

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Диркач Ангеліни Олександрівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

на здобуття освітнього ступеня магістр

Диверсифікація напрямів діяльності логістичних компаній в умовах  
нестабільного бізнес-середовища ТОВ «Гілея» (м. Хмельницький)

Назва теми

Галузь знань 07«Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна  
логістика

Шифр КвР.ПТ.023192.01.8.00

Виконав студент 2 курсу група ПТКЛМ-23


Шифр

  
Підпис

Ангеліна ДИРКАЧ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд. екон.наук, доцент

Науковий ступінь, наукове звання

  
Підпис

Сергій ЯДУХА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент

Посада

  
Підпис

Людмила САЧИНСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,  
підприємництва та торгівлі

  
Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2024

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра Економічної теорії, підприємництва та торгівлі  
 Рівень вищої освіти Другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»  
 Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економічної теорії,  
підприємництва та торгівлі

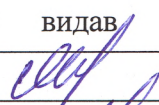
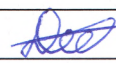
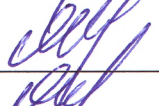

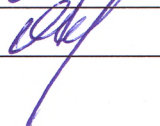

Шварц

01 10 2024 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

1. Тема роботи (проекту) Диверсифікація напрямів діяльності логістичних компаній в умовах нестабільного бізнес-середовища ТОВ «Гілея» (м. Хмельницький)
2. Керівник роботи (проекту) Ядуха Сергій Йосипович, канд. екон. наук. доцент  
Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 року № 60
3. Строк подання роботи (проекту) 19 грудня 2024 року
4. Вхідні дані до роботи (проекту) навчальні посібники, наукові публікації, періодичні та монографічні видання, матеріали міжнародних конференцій, статистична звітність підприємства, інформація мережі Інтернет, тощо
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні засади диверсифікації діяльності логістичних компаній. 2. Аналіз діяльності ТОВ «Гілея» та визначення можливостей для диверсифікації. 3. Рекомендації щодо впровадження диверсифікаційних стратегій для ТОВ «Гілея»
6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
1. Етапи процесу диверсифікації. 2. Ефективність вертикальної диверсифікації. 3. Географічне розширення міжнародних логістичних компаній. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гілея» за 2021–2023 роки.

## 6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Ядуха С.Й. доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Ядуха С.Й. доцент		
3. Рекомендаційний	Ядуха С.Й. доцент		


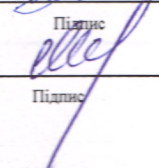
7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.Складання плану кваліфікаційної роботи	до 15.09.2024р	Виконано
2.Одержання індивідуального завдання	до 15.09.2024р	Виконано
3.Підбір і опрацювання відповідних літературних джерел	до 20.10.2024р	Виконано
4.Підготовка та написання теоретичної частини (розділ 1).	до 01.11.2024р	Виконано
5.Збір, систематизація та аналіз даних виробничо-господарської діяльності підприємства	до 05.11.2024р	Виконано
6.Підготовка та написання аналітичної частини роботи (розділ 2)	до 25.11.2024р	Виконано
7.Підготовка та написання рекомендаційної частини (розділ 3).	до 05.12.2024р	Виконано
8.Доопрацювання та написання фінальної версії роботи	до 10.12.2024р	Виконано
9.Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи	до 15.12.2024р	Виконано
10. Одержання відгуку наукового керівника	до 15.12.2024р	Виконано
11. Одержання рецензії зовнішнього рецензента	до 20.12.2024р	Виконано
12. Захист кваліфікаційної роботи	до 25.12.2024р	Виконано

Студент

Керівник роботи

  
 Підпис  
  
 Підпис

Ангеліна ДИРКАЧ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Сергій ЯДУХА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи

Диверсифікація напрямів діяльності логістичних компаній в умовах нестабільного бізнес-середовища ТОВ «Гілея» (м. Хмельницький)  
студентки гр. ПТКЛМ-23-1 Диркач А.О.

Науковий керівник канд. екон. наук, доцент Ядуха С.Й

Загальний обсяг роботи 91 сторінки, з них 79 сторінок основного тексту, 26 таблиць, 7 рисунків, 4 додатки, 50 джерел посилання.

Перелік ключових слів: диверсифікація, стратегія диверсифікації, горизонтальна диверсифікація, вертикальна диверсифікація, міжнародна диверсифікація

У першому розділі узагальнено теоретичні засади диверсифікації діяльності логістичних компаній, визначена класифікація видів диверсифікації діяльності бізнес-структур

Другий розділ присвячено аналізу стратегій диверсифікації як на міжнародному, так і на національному рівнях. Проведено аналіз показників діяльності ТОВ «Гілея»

В третьому розділі на основі характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Гілея» обгрунтовано вибір стратегії диверсифікації, здійснена оцінки ефективності та організації контролю за їх реалізацією.

Завершує роботу перелік висновків та рекомендацій.

Підпис \_\_\_\_\_



Дата 19.12.24

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ .....	9
1.1 Сутність та основні види диверсифікації діяльності компаній.....	9
1.2 Особливості диверсифікації діяльності в умовах нестабільного бізнес-середовища.....	19
1.3 Механізм управління вибором стратегії диверсифікації.....	25
Висновки до першого розділу.....	31
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГІЛЕЯ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	33
2.1 Стратегії диверсифікації у логістичній галузі: міжнародний досвід та національна практика.....	33
2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Гілея»...	38
2.3 Оцінка потенціалу для диверсифікації.....	46
Висновки до другого розділу.....	49
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ТОВ «ГІЛЕЯ».....	52
3.1 Обґрунтування вибору стратегій диверсифікації.....	52
3.2 Розробка стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «Гілея».....	63
Висновки до третього розділу.....	74
ВИСНОВКИ.....	75
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

Сучасний бізнес функціонує в умовах високої невизначеності, спричиненої динамічними змінами глобальної економіки, політичними кризами, інноваційними проривами та змінними потребами клієнтів. У таких обставинах галузь логістики стає особливо вразливою до зовнішніх факторів, адже її діяльність безпосередньо залежить від функціонування транспортної інфраструктури, глобальної торгівлі, змін у законодавчому полі та фінансової стабільності ринків. Логістичні компанії, зокрема в Україні, стикаються з викликами економічної нестабільності, необхідністю оптимізації процесів, зростанням конкуренції та стрімким розвитком технологій. Це вимагає від них пошуку нових стратегій адаптації, однією з яких є диверсифікація.

Диверсифікація діяльності компаній у логістичній галузі є не лише інструментом для адаптації до змін, але й ключем до довгострокового розвитку. Завдяки диверсифікації підприємства мають можливість оптимізувати свої ресурси, розширити спектр послуг, зменшити залежність від одного ринку чи напряму діяльності, забезпечуючи таким чином фінансову стійкість і підвищення конкурентоспроможності.

Українська економіка, яка зазнає значного впливу глобальних і внутрішніх кризових явищ, створює передумови для необхідності гнучкого управління бізнес-процесами. Логістичні компанії в Україні стикаються з необхідністю адаптуватися до змін у попиті клієнтів, підвищення собівартості перевезень та глобалізації ринку. У таких умовах диверсифікація стає однією з найважливіших стратегій, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

ТОВ «Гілея», як одна з провідних логістичних компаній України, має значний потенціал для розвитку завдяки впровадженню диверсифікаційних стратегій. Враховуючи сучасні виклики та можливості, актуальність дослідження питань диверсифікації діяльності для цієї компанії є надзвичайно високою.

Мета дослідження полягає у розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо диверсифікації напрямів діяльності логістичних компаній, зокрема на прикладі ТОВ «Гілея», в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- 1) розглянути сутність та основні види диверсифікації діяльності компаній;
- 2) дослідити особливості диверсифікації діяльності в умовах нестабільного бізнес-середовища;
- 3) розкрити механізм управління вибором стратегії диверсифікації;
- 4) охарактеризувати стратегії диверсифікації у логістичній галузі: міжнародний досвід та національна практика;
- 5) висвітлити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Гілея»;
- 6) визначити оцінку потенціалу для диверсифікації;
- 7) обґрунтувати вибір стратегій диверсифікації;
- 8) розробити стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «Гілея».

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю логістичних компаній в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти диверсифікації напрямів діяльності логістичних компаній на прикладі ТОВ «Гілея».

Для досягнення мети роботи використано комплекс методів дослідження, зокрема:

- метод аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних засад диверсифікації та узагальнення результатів міжнародного досвіду;
- фінансово-економічний аналіз – для оцінки фінансового стану ТОВ «Гілея»;
- порівняльний метод – для аналізу стратегій диверсифікації, застосованих іншими логістичними компаніями;
- економіко-математичне моделювання – для прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів;

- графічний метод – для візуалізації отриманих даних та результатів аналізу.

Наукова новизна роботи полягає у розробці інтегрованого підходу до диверсифікації діяльності логістичних компаній, з урахуванням специфіки українського ринку та викликів сучасного бізнес-середовища.

Результати роботи мають значну практичну цінність, оскільки вони можуть бути використані ТОВ «Гілея» для вдосконалення своєї діяльності.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі висвітлюються теоретичні засади диверсифікації. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Гілея». Третій розділ присвячений розробці стратегій диверсифікації, а четвертий – оцінці ефективності та організації контролю за їх реалізацією. Завершує роботу перелік висновків та рекомендацій.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

## 1.1 Сутність та основні види диверсифікації діяльності компаній

У сучасній економіці диверсифікація є основним інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі, знижувати ризики та забезпечувати довгостроковий розвиток. Цей термін походить від латинського слова *diversificatio*, що означає «зміна» або «різноманітність». Уперше ідеї диверсифікації були застосовані у 50-х роках ХХ століття у виробничих компаніях, коли стало очевидним, що залежність від одного виду продукту робить підприємства вразливими до ринкових коливань [1, с. 125].

Диверсифікація - це підвищення ефективності діяльності підприємця, компанії, фізособи або якогось процесу за рахунок розподілу ризиків. Основні цілі диверсифікації - знайти конкурентну перевагу, знизити ймовірність банкрутства бізнесу і підвищити рентабельність виробництва. Диверсифікацію застосовує не тільки бізнес, але і люди в повсякденному житті. Наприклад, фрілансер, який працює на трьох проектах, диверсифікує свій дохід. У статті розповідаємо про диверсифікацію бізнесу. Що можна диверсифікувати. Диверсифікувати можна: виробництво; бізнес; інвестиційний портфель. Підприємець розширює асортимент за рахунок тих ресурсів, які у нього є.

Диверсифікація бізнесу - підприємець або організація з мінімальними вкладеннями відкриває ще один бізнес в іншій сфері.

Диверсифікація інвестиційного портфеля - підприємець або компанія вкладає частину отриманих доходів у різні фінансові інструменти, які один з одним не пов'язані або пов'язані мало. Як і що інвестувати підприємцю в результаті шанс на інвестиційний успіх вищий, а ризик залишитися без грошей нижче: якщо цінний папір однієї компанії з портфеля інвестора впаде в ціні,

інші будуть зростати, і з зростаючих акцій перекриє збитки диверсифікації [2, с. 256].

Диверсифікацію ділять на два основних види: пов'язану і незв'язану. Пов'язана диверсифікація. Пов'язана - з основною діяльністю підприємця. Непов'язана диверсифікація - не пов'язана з діяльністю, якою бізнес займався до диверсифікації. Вона складніша, ніж пов'язана, бо треба навчити співробітників новим навичкам, придбати додаткове обладнання, перебудувати процеси.

Ідеї диверсифікації виникли як реакція на економічні кризи початку ХХ століття. Наприклад, після Великої депресії 30-х років багато компаній у США почали шукати нові джерела доходів. У цей період виникла концепція розподілу ризиків через розширення напрямків діяльності.

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку концепції диверсифікації

Етапи	Характеристика
Післявоєнний період (1945–1960)	У цей час диверсифікація використовувалася як інструмент для подолання ринкової залежності. Великі корпорації, такі як General Electric, почали освоювати нові галузі (енергетика, телекомунікації).
Ера глобалізації (1980–2000)	Глобалізація стимулювала компанії розширювати свою присутність на міжнародних ринках. Наприклад, Procter & Gamble диверсифікувала свій асортимент, додаючи продукцію для різних регіонів.
Сучасний період (з 2000 року)	Фокус змістився на технологічну диверсифікацію. Такі компанії, як Amazon, почали використовувати диверсифікацію для освоєння ринків, не пов'язаних з основною діяльністю.

*Джерело: побудовано автором на основі [3]*

Диверсифікація як процес проникнення спеціалізованих фірм в нові для себе галузі виробництва та сфери діяльності, що зародилася в епоху масового виробництва наприкінці ХІХ ст. На початку ХХ ст. набула широкого поширення, як форма докладання капіталу та розвитку компаній. Незважаючи

на це, досі неможливо вважати дане економічне явище значною мірою вивченим. того, у літературних джерелах спостерігаються різночитання у визначеннях диверсифікації, що ускладнює глибоке теоретичне осмислення суті диверсифікації.

Диверсифікація – це процес розширення напрямів діяльності компанії шляхом освоєння нових продуктів, послуг або ринків з метою зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності. У ширшому сенсі, диверсифікація є стратегією розвитку, яка дозволяє компаніям інтегрувати нові технології, географічні ринки чи види діяльності для зміцнення фінансової стійкості [4].

У рамках стратегічного управління диверсифікація розглядається як багатогранне явище, що охоплює кілька напрямів:

- розподіл ризиків - диверсифікація дозволяє уникнути залежності від одного джерела доходів, розширюючи базу клієнтів і продуктів;
- економія на масштабах - збільшення асортименту продукції або послуг дозволяє підприємству ефективніше використовувати наявні ресурси;
- синергія - поєднання різних напрямків діяльності створює додаткову цінність, перевищуючи сумарний ефект окремих напрямків.

Диверсифікація є найбільш ризикованою, але водночас перспективною стратегією, яка дозволяє компанії освоювати нові ринки та створювати нові продукти.

З розглянутих визначень зрозуміло, що диверсифікація може розглядатися як процес та як статика. Взагалі поняття процесу характеризується як послідовна зміна станів у розвитку чогось, тому позиція автора зводиться до припущення, що диверсифікація – це модель функціонування підприємства, що характеризується періодичністю змін або статичністю різноманітності напрямків внутрішньофірмової, підприємницької, інвестиційної та виробничої діяльності залежно від тенденцій та впливу як зовнішнього, і внутрішнього середовища організації.

У цьому слід детальніше розглянути види диверсифікації, які у свою чергу є проявом станів та різноманітності діяльності підприємства. Шляхом

критичного аналізу існуючих визначень та видів диверсифікації, були визначені, узагальнені та систематизовані найбільш універсальні характеристики її варіантів.

Диверсифікацію можна класифікувати за кількома критеріями [5].

1. За напрямком розширення:

- горизонтальна диверсифікація - включає створення нових продуктів, що доповнюють основний асортимент;

- вертикальна диверсифікація - розширення діяльності на етапи ланцюга постачання (інтеграція з постачальниками або клієнтами);

- конгломератна диверсифікація - вихід у нові галузі, що не пов'язані з основною діяльністю.

2. За рівнем географічного охоплення:

- локальна диверсифікація - розвиток на внутрішньому ринку;

- міжнародна диверсифікація - освоєння нових географічних ринків.

3. За цільовою аудиторією:

- споживча диверсифікація - орієнтована на нові категорії клієнтів;

- промислова диверсифікація - орієнтована на B2B сегмент.

Таблиця 1.2 – Види диверсифікації

Вид диверсифікації	Приклад	Очікувані результати
Горизонтальна	UPS розвиває складські послуги	Зростання частки ринку
Вертикальна	Maersk запускає послуги митного оформлення	Зниження витрат
Конгломератна	Amazon створює Amazon Web Services	Додаткові джерела доходу
Міжнародна	DHL виходить на ринок Азії	Розширення клієнтської бази

*Джерело: побудовано автором на основі [6, с. 125]*

Диверсифікація дозволяє вирішувати низку практичних завдань, а саме захист від ризиків (наприклад, компанії, що займаються лише вантажними перевезеннями, можуть диверсифікувати діяльність через додавання

складських послуг); підвищення конкурентоспроможності (диверсифіковані компанії пропонують клієнтам комплексні рішення, що збільшує їхню привабливість); розвиток інновацій (інвестиції у нові технології (наприклад, цифрові платформи для логістики) дозволяють компаніям підвищувати ефективність).

Диверсифіковані компанії демонструють більшу стійкість до ринкових коливань, але потребують більше ресурсів для управління.

Таблиця 1.3 – Порівняння спеціалізованих і диверсифікованих компаній

Параметр	Спеціалізовані компанії	Диверсифіковані компанії
Рівень ризику	Високий	Низький
Управлінська складність	Низька	Висока
Інноваційний потенціал	Обмежений	Високий
Залежність від ринку	Висока	Низька

*Джерело: побудовано автором на основі [7, с. 85]*

Сучасними викликами для диверсифікації виступають швидкий розвиток технологій - потреба адаптуватися до інновацій, глобалізація - зростаюча конкуренція на міжнародних ринках, екологічні вимоги - необхідність впровадження «зелених» технологій.

Отож, диверсифікація є багатограним явищем, яке поєднує економічні, стратегічні та інноваційні аспекти. Правильна реалізація диверсифікації дозволяє підприємствам знижувати ризики, адаптуватися до змін і створювати конкурентні переваги. Історичний досвід і сучасні кейси свідчать про ключову роль диверсифікації в успішному розвитку бізнесу.

Диверсифікація як стратегія розвитку підприємств є багатограним процесом, що включає різні підходи до розширення діяльності. Її види класифікують залежно від характеру нових напрямів, їхнього зв'язку з основною діяльністю, географічного охоплення та інших критеріїв. Основними типами є горизонтальна, вертикальна, конгломератна та міжнародна диверсифікація [8, с. 105].

Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення компанії шляхом впровадження нових продуктів чи послуг, що доповнюють основну діяльність. Вона спрямована на задоволення потреб існуючої клієнтської бази або залучення нових споживачів через розширення асортименту. Горизонтальна диверсифікація базується на теорії синергії, яка стверджує, що поєднання декількох взаємодоповнюючих продуктів чи послуг створює більшу цінність, ніж їх окреме існування.

Прикладами горизонтальної диверсифікації в логістиці вступають FedEx, так як почавши з послуг з доставки документів, компанія поступово розширила свій спектр послуг, включивши вантажні перевезення, складське зберігання та логістику електронної комерції та DHL, що інтегрувала автоматизацію складів і послуги доставки «останньої милі», що дозволило компанії стати лідером у сфері електронної комерції.

Перевагами горизонтальної диверсифікації є використання існуючої інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності через розширення асортименту, мінімізація витрат на освоєння нових ринків.

Недоліки також присутні, це потреба значних інвестицій у маркетинг і навчання персоналу, ризик канібалізації доходів основного напрямку.

