

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ДЕРЖАВНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»

Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Голова циклової комісії
к.е.н. Надія СМІРНОВА

« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ

«БАКАЛАВР»

**Тема: «ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ»**

Розробив

Андрій ЛЯШЕНКО

Керівник

к.е.н., доцент Тамара ПАУСТОВСЬКА

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Тетяна СЕРГЄЄВА

Нормоконтролер

к.е.н. Надія СМІРНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
ДЕРЖАВНОГО НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»**

Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту, логістики та транспортної інфраструктури

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової комісії
к.е.н. Надія СМІРНОВА

«___» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу

ЛЯШЕНКО АНДРІЯ СЕРГІЙОВИЧА**1. Тема роботи:** «Диверсифікація діяльності як елемент стратегічного планування»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2025 р. № ___/ст.

2. Термін виконання роботи: з «24» березня 2025 р. до «13» червня 2025 р.**3. Вихідні дані до роботи:** фінансова та статистична звітність КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»**4. Зміст роботи:**

1. Теоретико-методичний контекст диверсифікації діяльності як елемента стратегічного планування
2. Аналіз функціонування диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
3. Організаційно-економічні заходи щодо покращення диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Тетяна СЕРГЄЄВА		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н., доцент Тамара ПАУСТОВСЬКА

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

Андрій ЛЯШЕНКО

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу кваліфікаційної роботи	28.04.2025	
2.	Виконання 2 розділу кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
3.	Виконання 3 розділу кваліфікаційної роботи	26.05.2025	
4.	Виконання 4 розділу кваліфікаційної роботи з охорони праці	30.05.2025	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи, нормоконтроль	06.06.2025	
6.	Подання на циклову комісію кваліфікаційної роботи. Усунення недоліків.	11.06.2025	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	13.06.2025	

Здобувач освіти _____
(підпис)

Андрій ЛЯШЕНКО

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н., доцент Тамара ПАУСТОВСЬКА

РЕФЕРАТ

Бакалаврська кваліфікаційна робота: 67 с., 15 табл., 1 рис., 18 джерел.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ.

Об'єкт дослідження: процес диверсифікації діяльності підприємства в системі стратегічного управління.

Предмет дослідження: особливості організації та реалізації диверсифікації на прикладі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Мета роботи: проаналізувати сутність і значення диверсифікації як складової стратегічного планування, дослідити практичні підходи до впровадження диверсифікації на підприємстві, виявити проблеми та запропонувати шляхи підвищення ефективності диверсифікації діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Завдання роботи:

– розглянути теоретичні основи диверсифікації діяльності підприємства та її роль у стратегічному плануванні;

– проаналізувати стан і особливості диверсифікації на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;

– визначити фактори, що впливають на ефективність диверсифікації;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення процесу диверсифікації з урахуванням специфіки аеропорту.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, аналіз фінансової та виробничої звітності за 2021–2023 рр., вивчення наукової літератури та практичних кейсів з управління диверсифікацією.

Положення, що виносяться на захист:

– диверсифікація діяльності є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства;

– комплексний підхід до планування диверсифікації з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів підвищує ефективність управлінських рішень;

– запропоновані заходи з оптимізації процесу диверсифікації сприятимуть стабільному розвитку КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Рекомендації щодо використання роботи: результати дослідження можуть бути застосовані для удосконалення стратегічного управління та підвищення ефективності диверсифікації діяльності підприємств транспортної галузі, зокрема аеропортів, а також для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного планування.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЕЛЕМЕНТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	8
1.1 Сутність, значення і види диверсифікації стратегічного планування	8
1.2 Організаційно-економічне забезпечення диверсифікації стратегічного планування	17
1.3 Проблеми реалізації диверсифікації стратегічного планування	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»	32
2.1 Характеристика діяльності систем КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	32
2.2 Особливості функціонування диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	38
2.3 Ефективність функціонування диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	43
РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»	48
3.1 Диверсифікація стратегічного планування в системі покращення діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	48
3.2 Напрями вдосконалення диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	52
3.3 Оцінка ефективності диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»	54
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ	57
4.1 Технологічні рішення безпечної експлуатації підприємства	57
4.2 Забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії підприємства	58
4.3 Пожежна безпека на підприємстві	61
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

