майновими перевагами, які підвищують додану вартість без потреби в екстенсивному збільшенні кількості персоналу.

Структура моделі управління конкурентними перевагами включає такі функціональні блоки:

1. Аналітичний блок. Передбачає моніторинг динаміки парку автомобілів у Львові та зміну запитів орендарів комерційної нерухомості для виявлення перспективних ніш.

2. Ресурсний блок. Спрямовує нерозподілений прибуток на закупівлю вузькоспеціалізованого обладнання, що створює технічні бар'єри для конкурентів.

3. Сервісний блок. Забезпечує диференціацію пропозиції через поєднання технічної експертизи з консалтинговим супроводом клієнта.

Сформовано модель управління конкурентними перевагами, яка інтегрує фінансову незалежність підприємства та його унікальну локаційну позицію в центральній частині м. Львова. Модель передбачає трирівневу структуру управління: ресурсний (майнові активи), технологічний (ексклюзивність сервісу) та фінансовий (самофінансування). Такий підхід забезпечує синергетичний ефект, при якому сукупна цінність диверсифікованого портфеля напрямів перевищує результативність окремих видів діяльності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Беленкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2021. Вип. 47(2). С. 132-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv\\_2021\\_47\(2\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2021_47(2)_15)
2. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
3. Васильцова С.О., Лоюк А.М. Економічні аспекти організаційних змін діяльності підприємства. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 35. С. 123-125. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2020\\_35\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_35_56)
4. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. унт. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
5. Воронець Д.О. Модель процесу управління ризиками диверсифікації діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 13-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_4)
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
8. Грабовенко О. В. Економічні виміри диверсифікації діяльності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 80-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpi\\_2019\\_43\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpi_2019_43_9)
9. Гук Л. П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 224-231. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_32)

10. Далик В.П., Ільчишин М.З., Денека В.Р., Ярмус С.С. Економіко-математична модель планування розвитку та розміщення виробництва бізнес-структури з оптимальним розподілом інвестиційних ресурсів в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 1. С. 28-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2023\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_1_7)

11. Живко З.Б. та ін. Основні тенденції сталого розвитку інноваційного підприємництва в умовах управління змінами через пандемію COVID–19 та агресивної зовнішньоекономічної діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 9. С. 97-105. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2021\\_9\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_9_15)

12. Залуцька Х.Я., Козик В.В, Сизон М.І. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2020. Т. 4, № 1. С. 167-173. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2020\\_4\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2020_4_1_21)

13. Згурська О. М. Визначення суті та значення дефініції «диверсифікація». *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 77-82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2019\\_12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2019_12_16)

14. Згурська О. М. Характеристика ключових стратегій диверсифікації підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 6. С. 66-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_6\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_6_15)

15. Згурська О.М., Ващенко О.О., Гужавіна І.В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 22-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2021\\_5\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_5_6)

16. Згурська О.М., Лящук В.Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством в умовах імплементації стратегій

диверсифікації діяльності. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 42-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2021\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_4_9)

17. Калінін О. Стратегія інвестиційного маркетингу диверсифікованих підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 4. С. 146-152. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2019\\_29\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2019_29_4_19)

18. Козик В.В., Залуцька Х.Я. Формування бізнес-одиниць диверсифікованих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 017. № 3. С. 116-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2017\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_3_15)

19. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.

20. Купріна Н. М. Інноваційні технології трансформаційних змін діяльності суб'єктів національної економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 4. С. 3-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2021\\_13\\_4\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_4_2)

21. Кучеренко О.І., Рижакова Г.М., Чуприна Х.М., Шпакова Г.В. Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2021. Вип. 47. С. 109-118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2021\\_47\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_47_16)

22. Лазоренко Т.В., Федун В.В. Реалізація стратегії диверсифікації як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 241-245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_40\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_45)

23. Лелик Л.І., Лозинський Р.В. *Диверсифікація як інструмент ефективного управління бізнесом* // II Scientific conference-forum «United perspectives 24/7»: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (2026 р., Україна, м. Харків; Німеччина, м. Циттау; Велика Британія, м. Пул; США, м. Форт-Пірс). GCIF. 2026. С. 94–95.

24. Лиськова Л.М., Завадська Ю.С. Диверсифікація торговельно-інтеграційних відносин України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 4. С. 155-162. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2020\\_5\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_4_19)

25. Лобода О. М. Моделювання об'ємів виробництва структурно-системного комплексу підприємницьких структур. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_4_17)

26. Ломоносова О. Е. Диверсифікація як економічна категорія і як поняття. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(2). С. 7-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2020\\_33\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33(2)_3)

27. Магас Н.В., Парфенюк Є.І., Рішняк О.Р. Диверсифікація як напрям забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах системних криз та прискореної цифрової трансформації. *Науковий вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2025. Т. 30. Вип. 3(105). С. 32-36.

28. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

29. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

30. Можевенко Т.Ю., Камнєва А.В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6. С. 63-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2020\\_6\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_6_11)

31. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

32. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.

33. Новікова М.М., Боровик М.В., Бубирьов Є.А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 219-225.

34. Олійник Т.І., Загинайло В.А., Буряк М.В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 191-196.

35. Онищенко О.А., Петрик В.А. Об'єктивна необхідність і тенденції розвитку диверсифікації виробництва сучасних українських підприємств. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Вип. 1. С. 66-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_1_9)

36. Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1. С. 137-142. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2019\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_1_21)

37. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.

38. Руденко О. Комерційна таємниця – важливий аспект в економічній сфері. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 116-117.

39. Сакун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства

на засадах менеджменту бізнес-процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79.

URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2021\\_6\(1\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)_15)

40. Самойлик Ю. В. Стратегія впровадження інноваційних методів управління асортиментом диверсифікованих підприємств пивоварної промисловості. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 195-202. URL:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_3\(1\)\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_3(1)_33)

41. Семенова В. Г. Диверсифікація діяльності як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Науковий вісник .Одеського національного економічного університету*. 2019. № 7-8. С. 119-128

42. Ситник Н.С., Грицько І.І. Покращання фінансового стану підприємств на основі диверсифікації виробництва та капіталу. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11-12. С. 207-211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2017\\_11-12\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2017_11-12_36)

43. Смерічевський С.Ф., Арєф'єва О.В., Пілецька С.Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 108- 117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2022\\_6\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_6_14)

44. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

45. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

46. Сьомкіна Т.В., Згурська О.М. Теоретико-методологічний підхід до вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 25-34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2019\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_3_6)

47. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.

48. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.

49. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

50. Феєр А.Є., Смирнова І.М., Машіка Г.В. Сучасні стратегії диверсифікації готельних та ресторанних мереж. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 53-59.

51. Харчук О.Г., Власова В.П. Причини стратегічних змін та адаптивні можливості протистояння їм в процесі реалізації стратегії. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 1. С. 62-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu\\_2023\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2023_1_12)

52. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482- 494. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_12_67)

53. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.

54. Шаваріна Т., Черненко К.П. Диверсифікація інвестиційного портфеля як основа управління ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 15-16. С. 66-72.

55. Шостаковська А.В., Фоменко Р.В., Ігнатова Є.А. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 91-98. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2021\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_14)

## ДОДАТКИ