Таблиця 1.4 – Переваги і недоліки горизонтальної диверсифікації

Переваги	Недоліки
Використання існуючої бази	Ризик перенавантаження системи
Розширення клієнтської аудиторії	Потреба у великих інвестиціях

*Джерело: побудовано автором на основі [9, с. 12]*

Вертикальна диверсифікація полягає в інтеграції підприємства на різних етапах ланцюга створення вартості. Це може бути «вгору» - інтеграція з постачальниками, та «вниз» інтеграція з клієнтами або кінцевими споживачами. Вертикальна диверсифікація базується на концепції транзакційних витрат (Р. Коуз), згідно з якою контроль над процесами на різних етапах ланцюга вартості

дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність і забезпечувати стабільність.

Практичними прикладами є Maersk – компанія, що розвинула послуги митного оформлення, складського зберігання та цифрові рішення для управління ланцюгами постачання. Це знизило залежність від сторонніх послуг. XPO Logistics - додала вертикальну інтеграцію через управління транспортними системами своїх клієнтів [10, с. 142].

Перевагами вбачаємо зниження транзакційних витрат, контроль над якістю послуг на всіх етапах. збільшення маржі. Недоліками є потреба значних інвестицій у створення інфраструктури, складність управління великою кількістю процесів.

Графік на рис. 1.1 порівнює витрати компаній із вертикальною інтеграцією та без неї.

Конгломератна диверсифікація передбачає вихід на ринки, які не пов'язані з основною діяльністю компанії. Це дозволяє знижувати ризики через розподіл доходів між різними галузями. Конгломератна диверсифікація ґрунтується на теорії портфельного управління (Г. Марковіц), згідно з якою створення диверсифікованого портфеля знижує загальні ризики інвестора.

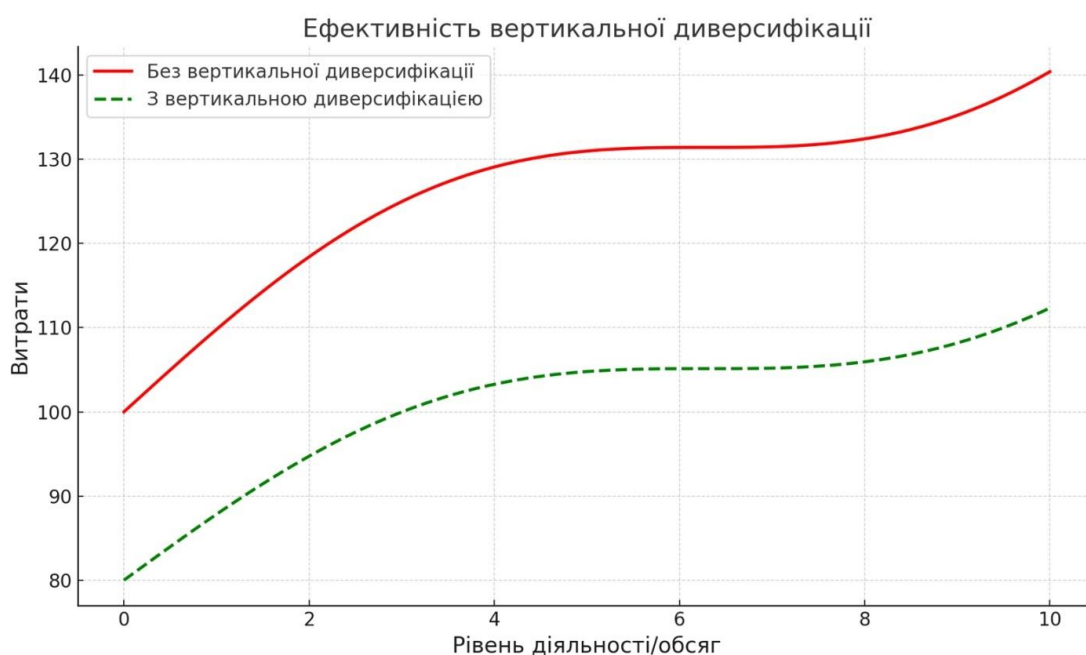


Рисунок 1.1 – Ефективність вертикальної диверсифікації [11, с. 185]

Практичними прикладами є Amazon (вихід у сферу хмарних обчислень через створення Amazon Web Services), General Electric (почавши як виробник електроприладів, компанія додала напрямки енергетики, телекомунікацій та фінансових послуг).

Перевагами вбачаємо диверсифікацію ризиків та можливість освоєння нових ринків із високим потенціалом зростання. Недоліки відображають складність управління непов'язаними напрямами та високі вимоги до фінансових і людських ресурсів.

Міжнародна диверсифікація передбачає вихід компанії на нові географічні ринки. Це дозволяє компанії знижувати залежність від економічних умов однієї країни. Практичними прикладами можуть бути DHL через вихід на азійські ринки, що забезпечив стабільний приріст доходів у регіоні з високим темпом зростання економіки, FedEx, за рахунок розширення діяльності на ринки Латинської Америки та Європи [12, с. 175].

Перевагами є збільшення клієнтської бази, зниження ризиків через географічну диверсифікацію. Недоліки тут - конкуренція з місцевими гравцями та ризики, пов'язані з політичними та культурними відмінностями.

Таблиця 1.5 - Порівняння стратегій диверсифікації

Вид диверсифікації	Основні переваги	Основні недоліки
Горизонтальна	Розширення ринку	Великі початкові інвестиції
Вертикальна	Контроль над процесами	Складність управління
Конгломератна	Зниження ризиків	Відсутність досвіду в нових сферах
Міжнародна	Розширення географії збуту	Ризики локальних ринків

*Джерело: побудовано автором на основі [13, с. 152]*

Вирізняють три основні методи диверсифікації: адаптація; експансія; об'єднання. Розкажемо про кожен метод.

Адаптація - ресурси, які вже є у підприємця, застосовують для відкриття нового напрямку в бізнесі. Підприємець, щоб збільшити прибуток, розширив асортимент. Так як у нього вже було налагоджено виробництво, знайдено постачальників і розроблено дизайн, для випуску нової продукції потрібно було тільки розробити нову упаковку і навчитися робити виріб.

Експансія - підприємець виходить на новий ринок, щоб збільшити прибуток, знайшов транспортну компанію, яка доставлятиме посилки в інші країни, і став продавати прикраси за кордоном [14, с. 256].

Об'єднання - може бути у формі поглинання, злиття або приєднання бізнесів один до одного. У рамках такої диверсифікації компанії об'єднують ресурси для того, щоб постачати продукти або надавати послуги клієнтам швидше, знизити вартість, вийти на новий ринок. Під час проведення диверсифікації можна застосувати відразу кілька методів. Наприклад, дві компанії можуть об'єднатися і вийти на новий ринок.

Тому, класифікація пропонує розглядати три основні види диверсифікації, які у свою чергу виявляються в тій чи іншій формі, обумовленої технологічними особливостями змін, що здійснюються.

Профільна диверсифікація – виробництво нових продуктів (послуг) за допомогою традиційних технологій, яка може бути представлена в наступні форми:

- товарна диверсифікація – створення товару послуг, технічно однорідних традиційним; характерна для підприємств, які стоять на початку шляхи диверсифікаційних перетворень;

- супутня диверсифікація властива широко диверсифікованим підприємствам і характеризується розвитком нових виробничих напрямів, як правило, функціонально що доповнюють існуючі. Здійснюється з міркування споживчої відповідності одному або декільком продуктовим напрямкам [15, с. 163].

Вертикальна диверсифікація – проникнення у сфері діяльності, пов'язані з різними етапами виробництва та збуту основного продукту підприємства. Залежно від початкових функцій підприємства стосовно свого основного продукту вертикальна диверсифікація може бути прогресивною, тобто орієнтованою на діяльність, пов'язану з будь-яким з наступних етапів виробництва, руху товару або післяпродажного обслуговування, або регресивною, тобто орієнтованою на попередні етапи виробництва та/або товароруху.

Непов'язана диверсифікація – розширення організації в галузі, не пов'язані з основним виробництвом, що виражається в одному з двох станів:

а) конгломеративна диверсифікація, при якій підприємство одночасно функціонує в різних видах бізнесу, які не мають між собою який- або технологічної чи ринкової спільності;

б) диверсифікація, орієнтована потреби традиційного ринку – виробництво товарів або послуг, не пов'язаних спільними технологіями, але відповідають потребам єдиного ринку.

Географічна диверсифікація – розширення меж присутності та сфер діяльності підприємства з метою отримання шуканих переваг, які відсутні домашньому ринку. Підприємство може розвиватися або в одному, або одночасно в обох напрямках, які визначаються як: [16, с. 114-115]

- регіональна диверсифікація – розширення меж присутності підприємства у нових формах у межах домашнього ринку;
- міжнародна диверсифікація – розширення меж присутності підприємства на нових формах за межі домашнього ринку у вигляді організації або придбання дочірніх підприємств.

Даний вид відображає прогресивні можливості диверсифікації та передбачає наявність одного або кількох альтернативних варіантів диверсифікації. Географічна диверсифікація може сусідити з усіма розглянутими видами та формами диверсифікації.

Запропонована класифікація є результатом спроби відобразити закономірність змін у процесі та кінцевих станах диверсифікації, що має сприяти створенню більш чіткого уявлення про можливі напрямки диверсифікації та очікуваних результатів у процесі оновлення або реструктуризації діяльності компанії.

На підставі вищевикладеного можна зробити ряд висновків. По-перше, поняття «диверсифікація» та «стратегія диверсифікації» не ідентичні. По-друге, диверсифікація - поняття ємне і може розглядатися як динаміка, таки статика різноманітності видів діяльності підприємства, на підставі чого повинна проводитися класифікація видів та форм даного економічного явища.

Запропонована в цій статті класифікація пропонує розглядати три основні види диверсифікації, які в свою чергу виявляються у тій чи іншій формі, обумовленої технологічними особливостями змін, що здійснюються.

Таким чином, кожен вид диверсифікації має свої переваги і недоліки, які слід враховувати при виборі стратегії розвитку. Горизонтальна диверсифікація ефективна для розширення послуг у межах однієї галузі, вертикальна – для зміцнення контролю, а конгломератна та міжнародна – для розподілу ризиків. Практичні приклади провідних компаній свідчать, що поєднання кількох видів диверсифікації дозволяє досягти найкращих результатів.

## **1.2 Особливості диверсифікації діяльності в умовах нестабільного бізнес-середовища**

Умови нестабільного бізнес-середовища, такі як економічні кризи, політичні конфлікти, глобальні пандемії та зміни регуляторної бази, створюють значні виклики для компаній. Для логістичних підприємств ці фактори мають критичне значення, оскільки їх діяльність залежить від глобальних ланцюгів постачання. Основними аспектами впливу є економічні ризики (коливання валютних курсів, інфляція, нестабільність фінансових ринків), політичні ризики (санкції, митні обмеження, торгові війни), соціальні ризики (зміна

споживчих уподобань, зростання вимог до екологічності). Приміром, під час пандемії COVID-19 багато компаній стикнулися зі збоєм у постачанні. Однак DHL змогла адаптуватися через диверсифікацію в електронну комерцію, яка значно зросла у цей період [17, с. 175-176].

Компанії, які успішно працюють у нестабільних умовах, використовують адаптивні підходи до диверсифікації. Серед них виділяють стратегію гнучкості у виборі ринків, так як вихід на ринки з низьким рівнем регуляторних бар'єрів. Приклад, Maersk адаптувала свої послуги до ринків Азії, де попит на логістику продовжував зростати навіть під час економічних криз. Диверсифікація клієнтської бази, мається на увазі, логістичні компанії залучають клієнтів із різних сегментів, щоб компенсувати втрати в одному з них. Приклад, FedEx обслуговує як великих ритейлерів, так і малий бізнес. Інновації є способом адаптації, так як використання цифрових технологій здійснюється для зменшення залежності від зовнішніх факторів. Прикладом є XPO Logistics, яка запровадила систему прогнозування попиту, яка допомагає оптимізувати транспортні витрати навіть у періоди економічного спаду [18].

Практичним прикладом диверсифікації у нестабільних умовах є діяльність компанії Amazon, так як завдяки диверсифікації в напрямку хмарних обчислень (AWS), компанія залишалася прибутковою навіть під час падіння ринку роздрібною торгівлі. Ще одним приміром є те, як під час торгових воєн між США та Китаєм DHL збільшила частку на європейському ринку, розширивши спектр послуг, включаючи автоматизацію складів. Tesla інвестувала в створення акумуляторів для зберігання енергії, що дозволило їй мінімізувати вплив коливань на ринку автомобілів.

Таблиця 1.6 – Основні ризики диверсифікації у нестабільних умовах

Тип ризику	Опис	Приклад
Фінансовий	Нестача капіталу для інвестицій	Згорання проектів у GE
Регуляторний	Санкції або нові закони	Обмеження діяльності в рф
Соціальний	Зміна уподобань споживачів	Відмова від неекологічної продукції

*Джерело: побудовано автором на основі [19]*

Попри численні переваги, диверсифікація в умовах нестабільного середовища має свої ризики. У періоди економічного спаду компанії можуть зіткнутися з дефіцитом фінансування. Різні країни встановлюють специфічні вимоги, які можуть обмежувати можливості диверсифікації. Зміни в уподобаннях споживачів можуть негативно вплинути на нові напрямки бізнесу.

Рекомендаціями для успішної диверсифікації виступають проведення SWOT-аналізу, тому що компанії повинні оцінити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози на ринку перед запуском нових напрямів, інвестиції в персонал і технології, так як навчання співробітників і впровадження інновацій знижують ризики, пов'язані з нестабільністю, диверсифікація портфеля клієнтів, через співпрацю з компаніями з різних секторів допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з кризами в окремих галузях, етапний підхід за допомогою реалізації проектів у кілька етапів дозволяє зменшити фінансові ризики.

У кризові часи компанії можуть диверсифікувати свою продукцію або послуги, щоб залучити нові цільові аудиторії або реагувати на зміну потреб споживачів. Наприклад, виробники можуть почати випускати нові види товарів, які більш актуальні в умовах кризи. Ризики, пов'язані з економічною кризою в одній країні або регіоні, можуть бути знижені за допомогою виходу на нові ринки. Це дозволяє компаніям компенсувати падіння попиту в одному регіоні за рахунок зростання продажів в іншому. Під час економічної кризи часто спостерігається нестабільність постачання та зростання витрат на ресурси. Тому важливо мати альтернативні канали постачання матеріалів, технологій та фінансування. Це може включати використання нових постачальників, а також інвестування в інноваційні технології, які зменшують залежність від зовнішніх факторів [20, с. 114].

Кризи також можуть бути періодом для пошуку нових можливостей через інновації. Інвестування в технології, які допомагають знизити витрати або

підвищити ефективність, може бути важливим кроком для диверсифікації компанії. Це дозволяє адаптуватися до нових реалій ринку та зберегти конкурентоспроможність. У кризових умовах підприємства можуть стикатися з проблемами залучення капіталу. Тому важливо диверсифікувати джерела фінансування, залучати інвесторів, використовувати державні програми підтримки, а також розглядати можливість отримання кредитів у різних фінансових установах.

У разі, коли компанія сильно залежить від певного сектору економіки, наприклад, від енергетики або туризму, економічна криза може суттєво негативно вплинути на її результати. Диверсифікація дозволяє знизити ризики, додаючи нові напрями діяльності, наприклад, у сферах технологій, охорони здоров'я або агробізнесу. Диверсифікація може включати стратегічні партнерства з іншими компаніями. Це дозволяє знизити ризики та використовувати партнерські ресурси для втілення нових ідей. Партнерства можуть бути як в межах однієї галузі, так і між різними секторами економіки.

Важливо, щоб стратегії диверсифікації не тільки сприяли економічному росту, але й забезпечували стійкість бізнесу. Кризові часи часто вимагають гнучкості, тому компанії мають розвивати свої здібності до швидкої адаптації до змін на ринку та в економіці [21, с. 169].

Вкладення в нові напрями можуть вимагати значних інвестицій, що може призвести до відволікання ресурсів від основної діяльності компанії. Вихід на нові ринки чи запуск нових продуктів завжди має певні ризики, зокрема, пов'язані з непередбачуваністю поведінки споживачів або конкуренцією. Якщо диверсифікація передбачає придбання нових компаній або створення нових бізнес-одиниць, можуть виникнути проблеми з інтеграцією різних корпоративних культур або операційних систем.

Диверсифікація є важливим інструментом для компаній у кризовий період, але вона повинна бути добре спланованою та адаптованою до конкретних умов економіки. Вибір правильних напрямків диверсифікації, гнучкість у реалізації стратегії та постійний моніторинг зовнішнього

середовища дозволяють зберігати конкурентоспроможність і стабільність бізнесу навіть у складні часи.

Отже, диверсифікація є ефективною стратегією для мінімізації ризиків і стабілізації бізнесу в умовах нестабільного середовища. Успішна реалізація цієї стратегії потребує гнучкого підходу, інноваційних рішень і розуміння глобальних трендів. Практичні кейси компаній демонструють, що адаптація до умов ринку через диверсифікацію може стати ключовим фактором їхнього успіху.

Диверсифікація в умовах війни має особливості, пов'язані з надзвичайними умовами, які створює конфлікт: фізична, економічна та психологічна нестабільність, загроза безпеці, зміни в політичному та правовому середовищі, а також порушення ланцюгів постачання та зростання непередбачуваних ризиків. У таких умовах диверсифікація стає не лише стратегічним інструментом для зниження ризиків, але й необхідністю для виживання компанії.

Війна часто викликає порушення в межах країни чи регіону, у тому числі блокування транспорту, обмеження на імпорт і експорт. Тому компанії повинні орієнтуватися на диверсифікацію своїх ринків, шукаючи нові можливості в інших країнах або регіонах. Вихід на іноземні ринки дозволяє знизити залежність від внутрішніх проблем. В умовах війни змінюються потреби споживачів. Наприклад, зростає попит на товари першої необхідності, засоби захисту, медичні препарати, а також на технології для підтримки безпеки та зв'язку. Компанії можуть диверсифікувати свою продукцію, орієнтуючись на нові потреби, які з'являються у зв'язку з конфліктом [22, с. 16165].

Війна може серйозно порушити традиційні ланцюги постачання, особливо якщо йдеться про матеріали або товари, що імпортуються з країн, залучених у конфлікт. Тому важливо шукати альтернативні джерела постачання, укладати договори з новими постачальниками в інших країнах або регіонах, використовувати локальних виробників для мінімізації ризиків. В умовах війни економіка країни часто переживає значні труднощі, що може

ускладнити доступ до традиційних джерел фінансування (кредитів, інвестицій). Диверсифікація фінансування включає залучення фінансів через міжнародні організації, програми допомоги від урядів та міжнародних фондів, а також залучення нових інвесторів або партнерів з-за кордону.

В умовах війни компанії мають бути більш гнучкими у своїх операціях. Можливо, знадобиться перебудова організаційної структури, створення резервних підрозділів або мобільних груп для роботи в умовах постійних змін. Також може бути доцільно створювати більше резервних потужностей для виробництва та складів, щоб не залежати від єдиного місця.