На сучасному етапі економічного розвитку України особливої актуальності набувають питання стратегічного управління підприємствами, серед яких важливе місце займає диверсифікація діяльності. Динамічні зміни зовнішнього середовища, зростання конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, інтенсифікація інноваційних процесів та підвищення вимог споживачів обумовлюють необхідність пошуку нових напрямів розвитку підприємств. Диверсифікація діяльності стає важливим інструментом зниження ризиків, забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Євроінтеграційні процеси вимагають від українських підприємств впровадження сучасних управлінських практик, серед яких диверсифікація є провідною. Досвід розвинених країн показує, що успішне функціонування суб'єктів господарювання часто базується на різноманітті видів діяльності, що дозволяє їм ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати стабільний розвиток.

Проте в Україні диверсифікаційні процеси ще недостатньо розвинені. Багато підприємств мають обмежені можливості для виходу на нові ринки або освоєння нових видів послуг, що пов'язано з нестачею інвестицій, слабкою інноваційною діяльністю та недостатнім стратегічним плануванням. Водночас саме диверсифікація може стати рушійною силою економічного зростання, підвищення ефективності виробництва та покращення фінансових результатів.

Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є важливим об'єктом інфраструктури регіону, діяльність якого має стратегічне значення для розвитку транспортної системи та економіки області. Успішна диверсифікація діяльності аеропорту може забезпечити не тільки розширення спектру послуг, а й стійке функціонування в умовах нестабільного попиту на авіаперевезення.

Метою дипломної роботи є визначення теоретико-методичних основ диверсифікації діяльності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її впровадження на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- дослідити теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємства;
- проаналізувати основні підходи до стратегічного планування диверсифікації;
- надати організаційно-економічну характеристику КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»;
- здійснити аналіз поточного стану діяльності підприємства;
- розробити напрями диверсифікації діяльності підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного планування диверсифікації діяльності підприємства.

Методи дослідження: в роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, порівняння, економіко-статистичний аналіз, графічне моделювання, методи стратегічного планування. Інформаційну базу склали законодавчі та нормативні акти України, аналітичні матеріали досліджуваного підприємства, дані Державної служби статистики України, а також результати власних аналітичних розрахунків.

Положення, що виносяться на захист: обґрунтування необхідності диверсифікації діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» та розробка заходів щодо підвищення ефективності його функціонування.

Рекомендації щодо впровадження: результати дипломної роботи можуть бути використані у практичній діяльності підприємств для розробки та реалізації стратегій диверсифікації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ КОНТЕКСТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ЕЛЕМЕНТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Сутність, значення і види диверсифікації стратегічного планування

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції на ринку особливого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Одним із ключових механізмів забезпечення стійкості та ефективного розвитку підприємств є диверсифікація.

Загалом, термін «диверсифікація» (від лат. *diversificatio* – різноманітність, розмаїття) означає розширення напрямів діяльності, продуктового асортименту або географії присутності підприємства з метою зниження ризиків, підвищення прибутковості та забезпечення довгострокового зростання.

В економічному контексті диверсифікація розглядається як процес розширення або зміни структури активів, виробничих потужностей, інвестицій чи продукції з метою зменшення залежності від одного джерела доходу або одного сегмента ринку. З позиції інвестування, диверсифікація дозволяє мінімізувати фінансові ризики шляхом розподілу капіталу між різними активами, що мають низьку або негативну кореляцію.

В управлінському контексті диверсифікація виступає елементом стратегічного планування, що передбачає прийняття рішень щодо розширення або зміни напрямів діяльності підприємства. Це стратегія зростання, яка дозволяє компанії освоювати нові ринки, пропонувати нові продукти або надавати нові послуги, тим самим зміцнюючи конкурентоспроможність і адаптивність до змін середовища.

Диверсифікація також тісно пов'язана з управлінням ризиками, оскільки вона забезпечує розподіл можливих загроз між кількома напрямками діяльності. Таким чином, у разі зниження ефективності або втрати прибутковості одного виду діяльності, інші напрями можуть компенсувати втрати, забезпечуючи стабільність функціонування підприємства.

