

## НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Вінницький національний технічний університет

### Анотація

*У статті розглянуто сучасні підходи до диверсифікації ризиків у підприємницькій діяльності. Визначено основні види ризиків, які виникають у процесі ведення бізнесу, та охарактеризовано ключові напрями їх диверсифікації: продуктову, фінансову, ринкову, регіональну, постачальницько-збутову. Особливу увагу приділено інтеграції інструментів ризик-менеджменту, цифрових технологій та стратегічного планування у систему управління ризиками. Запропоновано практичні рекомендації щодо формування ефективної моделі диверсифікованого розвитку підприємства в умовах нестабільності ринку.*

**Ключові слова:** підприємництво, ризик, диверсифікація, стратегія, ризик-менеджмент, ринки, управління.

### Abstract

*The article examines modern approaches to risk diversification in entrepreneurial activity. The main types of risks arising in business processes are identified, and key directions of their diversification are described: product, financial, market, regional, and supply-distribution. Special attention is paid to the integration of risk management tools, digital technologies, and strategic planning in the risk control system. Practical recommendations are provided for building an effective model of diversified business development under market uncertainty.*

**Keywords:** entrepreneurship, risk, diversification, strategy, risk management, markets, governance.

### Вступ

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності, що обумовлює постійну наявність ризиків у процесі господарської діяльності. Глобалізація, технологічні зміни, воєнні дії, економічні кризи та регуляторні обмеження створюють значні виклики для бізнесу. У зв'язку з цим усе більшої актуальності набуває диверсифікація як стратегія зниження ризиків і підвищення стійкості підприємств.

### Результати дослідження

Ризик у підприємницькій діяльності — це ймовірність настання небажаних подій, що можуть негативно вплинути на досягнення бізнес-цілей. Ризики класифікують на фінансові, виробничі, інвестиційні, маркетингові, політичні, інституційні тощо.

Диверсифікація ризиків є одним із ключових інструментів забезпечення стійкості підприємницької діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Вона передбачає розподіл потенційних загроз за різними напрямками діяльності або об'єктами управління, що дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих чинників і мінімізувати втрати у разі настання несприятливих подій. До основних напрямів диверсифікації ризиків належать:

- продуктова диверсифікація, яка передбачає розширення асортименту товарів і послуг, а також освоєння нових сегментів споживчого попиту. Такий підхід дає змогу зменшити ризики, пов'язані з коливанням попиту на окремі види продукції, та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

- фінансова диверсифікація ґрунтується на використанні різноманітних джерел фінансування: власного капіталу, банківських кредитів, залучених інвестицій. Також до цього напрямку належить використання різних валют, страхових механізмів та інструментів хеджування, що дозволяє підприємству зменшити фінансові ризики, пов'язані з нестабільністю ринку капіталу чи валютними коливаннями.

- ринкова диверсифікація передбачає освоєння нових географічних ринків, розширення цільової аудиторії та використання альтернативних каналів збуту. Це особливо важливо для підприємств, які здійснюють експортну діяльність, адже дозволяє знизити залежність від конкретного регіону або ринку.

– регіональна диверсифікація полягає у розміщенні виробничих, логістичних або сервісних об'єктів у різних географічних точках. Такий підхід мінімізує ризики, пов'язані з локальними катастрофами, політичною або соціальною нестабільністю, змінами у законодавстві чи регуляторному середовищі.

– диверсифікація постачальників та каналів збуту полягає у створенні багатоканальної системи взаємодії з контрагентами. Замість орієнтації на одного-двох ключових партнерів, підприємство формує гнучку мережу постачальників і клієнтів, що дозволяє зменшити ризики перебоїв у постачанні або втрати споживачів.

Застосування комплексного підходу до диверсифікації дає змогу підприємству підвищити адаптивність, зменшити залежність від непередбачуваних факторів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Упровадження диверсифікованого підходу потребує відповідного управлінського інструментарію, зокрема:

- аналізу та ідентифікації ризиків (SWOT, PESTEL, матриця ризиків);
- розробки сценаріїв розвитку подій;
- застосування цифрових інструментів для моніторингу ринку (CRM, ERP, BI-системи);
- стратегічного планування з урахуванням багатоваріантності.

Практика успішних підприємств демонструє, що диверсифікація дозволяє не лише уникати втрат, але й відкривати нові можливості для зростання. У воєнний час і в умовах кризи це стає не просто вибором, а необхідною умовою виживання бізнесу.

### Висновки

Диверсифікація є ключовим напрямом управління підприємницькими ризиками, який забезпечує зниження вразливості бізнесу та підвищення його адаптивності до змінного зовнішнього середовища. Використання стратегій продуктового, фінансового, ринкового та логістичного розширення дозволяє зменшити загрози і забезпечити довгострокову стабільність підприємства. В умовах турбулентності ринку диверсифікація виступає як запорука стійкого розвитку та конкурентних переваг.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Крамаренко Г.О. Управління ризиками підприємства. К.: КНЕУ, 2022, 248 с.
2. ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines. – International Organization for Standardization. – <https://www.iso.org>
3. Гриньова В.М. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Харків: Інжек, 2020, 416 с.
4. Кузьмін О.Є., Гринчук Н.В. Диверсифікація в системі антикризового управління підприємством. Львів: ЛНУ, 2021, 284 с.
5. Deloitte. 2023 Global Risk Management Survey. <https://www2.deloitte.com>

**Пілявоз Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [vitan1975.75@gmail.com](mailto:vitan1975.75@gmail.com)

**Кревський Тимофій Анатолійович** – студент групи П-21б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: [krevskiy@ukr.net](mailto:krevskiy@ukr.net)

**Tetiana Mykolaivna Pilyavoz** – PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine. E-mail: [vitan1975.75@gmail.com](mailto:vitan1975.75@gmail.com)

**Tymofii Anatoliiovych Krevskiy** – student of group P-21b, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine. E-mail: [krevskiy@ukr.net](mailto:krevskiy@ukr.net)