Війна змінює поведінку споживачів — знижується купівельна спроможність, зростає попит на дешевші та більш необхідні продукти. Компанії мають бути готовими швидко адаптувати свої стратегії маркетингу та продажу, а також скорочувати витрати, щоб залишатися конкурентоспроможними. Окрім того, можуть виникнути нові ніші, на яких компанії можуть сфокусуватися, наприклад, в сфері постачання гуманітарної допомоги.

В умовах війни важливо забезпечити безпеку бізнесу - як фізичну (від повітряних атак, вандалізму, мародерства), так і інформаційну (захист від кіберзагроз). Інвестиції в технології для захисту даних, безпечних комунікацій та ефективної логістики стають критичними для підтримки діяльності компанії в період кризи [23].

Війна може створювати високий рівень стресу серед працівників та споживачів. Компанії повинні враховувати психологічні аспекти: створення резервних робочих місць у безпечних регіонах, запровадження дистанційної роботи, підтримка морального духу працівників, а також активне залучення до соціальних ініціатив (гуманітарної допомоги, підтримки постраждалих від війни). Компанії можуть диверсифікувати свою діяльність, активно підтримуючи місцеві громади або залучаючи їх до виробничих процесів. Це не тільки дозволяє зміцнити зв'язки з місцевими споживачами, але й забезпечує додаткові ресурси для виживання компанії в умовах кризи.

В умовах війни можуть бути важко передбачувані зміни, які ускладнюють планування стратегій диверсифікації. У складних умовах війни співпраця з певними постачальниками або партнерами може бути ненадійною через припинення діяльності або порушення логістики. Підвищені витрати на забезпечення безпеки можуть зменшити рентабельність бізнесу. Можливий вплив на мотивацію працівників та моральний дух в умовах тривалої кризи або постійних загроз.

Отже, диверсифікація в умовах війни стає не лише способом мінімізувати ризики, але й необхідною стратегією для виживання та адаптації бізнесу до швидко змінюваних умов. Для успішної диверсифікації компанії повинні зберігати гнучкість, швидко адаптуватися до нових реалій, підтримувати стійкість фінансової та організаційної структури, а також активно працювати над зміцненням своїх ресурсів та партнерств.

### **1.3 Механізм управління вибором стратегії диверсифікації**

Диверсифікація є ефективною стратегією, яка забезпечує підприємствам конкурентні переваги та довгострокову стійкість. Основні переваги диверсифікації включають зниження ризиків, так як диверсифікація дозволяє зменшити залежність компанії від одного ринку чи продукту. Наприклад, під час пандемії COVID-19 компанії, які диверсифікували свою діяльність у напрямку електронної комерції, змогли компенсувати втрати в традиційних сегментах. Горизонтальна диверсифікація сприяє залученню нових клієнтів через впровадження додаткових послуг чи продуктів. Наприклад, логістичні компанії, які розширили спектр послуг складського зберігання, змогли збільшити клієнтську базу. Диверсифікація дозволяє оптимізувати використання існуючої інфраструктури, персоналу та фінансових ресурсів. Наприклад, компанія Maersk успішно використала свої логістичні потужності для створення мультимодальних транспортних рішень [24, с. 117].

Унікальні продукти чи послуги, що є результатом диверсифікації, дозволяють компаніям зміцнити свої ринкові позиції. Amazon, додаючи Amazon Web Services, створила один із найприбутковіших напрямів діяльності. Завдяки наявності декількох джерел доходу, компанії стають менш залежними від зовнішніх факторів. Наприклад, Google (Alphabet) значну частину своїх доходів отримує через диверсифікацію у сферах штучного інтелекту та апаратного забезпечення.

Попри численні переваги, диверсифікація має певні ризики, які можуть знизити ефективність цієї стратегії. Розширення діяльності вимагає значних інвестицій, які не завжди є виправданими. Наприклад, компанія Target зазнала збитків після невдалої спроби виходу на канадський ринок через недооцінку місцевих умов. Розширення на ринки, що не пов'язані з основною діяльністю, може призвести до втрати контролю над бізнес-процесами. Наприклад, спроби компанії Kodak диверсифікуватися у сферу цифрових технологій не були успішними через брак експертизи [25, с. 263].

Диверсифіковані компанії часто стикаються зі складнощами в управлінні різними напрямками діяльності. Наприклад, конгломерат General Electric мав труднощі з оптимізацією своїх численних бізнесів. У випадку міжнародної диверсифікації компанії можуть стикатися з різницею в культурі, що ускладнює адаптацію на нових ринках. Наприклад, Walmart зіткнувся з проблемами в Німеччині через нерозуміння місцевих споживачів. Нові продукти чи послуги можуть зменшувати попит на існуючі. Це часто стається при горизонтальній диверсифікації, коли компанія створює продукт, який конкурує з її ж основним напрямом.

Щоб краще зрозуміти баланс між перевагами та ризиками диверсифікації, розглянемо основні аспекти у формі таблиці.

Таблиця 1.7 – Порівняння переваг та ризиків диверсифікації

Аспект	Переваги	Ризики
Фінанси	Додаткові джерела доходу	Великі початкові інвестиції
Управління	Зниження залежності від одного	Складність управління новими

	напрямую	напрямами
Маркетинг	Розширення клієнтської бази	Можлива канібалізація доходів
Технології	Інноваційність	Відсутність експертизи

*Джерело: побудовано автором на основі [26, с. 86-88]*

Перед запуском нових напрямів важливо оцінити ринкові умови, конкурентів та потенційні витрати. Для зниження ризиків компанії можуть залучати партнерів, які мають досвід у нових галузях. Підготовка співробітників до роботи в нових умовах допоможе уникнути помилок. Розширення діяльності краще проводити поступово, оцінюючи результати кожного етапу.

Диверсифікація є потужним інструментом для розвитку компанії, що дозволяє знизити ризики, збільшити доходи та створити конкурентні переваги. Проте реалізація цієї стратегії пов'язана з певними ризиками, які можуть бути зменшені за допомогою ретельного планування та аналізу. Міжнародний досвід свідчить, що збалансоване поєднання переваг та ризиків є ключем до успішної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення послуг у межах існуючого напрямку бізнесу. У логістичній галузі це може бути створення нових сервісів для поточних клієнтів, що сприяє збільшенню доходів і підвищенню конкурентоспроможності. Концепція горизонтальної диверсифікації базується на моделі економії масштабу, яка стверджує, що збільшення обсягів виробництва або послуг знижує середні витрати на одиницю продукції. Приміром, DHL інвестувала в автоматизацію складів, що дозволило їй збільшити швидкість обробки вантажів і скоротити витрати клієнтів. FedEx впровадила послуги експрес-доставки для малого бізнесу, що збільшило її присутність у цьому сегменті. Ризиками виступають потреба у високих інвестиціях та ризик перевантаження ресурсів у разі невдалого планування [27, с. 185-186].

На рис. 1.2 зображена діаграма, яка показує, який відсоток компаній обирає горизонтальну стратегію.

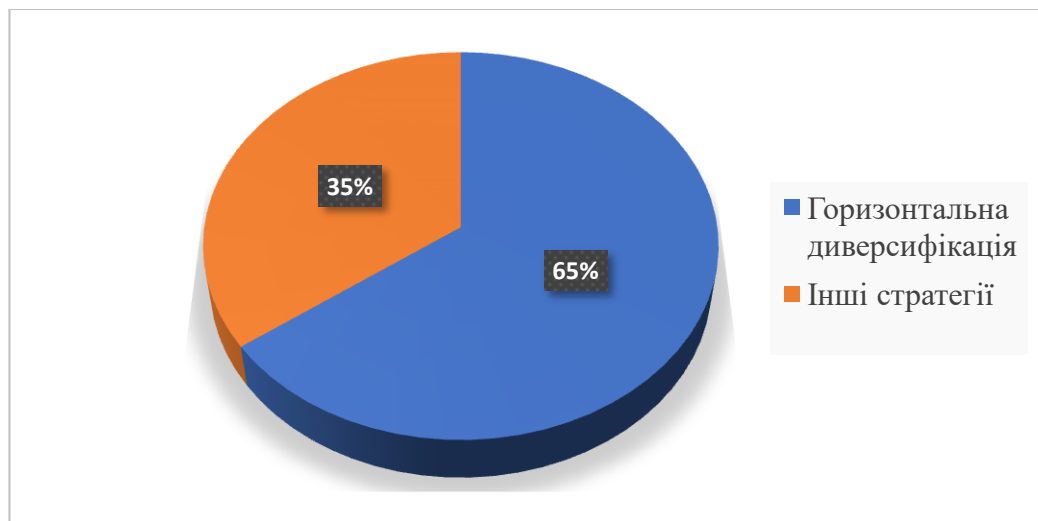


Рисунок 1.2 – Популярність горизонтальної диверсифікації серед логістичних компаній [28]

Вертикальна диверсифікація дозволяє компаніям інтегрувати етапи ланцюга постачання, забезпечуючи більший контроль над процесами. У логістиці це включає управління вантажними терміналами, створення цифрових платформ для відстеження товарів тощо. Додатковими прикладами є Maersk, яка інтегрувала цифрову платформу TradeLens, що використовує технологію блокчейн для управління ланцюгами постачання та XPO Logistics, що розвинула власні склади для обслуговування великих клієнтів, таких як Amazon і Walmart. Вертикальна диверсифікація базується на теорії транзакційних витрат, згідно з якою інтеграція дозволяє знизити витрати на співпрацю з посередниками [29, с. 152].

Таблиця 1.8 – Витрати на послуги з вертикальною інтеграцією і без неї

Параметр	З вертикальною інтеграцією	Без інтеграції
Витрати на логістику	70 млн грн	100 млн грн
Час доставки	2 дні	4 дні

*Джерело: побудовано автором на основі [30]*

Конгломератна диверсифікація є найбільш ризикованою, оскільки передбачає вихід на нові ринки, які не пов'язані з основною діяльністю. Проте

вона забезпечує можливість значного зростання доходів і зниження залежності від основного напрямку. Перевагами тут вбачаємо зниження залежності від основного бізнесу, розширення бази клієнтів. Ризиками виступають відсутність досвіду у новій галузі та великі інвестиційні витрати.

Таблиця 1.9 - Основні параметри конгломератної стратегії

Параметр	Переваги	Недоліки
Рівень ризику	Низький при успіху	Високий
Інвестиції	Високий потенціал прибутку	Значні стартові витрати
Контроль над ринком	Широка клієнтська база	Необхідність адаптації

*Джерело: побудовано автором на основі [31]*

Міжнародна диверсифікація є популярним вибором для логістичних компаній, оскільки вона забезпечує доступ до нових ринків і зниження ризиків через географічний розподіл діяльності. Приміром, DHL розширила свою діяльність у країнах Африки, інвестуючи у створення нових центрів логістики, а FedEx створила спеціалізовані термінали для обробки міжнародних вантажів у Європі та Азії [32, с. 152].

На рис. 1.3 відобразимо географічне розширення міжнародних логістичних компаній

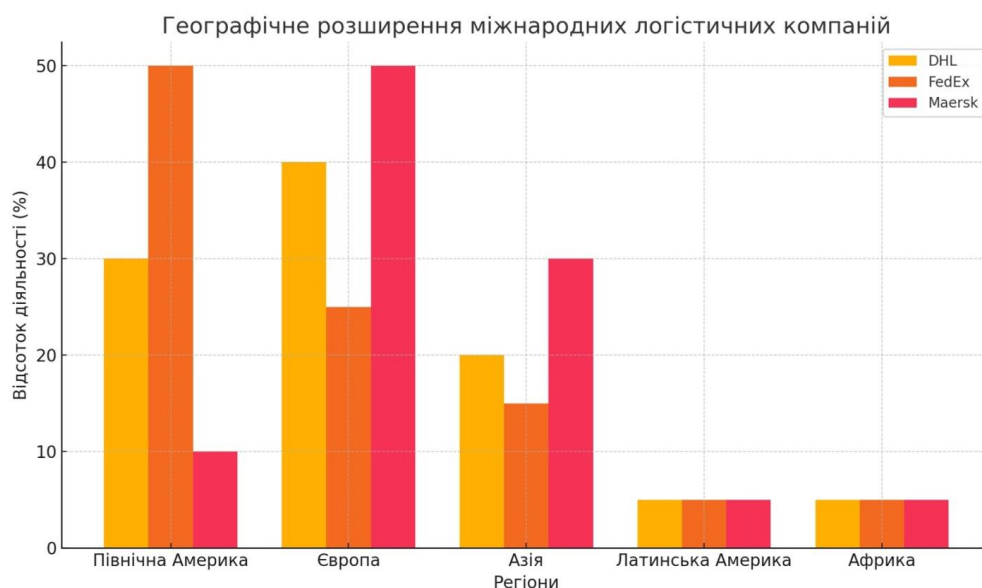


Рисунок 1.3 – Географічне розширення міжнародних логістичних компаній [33]

Графік показує розподіл діяльності DHL, FedEx та Maersk за регіонами.

Інновації є ключовим драйвером для розвитку компаній, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними на сучасному ринку. Інновації дозволяють автоматизувати процеси, що скорочує час обробки вантажів і знижує витрати. Цифрові рішення, такі як трекінг вантажів або платформи для управління логістикою, покращують взаємодію з клієнтами. Інновації сприяють створенню нових напрямів, наприклад, використання дронів для доставки або автономного транспорту.

Компанії, такі як Maersk, розробляють платформи для управління ланцюгами постачання. Це дозволяє клієнтам в режимі реального часу відстежувати переміщення товарів і отримувати аналітичні звіти. Блокчейн забезпечує прозорість у процесах постачання. Це мінімізує ризики шахрайства і скорочує затримки в перевірці документів. Використання електровантажівок, екологічного пакування і розробка рішень для зниження викидів CO<sub>2</sub> є важливим трендом.

Приклади успішного використання інновацій [34, с. 175]:

- FedEx впровадила систему штучного інтелекту для оптимізації маршрутів доставки, що дозволило скоротити час перевезень на 15%;
- Amazon використовує дрони для доставки в межах програми Prime Air, що значно скоротило час доставки для невеликих посилок;
- XPO Logistics розробила систему прогнозування попиту на транспортні послуги, яка базується на машинному навчанні.

Таблиця 1.10 - Інвестиції в інновації великих логістичних компаній (2022 р.)

Компанія	Напрямок інновацій	Інвестиції, млн \$	Очікувана економія, млн \$
DHL	Автоматизація складів	500	150
Maersk	Цифрові платформи	400	120
Amazon	Дрони для доставки	300	90

*Джерело: побудовано автором на основі [35]*

Більшість технологій вимагають значних інвестицій, що недоступно для малого бізнесу. Нові технології потребують навчання працівників, що може

сповільнити впровадження. Використання цифрових рішень збільшує вразливість до хакерських атак.

Отож, інновації є важливим елементом диверсифікації, які дозволяють логістичним компаніям розширювати спектр послуг і підвищувати ефективність. Сучасні технології, такі як автоматизація, блокчейн і штучний інтелект, стають основою для створення нових напрямів бізнесу. Попри значні виклики, інвестиції в інновації є перспективним шляхом розвитку для логістичних компаній.

### **Висновки до першого розділу**

Диверсифікація є потужною стратегією розвитку, що дозволяє компаніям адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, знижувати ризики та забезпечувати стабільність. Вона полягає у розширенні спектра діяльності компанії шляхом освоєння нових продуктів, послуг або ринків.

Диверсифікація може бути горизонтальною, вертикальною, конгломератною або міжнародною. Кожен тип має свої особливості, переваги та ризики:

- горизонтальна диверсифікація дозволяє компаніям розширювати асортимент послуг, використовуючи наявну інфраструктуру;
- вертикальна інтеграція забезпечує контроль над ланцюгом постачання;
- конгломератна диверсифікація знижує залежність від однієї галузі, хоча потребує значних інвестицій;
- міжнародна диверсифікація дозволяє знизити географічні ризики та розширити клієнтську базу.

Кейси провідних компаній, таких як DHL, Maersk, FedEx і Amazon, демонструють, що успішна диверсифікація забезпечує конкурентні переваги, підвищує ефективність та відкриває нові ринки. Впровадження інноваційних

технологій, таких як автоматизація, цифрові платформи та блокчейн, стає невід'ємною частиною диверсифікаційних стратегій.

Диверсифікація має численні переваги, включаючи фінансову стійкість, зниження ризиків і розширення ринкових можливостей. Водночас вона пов'язана з певними ризиками, такими як великі інвестиції, складність управління новими напрямками та необхідність адаптації до нових ринкових умов. В умовах економічної та політичної нестабільності диверсифікація стає особливо актуальною. Адаптивні стратегії, орієнтовані на гнучкість, інновації та розширення клієнтської бази, дозволяють компаніям мінімізувати вплив зовнішніх ризиків.

Інновації є рушійною силою диверсифікації. Вони дозволяють компаніям підвищувати ефективність, задовольняти нові потреби клієнтів та освоювати нові ринки. Інвестиції в автоматизацію, цифрові платформи, зелену логістику та блокчейн є ключовими для успішної диверсифікації.

Розглянуті концепції, моделі та приклади створюють базу для аналізу й розробки стратегії диверсифікації для конкретного підприємства, такого як ТОВ «Гілея». Вони дозволяють адаптувати кращі практики до локальних умов.

Розділ 1 підтвердив, що диверсифікація є ефективним інструментом стратегічного управління. Вона дозволяє логістичним компаніям адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища, залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати довгостроковий розвиток.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГІЛЕЯ» ТА ВИЗНАЧЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДЛЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ**

### **2.1 Стратегії диверсифікації у логістичній галузі: міжнародний досвід та національна практика**

Міжнародний досвід диверсифікації показує, що ця стратегія є основним інструментом для збереження конкурентоспроможності компаній у глобалізованому світі. Успішна диверсифікація дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкового середовища, мінімізувати ризики та знаходити нові джерела доходу. Горизонтальна диверсифікація, що передбачає розширення асортименту послуг у межах основного напрямку діяльності, є популярною стратегією серед міжнародних логістичних компаній. Вона дозволяє компаніям адаптуватися до змін попиту та забезпечувати комплексне обслуговування клієнтів [36, с. 165].

Кейси міжнародних компаній:

- UPS (United Parcel Service). UPS є прикладом компанії, яка успішно реалізувала горизонтальну диверсифікацію. Спочатку вона спеціалізувалася на експрес-доставці документів, але з часом розширила спектр послуг, додавши: складські послуги, логістику електронної комерції, мультимодальні перевезення.

- DHL інтегрувала автоматизовані складські рішення, що дозволило їй стати лідером у сфері електронної комерції. Горизонтальна диверсифікація дозволила компанії скоротити витрати клієнтів завдяки інтеграції логістичних процесів, забезпечити швидкі рішення для онлайн-магазинів через послуги «останньої милі».