Таблиця 1.1 — Висловлювання провідних вчених щодо сутності диверсифікації стратегічного планування

№	Автор / вчений	Узагальнена думка щодо диверсифікації
1.	Майкл Портер	Ефективна диверсифікація повинна мати стратегічне обґрунтування: синергію, спільність ресурсів або технологічну сумісність.
2.	Філіп Котлер	Диверсифікація є одним зі способів реагування компанії на насиченість ринку та зміни в споживчих уподобаннях.
3.	Генрі Мінцберг	Процес диверсифікації є частиною формування стратегічного бачення, що поєднує аналіз середовища з розвитком внутрішніх компетенцій.
4.	Річард Румельт	Не кожна диверсифікація корисна: ефективною вона стає лише тоді, коли нові напрями діяльності логічно пов'язані з основними компетенціями компанії.
5.	Альфред Чандлер	Історичний досвід свідчить, що диверсифікація як стратегія стає ефективною лише в умовах адекватної організаційної структури та управлінських систем.

Джерело: [1-5]

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та нестабільності економічного середовища підприємства постають перед необхідністю швидкої адаптації до змін. Посилення конкуренції, зростання ризиків, коливання попиту та нестабільність цінової політики на ринках вимагають від компаній впровадження ефективних стратегій довгострокового розвитку. Однією з таких стратегій є диверсифікація.

Диверсифікація як стратегічний інструмент дозволяє підприємству зменшити залежність від одного продукту, ринку або сегмента споживачів, що в умовах високої конкуренції є критично важливим для забезпечення стійкості бізнесу. Завдяки розширенню напрямів діяльності підприємства здатні швидше реагувати на зовнішні виклики, уникати надмірної концентрації ризиків та використовувати нові можливості для зростання.

Особливої актуальності диверсифікація набуває для підприємств, що функціонують в умовах турбулентного середовища, де швидкість змін перевищує здатність компаній до прогнозування. У таких умовах саме різноманіття джерел доходу, партнерських зв'язків та напрямів діяльності є запорукою фінансової стабільності.

Крім того, диверсифікація дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів, забезпечити гнучкість управлінських рішень і формувати інноваційні підходи до задоволення потреб клієнтів. Таким чином, вона виступає не лише інструментом зниження ризиків, а й засобом стратегічного оновлення та

підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Довгостроковий розвиток підприємства передбачає не лише збереження стабільності, а й постійне зростання, оновлення та адаптацію до нових умов. У цьому контексті диверсифікація виступає одним із ключових стратегічних інструментів, що дозволяє підприємству забезпечити сталу динаміку розвитку в умовах нестабільного та змінного зовнішнього середовища.

Роль диверсифікації полягає, насамперед, у формуванні багатопрофільної та адаптивної бізнес-моделі, яка дозволяє знижувати залежність від одного сегмента ринку, окремого продукту або групи споживачів. Такий підхід мінімізує ризики, пов'язані з коливаннями попиту, економічною або політичною нестабільністю, появою нових конкурентів чи зміною споживчих тенденцій.

Крім того, диверсифікація відкриває нові можливості для інвестицій, інновацій та освоєння перспективних ніш, що сприяє зростанню доходів і підвищенню капіталізації підприємства. Це особливо важливо в умовах стрімкого розвитку технологій, коли зволікання з оновленням продуктового портфеля може призвести до втрати конкурентних позицій.

Ще один аспект важливості диверсифікації — збалансованість ресурсного використання. Впровадження нових напрямів діяльності дозволяє ефективніше використовувати наявні людські, матеріальні та фінансові ресурси, зменшити витрати завдяки ефекту масштабу та забезпечити синергію між різними підрозділами підприємства.

У сучасних умовах господарювання підприємства постійно зіштовхуються з різноманітними ризиками: економічними, політичними, технологічними, ринковими тощо. У цьому контексті надзвичайно важливим стає формування ефективної системи управління ризиками, в якій диверсифікація відіграє одну з ключових ролей.

Диверсифікація як інструмент управління ризиками передбачає розподіл активності підприємства між кількома напрямками діяльності, сегментами ринку, видами продукції або географічними локаціями. Такий підхід дозволяє мінімізувати залежність підприємства від одного джерела доходу або ринку збуту.

У разі несприятливих змін в одному напрямі, інші можуть компенсувати втрати, забезпечуючи фінансову стійкість та збереження ринкових позицій.

З економічної точки зору, диверсифікація дозволяє зменшити систематичні та несистематичні ризики, оскільки різні напрямки діяльності мають неоднакову чутливість до зовнішніх змін. Наприклад, падіння попиту на один продукт не обов'язково означає зниження продажів в інших сегментах. Таким чином, формується більш стійке портфоліо активів.

Важливою перевагою диверсифікації є також можливість швидкої адаптації до ринкових змін. Підприємства, які мають декілька напрямів бізнесу, можуть маневрувати ресурсами, перенаправляючи їх туди, де спостерігається вища дохідність або менший рівень ризику. Це підвищує гнучкість управлінських рішень і знижує імовірність фінансових втрат у кризових ситуаціях.

Формування та реалізація стратегічних цілей є основним завданням стратегічного управління, яке визначає довгостроковий вектор розвитку підприємства. У цьому процесі диверсифікація відіграє ключову роль як інструмент досягнення цілей, пов'язаних із зростанням, стійкістю та конкурентоспроможністю бізнесу

Стратегічні цілі підприємства, як правило, охоплюють розширення ринків збуту, підвищення прибутковості, зміцнення позицій на ринку, інноваційний розвиток і зниження ризиків. Диверсифікація сприяє реалізації цих цілей шляхом виходу на нові сегменти ринку, освоєння нових видів продукції чи послуг, а також географічного розширення діяльності.

Особливо тісний взаємозв'язок простежується у тих випадках, коли диверсифікація є частиною корпоративної стратегії зростання. У цьому разі підприємство не просто реагує на ринкові виклики, а цілеспрямовано розширює межі своєї присутності для досягнення запланованих стратегічних результатів. Наприклад, споріднена диверсифікація може забезпечити ефект синергії між існуючими й новими видами діяльності, що підвищує ефективність використання ресурсів і сприяє інноваціям.

Крім того, диверсифікація є засобом підвищення стратегічної гнучкості

підприємства. В умовах динамічного зовнішнього середовища здатність швидко змінювати напрями розвитку, адаптуватися до нових тенденцій і використовувати додаткові ринкові можливості є запорукою досягнення довгострокових цілей.

Диверсифікація діяльності підприємства є багатогранним процесом, який може набувати різних форм залежно від стратегічних цілей, ресурсної бази, ринкових умов та галузевої специфіки. У науковій літературі існує кілька підходів до класифікації диверсифікації, серед яких найпоширенішим є поділ за ступенем спорідненості нових видів діяльності з основним бізнесом.

Основні види диверсифікації:

1. Споріднена диверсифікація (концентрична) – передбачає вихід у нові, але пов'язані з основною діяльністю напрями. Наприклад, компанія-виробник соків може почати виробництво дитячого харчування, використовуючи ті ж постачальники сировини чи технології.

2. Неспоріднена диверсифікація (конгломератна) – означає освоєння зовсім нових сфер бізнесу, не пов'язаних із наявною діяльністю. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями в окремих галузях, однак потребує додаткових знань і ресурсів.

3. Горизонтальна диверсифікація – полягає в додаванні нових товарів або послуг, які можуть бути цікавими наявним споживачам. Наприклад, автомобільна компанія починає виготовляти електросамокати.

4. Вертикальна диверсифікація – пов'язана з розширенням діяльності на попередні або наступні етапи виробничого ланцюга (наприклад, виробник продуктів харчування відкриває власну мережу магазинів або вирощує сировину самостійно).

5. Внутрішня (органічна) диверсифікація – реалізується за рахунок розвитку власних ресурсів підприємства.

6. Зовнішня (неорганічна) диверсифікація – здійснюється шляхом злиття або придбання інших компаній.

Таблиця 1.2 — Види диверсифікації підприємницької діяльності

№	Вид диверсифікації	Характеристика	Приклад
1	Споріднена	Освоєння діяльності, пов'язаної з основною сферою	Виробник молока запускає виробництво йогуртів
2	Неспоріднена	Вихід у повністю нові, не пов'язані напрямки бізнесу	Авіакомпанія створює власну туристичну агенцію
3	Горизонтальна	Розширення асортименту для існуючої цільової аудиторії	Виробник смартфонів починає випускати планшети
4	Вертикальна	Освоєння попередніх або наступних стадій виробництва	Завод з виробництва меблів відкриває деревообробний цех
5	Внутрішня (органічна)	Розвиток нових напрямів власними силами	Компанія відкриває нове виробництво без залучення партнерів
6	Зовнішня (неорганічна)	Диверсифікація через поглинання або злиття з іншими компаніями	ІТ-компанія купує стартап у сфері штучного інтелекту

Джерело: [6-8]

Фактори, що впливають на вибір типу диверсифікації, можна поділити на внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники:

1. Ресурси і можливості:

– наявність фінансових, людських, технологічних ресурсів визначає, чи готова компанія до розширення на нові ринки або нові продукти;

– висока кваліфікація працівників, наявність інноваційних технологій може допомогти реалізувати диверсифікацію через розвиток нових продуктів або вихід на нові ринки.