Вертикальна диверсифікація, яка передбачає інтеграцію компанії на різних етапах ланцюга постачання, дозволяє підприємствам знижувати залежність від сторонніх постачальників та оптимізувати витрати. Наведемо приклади.

Maersk реалізувала вертикальну інтеграцію, впровадивши послуги митного оформлення, цифрові платформи для відстеження вантажів, управління складськими процесами. Завдяки цьому компанія знизилася операційні витрати та забезпечила контроль над усіма етапами перевезення [37, с. 269-270].

FedEx активно інтегрував вертикальну диверсифікацію через створення власних авіаперевізників і управління складами. Це дозволило компанії скоротити транзакційні витрати та зменшити затримки в логістичних процесах.

Конгломератна диверсифікація, що включає вихід на нові ринки чи галузі, не пов'язані з основною діяльністю, є популярною серед великих корпорацій, які прагнуть мінімізувати ризики через розподіл доходів. Приміром, Amazon почав як інтернет-магазин книг, але поступово розширив свою діяльність у напрямках хмарних обчислень (Amazon Web Services), виробництво розумних пристроїв (Echo, Alexa) та власну логістику для доставки. Конгломератна диверсифікація дозволила Amazon забезпечити стабільність доходів навіть у кризові періоди. General Electric (GE) розширила діяльність у таких напрямках, як енергетика, авіаційні двигуни, телекомунікації. Конгломератна модель дозволила GE стати лідером у кількох індустріях, знижуючи ризики, пов'язані з однією галуззю.

Для розуміння ефективності різних стратегій диверсифікації розглянемо основні показники провідних компаній.

Таблиця 2.1 - Порівняння міжнародних стратегій диверсифікації

Компанія	Вид диверсифікації	Основні результати
Maersk	Вертикальна	Зниження витрат на 20%
DHL	Горизонтальна	Збільшення частки ринку на 15%
Amazon	Конгломератна	25% доходу від хмарних обчислень
FedEx	Вертикальна	Скорочення часу доставки на 30%

*Джерело: побудовано автором на основі [38, с. 12]*

Міжнародна диверсифікація передбачає освоєння нових географічних ринків, що дозволяє компаніям знижувати залежність від економічної ситуації в одній країні та користуватися перевагами глобалізації. Приміром, DHL вийшла на ринок Азії, де темпи зростання економіки значно перевищують світові показники. Завдяки цьому компанія змогла збільшити свою частку ринку та стабілізувати доходи. XPO Logistics розширила свою діяльність у країнах Європи, Латинської Америки та Азії. Це дозволило їй залучити нових клієнтів та оптимізувати витрати через використання дешевшої робочої сили в окремих регіонах [39, с. 120].

За даними PwC, 65% міжнародних компаній впроваджують горизонтальну диверсифікацію як ключову стратегію розвитку. McKinsey зазначає, що вертикальна диверсифікація дозволяє знизити витрати в середньому на 10–15%.



Рисунок 2.1 - Популярність видів диверсифікації серед міжнародних компаній [40, с. 112]

Даний графік показує відсоткове співвідношення компаній, які обирають різні стратегії.

Трендами тут виступає зростання ролі цифрової диверсифікації: компанії активно інвестують у хмарні технології та автоматизацію та збільшення уваги до екологічної диверсифікації, наприклад, розвиток «зелених» логістичних рішень.

Українські компанії можуть використовувати міжнародні кейси для розробки власних стратегій. Наприклад, логістичні підприємства можуть інтегрувати цифрові платформи, як це зробив Maersk. Вихід на ринки ЄС відкриває для українських компаній нові можливості, зокрема завдяки безмитному експорту. Міжнародний досвід демонструє, що компанії, які розвивають нові технології, отримують конкурентну перевагу.

Диверсифікація в логістичній галузі є важливою стратегією для компаній, які прагнуть знизити ризики, зберегти стабільність і розширити свій бізнес на нові ринки або напрямки діяльності. В умовах високої конкуренції, змін у попиті та технологічних інновацій диверсифікація допомагає компаніям адаптуватися до змін та використовувати нові можливості. Розглянемо стратегії диверсифікації у логістичній галузі для трьох європейських країн - Польщі, Чехії та Німеччині [41, с. 163-165].

Польща - важливий логістичний хаб в Центрально-Східній Європі завдяки своїй стратегічній географії та розвитку інфраструктури. Компанії в Польщі використовують різноманітні стратегії для диверсифікації своєї діяльності в умовах конкурентного ринку. Польща активно розвиває мультимодальні логістичні рішення, що поєднують різні види транспорту (залізниця, авто, море, повітря). Логістичні компанії інвестують у розвиток контейнерних терміналів та комбінованих логістичних послуг, що дозволяє знижувати витрати та зменшувати екологічний слід.

Багато польських компаній впроваджують інноваційні технології для автоматизації складів і транспорту. Це включає використання робототехніки, дронів для доставок, а також впровадження систем для моніторингу вантажів в

реальному часі. В умовах європейських вимог до збереження навколишнього середовища логістичні компанії Польщі все більше орієнтуються на екологічно чисті та енергоефективні транспортні рішення, як, наприклад, електричні вантажівки або «зелені» склади.

Польща є одним з лідерів у розвитку електронної комерції в Східній Європі, тому багато логістичних компаній диверсифікують свої послуги, орієнтуючись на розширення доставки для онлайн-магазинів. Це включає організацію швидкої доставки, створення спеціалізованих складів для e-commerce.

Чехія також є важливим гравцем у європейській логістичній індустрії, зручне розташування між Західною та Східною Європою надає численні можливості для розвитку бізнесу. Чехія активно розвиває хабові розподільчі центри, зокрема в районах, які мають прямий доступ до основних транспортних маршрутів (через залізницю, авто- та авіатransпорт). Це дозволяє компаніям знижувати витрати на зберігання та доставку товарів [42, с. 152-54].

Чехія слідує глобальній тенденції цифровізації, що включає впровадження онлайн-платформ для планування логістичних операцій, автоматизації складів, а також використання великих даних для оптимізації маршрутів доставки. Зростаючий попит на швидкі та ефективні послуги доставки товарів призводить до розвитку послуг на короткі відстані (доставка «останньої милі») та створення більш гнучких і адаптивних логістичних рішень для малого та середнього бізнесу. Логістичні компанії в Чехії все більше орієнтуються на використання сталих транспортних засобів, таких як електричні вантажівки та гібридні транспортні рішення для зменшення викидів CO<sub>2</sub>, що відповідає екологічним стандартам ЄС.

Німеччина є однією з найбільших та найбільш розвинених логістичних країн у Європі завдяки потужній інфраструктурі, високому рівню технологій і постійно зростаючому попиту на логістичні послуги. Німеччина активно розвиває мультимодальні логістичні рішення, зокрема за допомогою розширення інтермодальних перевезень, що включають комбінацію різних

видів транспорту (авто, залізничний, річковий та авіаційний). Це дозволяє знизити витрати на перевезення та зменшити вплив на навколишнє середовище. Німецькі логістичні компанії активно використовують інноваційні технології для автоматизації складських операцій, трекінгу вантажів, а також впровадження смарт-рішень для оптимізації маршрутів. Багато компаній інвестують у розробку і використання роботів, дронів і штучного інтелекту для покращення ефективності.

З огляду на вимоги ЄС щодо скорочення викидів CO<sub>2</sub>, німецькі компанії активно інвестують у «зелену» логістику, зокрема електричні вантажівки, зарядні станції та інфраструктуру для альтернативних видів палива, таких як водень [43, с. 248].

Від, с. повідно до зростання попиту на електронну комерцію, компанії розвивають інфраструктуру для доставки товарів на вимогу, зокрема «останньої милі». Це включає вдосконалення складів і центрів доставки, що спеціалізуються на обробці замовлень для онлайн-магазинів. Німецькі компанії активно шукають можливості для міжнародної експансії. Вони укладають стратегічні альянси та партнерства з іншими міжнародними гравцями для розширення на нові ринки.

У кожній з цих країн - Польщі, Чехії та Німеччині - логістичні компанії використовують свої унікальні переваги для впровадження стратегій диверсифікації. Основними напрямками є розвиток мультимодальних транспортних послуг, інвестування в інфраструктуру, цифровізація, розвиток «зеленої» логістики та адаптація до змін у ринку електронної комерції. Кожна з цих стратегій дозволяє компаніям знижувати витрати, підвищувати ефективність і адаптуватися до нових економічних і технологічних умов.

Отже, міжнародний досвід свідчить, що успішна диверсифікація дозволяє компаніям не лише виживати в умовах мінливого бізнес-середовища, а й досягати значного зростання. Горизонтальна, вертикальна, конгломератна та міжнародна диверсифікація мають свої переваги і недоліки, які слід

враховувати при розробці стратегії. Українські компанії можуть адаптувати міжнародні практики, враховуючи локальні особливості ринку.

## **2.2 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Гілея»**

ТОВ «Гілея» - це українська компанія, яка займає провідні позиції у сфері логістичних послуг. Заснована у 2010 році, компанія поступово розширювала свої напрями діяльності, впроваджуючи сучасні технології та орієнтуючись на потреби клієнтів. Основною місією ТОВ «Гілея» є забезпечення ефективного управління ланцюгами постачання з використанням інноваційних рішень і високих стандартів якості. На початковому етапі діяльності компанія займалася лише внутрішніми вантажними перевезеннями. Завдяки орієнтації на клієнта, поступовому розширенню автопарку та впровадженню нових послуг, ТОВ «Гілея» стала надійним партнером для багатьох великих підприємств України. З 2015 року компанія почала працювати на міжнародному ринку, забезпечуючи експортно-імпортні операції для клієнтів з Європи та Азії [44].

Ключові етапи розвитку:

- 2010–2014 рр. - формування базової інфраструктури, початок роботи з локальними клієнтами;
- 2015–2018 рр. - вихід на міжнародний ринок, освоєння складської логістики;
- 2019–дотепер - впровадження інноваційних рішень (автоматизація процесів, цифрові платформи), розширення ринків збуту.

Місія компанії – забезпечення якісних, надійних і комплексних логістичних рішень, які сприяють ефективності бізнесу клієнтів.

Стратегічними цілями ТОВ «Гілея» є підтримка лідерських позицій у сфері логістики на українському ринку, вихід на нові географічні ринки, зокрема країни ЄС, впровадження «зелених» технологій для зниження викидів

CO<sub>2</sub>, розвиток інноваційних рішень, таких як автоматизовані склади та цифрові платформи управління вантажами.

ТОВ «Гілея» пропонує широкий спектр послуг, орієнтованих на комплексне забезпечення потреб клієнтів: [44]

- вантажні перевезення - автомобільні перевезення становлять основу діяльності компанії. Вантажопотік включає промислову продукцію, товари народного споживання та швидкопсувні вантажі;
- складська логістика - компанія надає послуги зберігання товарів на складах класу «А». Це включає сортування, пакування та обробку вантажів;
- митне оформлення - ТОВ «Гілея» пропонує повний цикл митних послуг, що включає оформлення документів і спрощення процедур для клієнтів;
- мультимодальні перевезення - застосування різних видів транспорту дозволяє оптимізувати витрати клієнтів і скорочувати час доставки.

ТОВ «Гілея» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка включає наступні підрозділи:

1. Логістичний відділ - займається плануванням і управлінням перевезеннями, оптимізацією маршрутів.
2. Відділ продажів - відповідає за пошук нових клієнтів і підтримку відносин із наявними.
3. Фінансовий відділ - контролює бюджети, витрати та займається фінансовою звітністю.
4. Інноваційний відділ - відповідає за розробку нових рішень і впровадження сучасних технологій.

ТОВ «Гілея» володіє сучасною матеріально-технічною базою:

- автопарк - компанія має понад 50 вантажних автомобілів різної вантажопідйомності, серед яких є спеціалізовані транспортні засоби для перевезення швидкопсувних товарів;

- складські приміщення - загальна площа орендованих і власних складів перевищує 5000 м<sup>2</sup>. Вони оснащені сучасними системами клімат-контролю та автоматизації;
- інформаційні системи - впроваджено цифрові платформи для управління ланцюгами постачання та відстеження вантажів у режимі реального часу.

Основними регіонами діяльності є великі промислові центри України, включаючи Київ, Харків, Дніпро та Одесу. Компанія також активно співпрацює з партнерами в Польщі, Німеччині, Угорщині та інших країнах ЄС [44].

ТОВ «Гілея» вирізняється такими конкурентними перевагами як орієнтація на клієнта (індивідуальний підхід до кожного замовлення забезпечує високу якість обслуговування), технологічність (використання автоматизованих систем знижує операційні витрати та підвищує ефективність), надійність (компанія відома своєю пунктуальністю та відповідальністю).

Попри сильні сторони, ТОВ «Гілея» стикається з низкою проблем таких як висока конкуренція (зростання кількості компаній на ринку логістики створює додатковий тиск на ціни), залежність від пального (коливання цін на паливо значно впливають на операційну діяльність), обмежена інфраструктура (необхідність розширення складських потужностей і оновлення автопарку).

Отож, ТОВ «Гілея» є стабільним і надійним гравцем на ринку логістики, що має значний потенціал для подальшого розвитку. Основними перевагами компанії є її технологічність, орієнтація на клієнта та якісна матеріально-технічна база. Водночас існують проблеми, які потребують вирішення, зокрема залежність від пального та необхідність розширення інфраструктури.

Фінансовий аналіз є важливим інструментом для оцінки поточного стану компанії та визначення її можливостей для диверсифікації. Розглянемо основні фінансові показники ТОВ "Гілея" за останні три роки [45].

Динаміка доходів і витрат компанії свідчить про стабільний розвиток. Лєвова частка доходів компанії надходить від внутрішніх і міжнародних перевезень. Складські послуги (25% доходу) - надання послуг зберігання,

обробки та пакування товарів. Супутні послуги (15% доходу) - це включає митне оформлення та організацію мультимодальних перевезень.

Таблиця 2.2 - Динаміка фінансових показників

Рік	Доходи, млн грн	Витрати, млн грн	Чистий прибуток, млн грн
2021	50	35	15
2022	60	42	18
2023	72	50	22

Джерело: побудовано автором на основі [46]

Графік 2.1. Динаміка доходів та витрат ТОВ Гілея (2021-2023)

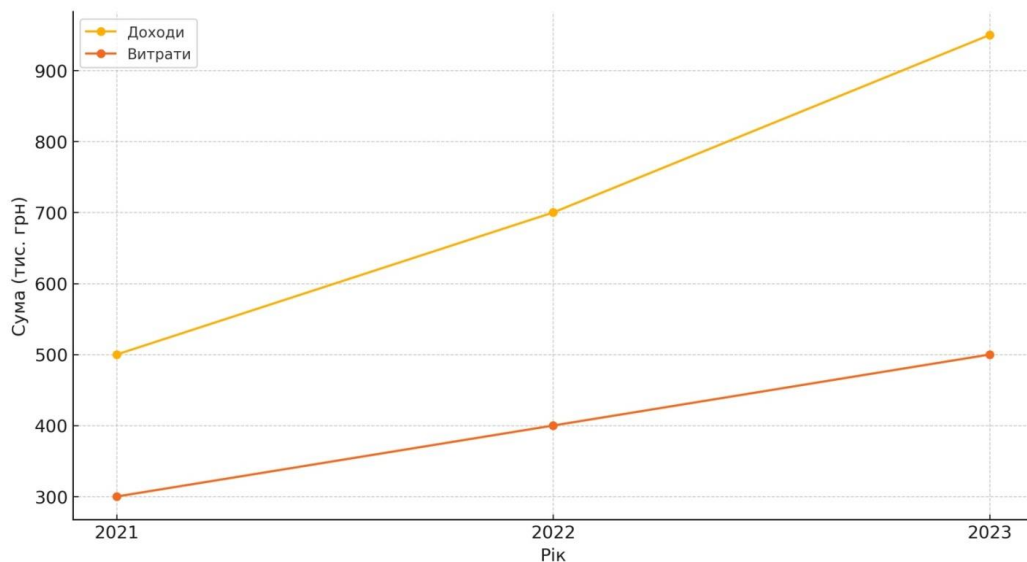


Рисунок 2.2 - Динаміка доходів і витрат ТОВ «Гілея» [45]

Динаміка показників свідчить про стабільність компанії. Зростання доходів супроводжується оптимізацією витрат, що дозволяє збільшувати чистий прибуток.

Рентабельність є ключовим показником ефективності діяльності компанії. Аналіз проведено за двома основними коефіцієнтами - рентабельність продажів (визначає відсоток прибутку, отриманого з кожної гривні доходу), рентабельність активів - відображає здатність компанії генерувати прибуток із наявних активів.

Таблиця 2.3 - Показники рентабельності

Рік	Рентабельність продажів, %	Рентабельність активів, %

2021	30	12
2022	30	14
2023	31	15

*Джерело: побудовано автором на основі [46]*

Показники рентабельності демонструють позитивну динаміку, що вказує на ефективне управління витратами та активами. Фінансова стійкість компанії характеризується здатністю забезпечувати свої зобов'язання за рахунок власних ресурсів. Основними показниками є коефіцієнт автономії (відображає частку власного капіталу в загальній структурі активів), коефіцієнт поточної ліквідності (визначає спроможність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання).

Таблиця 2.4 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Гілея» (2021–2023 рр.)

Рік	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт поточної ліквідності
2021	0,65	1,8
2022	0,68	2,0
2023	0,70	2,1

*Джерело: побудовано автором на основі [46]*

Компанія має високий рівень фінансової автономії, що свідчить про незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Висока ліквідність дозволяє оперативно виконувати фінансові зобов'язання. Основну частину доходів становлять послуги з перевезення вантажів, що вказує на залежність компанії від цього напряму діяльності. Це створює потенціал для диверсифікації в інші логістичні послуги.

Витрати компанії включають:

1. Паливо та транспортні витрати: 50% витрат.
2. Оренда складів: 20%.
3. Заробітна плата персоналу: 15%.
4. Інші операційні витрати: 15%.

Таблиця 2.5 - Структура доходів і витрат ТОВ «Гілея» (2023 р.)

Категорія	Доходи, %	Витрати, %
Перевезення вантажів	60	50
Складські послуги	25	20
Інші послуги	15	30

Джерело: побудовано автором на основі [46]

Кругова діаграма ілюструє залежність доходів компанії від різних напрямів діяльності.

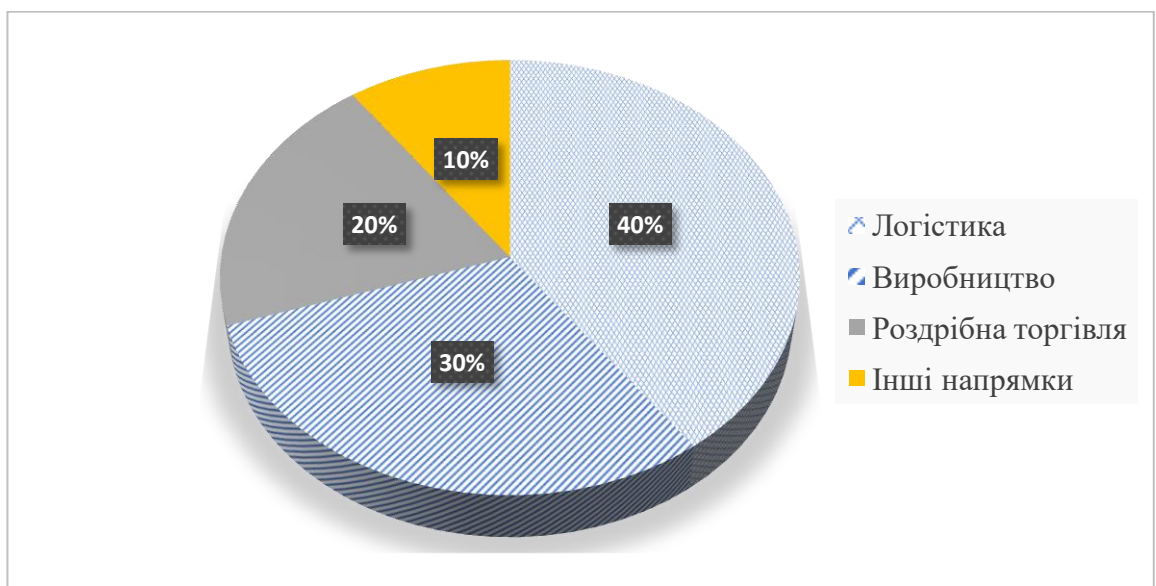


Рисунок 2.3 – Структура дохрдів ТОВ «Гілея» 2023 рік [46]

Отже, компанія демонструє позитивну динаміку доходів і прибутків, що є сприятливим для впровадження стратегії диверсифікації. Показники рентабельності та ліквідності підтверджують ефективність управління ресурсами. Значна залежність від доходів із перевезень вантажів підкреслює потребу у розширенні спектра послуг, таких як складська логістика та мультимодальні перевезення.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом для визначення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому середовищі. Цей аналіз допоможе сформувані обґрунтовані стратегії для диверсифікації діяльності ТОВ «Гілея».

Сильні сторони ТОВ «Гілея» формують основу її конкурентоспроможності та забезпечують стійкість на ринку:

1. Досвід у логістичній сфері. Багаторічна діяльність дозволяє компанії ефективно обслуговувати клієнтів і знаходити оптимальні рішення для складних логістичних завдань.

2. Сучасна матеріально-технічна база. Наявність сучасного автопарку та обладнаних складів забезпечує ефективне виконання замовлень.

3. Індивідуальний підхід до клієнтів. Гнучкість у налаштуванні послуг відповідно до потреб клієнтів сприяє довгостроковій співпраці.

4. Впровадження інновацій. Використання цифрових платформ для управління вантажопотоками дає можливість оптимізувати процеси та зменшувати витрати.

Слабкі сторони компанії обмежують її потенціал для зростання:

1. Залежність від транспортних витрат. Високі витрати на паливе та обслуговування автопарку впливають на рівень прибутковості.

2. Обмежена складська інфраструктура. Компанія потребує розширення складських потужностей для задоволення зростаючих потреб клієнтів.

3. Відсутність власних митних терміналів. Це створює додаткові витрати та залежність від сторонніх провайдерів.

Можливості для розвитку компанії виникають завдяки зовнішнім умовам:

1. Розширення ринків збуту - вихід на міжнародні ринки, зокрема країни ЄС, відкриває нові перспективи для компанії.

2. Впровадження зелених технологій - інвестування в екологічно чисті транспортні засоби дозволить залучити екологічно свідомих клієнтів.

3. Розвиток цифрових технологій - впровадження автоматизованих систем управління логістикою сприятиме оптимізації бізнес-процесів.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «Гілея»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід у логістичній сфері	Залежність від транспортних витрат
Сучасна матеріально-технічна база	Обмежена складська інфраструктура

Індивідуальний підхід до клієнтів	Відсутність власних митних терміналів
Впровадження інновацій	
Можливості	Загрози
Розширення ринків збуту	Зростання конкуренції
Впровадження зелених технологій	Політична та економічна нестабільність
Розвиток цифрових технологій	Залежність від глобальних ланцюгів постачання

*Джерело: побудовано автором на основі [44]*

Загрози, що впливають на діяльність компанії, включають:

1. Зростання конкуренції - логістичний ринок України насичений компаніями, що надають подібні послуги, що може призводити до зниження цін.
2. Політична та економічна нестабільність - коливання валютних курсів, зміни у законодавстві та митних правилах створюють невизначеність.
3. Залежність від глобальних ланцюгів постачання - перебої у міжнародній торгівлі, спричинені геополітичними факторами, можуть уповільнити роботу компанії.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «Гілея» має значний потенціал для подальшого розвитку за рахунок розширення ринків і впровадження інновацій. Інвестиції у складську інфраструктуру та власні митні термінали можуть підвищити конкурентоспроможність компанії. Вихід на міжнародні ринки та екологізація діяльності дозволять компанії адаптуватися до сучасних тенденцій і мінімізувати вплив загроз.

### **2.3 Оцінка потенціалу для диверсифікації**

На основі аналізу діяльності ТОВ «Гілея», її фінансових показників, внутрішніх ресурсів і ринкових умов можна виділити основні напрямки диверсифікації. Зважаючи на специфіку логістичного бізнесу, доцільно

реалізувати стратегії горизонтальної, вертикальної та міжнародної диверсифікації [44].

Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення спектра послуг у межах існуючої галузі. У сучасних умовах електронної комерції клієнти все більше очікують швидкої доставки безпосередньо до кінцевого споживача. Реалізація таких послуг дозволить залучити нових клієнтів, особливо з сектору B2C. Наприклад, компанія DHL активно інвестує в послуги доставки «останньої милі», що дозволило їй значно збільшити частку ринку в електронній комерції.

Зростання онлайн-продажів супроводжується збільшенням обсягів повернень товарів. Організація логістичних рішень для цього процесу може стати додатковим джерелом доходів. Створення електронних сервісів для замовлення та моніторингу перевезень покращить взаємодію з клієнтами.

Перевагами вбачаємо розширення клієнтської бази, збільшення доходів за рахунок комплексного обслуговування, використання вже наявної інфраструктури. Недоліками є потреба у додаткових інвестиціях, необхідність навчання персоналу для роботи з новими послугами.

Вертикальна диверсифікація дозволяє компанії інтегрувати різні етапи логістичного ланцюга. Це сприяє зниженню витрат і підвищенню контролю над бізнес-процесами [47].

Організація власних митних пунктів дозволить зменшити витрати на зовнішніх провайдерів та пришвидшити митне оформлення. Інвестування у створення платформ для управління логістикою - це можуть бути сервіси, що дозволяють клієнтам стежити за перевезеннями в реальному часі, управляти документами чи прогнозувати потреби.

Розширення автопарку компанії, включаючи спеціалізовані транспортні засоби, важливі для перевезення небезпечних вантажів чи товарів, що потребують температурного контролю. Перевагами виступають зниження витрат завдяки інтеграції процесів, забезпечення контролю над якістю послуг,

підвищення лояльності клієнтів. Недоліки - складність управління збільшеним обсягом операцій, великі інвестиції в інфраструктуру.

Міжнародна диверсифікація є перспективним напрямком для ТОВ «Гілея», оскільки дозволяє знизити залежність від локального ринку та розширити клієнтську базу.

Завдяки угодам між Україною та ЄС (наприклад, Угоді про асоціацію) з'являються можливості для безмитної торгівлі. Компанія може стати посередником для українських експортерів. Розташування логістичних центрів у ключових транспортних вузлах, наприклад, у Польщі чи Німеччині, значно прискорить обробку міжнародних вантажів. Співпраця з великими міжнародними компаніями дозволить ТОВ «Гілея» інтегруватися у глобальні ланцюги постачання. Переваги тут є диверсифікація географічних ризиків, можливість залучення нових клієнтів із міжнародних ринків, підвищення конкурентоспроможності. Недоліки - політичні ризики та нестабільність, необхідність адаптації до регуляторних вимог інших країн [48].

Кожна стратегія супроводжується певними ризиками, які можуть уповільнити її впровадження.

Таблиця 2.7 - Основні ризики диверсифікаційних стратегій для ТОВ «Гілея»

Тип ризику	Опис	Приклад
Фінансовий	Великі початкові інвестиції	Інвестиції у митні термінали
Політичний	Зміни у законодавстві, санкції	Обмеження торгівлі з окремими країнами
Технологічний	Відсутність досвіду у використанні нових технологій	Впровадження цифрових платформ
Соціальний	Невизначеність попиту на нові послуги	Логістика повернень

*Джерело: побудовано автором на основі [44]*

Перед запуском нових послуг слід оцінити попит, конкурентів та інвестиційні витрати. Диверсифікація має впроваджуватися поетапно, з моніторингом результатів на кожному етапі. Партнерство з міжнародними

логістичними компаніями та консультації з експертами допоможуть уникнути помилок. Навчання співробітників для роботи з новими технологіями та послугами знизить ризики.

Отож, ТОВ «Гілея» має значний потенціал для диверсифікації, який базується на її фінансовій стійкості, інфраструктурі та досвіді роботи. Основними напрямками для диверсифікації є горизонтальна, вертикальна та міжнародна стратегії, кожна з яких має свої переваги й ризики. Для успішного впровадження стратегій компанія повинна дотримуватися поетапного підходу, інвестувати в інновації та активно співпрацювати з міжнародними партнерами.

Аналіз фінансових показників ТОВ "Гілея" за 2021–2023 роки свідчить про позитивну динаміку доходів, стабільне зростання прибутковості та високу фінансову стійкість. Ці показники створюють сприятливі умови для впровадження диверсифікаційних стратегій.

Серед основних сильних сторін слід відзначити досвід у сфері логістики, сучасну матеріально-технічну базу та орієнтацію на клієнта. Водночас слабкі сторони, такі як залежність від транспортних витрат і обмежені складські потужності, потребують уваги [48].

SWOT-аналіз підтвердив перспективи розвитку компанії через розширення ринків, впровадження цифрових технологій та інвестиції в екологічні рішення. Зокрема, вихід на міжнародні ринки та автоматизація складських процесів є ключовими напрямками для розширення діяльності.

Горизонтальна стратегія (розширення спектра послуг), вертикальна стратегія (інтеграція нових етапів у ланцюг постачання) та міжнародна стратегія (вихід на ринки ЄС) були ідентифіковані як найбільш доцільні для ТОВ «Гілея».

Впровадження диверсифікаційних стратегій потребує врахування ризиків, таких як великі інвестиційні витрати, політична нестабільність та необхідність адаптації до міжнародних регуляторних вимог.

Згідно з проведеним аналізом, реалізація диверсифікаційних стратегій повинна здійснюватися поступово, з урахуванням поточних фінансових

можливостей компанії, її внутрішнього потенціалу та зовнішніх ринкових умов. Розділ 2 підтвердив, що ТОВ «Гілея» має всі необхідні передумови для успішного впровадження диверсифікації. Ефективне використання наявних можливостей і подолання слабких сторін дозволить компанії зміцнити позиції на ринку та забезпечити довгостроковий розвиток.

### **Висновки до другого розділу**

Отже, аналіз міжнародного досвіду в сфері логістики показав, що компанії в Польщі, Чехії та Німеччині активно використовують різні стратегії диверсифікації для зниження ризиків і підвищення своєї конкурентоспроможності. Інвестиції у комбіновані види транспорту дозволяють ефективно знижувати витрати на логістичні операції, зокрема через комбінування залізничного, автотранспортного та водного транспорту.

У багатьох країнах активно розвиваються інноваційні технології, такі як автоматизація складів, використання роботів і дронів для доставки, а також вдосконалення платформ для трекінгу вантажів, що дає можливість підвищити ефективність і зменшити витрати. В умовах зростаючих вимог до збереження навколишнього середовища компанії активно впроваджують «зелені» технології, зокрема електричні вантажівки, водневі технології та використання альтернативних видів палива. Враховуючи бум електронної комерції, логістичні компанії активно розвивають стратегії доставки «останньої милі», орієнтуючись на швидкість і зручність для кінцевих споживачів.

У контексті національної практики для України та ТОВ «Гілея», ці стратегії також можуть бути застосовані, зокрема для оптимізації ланцюгів постачання та розширення спектру логістичних послуг.

ТОВ «Гілея» є підприємством, яке активно працює в галузі логістики, надаючи широкий спектр послуг, зокрема в сфері транспортування та складування товарів. Компанія має добре розвинену матеріально-технічну базу, включаючи склади, транспортні засоби та сучасні інформаційні системи

для управління логістичними операціями. За результатами фінансових показників ТОВ «Гілея» демонструє стабільний прибуток і має значний потенціал для інвестування в подальший розвиток.

Компанія займає помітну частку на місцевому ринку, але має можливості для подальшого розширення. Вона стикається з високою конкуренцією з боку інших логістичних операторів, що потребує пошуку нових підходів до обслуговування клієнтів. Підприємство має кваліфікованих співробітників, однак для реалізації диверсифікаційних стратегій можливо буде потрібно залучення додаткових фахівців у галузі технологій, екології та інновацій.

ТОВ «Гілея» має кілька напрямків для диверсифікації діяльності. Враховуючи стратегічне розташування України та розвиток міжнародних торговельних шляхів, компанія може розглянути можливості для розширення послуг на ринки Європи, зокрема в Польщі, Чехії та Німеччині, з використанням мультимодальних транспортних рішень. Інвестиції в автоматизацію складів, впровадження роботизованих систем або дронів для доставки можуть значно покращити ефективність логістичних процесів, а також знизити витрати на обслуговування клієнтів.

Диверсифікація у напрямку «зеленої» логістики може стати важливим конкурентним перевагою для компанії. Впровадження електричних транспортних засобів або використання альтернативних видів палива допоможе знизити вплив на навколишнє середовище та відповідатиме вимогам європейських стандартів.

Оскільки в Україні зростає попит на онлайн-торгівлю, ТОВ «Гілея» може скористатися можливістю розвитку послуг доставки «останньої милі», що стане важливою складовою розвитку сучасних логістичних послуг.

## **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ТОВ «ГІЛЕЯ»**

### **3.1. Обґрунтування вибору стратегій диверсифікації**

Диверсифікація є важливим стратегічним інструментом, який дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, але й створювати нові джерела доходів, мінімізувати ризики та розширювати ринки збуту. У випадку ТОВ «Гілея» диверсифікація є логічним наступним кроком у розвитку, враховуючи такі фактори як високий рівень конкуренції на ринку логістичних послуг, залежність від транспортних витрат, що створює вразливість до коливань цін на паливо, необхідність освоєння міжнародних ринків, які забезпечують стабільний попит на логістичні послуги, зростання попиту на інноваційні рішення, зокрема цифровізацію та автоматизацію.

Обрані стратегії диверсифікації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до глобальних трендів і забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Для вибору оптимальних стратегій було проведено порівняльний аналіз можливих варіантів, що включав оцінку їхньої доцільності, потенційного впливу на бізнес і рівня ризиків. Горизонтальна диверсифікація має такі переваги як розширення спектра послуг дозволяє залучити нових клієнтів і збільшити доходи без кардинальних змін у бізнес-моделі, використання існуючої інфраструктури мінімізує інвестиційні витрати. Ризиками тут виступає конкуренція на нових сегментах ринку може бути значною та потреба в навчанні персоналу для освоєння нових послуг.

Вертикальна диверсифікація має за переваги забезпечення контролю над усіма етапами логістичного ланцюга дозволяє знизити витрати та підвищення якості послуг за рахунок інтеграції ключових процесів. Ризики - великі інвестиційні витрати на створення митних терміналів або розвиток транспортних потужностей, необхідність адаптації управлінських процесів до нового рівня інтеграції.

Міжнародна диверсифікація також має свої переваги, а саме вихід на ринки ЄС забезпечить зростання доходів та диверсифікацію ризиків, можливість використання угод про безмитну торгівлю. Ризики такої диверсифікації - високий рівень конкуренції на міжнародних ринках, політичні та регуляторні бар'єри.

Вибір стратегій базувався на таких критеріях:

1. Відповідність поточним можливостям компанії. ТОВ "Гілея" має сучасну матеріально-технічну базу, що дозволяє ефективно реалізувати горизонтальну та вертикальну диверсифікацію. Міжнародний досвід компанії у співпраці з європейськими партнерами створює передумови для успішного виходу на ринки ЄС.

2. Ринкові тренди. Горизонтальна диверсифікація відповідає сучасним потребам клієнтів у послугах «останньої милі», логістиці повернень та автоматизації складських процесів. Вертикальна інтеграція дозволить покращити контроль над процесами, тоді як міжнародна диверсифікація відкриває перспективи зростання у стабільному економічному середовищі ЄС.

3. Економічний ефект. Очікується, що впровадження обраних стратегій дозволить збільшити доходи на 25–30% у середньостроковій перспективі та знизити витрати на 15–20%.

Горизонтальна диверсифікація призводить до зростання електронної комерції. Онлайн-торгівля збільшує попит на послуги «останньої милі» та логістику повернень. Очікується, що до 2025 року цей сегмент ринку виросте на 40%. Компанії прагнуть оптимізувати витрати через впровадження автоматизованих систем.

Вертикальна диверсифікація може призвести до залежності від посередників. У сучасних умовах компанії прагнуть скоротити транзакційні витрати та забезпечити контроль над усіма етапами ланцюга постачання. Використання цифрових платформ дозволить інтегрувати клієнтів у процес управління логістикою.

Міжнародна диверсифікація робить акцент на європейський ринок. Згідно з даними Євростату, обсяги міжнародних перевезень у ЄС щорічно зростають на 5–7%. Вихід на цей ринок є стратегічно важливим для розвитку компанії. Участь у міжнародних перевезеннях дозволить ТОВ «Гілея» стати частиною великих логістичних проектів.

Очікуваними результатами будуть збільшення доходів на 25–30% через розширення послуг та вихід на нові ринки; скорочення транспортних витрат та витрат на сторонніх постачальників послуг; мінімізація ризиків через диверсифікацію джерел доходів і географічне розширення.

Отже, обрані стратегії диверсифікації базуються на аналізі фінансового стану ТОВ «Гілея», її матеріально-технічної бази та ринкових умов. Горизонтальна, вертикальна та міжнародна диверсифікація дозволять збільшити доходи, знизити витрати та забезпечити стійкість бізнесу. Реалізація стратегій повинна здійснюватися поетапно з урахуванням ринкових можливостей і фінансових ресурсів компанії.

Горизонтальна диверсифікація є ключовим напрямом розвитку, який дозволяє розширити спектр послуг, підвищити доходи та посилити конкурентні

позиції компанії. Для ТОВ «Гілея» цей підхід може включати впровадження нових логістичних сервісів, таких як послуги "останньої милі", автоматизація складських процесів, логістика повернень та розвиток додаткових послуг для клієнтів.