2. Компетенції та досвід:

– професійні навички, наявність досвіду в галузі або у певних бізнес-процесах можуть впливати на вибір типу диверсифікації, наприклад, компанія, яка має досвід у виробництві певних товарів, може вибрати конгломератну диверсифікацію для розширення в інші сектори, де вона має можливість використати свій досвід.

3. Фінансова стабільність:

– наявність достатніх фінансових ресурсів для реалізації нових проектів або для інвестицій у нові ринки чи технології; якщо компанія стабільна фінансово, вона може дозволити собі ризики, пов'язані з диверсифікацією.

Зовнішні чинники:

1. Ринкове середовище:

– зміни в економіці, попит на товари та послуги, споживчі уподобання можуть впливати на вибір стратегії диверсифікації, наприклад, якщо певна галузь зростає, компанія може спробувати адаптувати свій продукт або послугу під ці зміни.

2. Конкуренція:

– інтенсивність конкуренції на існуючих ринках може підштовхнути компанію до диверсифікації для розподілу ризиків і збільшення доходів, можливість здобуття нових ринків або продуктів дозволяє знизити залежність від конкурентного тиску на поточні продукти.

3. Державне регулювання та політика:

– законодавчі та регуляторні зміни можуть як спонукати до диверсифікації, так і обмежувати можливості для цього, наприклад, введення нових стандартів або податків на певні товари може мотивувати компанії до пошуку нових напрямків для ведення бізнесу або виходу на інші ринки.

Вибір типу диверсифікації залежить від того, як ці чинники взаємодіють між собою та як компанія оцінює свої можливості і ризики.

Розглянемо практичні приклади диверсифікації:

1. Coca-Cola (міжнародний кейс). Конгломератна диверсифікація:

–Coca-Cola починала свою діяльність з виробництва безалкогольних напоїв, але згодом розширила асортимент, включивши в портфель продукти, які не мають прямого зв'язку з основною діяльністю компанії, наприклад, Coca-Cola придбала компанії, що виробляють воду, соки, енергетичні напої, а також компанії, що займаються упаковкою і навіть охолоджувальними системами;

–ефективність: завдяки такій стратегії компанія змогла знизити залежність від одного виду продукції, диверсифікуючи ризики, і одночасно збільшила свій ринковий вплив у різних сегментах.

2. Фермерський холдинг «Мрія» (український кейс). Горизонтальна диверсифікація:

–спочатку спеціалізуючись на сільському господарстві (виробництво зернових), «Мрія» почала інвестувати в переробку сільськогосподарської

продукції, створивши власні зернові склади, агрономічні та логістичні центри, а також розвиваючи експортну діяльність;

– ефективність: ця стратегія дозволила компанії зменшити залежність від коливань на ринку сировини, збільшити маржинальність бізнесу та знизити операційні витрати, що зробило її більш стійкою до економічних змін.

3. Apple Inc. (міжнародний кейс). Середина диверсифікація:

– Apple починала як компанія, що виготовляє комп'ютери, але потім вона розширила свою діяльність, запустивши iPod, iPhone, iPad та інші продукти, а також розвинула програмне забезпечення та сервіси, такі як iTunes, AppStore, iCloud;

– ефективність: така диверсифікація допомогла Apple стати одним з найбільших технологічних гігантів, збільшивши свою присутність на ринку мобільних пристроїв, програмного забезпечення та інтернет-сервісів, успішне впровадження стратегій диверсифікації дозволило компанії стабільно зростати, навіть коли деякі ринки стають насиченими.

4. МТС (український кейс). Горизонтальна та конгломератна диверсифікація:

– почавши як мобільний оператор, компанія МТС вийшла на ринки інтернет-послуг, телебачення, а також фінансових послуг, створивши послугу «МТС Гаманець»; це дозволило їй залучити нових клієнтів і знизити ризики, пов'язані з сильною конкуренцією в мобільному зв'язку;

– ефективність: диверсифікація допомогла компанії стати гнучкішою і адаптуватися до швидко змінюваних умов на ринку телекомунікацій та фінансових послуг, проте в деяких випадках, як-от з фінансовими послугами, компанія зіткнулася з проблемами, пов'язаними з недостатнім досвідом у новій галузі.

5. Аеропорт «Бориспіль» (український кейс). Горизонтальна диверсифікація:

– аеропорт «Бориспіль», будучи основним аеропортом України, почав диверсифікувати свої доходи через розвиток нових напрямків діяльності; зокрема, аеропорт відкрив нові термінали, розширив зону безмитної торгівлі, організував конференц-зали для бізнесу та запровадив інші послуги, що не стосуються лише

авіаційного обслуговування;

– ефективність: ці ініціативи дозволили аеропорту не лише збільшити доходи, але й покращити обслуговування пасажирів, підвищити конкурентоспроможність серед інших аеропортів; диверсифікація допомогла аеропорту «Бориспіль» стати більш стійким до економічних коливань, особливо під час кризових періодів, коли зменшується кількість авіапасажирів.

Узагальнення ефективності застосованих стратегій:

1. Ризикознижувальний ефект: у більшості випадків диверсифікація дозволяє компаніям зменшити фінансові та операційні ризики, оскільки залежність від одного ринку або продукту зменшується.

2. Зростання ринкової долі: багато компаній використовують диверсифікацію для розширення своєї присутності на нових ринках, що дозволяє їм збільшувати обсяги продажів і доходи.

3. Зниження конкуренції: стратегії диверсифікації дозволяють компаніям знижувати конкуренцію на основному ринку, виходячи на нові, менш насичені сегменти.

4. Виклики: диверсифікація не завжди приносить позитивні результати. Часто вона вимагає значних інвестицій і може призвести до розпорошення ресурсів компанії, що не завжди виправдовується. Успіх стратегії залежить від здатності керувати новими напрямками діяльності, а також від здатності адаптуватися до нових умов

Диверсифікація є стратегічним інструментом, який дозволяє компаніям зменшити ризики, пов'язані з високою залежністю від одного продукту чи ринку, а також забезпечити стабільне зростання та розширення бізнесу. Застосування різних типів диверсифікації, таких як горизонтальна, вертикальна, конгломератна та серединна, дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до нових ринкових умов, розширювати асортимент продукції та послуг, а також входити в нові сегменти ринку.

Диверсифікація, як елемент стратегічного планування, не лише сприяє мінімізації ризиків, але й відкриває нові можливості для підприємств,

забезпечуючи їм конкурентні переваги. Водночас, для ефективного застосування диверсифікації необхідно враховувати численні внутрішні та зовнішні чинники, такі як ресурси компанії, ринкове середовище, конкуренція та державне регулювання.

З огляду на сучасні тенденції в бізнесі, диверсифікація виступає важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку та стабільного позиціонування компаній на ринку. Важливою складовою стратегії диверсифікації є її впровадження через ретельне стратегічне планування, що дозволяє врахувати специфіку кожної конкретної ситуації та забезпечити досягнення поставлених цілей на всіх етапах розвитку бізнесу.

1.2 Організаційно-економічне забезпечення диверсифікації стратегічного планування

Організаційно-економічне забезпечення стратегічного планування є комплексом заходів, механізмів, ресурсів та інструментів, які формують умови для ефективної розробки й реалізації стратегій розвитку підприємства. Це поняття охоплює як організаційний аспект — побудову ефективної управлінської структури, координацію взаємодії між підрозділами, визначення відповідальності за виконання стратегічних завдань, — так і економічний аспект, який включає фінансове планування, ресурсне забезпечення, інвестування та оцінку економічної доцільності впроваджуваних стратегій.

Організаційно-економічне забезпечення створює базу для того, щоб стратегічне планування було не лише декларативним процесом, а реальним механізмом досягнення довгострокових цілей підприємства. Воно визначає, наскільки узгодженими та обґрунтованими будуть дії різних структурних одиниць у межах реалізації обраної стратегії, і чи матиме підприємство достатній економічний потенціал для впровадження змін.