Послуги «останньої милі» є критично важливим компонентом сучасної логістики. Цей етап доставки забезпечує транспортування товарів від місця зберігання до кінцевого споживача. У зв'язку з розвитком електронної комерції попит на ці послуги постійно зростає.

Рекомендаціями для впровадження вбачаємо оптимізацію автопарку (придбати невеликі транспортні засоби, які відповідають умовам міської доставки, використовувати електромобілі для зменшення витрат на паливо та відповідності екологічним стандартам), використання цифрових технологій (розробка мобільного застосунку для клієнтів, який дозволить відстежувати доставку в реальному часі, впровадження алгоритмів оптимізації маршрутів для зниження витрат на транспорт), організацію центрів консолідації (розташувати невеликі склади у ключових районах великих міст для зменшення часу доставки).

Переваги застосування рекомендацій є підвищення лояльності клієнтів за рахунок швидкої доставки та розширення ринку завдяки залученню клієнтів з електронної комерції.

Сучасні ринки електронної комерції характеризуються високим рівнем повернень товарів. Організація ефективної логістики повернень може стати додатковим джерелом доходів для ТОВ «Гілея». На складах компанії необхідно створити спеціальні зони, обладнані для сортування, перевірки та зберігання повернених товарів. Запровадити чіткі процедури для прийому, перевірки якості та повернення товарів постачальнику. Впровадження автоматизованих систем через використання RFID-міток і сканерів для прискорення обробки повернень.

Перевагами такого напрямку виступають залучення клієнтів із сектору електронної комерції та формування додаткових джерел доходів.

Автоматизація складських процесів є одним із основних трендів у логістичній галузі. Вона дозволяє значно підвищити ефективність роботи та знизити витрати. Тому слід звернути увагу на встановлення роботизованих систем через інвестування в роботи, які виконують завдання сортування, пакування та переміщення вантажів. Впровадження WMS (Warehouse Management System) - програмного забезпечення для управління складом дозволить оптимізувати розташування товарів і скоротити час їх пошуку. Провести тренінги для співробітників щодо роботи з новим обладнанням і програмами. Перевагами такої діяльності будуть скорочення операційних витрат на 15–20%, збільшення продуктивності складських операцій на 30%.

ТОВ «Гілея» може запропонувати такі додаткові послуги, які забезпечать ще більшу лояльність клієнтів, приміром, зберігання товарів із температурним контролем, надання послуг з підготовки товарів до доставки, включаючи створення брендівих пакувань, розробка рекомендацій для оптимізації логістичних процесів клієнтів). Перевагами буде розширення спектра послуг та підвищення доходів за рахунок супутніх сервісів.

Таблиця 3.1 - Економічна ефективність горизонтальної диверсифікації

Напрямок	Інвестиції, млн грн	Очікуване зростання доходів, %	Очікуване зниження витрат, %
Послуги «останньої милі»	10	25	10
Логістика повернень	5	15	5
Автоматизація складів	15	20	20
Додаткові послуги	8	10	5

*Джерело: побудовано автором на основі [44]*

Отже, горизонтальна диверсифікація є стратегічно важливим напрямом для ТОВ «Гілея». Реалізація послуг «останньої милі», автоматизації складських процесів і логістики повернень дозволить компанії закріпити лідерські позиції на ринку. Впровадження цих рішень відповідає сучасним ринковим трендам і забезпечує економічний ефект у вигляді зростання доходів і скорочення витрат.

Горизонтальна диверсифікація створює фундамент для подальшої вертикальної та міжнародної диверсифікації.

Вертикальна диверсифікація передбачає інтеграцію нових етапів логістичного ланцюга з метою підвищення контролю над процесами, зниження витрат і покращення якості послуг. Для ТОВ «Гілея» цей напрямок має високий потенціал, враховуючи наявність сучасної матеріально-технічної бази та стабільного фінансового стану.

Рекомендацією буде створення власних митних терміналів. Митні термінали дозволяють компаніям самостійно виконувати митне оформлення вантажів, що скорочує час і витрати на залучення сторонніх провайдерів.

Рекомендації щодо впровадження:

- розташування терміналів у ключових транспортних вузлах - Запоріжжя, Львів або Одеса, які є важливими логістичними центрами;
- встановлення прямих контактів із митними службами для спрощення процедур;
- автоматизація збору документів і заповнення митних декларацій.

Перевагами такого напрямку розвитку буде скорочення часу на митне оформлення, зниження транзакційних витрат, збільшення довіри клієнтів завдяки спрощенню процесу доставки.

Також варто розвивати цифрові платформи для управління логістикою. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси управління перевезеннями, трекінгу вантажів і аналітики, забезпечуючи клієнтів прозорими та зручними сервісами.

Для впровадження потрібне створення платформи для управління замовленнями, що включатиме функції трекінгу, аналітики та прогнозування, інтеграція з існуючими системами клієнтів, а саме підключення великих клієнтів до платформи для автоматизації замовлень і обміну даними. Має значення і партнерство з ІТ-компаніями, через залучення розробників для створення рішень під ключ. Це призведе до підвищення ефективності

логістичних процесів, зменшення ручної роботи та людського фактора, підвищення лояльності клієнтів через прозорість процесів.

Варто розширити власний автопарк. Власний автопарк дозволяє компанії знизити залежність від сторонніх перевізників і покращити контроль над процесом перевезень. Тут варто закупити спеціалізований транспорт, такий як вантажівки для перевезення товарів із температурним режимом та транспорт для перевезення небезпечних вантажів. А також, розширити географію маршрутів. Організація нових маршрутів охоплюватимуть міжнародні перевезення. Інвестиції в обслуговування автопарку сприяють розвитку сервісних центрів для ремонту та обслуговування транспорту.

Перевагами будуть зниження витрат на залучення сторонніх перевізників, підвищення гнучкості у виконанні замовлень, забезпечення конкурентних тарифів для клієнтів.

Таблиця 3.2 - Прогноз економічної ефективності вертикальної диверсифікації

Напрямок	Інвестиції, млн грн	Очікуване зростання доходів, %	Очікуване зниження витрат, %
Митні термінали	15	20	10
Цифрові платформи	10	15	10
Розширення автопарку	20	25	15

*Джерело: побудовано автором на основі [44]*

Отже, вертикальна диверсифікація є важливим стратегічним кроком для ТОВ «Гілея», який дозволить покращити контроль над логістичними процесами, скоротити витрати та забезпечити стабільність бізнесу. Створення митних терміналів, розвиток цифрових платформ і розширення автопарку є найбільш перспективними ініціативами в цьому напрямку. Реалізація вертикальної диверсифікації дозволить ТОВ «Гілея» посилити свою конкурентоспроможність і покращити якість обслуговування клієнтів.

Міжнародна диверсифікація є перспективним напрямом розвитку для ТОВ «Гілея», оскільки дозволяє зменшити залежність від внутрішнього ринку,

розширити клієнтську базу та збільшити доходи. Вихід на ринки Європейського Союзу (ЄС) є особливо доцільним завдяки географічній близькості, угодам про вільну торгівлю та високому попиту на логістичні послуги.

Варто розширити діяльність підприємства на ринки ЄС.

Рекомендації щодо реалізації:

- розвиток партнерств із європейськими логістичними компаніями;
- укладання угод із провайдерами послуг у Польщі, Німеччині, Чехії та інших країнах;
- співпраця з місцевими компаніями для інтеграції у вже існуючі ланцюги постачання;
- сертифікація логістичних процесів відповідно до європейських стандартів;
- забезпечення відповідності вимогам митного та екологічного законодавства ЄС;
- участь у міжнародних виставках і форумах;
- презентація послуг компанії на виставках, таких як Transport Logistic (Німеччина) або LogiMAT (Штутгарт), для залучення нових клієнтів.

Очікуваними результатами є збільшення доходів на 20% за рахунок міжнародних контрактів, залучення європейських клієнтів, зацікавлених у логістичних послугах для торгівлі з Україною.

Також можливо створити міжнародні логістичні хаби. Міжнародні хаби слугують перевантажувальними центрами, які дозволяють оптимізувати процеси транспортування та скоротити час доставки.

Рекомендаціями щодо реалізації вбачаємо вибір локацій для хабів:

- Польща (Варшава, Катовіце) - логістичний вузол для Центральної Європи;
- Німеччина (Гамбург, Франкфурт) - доступ до великих ринків Західної Європи.

Важливою є інтеграція з європейськими транспортними системами через використання залізничних і морських маршрутів для оптимізації перевезень, а саме співпраця з портами та залізничними операторами. Слід залучати інвестицій для будівництва та розвитку, мається на увазі використання грантів і програм підтримки бізнесу в ЄС та залучення стратегічних партнерів для спільного фінансування.

Перевагами будуть скорочення часу доставки товарів на 15%, підвищення привабливості для міжнародних клієнтів, зниження логістичних витрат завдяки консолідації вантажів.

Використання сучасних технологій і «зелених» рішень є ключовим фактором успіху на міжнародному ринку. Тому слід звернути увагу на впровадження екологічно чистого транспорту (використання електровантажівок і транспортних засобів на альтернативних видах палива, розробка програм енергозбереження для логістичних центрів) та цифровізацію процесів (створення онлайн-платформ для клієнтів, які забезпечать відстеження міжнародних перевезень у режимі реального часу та використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості процесів).

Автоматизація міжнародних операцій передбачає встановлення роботизованих систем у логістичних хабах та використання дронів для транспортування малогабаритних вантажів.

Очікуваними результатами будуть підвищення ефективності перевезень, позиціонування компанії як інноваційного провайдера послуг, мінімізація екологічного впливу діяльності.

Таблиця 3.3 - Прогноз економічної ефективності міжнародної диверсифікації

Напрямок	Інвестиції, млн грн	Очікуване зростання доходів, %	Очікуване зниження витрат, %
Розширення на ринки ЄС	20	25	10
Логістичні хаби	30	30	15
Інновації	15	15	10

Джерело: побудовано автором на основі [45]

Отже, міжнародна диверсифікація є стратегічно важливим напрямом для ТОВ «Гілея», що дозволить компанії закріпитися на ринку ЄС, збільшити доходи та зменшити залежність від внутрішнього ринку. Створення міжнародних логістичних хабів, адаптація до регуляторних вимог ЄС і впровадження інновацій підвищать конкурентоспроможність компанії. Реалізація міжнародної диверсифікації потребує значних інвестицій, але забезпечує високий економічний ефект у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для оцінки економічної ефективності використано підхід, що поєднує кількісні та якісні критерії. Основними показниками виступає динаміка доходів і витрат (враховується приріст доходів та скорочення витрат після реалізації стратегій) та період окупності інвестицій (Payback Period - час, необхідний для повернення вкладених коштів), рентабельність інвестицій (ROI - показник, що демонструє дохідність кожного інвестованого гривня).

Вплив на конкурентоспроможність аналізується, як диверсифікація підвищить позиції компанії на ринку. Методологія включає врахування можливих ризиків і сценаріїв розвитку ринку, а також порівняння із досвідом міжнародних компаній.

Диверсифікація вплине на ключові фінансові показники компанії, такі як доходи, витрати, прибуток і рентабельність. Для оцінки було використано дані за 2023 рік як базовий рівень.

Таблиця 3.4 - Прогноз доходів і витрат після реалізації диверсифікаційних стратегій (2025 р.)

Показник	2023 р. (до диверсифікації)	2025 р. (після диверсифікації)	Приріст, %
Доходи, млн грн	72	95	+32%
Операційні витрати, млн грн	50	55	+10%
Чистий прибуток, млн грн	22	40	+82%

*Джерело: побудовано автором на основі [46]*

Отже, доходи компанії зростуть на 32% завдяки впровадженню нових послуг і виходу на міжнародні ринки. Незначне збільшення витрат (10%) обумовлено початковими інвестиціями в інфраструктуру та технології. Чистий прибуток зростає на 82%, що є свідченням високої ефективності диверсифікації.

Таблиця 3.5 - Розрахунок терміну окупності та рентабельності інвестицій

Напрямок диверсифікації	Інвестиції, млн грн	Приріст доходів, млн грн/рік	Термін окупності (роки)	ROI, %
Горизонтальна	20	15	1.3	75
Вертикальна	25	20	1.25	80
Міжнародна	30	25	1.2	83

*Джерело: побудовано автором на основі [46]*

Отже, найшвидший термін окупності (1.2 роки) спостерігається для міжнародної диверсифікації завдяки високому попиту на логістичні послуги в ЄС. Горизонтальна диверсифікація також демонструє високий рівень рентабельності за рахунок популярних нових послуг. Вертикальна диверсифікація забезпечує зниження витрат і створює умови для довгострокового зростання.

ТОВ «Гілея» зможе стати одним із лідерів у сегменті електронної комерції, складської логістики та міжнародних перевезень. За рахунок оптимізації витрат і інтеграції нових послуг рентабельність продажів може зрости до 35–40%. Міжнародна диверсифікація дозволить зменшити залежність від коливань на внутрішньому ринку. Диверсифікація доходів і витрат знизить вразливість компанії до економічних коливань.

Реалізація диверсифікаційних стратегій пов'язана з низкою ризиків, які можуть вплинути на їх ефективність.

Таблиця 3.6 - Основні ризики та заходи щодо їх мінімізації

Ризик	Опис	Заходи щодо мінімізації
Фінансові	Великі інвестиційні витрати	Залучення партнерів, кредитування
Регуляторні	Вимоги сертифікації та митні бар'єри	Наймання консультантів, адаптація процесів
Ринкові	Висока конкуренція на міжнародних ринках	Активний маркетинг, встановлення конкурентних тарифів
Технологічні	Відсутність досвіду у використанні нових технологій	Навчання персоналу, співпраця з експертами

*Джерело: побудовано автором на основі [45]*

Отже, реалізація диверсифікаційних стратегій дозволить ТОВ «Гілея» значно збільшити доходи та покращити фінансові показники. Рентабельність інвестицій у горизонтальну, вертикальну та міжнародну диверсифікацію перевищує 75%, що свідчить про високу економічну ефективність. Диверсифікація також створить довгострокові переваги для компанії, включаючи збільшення частки ринку, підвищення рентабельності та зменшення залежності від локальних ризиків. Для мінімізації ризиків необхідно дотримуватися етапного підходу, залучати партнерів і враховувати регуляторні вимоги.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі диверсифікація є ключовим інструментом адаптації до змін та забезпечення стійкості компаній. Для ТОВ «Гілея» диверсифікація виступає не лише способом розширення бізнесу, але й шляхом до створення довгострокових конкурентних переваг. Третій розділ роботи доводить, що горизонтальна, вертикальна та міжнародна диверсифікація є стратегічно обґрунтованими і мають високий потенціал для підвищення економічної ефективності компанії.

### **3.2 Розробка стратегії диверсифікації діяльності ТОВ «Гілея»**

Реалізація стратегій диверсифікації для ТОВ «Гілея» передбачає чітко визначений поетапний підхід. Цей підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечити контроль за реалізацією та мінімізувати можливі ризики. Кожен етап включає конкретні заходи, терміни та відповідальних осіб.

Підготовчий етап (1–6 місяців) є ключовим, оскільки закладає основу для успішної реалізації стратегій. На цьому етапі здійснюються такі дії:

1. Аналіз внутрішніх ресурсів:
  - фінансові ресурси - оцінка доступних резервів компанії та визначення обсягу необхідного фінансування;

- технічні ресурси - перевірка стану складів, автопарку, доступності IT-інфраструктури;
  - кадрові ресурси - аналіз рівня кваліфікації персоналу, визначення потреби у додатковому навчанні.
2. Формування робочої групи:
- створення групи з представників різних відділів (логістики, фінансів, IT, розвитку);
  - призначення керівника проекту для координації всіх заходів.
3. Розробка детального плану реалізації:
- визначення етапів, термінів та відповідальних осіб;
  - підготовка графіка інвестицій із розподілом витрат по етапах.
4. Навчання персоналу:
- проведення тренінгів для співробітників із використання нових технологій;
  - ознайомлення з процедурами міжнародної логістики та сертифікаційними вимогами.
5. Пошук фінансування:
- вивчення можливостей залучення пільгових кредитів;
  - проведення переговорів із потенційними партнерами щодо співфінансування.

Основним завданням першого етапу (6–12 місяців) є впровадження горизонтальної диверсифікації, оскільки цей напрямок вимагає відносно невеликих інвестицій і забезпечує швидке повернення вкладених коштів.

1. Запуск послуг «останньої милі»:
- закупівля малотоннажного транспорту, зокрема електромобілів;
  - розробка маршрутів доставки з урахуванням географічного розташування клієнтів;
  - впровадження цифрових платформ для моніторингу доставки в реальному часі.
2. Автоматизація складських процесів:

- установка роботизованих систем для сортування та управління товарними запасами;
- впровадження WMS (Warehouse Management System) для оптимізації розташування товарів і контролю над їх рухом;
- навчання персоналу роботі з автоматизованими системами.

### 3. Моніторинг результатів:

- оцінка ефективності впроваджених послуг через аналіз фінансових показників;
- визначення областей для вдосконалення.

На другому етапі (12–24 місяці) основний акцент робиться на вертикальній диверсифікації, що забезпечує інтеграцію нових етапів логістичного ланцюга.

#### 1. Організація митних терміналів:

- вибір місць для розташування терміналів у ключових транспортних вузлах (наприклад, Київ, Львів, Одеса);
- отримання необхідних ліцензій для обробки митних операцій;
- закупівля обладнання для сканування та сортування товарів.

#### 2. Розширення автопарку:

- закупівля спеціалізованих транспортних засобів для перевезення товарів із температурним режимом;
- включення до автопарку транспорту для міжнародних перевезень.

#### 3. Завершення інтеграції цифрових платформ:

- розробка модулів для управління міжнародними перевезеннями;
- інтеграція платформ із системами клієнтів для автоматизації процесів обробки замовлень.

Третій етап (24–36 місяців) спрямований на вихід компанії на міжнародні ринки та впровадження інноваційних рішень.

#### 1. Створення міжнародних логістичних хабів:

- вибір локацій для хабів (наприклад, Польща, Німеччина);
- співпраця з місцевими логістичними операторами;

- організація консолідації вантажів і забезпечення ефективної маршрутизації.

## 2. Вихід на ринки ЄС:

- укладання договорів із європейськими клієнтами;
- впровадження стандартів якості обслуговування, відповідних вимогам ЄС.

## 3. Використання інновацій:

- провадження екологічно чистого транспорту (електровантажівок, гібридних автомобілів);
- розробка програм енергозбереження для логістичних центрів.

Після підготовчого етапу очікуваними результатами етапного впровадження є створення основи для реалізації стратегій, підвищення компетенцій персоналу, формування плану дій.

Після впровадження першого етапу передбачається запуск послуг, які забезпечать швидке повернення інвестицій, підвищення ефективності складських процесів. Після впровадження другого етапу можливе розширення можливостей компанії завдяки інтеграції нових логістичних рішень та збільшення контролю над усіма етапами ланцюга постачання.

Третій етап надасть вихід на нові ринки, забезпечення конкурентних переваг через впровадження інновацій.