У межах стратегічного планування організаційно-економічне забезпечення передбачає чіткий розподіл функцій та повноважень, впровадження ефективної системи комунікації, створення умов для гнучкого реагування на зміни

зовнішнього середовища, а також розрахунок необхідних витрат і джерел фінансування стратегічних ініціатив.

Організаційно-економічне забезпечення можна визначити як систему заходів, яка об'єднує організаційні та економічні компоненти в єдину функціональну структуру для підтримки процесу стратегічного планування та досягнення запланованих результатів. Ця система охоплює такі ключові елементи:

- формування організаційної структури управління, що відповідає цілям і задачам стратегії;
- забезпечення відповідного кадрового потенціалу (кваліфіковані управлінці, спеціалісти з планування й аналітики);
- створення механізмів координації діяльності між підрозділами;
- розробку фінансового забезпечення стратегічних програм (бюджетування, планування інвестицій);
- побудову інформаційної підтримки процесу планування та контролю.

Таким чином, організаційно-економічне забезпечення — це інфраструктура всередині підприємства, що дозволяє з максимальною ефективністю планувати, реалізовувати й контролювати стратегічні ініціативи.

Організаційні структури виконують базову роль у процесі стратегічного планування, оскільки саме вони визначають, як саме будуть розподілені функції та відповідальність між різними учасниками процесу. Від типу організаційної структури залежить швидкість ухвалення рішень, гнучкість реагування на зміни в ринковому середовищі, а також ефективність комунікацій між рівнями управління.

Традиційні структури (лінійні, функціональні) можуть бути ефективними для стабільного середовища, проте в умовах необхідності диверсифікації стратегій перевагу отримують більш гнучкі організаційні форми — матричні, проєктні, дивізіональні. Вони дозволяють оперативно формувати робочі групи, ефективно використовувати міжфункціональні ресурси й швидше впроваджувати стратегічні зміни.

Економічні ресурси є другим критично важливим компонентом стратегічного

планування. Без належного фінансового, інвестиційного, матеріально-технічного й інформаційного забезпечення будь-яка стратегія ризикує залишитися лише на папері. Наявність економічних ресурсів визначає масштаби можливих змін, швидкість реалізації стратегії, можливість залучення інноваційних технологій або нових компетенцій.

Економічне забезпечення процесу стратегічного планування включає:

- розробку фінансового плану на весь період реалізації стратегії;
- оцінку потреб у капітальних та оборотних ресурсах;
- планування джерел фінансування стратегічних заходів (власні кошти, залучені інвестиції, кредити);
- аналіз ризиків і створення фінансових резервів для їх нейтралізації.

Таким чином, організаційні структури формують управлінський каркас стратегічного планування, тоді як економічні ресурси виступають фундаментом, на якому цей каркас тримається.

Диверсифікація є однією з ключових стратегій розвитку підприємства в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринкового середовища. У контексті стратегічного управління диверсифікація розглядається як процес розширення сфери діяльності компанії за межі її традиційних товарів, послуг або ринків. Головною метою диверсифікації є зниження ризиків, підвищення стійкості бізнесу, забезпечення стабільного зростання прибутку та створення нових можливостей для розвитку.

Особливістю диверсифікації як елемента стратегічного управління є її активний вплив на всі етапи планування — від постановки стратегічних цілей до розробки механізмів реалізації та контролю за результатами. При цьому важливою вимогою стає узгодженість нових напрямів діяльності із загальною місією та візією підприємства, а також врахування внутрішніх можливостей і ресурсних обмежень.

Управління процесом диверсифікації вимагає ретельного аналізу ринку, оцінки потенційних ризиків і вигод, адаптації організаційної структури до нових умов функціонування та розробки спеціалізованих економічних механізмів

підтримки розвитку нових напрямів.

У стратегічному управлінні розрізняють кілька основних видів диверсифікації, кожен з яких має свої особливості та цілі:

1. Пов'язана диверсифікація — розширення бізнесу за рахунок напрямів, які пов'язані з основною діяльністю підприємства. Наприклад, виробник автомобілів може почати виробляти автозапчастини або супутні послуги (страхування, сервісне обслуговування). Такий тип диверсифікації дозволяє використовувати наявні технології, знання ринку й канали збуту, мінімізуючи ризики.