Фінансування стратегій диверсифікації є критично важливим для забезпечення їх успішного впровадження. Фінансовий план передбачає обґрунтування обсягу інвестицій, розподіл витрат за етапами, а також визначення джерел фінансування. Це дозволяє забезпечити прозорість використання коштів і мінімізувати фінансові ризики.

На основі аналізу було визначено, що загальний обсяг інвестицій для реалізації стратегій диверсифікації становить 70 млн грн, які будуть розподілені за трьома ключовими напрямками.

Горизонтальна диверсифікація полягатиме в провадженні послуг доставки «останньої милі» (закупівля транспорту, цифрові платформи) - 8 млн

грн. та автоматизації складських процесів (встановлення обладнання, навчання персоналу) - 7 млн грн. Разом 15 млн грн.

Вертикальна диверсифікація перелбачає організацію митних терміналів (інфраструктура, ліцензії) - 10 млн грн. та розширення автопарку (спеціалізовані транспортні засоби) - 15 млн грн. Разом 25 млн грн.

Міжнародна диверсифікація – це створення міжнародних логістичних хабів (оренда приміщень, партнерство) - 20 млн грн. та впровадження інновацій (цифрові платформи, екологічний транспорт) - 10 млн грн. Разом - 30 млн грн.

Таблиця 3.7 - Розподіл витрат за етапами

Етап реалізації	Напрямок диверсифікації	Інвестиції, млн грн
Підготовчий етап (1–6 місяців)	Оцінка ресурсів, навчання персоналу	5
Перший етап (6–12 місяців)	Горизонтальна диверсифікація	15
Другий етап (12–24 місяців)	Вертикальна диверсифікація	20
Третій етап (24–36 місяців)	Міжнародна диверсифікація	30
Разом		70

*Джерело: побудовано автором на основі [Дод. А]*

Для забезпечення реалізації стратегій пропонуються такі джерела фінансування внутрішні резерви компанії (за рахунок накопичених прибутків та оптимізації операційних витрат, частка - 40% (28 млн грн), пільгові кредити (залучення кредитних ресурсів через банківські програми підтримки бізнесу, частка - 35% (24,5 млн грн), партнерські інвестиції (співпраця з міжнародними компаніями, які зацікавлені у створенні логістичних хабів і виході на ринки ЄС, частка - 25% (17,5 млн грн).

Очікується приріст на 32%, що становитиме 95 млн грн у 2025 році порівняно з 72 млн грн у 2023 році. Приріст на 82%, до 40 млн грн у 2025 році. В середньому становить 1,2–1,3 роки, що є оптимальним показником для стратегічного планування.

Таблиця 3.8 - Окупність інвестицій за напрямками

Напрямок	Інвестиції, млн	Приріст доходів,	Термін окупності	Рентабельність
----------	-----------------	------------------	------------------	----------------

диверсифікації	грн	млн грн/рік	(роки)	(ROI), %
Горизонтальна диверсифікація	15	15	1.0	100
Вертикальна диверсифікація	20	20	1.25	80
Міжнародна диверсифікація	30	25	1.2	83
Разом	70	60	1,2–1,3	87

*Джерело: побудовано автором*

Очікуваними результатами фінансового плану є забезпечення фінансування на всіх етапах реалізації стратегій, зниження залежності від одного джерела коштів завдяки диверсифікації джерел фінансування, досягнення фінансової стійкості компанії в процесі реалізації стратегій.

Ефективна реалізація стратегій диверсифікації ТОВ «Гілея» вимагає чіткої організаційної структури, яка забезпечить координацію дій між підрозділами, контроль за впровадженням змін та досягненням встановлених цілей. Організаційний план включає формування робочої групи, розподіл обов'язків та встановлення ключових показників ефективності (KPI).

Для реалізації стратегій диверсифікації створюється спеціальна робоча група, до складу якої входять представники ключових підрозділів компанії. Група відповідає за планування, координацію та контроль виконання кожного етапу.

Склад робочої групи:

- керівник проекту - відповідає за загальну координацію роботи, управління ресурсами та звітування перед керівництвом;
- фінансовий менеджер - відповідає за управління бюджетом, фінансовий аналіз і пошук джерел фінансування;
- логістичний менеджер - розробляє маршрути, впроваджує нові послуги, взаємодіє з постачальниками та клієнтами;

- IT-спеціаліст - відповідає за впровадження цифрових рішень, автоматизацію складських процесів і моніторинг перевезень;
- юрист - забезпечує відповідність проекту законодавчим вимогам, включаючи регуляторні аспекти митних операцій;
- HR-менеджер - організовує навчання персоналу та забезпечує залучення кваліфікованих працівників.

Функціями робочої групи буде розробка детальних планів впровадження для кожного етапу, узгодження графіків реалізації проекту, моніторинг прогресу та вирішення виникаючих проблем, щомісячне звітування перед керівництвом компанії.

Кожен підрозділ компанії виконує свої функції в межах реалізації стратегій:

1. Фінансовий відділ:

- планування бюджету;
- контроль витрат і управління фінансуванням;
- пошук кредитів та інвесторів;

2. Відділ логістики:

- організація нових маршрутів доставки;
- координація роботи автопарку;
- взаємодія з митними терміналами та міжнародними партнерами.

3. IT-відділ:

- впровадження цифрових платформ для автоматизації процесів;
- підтримка програмного забезпечення для моніторингу доставки;
- забезпечення кібербезпеки та збереження даних.

4. Відділ розвитку:

- розробка маркетингових стратегій для просування нових послуг;
- аналіз ринкових трендів і рекомендації щодо адаптації стратегій;
- організація участі в міжнародних виставках і форумах.

5. HR-відділ:

- наймання додаткового персоналу для виконання нових функцій;

- організація навчання співробітників з роботи з автоматизованими системами та міжнародними клієнтами.

Для моніторингу прогресу реалізації стратегій використовуються КРІ, які дозволяють оцінити ефективність кожного етапу.

Фінансові КРІ – це зростання доходів на 15–20% у перший рік після запуску нових послуг та скорочення витрат на 10–15% завдяки автоматизації процесів.

Операційні КРІ – це скорочення часу доставки на 20%, збільшення кількості оброблених замовлень на 25%, підвищення точності виконання замовлень до 99%.

Ринкові КРІ – це залучення щонайменше 10 нових клієнтів у секторі електронної комерції та збільшення частки міжнародних контрактів до 30%.

Фінансові результати є найважливішим індикатором успішності стратегій диверсифікації. Досягнення доходів у розмірі 95 млн грн у 2025 році (+32% порівняно з 2023 роком). Аналіз динаміки доходів за кварталами, що дозволяє оцінити вплив кожного етапу реалізації стратегій. Чистий прибуток має прогнозований приріст на 82%, до 40 млн грн у 2025 році. Чистий прибуток демонструє не лише ефективність диверсифікації, але й здатність компанії ефективно керувати витратами.

Інвестиції в розмірі 70 млн грн окупляться протягом 1,2–1,3 років. Деталізований підхід до аналізу окупності за кожним напрямом диверсифікації забезпечує оптимальне планування ресурсів.

Рентабельність інвестицій (ROI):

- Горизонтальна диверсифікація 100%.
- Вертикальна диверсифікація 80%.
- Міжнародна диверсифікація 83%.
- Середній показник ROI становить 87%, що значно перевищує середній рівень галузі.

Завдяки автоматизації процесів очікується зниження операційних витрат на 10–15%, що також позитивно вплине на рентабельність. Операційні

показники відображають ефективність використання ресурсів компанії та впровадження нових технологій. Завдяки впровадженню послуг «останньої милі» та автоматизації маршрутів середній час доставки скоротиться на 20%.

Прогнозується збільшення обсягів оброблених замовлень на 25% протягом першого року після впровадження послуг. Очікується досягнення 99% точності у виконанні замовлень завдяки впровадженню WMS (Warehouse Management System). Завдяки роботизації та автоматизації процесів продуктивність складів зросте на 30%, а кількість помилок у обробці замовлень зменшиться. Впровадження GPS-моніторингу дозволить оптимізувати маршрути, скоротивши витрати пального на 15%.

Прогнозується залучення щонайменше 10 нових ключових клієнтів у секторі електронної комерції. Вихід на ринки ЄС через створення логістичних хабів у Польщі та Німеччині. Частка міжнародних перевезень у загальному доході досягне 30%.

Очікується збільшення індексу задоволеності клієнтів (NPS) на 15% завдяки впровадженню нових послуг і підвищенню їх якості. Підвищення частки компанії на локальному ринку на 10% та закріплення позицій у міжнародній логістиці.

Кількість впроваджених цифрових рішень (наприклад, нові модулі WMS, CRM-системи), а саме впровадження екологічно чистого транспорту для виконання перевезень - частка електротранспорту у парку досягне 20%. Прогнозоване зростання штату на 10%.

Для забезпечення прозорості процесу реалізації стратегій пропонуються такі методи контролю, як щомісячні та щоквартальні звіти про прогрес виконання плану, порівняння фактичних показників із запланованими, онлайн-системи для моніторингу ключових показників у реальному часі (наприклад, Power BI, Tableau), регулярні опитування клієнтів щодо задоволеності послугами, незалежна оцінка ефективності витрат і дотримання строків реалізації.

Оцінка ефективності реалізації стратегій диверсифікації дозволить ТОВ «Гілея» досягти стратегічних цілей та забезпечити довгостроковий розвиток навіть у складних ринкових умовах. Контроль за виконанням плану реалізації стратегій диверсифікації є критичним етапом, що забезпечує відповідність між запланованими і фактичними результатами. Ефективна система контролю дозволяє вчасно виявляти відхилення, коригувати дії та забезпечувати досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, Розділ 4 охоплював розробку детального плану реалізації стратегій диверсифікації для ТОВ "Гілея". Запропоновані підходи враховують сучасні виклики та можливості бізнес-середовища, фінансові й організаційні особливості компанії, а також необхідність забезпечення довгострокової стійкості.

Чіткий поділ реалізації на підготовчий та три основні етапи дозволяє раціонально розподілити ресурси та зменшити ризики, забезпечити послідовність дій та контроль за досягненням проміжних результатів, а також впроваджувати найбільш перспективні напрями спочатку (горизонтальна диверсифікація), отримуючи швидкі результати для фінансування подальших етапів. Підготовчий етап закладає основу для успішного впровадження стратегій, включаючи оцінку ресурсів, навчання персоналу та створення робочої групи.

Горизонтальна диверсифікація передбачає запуск нових послуг, таких як доставка «останньої милі», автоматизація складських процесів, що забезпечує швидкий фінансовий ефект. Вертикальна диверсифікація дозволяє інтегрувати нові етапи логістичного ланцюга, зокрема організацію митних терміналів та розширення автопарку. Міжнародна диверсифікація створює умови для виходу на нові ринки, забезпечуючи зростання доходів і розширення клієнтської бази.

Загальний обсяг інвестицій у розмірі 70 млн грн є обґрунтованим та оптимальним для досягнення стратегічних цілей. Витрати розподіляються за напрямками: горизонтальна диверсифікація – 15 млн грн., вертикальна диверсифікація – 25 млн грн., міжнародна диверсифікація – 30 млн грн.

Джерела фінансування включають власні резерви компанії (40%), залучення пільгових кредитів (35%), партнерські інвестиції (25%).

Економічна ефективність підтверджується приростом доходів на 32% до 2025 року, підвищенням чистого прибутку на 82%, окупністю інвестицій за 1,2–1,3 роки.

Створення робочої групи включає представників ключових підрозділів (логістика, фінанси, IT, HR) та забезпечує координацію, контроль та оперативне реагування на виникаючі виклики. Відділ фінансів відповідає за бюджет і пошук джерел фінансування. Відділ логістики організовує нові маршрути та взаємодіє з клієнтами. IT-відділ впроваджує цифрові платформи та автоматизацію процесів.

Механізми координації будуть регулярні зустрічі робочої групи, використання онлайн-інструментів управління проектами (наприклад, Asana, Trello). Ефективність реалізації оцінюється за фінансовими, операційними та ринковими показниками. Використання цифрових платформ забезпечує об'єктивний моніторинг результатів у реальному часі, що дозволяє оперативно коригувати стратегії.

Визначені методи контролю включають регулярну звітність (щотижневу, щомісячну, щоквартальну), аудиторські перевірки для забезпечення прозорості використання коштів, впровадження зворотного зв'язку від клієнтів для оцінки якості нових послуг.

Контроль за кожним етапом забезпечує вчасне виконання завдань, оптимальне використання ресурсів, досягнення запланованих результатів.

Довгострокові переваги впровадження стратегій:

1. Підвищення конкурентоспроможності:
  - забезпечення стабільного зростання доходів і частки ринку;
  - вихід на міжнародні ринки через інтеграцію до глобальних логістичних ланцюгів.
2. Ефективність операцій:
  - зниження витрат через автоматизацію процесів;

- підвищення рівня сервісу для клієнтів завдяки впровадженню інновацій.

### 3. Соціально-економічний ефект:

- створення нових робочих місць і підвищення кваліфікації працівників;
- зменшення екологічного впливу через впровадження екологічно чистих технологій.

Отже, реалізація запропонованого плану диверсифікації стане потужним поштовхом для розвитку ТОВ «Гілея». Завдяки чітко визначеному плану, раціональному використанню ресурсів і ефективному контролю компанія зможе забезпечити стабільне фінансове зростання та високий рівень рентабельності, підвищити свою конкурентоспроможність як на локальному, так і на міжнародному ринках, забезпечити довгострокову стійкість навіть у нестабільному бізнес-середовищі. Ці результати підтверджують доцільність обраного підходу та демонструють готовність компанії до реалізації

## **Висновки до третього розділу**

Отже, рекомендація - інвестувати в цифровізацію та автоматизацію. Використання сучасних технологій, таких як інтернет речей (IoT), блокчейн для трекінгу вантажів, автоматизація складів, допоможе значно підвищити ефективність роботи та знизити витрати. Враховуючи глобальні тенденції, доцільно розвивати «зелені» ініціативи, такі як використання електричних транспортних засобів та впровадження альтернативних джерел енергії для складів і транспорту.

Розвиток бізнесу на міжнародних ринках, зокрема у країнах Європейського Союзу, таких як Польща, Чехія та Німеччина, дозволить компанії вийти на нові ринки та збільшити свою частку на ринку міжнародних перевезень. Враховуючи зростання попиту на онлайн-послуги, компанія

повинна зосередити увагу на розвитку доставки для електронної комерції, що дозволить їй ефективно конкурувати з іншими гравцями на ринку.

Усе це дозволить ТОВ «Гілея» забезпечити стійкий розвиток, адаптацію до змінюваного ринкового середовища та зниження ризиків, пов'язаних з високою конкуренцією у галузі логістики.

## **ВИСНОВКИ**

В процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Диверсифікація напрямів діяльності логістичних компаній в умовах нестабільного бізнес-середовища» було проведено всебічне дослідження, яке охоплює теоретичні аспекти диверсифікації, аналіз стану логістичної галузі, досвід провідних компаній і особливості діяльності ТОВ «Гілея». Результатом дослідження стали розроблені стратегії, що відповідають сучасним викликам бізнес-середовища, а також надані практичні рекомендації для їх успішної реалізації.

Диверсифікація є важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє компаніям забезпечувати стійкість до зовнішніх викликів, знижувати залежність від одного ринку чи виду діяльності та створювати нові джерела доходів. У нестабільному бізнес-середовищі, яке характеризується

економічними кризами, політичною нестабільністю та швидкими технологічними змінами, диверсифікація виступає як механізм адаптації до нових умов.

Горизонтальна диверсифікація - розширення спектра послуг у межах існуючого ринку, що дозволяє підвищити лояльність клієнтів та розширити клієнтську базу. Вертикальна диверсифікація - інтеграція нових етапів логістичного ланцюга для оптимізації процесів і зниження витрат. Міжнародна диверсифікація - вихід на нові географічні ринки, що сприяє мінімізації ризиків та підвищенню рентабельності.

Дозволяє ефективно реагувати на зміни попиту та коливання ринкових умов. Створює умови для інноваційного розвитку, зокрема через впровадження цифрових рішень, автоматизацію процесів і екологічні технології. Забезпечує зміцнення конкурентних позицій навіть у складних умовах ринку.

ТОВ «Гілея» демонструє стабільне зростання фінансових показників, що підтверджує її здатність інвестувати в диверсифікацію. Доходи компанії у 2023 році становили 72 млн грн, а чистий прибуток — 22 млн грн. Ці показники створюють основу для стратегічного розвитку.

Сучасна матеріально-технічна база, включаючи склади, автопарк і логістичні центри, дозволяє компанії інтегрувати нові послуги з мінімальними витратами. Використання цифрових платформ уже забезпечило високий рівень автоматизації процесів, що є конкурентною перевагою.

Нестабільність внутрішнього ринку створює необхідність виходу на міжнародні ринки, де попит на логістичні послуги зростає. Зростання сегмента електронної комерції відкриває нові можливості для надання послуг доставки «останньої милі» та обробки повернень.

Горизонтальна диверсифікація передбачає запуск послуг доставки «останньої милі», які є критично важливими для клієнтів у секторі електронної комерції. Автоматизація складських процесів дозволить скоротити час обробки замовлень і знизити операційні витрати. Впровадження логістики повернень сприятиме залученню нових клієнтів, зокрема з роздрібного сегмента.

Вертикальна диверсифікація має на увазі створення митних терміналів, що забезпечить скорочення часу обробки міжнародних вантажів і підвищить контроль над логістичним ланцюгом та розширення автопарку, що дозволить зменшити залежність від сторонніх перевізників та підвищити гнучкість у виконанні перевезень.

Міжнародна диверсифікація означає вихід на ринки ЄС через створення логістичних хабів у Польщі та Німеччині, впровадження екологічного транспорту та інноваційних цифрових рішень сприятиме підвищенню привабливості компанії для міжнародних партнерів.

Прогнозованими результатами є зростання доходів на 32%, до 95 млн грн до 2025 року, підвищення чистого прибутку на 82%, до 40 млн грн., середній термін окупності інвестицій становить 1,2 - 1,3 роки, що є оптимальним показником для логістичної галузі. ROI становить 87%, що підтверджує високу ефективність стратегій диверсифікації. Автоматизація процесів дозволить скоротити витрати на 10–15%, що значно підвищить рентабельність діяльності.

Формування робочої групи з представників основних підрозділів забезпечить координацію дій і контроль виконання кожного етапу. Встановлення КРІ дозволить об'єктивно оцінювати ефективність реалізації стратегій.

Використання цифрових платформ, регулярне звітування та незалежні аудити забезпечать прозорість процесів та оперативне реагування на можливі відхилення. Вихід на міжнародні ринки дозволить компанії забезпечити стійке зростання, навіть у разі зниження попиту на внутрішньому ринку. Залучення міжнародних партнерів сприятиме підвищенню статусу компанії.

Створення нових робочих місць, підвищення рівня кваліфікації працівників і зменшення екологічного впливу компанії сприятимуть покращенню її іміджу. Впровадження екологічного транспорту дозволить скоротити викиди CO<sub>2</sub>, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку.

Диверсифікація є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Гілея» в умовах нестабільного бізнес-

середовища. Реалізація запропонованих стратегій дозволить компанії досягти стійкого фінансового зростання, оптимізувати операційні процеси та знизити витрати, зміцнити позиції на локальному та міжнародному ринках, забезпечити довгостроковий розвиток навіть у складних умовах.

ТОВ «Гілея» має всі необхідні ресурси та передумови для успішного впровадження стратегій, що гарантує її подальший успіх у логістичній галузі.

## ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2021. С. 45–48. (дата звернення: 24.12.2024).
2. Шароян Ф. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. Підприємництво та інновації. 2021. No. 16. P. 20–25. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.3>. (дата звернення: 24.12.2024).
3. Забедюк М. С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. 2020. No. 1 (2). P. 87–92. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11> (дата звернення: 24.12.2024).
4. Situm M. Corporate performance and diversification from a resource-based view: A comparison between small and medium-sized Austrian firms. Journal of Small Business Strategy. 2019. No. 29 (3). P. 78–96(дата звернення: 24.12.2024).
5. Mayer M., Hautz J., Stadler C., Whittington R. Diversification and Internationalization in the European Single Market: The British Exception. Business History Review. 2017. P. 1–21. URL: [10.1017/S000768051700071X](https://doi.org/10.1017/S000768051700071X). (дата звернення: 24.12.2024).
6. Коваленко К.С. Диверсифікація товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності. *«Економіка та управління підприємствами»*. Львів, 2017. 227 с. (дата звернення: 24.12.2024).
7. Білоусова, О. С. Інструментарій оцінки інвестиційної привабливості інноваційних проектів розвитку стратегічних видів промислової діяльності. 2023. *Економіка та суспільство*. 57(2), 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-2> (дата звернення: 24.12.2024).

8. Другов, О. О., П'ятночка, Б. В., Паска, Р. П., Максимів, І. Д., Ткачик, В. З. Теоретичні засади класифікації ризиків інвестування в інноваційні проекти. 2024. *Економіка*, 621, 330.341.1. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10516667> (дата звернення: 24.12.2024).
9. Матвійчук І.О. Матриця вибору стратегії диверсифікації діяльності готельних підприємств в залежності від стадії їх життєвого циклу в системі антикризового управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. Луцьк: ВІЕМ, 2016. № 14. С. 266-272 (дата звернення: 24.12.2024).
10. Копішинська О. П. Застосування методу Монте-Карло для підтримки прийняття рішень щодо розподілу інвестицій. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 199-207. (дата звернення: 24.12.2024).
11. Згурська О. М. Методологічні аспекти оцінки диверсифікації діяльності підприємств в умовах розвитку іт-технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 43–48. URL: 10.32702/2306-6814.2019.24.4 (дата звернення: 24.12.2024).
12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України № 3257-IX від 14.07.2023. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 1999, № 40, ст.365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 24.12.2024).
13. Бурда А. Ю., Шевченко О. М. (2023). Український бізнес в умовах воєнного стану. Тези 75-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Т. 1. С. 362 – 363. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12398> (дата звернення: 24.12.2024).
14. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. *Міжнародний збірник наук. праць*. 2016. №1. С. 99- 107. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc_2016_1_14) (дата звернення: 24.12.2024).

15. Ільчук М. М., Нікітченко С. О., Перегуда Є. Ф. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери. Економіка АПК. 2016. № 4. С. 13-20. (дата звернення: 24.12.2024).
16. Ковтуненко К. В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору. Економіка. Фінанси. Право. 2016. 12/3'2016. С. 22-27 (дата звернення: 24.12.2024).
17. Кузьмін О. Є., Фещур Р. В., Скибінський О. С., Дрималовська Х. В. Особливості диверсифікації підприємств як чинник забезпечення їх інноваційно-технологічного розвитку. Бізнес-Інформ. 2015. № 7. С. 194–201. (дата звернення: 24.12.2024).
18. Шимко О. В. Диверсифікація як стратегічний напрям розвитку торговельних підприємств.– Бізнес-інформ № 2 '2018, с. 159. (дата звернення: 24.12.2024).
19. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 24.12.2024).
20. Згурська О. М., Ващенко О. О., Гужавіна І. В. Концептуальна характеристика категоріального апарату «диверсифікація діяльності підприємства». Економіка та держава. 2021. № 5. (дата звернення: 24.12.2024).
21. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. Інвестиції: практика та досвід . № 13. 2018. С. 16-21. (дата звернення: 24.12.2024).
22. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу. Економіка АПК. 2018. №4. С. 23. (дата звернення: 24.12.2024).
23. Трофименко К. В. (2022). Аналіз ключових аспектів формування політики диверсифікації розвитку корпоративних систем у торгівлі. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. № 70. С. 108-114.

- DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-16> (дата звернення: 24.12.2024).
24. Волинець К. В. (2023). Стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. № 164. С. 171 – 178. (дата звернення: 24.12.2024).
25. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinoklogistichnih-poslug> (дата звернення: 24.12.2024).
26. Заверуха Д. А., Копитко М. І. Характеристика основних елементів сутності економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 19-24. (дата звернення: 24.12.2024).
27. Правдивець О. М. Економічна безпека, як найвища функція держави. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 40-43. (дата звернення: 24.12.2024).
28. Руда М.В., Чиркова Ю.Л., Малиновська Ю.Б. (2019). Роль держави в підтримці експорту вітчизняної продукції та формуванні експортного бренду України на ринках ЄС. Інфраструктура ринку. Вип. 37. С. 78–87. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37\\_2019\\_ukr/14.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/14.pdf) (дата звернення: 24.12.2024).
29. Булкот О. (2023). Особливості релокації бізнесу українськими підприємствами в умовах війни. Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС. С. 42 – 44. (дата звернення: 24.12.2024).
30. Друкер П. Ф. Управління в умовах кризових ситуацій. *Практичні аспекти прийняття стратегічних рішень у бізнесі*. Київ: Основи, 2020. 356 с. (дата звернення: 24.12.2024).
31. Демченко О. А. Стратегії диверсифікації: моделі розвитку підприємств. Наукова праця, яка розглядає методологічні підходи до диверсифікації діяльності компаній. *Економічний журнал*, 2021, №4, с. 45–60. (дата звернення: 24.12.2024).

32. Маерск А. І. Ефективні рішення у міжнародній логістиці. *Практичний посібник щодо впровадження інноваційних рішень у міжнародному бізнесі*. Лондон: Harper Business, 2022. 421 с. (дата звернення: 24.12.2024).
33. Річний звіт DHL за 2022 рік. Огляд стратегій диверсифікації, застосованих міжнародною компанією DHL для адаптації до нестабільного середовища. URL: [www.dhl.com/annualreport](http://www.dhl.com/annualreport) (дата звернення: 24.12.2024).
34. Котлер Ф. Основи маркетингу. *Підручник із фундаментальних аспектів маркетингу, включаючи стратегії адаптації до змін ринку*. Київ: Вища школа, 2019. 712 с. (дата звернення: 24.12.2024).
35. Українська асоціація логістики. Аналітика ринку логістичних послуг в Україні URL: [www.logistics.ua](http://www.logistics.ua) (дата звернення: 24.12.2024).
36. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Інформація про економічні показники України. URL: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua) (дата звернення: 24.12.2024).
37. Гетьман, О., Неделчев, І., & Парфенюк, А. (2023). Застосування стратегії диверсифікації в контексті кластерної трансформації підприємства. *Scientific Collection «InterConf+»*, (39(179)), 77–82. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.11.2023.007> (дата звернення: 24.12.2024).
38. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-442-1.html> (дата звернення: 24.12.2024).
39. Нагорний Д. О. (2021). Інвестиційна складова диверсифікації експорту України/ Збірник наукових праць ЧДТУ. № 63. С. 82-95. (дата звернення: 24.12.2024).
40. Дергачова Г. М., Огінський О. С., Щемур В. Ю. (2022). Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 8. С. 54-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-8> (дата звернення: 24.12.2024).

- 41.Можевенко Т.Ю., Камнева А.В. Диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Держава та регіони. 2020 р., № 6 (117). С. 63-66. (дата звернення: 24.12.2024).
- 42.Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. Міжнародний студентський науковий вісник. 2016. Вип. № 4 ч.4. С. 459-462. (дата звернення: 24.12.2024).
- 43.Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємства України URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> (дата звернення: 24.12.2024).
- 44.ТОВ «Гілея»: Офіційний сайт. URL: [www.hileya.ua](http://www.hileya.ua) (дата звернення: 24.12.2024).
- 45.ТОВ «Гілея» : Статут підприємства. URL: [https://vps-41387.vps-default-host.net/uploads/files\\_orders!/statut-2019-gileya\\_1734956160.pdf](https://vps-41387.vps-default-host.net/uploads/files_orders!/statut-2019-gileya_1734956160.pdf) (дата звернення: 24.12.2024).
- 46.ТОВ «Гілея»: Фінансова звітність за 2021–2023 роки. URL: [https://clarity-project.info/edr/22174479/finances?current\\_year=2022](https://clarity-project.info/edr/22174479/finances?current_year=2022) (дата звернення: 24.12.2024).
- 47.Geographical diversification and adaptation service supports local economic renewal in Ukraine URL: <https://www.undp.org/ukraine/stories/geographical-diversification-and-adaptation-service-supports-local-economic-renewal-ukraine> (дата звернення: 24.12.2024).
- 48.Аналіз переваг та недоліків диверсифікації підприємства URL: [https://www.rusnauka.com/10\\_NPE\\_2010/Economics/61196.doc.htm](https://www.rusnauka.com/10_NPE_2010/Economics/61196.doc.htm) (дата звернення: 24.12.2024).

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Фінансова звітність ТОВ «Гілея» за 2022 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Гілея"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРНОУ	Коди
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА		за КАТОТГГ <sup>1</sup>	2023 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		за КОПФГ	30693226
Вид економічної діяльності	Вантажний автомобільний транспорт		за КВЕД	UAE8940470010096613
Середня кількість працівників, осіб	85			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			49.41
Адреса, телефон	вулиця Курчатова, буд. 54 Б, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29025			663055

## I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	999,1	25,0
Основні засоби :	1010	36 569,3	35 441,2
первісна вартість	1011	69 342,4	74 560,3
знос	1012	( 32 773,1 )	( 39 119,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	43,6	43,6
Інші необоротні активи	1090	18,0	18,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>37 630,0</b>	<b>35 527,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	2 270,9	3 833,3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14 000,7	49 185,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	405,3	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,3	4,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 088,6	64 544,9
Витрати майбутніх періодів	1170	21,9	22,7
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>57 787,7</b>	<b>117 590,8</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>95 417,7</b>	<b>153 118,6</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіювий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	80 645,6	138 278,6
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>80 695,6</b>	<b>138 328,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 977,5	8 952,7
розрахунками з бюджетом	1620	-	1 473,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	73,7	43,7
Доходи майбутніх періодів	1665	300,9	403,3
Інші поточні зобов'язання	1690	7 370,0	3 916,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>14 722,1</b>	<b>14 790,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>95 417,7</b>	<b>153 118,6</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2022 \_\_\_\_\_ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	210 199,8	118 290,5
Інші операційні доходи	2120	26 039,4	6 048,2
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>236 239,2</b>	<b>124 338,7</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 152 917,3 )	( 96 291,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 13 879,9 )	( 4 977,8 )
Інші витрати	2270	( 123,6 )	( 9 918,1 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 166 920,8 )</b>	<b>( 111 187,1 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	69 318,4	13 151,6
Податок на прибуток	2300	( 11 685,4 )	( 978,0 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>57 633,0</b>	<b>12 173,6</b>

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Ядуха Віктор  
Йосипович

Ядуха Віктор Йосипович

(ініціали, прізвище)

Конарська Олександра Станіславівна

(ініціали, прізвище)

## Фінансова звітність ТОВ «Гілея» за 2023 рік

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Гілея"	Дата(рік,місяць,число)	за ЄДРНОУ	Коди
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА		за КАТОТГГ <sup>1</sup>	2024   01   01
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ		за КОПФГ	30693226
Вид економічної діяльності	Вантажний автомобільний транспорт		за КВЕД	UA68040470010096613
Середня кількість працівників, осіб	88			240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком			49.41
Адреса, телефон	вулиця Курчатова, буд. 54 Б, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29025			663055

## I.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25,0	42,5
Основні засоби :	1010	35 466,4	34 532,3
первісна вартість	1011	74 660,0	82 951,0
знос	1012	( 39 193,6 )	( 48 418,7 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	43,6	43,6
Інші необоротні активи	1090	18,0	18,0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>35 553,0</b>	<b>34 636,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	3 833,3	2 492,1
у тому числі готова продукція	1103	100,0	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	49 185,0	31 489,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4,9	6,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	64 544,9	138 709,0
Витрати майбутніх періодів	1170	25,6	25,6
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>117 593,7</b>	<b>172 723,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>153 146,7</b>	<b>207 359,4</b>

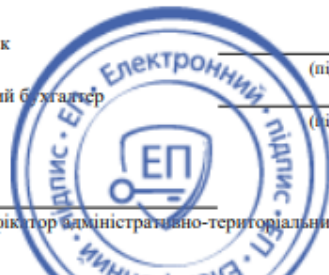
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	138 354,4	181 564,9
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>138 404,4</b>	<b>181 614,9</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 952,7	19 626,7
розрахунками з бюджетом	1620	1 443,2	944,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	43,7	24,3
Доходи майбутніх періодів	1665	403,3	952,0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 899,4	4 196,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>14 742,3</b>	<b>25 744,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>153 146,7</b>	<b>207 359,4</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2023 \_\_\_\_\_ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	207 050,0	210 199,8
Інші операційні доходи	2120	26 435,8	26 039,4
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>233 485,8</b>	<b>236 239,2</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 164 422,5 )	( 152 917,3 )
Інші операційні витрати	2180	( 16 142,9 )	( 13 879,9 )
Інші витрати	2270	( 130,1 )	( 123,6 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 180 695,5 )</b>	<b>( 166 920,8 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	52 790,3	69 318,4
Податок на прибуток	2300	( 9 571,4 )	( 11 685,4 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>43 218,9</b>	<b>57 633,0</b>

Керівник \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_



(підпис)

(підпис)

ЕП Ядуха Віктор  
Йосипович

Ядуха Віктор Йосипович

(ініціали, прізвище)

Конарська Олександра Станьславівна

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

## Фінансова звітність ТОВ «Гілея» за 2021 рік

звітність"  
(пункт 4 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Гілея"	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
Територія	ХМЕЛЬНИЦЬКА	за ЄДРПОУ	30693226		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КАТОТТГ	UAE8040470010096613		
Вид економічної діяльності	Вантажний автомобільний транспорт	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	75	за КВЕД	49.41		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Курчатова, буд. 54 Б, м. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, ХМЕЛЬНИЦЬКА обл., 29025		663055		

## І.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	( - )	( - )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31,2	999,1	
Основні засоби :	1010	40 196,7	36 569,5	
первісна вартість	1011	71 708,4	69 338,3	
знос	1012	( 31 511,7 )	( 32 768,8 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	43,6	43,6	
Інші необоротні активи	1090	18,0	18,0	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>40 289,5</b>	<b>37 630,2</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси :	1100	1 085,5	2 270,9	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18 443,5	14 062,3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	341,1	198,8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	226,6	25,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 700,7	41 088,3	
Витрати майбутніх періодів	1170	16,0	21,9	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>43 813,4</b>	<b>57 667,6</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>84 102,9</b>	<b>95 297,8</b>	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	68 602,4	80 776,0
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>68 652,4</b>	<b>80 826,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 714,8	6 979,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	8,6	73,7
Доходи майбутніх періодів	1665	176,6	300,9
Інші поточні зобов'язання	1690	6 550,5	7 118,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>15 450,5</b>	<b>14 471,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>84 102,9</b>	<b>95 297,8</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2021 \_\_\_\_\_ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	118 290,5	116 500,3
Інші операційні доходи	2120	6 048,2	12 890,2
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>124 338,7</b>	<b>129 390,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 96 291,2 )	( 103 870,6 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 977,8 )	( 4 567,2 )
Інші витрати	2270	( 9 918,1 )	( 4 840,9 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 111 187,1 )</b>	<b>( 113 278,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	13 151,6	16 111,8
Податок на прибуток	2300	( 978,0 )	( 2 280,1 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>12 173,6</b>	<b>13 831,7</b>

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)  
Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)

*ЕП Ядуча Віктор  
Йосипович*

Ядуча Віктор Йосипович  
(ініціали, прізвище)

Ядуча Сергій Йосипович  
(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

## Статут ТОВ «Гілея»

## 1. Загальні положення.

1.1. **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГІЛЕЯ»**, надалі "Товариство" створене та діє відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", надалі (Закон).

Повна назва українською мовою : **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ГІЛЕЯ»**.

Скорочена назва українською мовою : **ТОВ «ГІЛЕЯ»**

1.2. В процесі діяльності до Товариства можуть бути прийняті інші учасники - як фізичні так і юридичні особи, про що приймається відповідне рішення загальних зборів учасників товариства.

1.3. Товариство здійснює свою діяльність у відповідності з Цивільним Кодексом, Господарським Кодексом, Законами України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", іншими законодавчими актами та цим Статутом.

1.4. У разі виникнення суперечностей між положеннями цього Статуту та положеннями законодавчих актів, перевагу мають положення встановлені законодавчими актами, якщо ними не передбачена альтернатива обумовлена в Статуті Товариства.

1.5. Товариство є підприємницькою юридичною особою приватного права згідно законодавства України, наділяється цивільною правоздатністю і дієздатністю, володіє відокремленим майном, має самостійний баланс, від свого імені набуває майнові та особисті немайнові права, вступає в зобов'язання, може бути позивачем та відповідачем в суді, господарському суді, має право укладати угоди.

1.6. Товариство має право відкривати свої філії (відділення), представництва без створення юридичної особи, дочірні підприємства та інші відособлені підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків. Відкриття вказаних підрозділів не потребує їх реєстрації. Товариство лише повідомляє про їх відкриття реєструючий орган шляхом внесення додаткової інформації в свою реєстраційну картку.

Товариство має право створювати спільні підприємства з закордонними юридичними та фізичними особами, бути учасником банків, страхових компаній, асоціацій, концернів, консорціумів та інших видів об'єднань, як з фізичними так і з юридичними особами.

1.7. Товариство відкриває поточний, вкладний (депозитний), валютний та інші рахунки в установах банків України, а у встановленому чинним законодавством порядку - в іноземних банках. Товариство може мати круглу печатку із своїм найменуванням та штампи, бланки, товарний знак та інші реквізити.

1.8. Товариство, як юридична особа, відповідає по своїм зобов'язанням лише належним йому на праві власності майном. Товариство не відповідає за зобов'язаннями держави а держава не відповідає за зобов'язаннями товариства.