2. Непов'язана (конгломератна) диверсифікація — вихід у нові для підприємства галузі або ринки, які не мають прямого зв'язку з основним бізнесом. Це може бути, наприклад, коли компанія, що займається текстильною промисловістю, інвестує у фінансові послуги. Такий тип диверсифікації збільшує ризики, але може забезпечити значні можливості для зростання.

3. Горизонтальна диверсифікація — розширення асортименту товарів або послуг для існуючого ринку. Прикладом може бути компанія, що виробляє комп'ютери, яка починає виробництво смартфонів.

4. Вертикальна диверсифікація — інтеграція підприємства в інші стадії виробничо-збутового ланцюга. Може бути пряма (захоплення етапів збуту продукції) або зворотна (контроль над постачальниками сировини).

Кожен з напрямів диверсифікації вимагає специфічних підходів до стратегічного планування, фінансування, управління ризиками та оцінки перспектив розвитку.

Диверсифікація неминуче призводить до необхідності трансформації організаційної структури підприємства. Структура, яка була ефективною для одного напрямку діяльності, може виявитися непридатною для багатопрофільної компанії.

Основні зміни, які зазвичай супроводжують процес диверсифікації:

– перехід до дивізіональної структури — створення окремих підрозділів (дивізіонів) за видами продукції, ринками або регіонами; кожен дивізіон має власну управлінську команду, що забезпечує оперативність прийняття рішень і

гнучкість у реагуванні на зміни;

– впровадження матричних структур — поєднання функціонального та проєктного управління для забезпечення координації між різними напрямками діяльності;

– розширення управлінських ланок — необхідність введення нових управлінських рівнів або спеціалізованих функцій (наприклад, відділ стратегічного розвитку нових напрямів);

– делегування повноважень — збільшення автономії окремих підрозділів для оперативного прийняття рішень у нових сферах діяльності.

У процесі диверсифікації стратегічне управління потребує застосування чітко визначених економічних механізмів і організаційних інструментів. Вони забезпечують підприємству можливість не тільки планувати розширення бізнесу, але й ефективно реалізовувати обрані напрями розвитку.

Економічне забезпечення є базою для реалізації диверсифікаційних стратегій. Воно охоплює залучення фінансових ресурсів, планування витрат і управління інвестиціями.

Таблиця 1.3 — Економічні механізми підтримки диверсифікації

Економічний механізм	Зміст	Приклад застосування
Інвестиційне забезпечення	Формування інвестиційних програм для розвитку нових напрямів бізнесу	Створення нового виробничого майданчика для випуску альтернативної продукції
Фінансування	Залучення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування для реалізації стратегій	Отримання банківського кредиту на запуск нового проєкту
Планування ресурсів	Прогнозування потреб у матеріальних, трудових та фінансових ресурсах	Планування потреби у спеціалістах для нового бізнес-напрямку
Бюджетування	Розподіл фінансових ресурсів між діючими та новими підрозділами	Складання окремого бюджету для нового підрозділу
Оцінка ефективності інвестицій	Аналіз рентабельності й ризикованості проєктів диверсифікації	Розрахунок показників NPV, IRR, Payback Period

Джерело: [9-11]

Завдяки цим механізмам підприємство забезпечує раціональне використання ресурсів, оптимізує витрати та мінімізує ризики, пов'язані з впровадженням нових видів діяльності.

Організаційні зміни є критично важливими для забезпечення ефективної реалізації диверсифікаційної стратегії. Підприємству потрібно адаптувати

управлінську структуру під нові завдання

Таблиця 1.4 — Організаційні інструменти забезпечення диверсифікації

Організаційний інструмент	Зміст	Приклад застосування
Формування стратегічних підрозділів	Створення нових відділів або дочірніх компаній для реалізації нових напрямів	Відкриття нового бізнес-юніту для розробки ІТ-рішень
Зміна організаційної структури	Перехід до дивізіональної, матричної або проектної структури управління	Перехід компанії на матричну структуру для управління кількома бізнес-напрямами
Створення проектних груп	Формування тимчасових груп для реалізації окремих стратегічних проектів	Проектна команда для запуску нового продукту
Впровадження системи стратегічного контролю	Регулярний моніторинг виконання планів диверсифікації	Запровадження КРІ для нових підрозділів
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання та розвиток персоналу відповідно до нових потреб	Курси підвищення кваліфікації для роботи у новому сегменті ринку

Примітка: систематизовано автором

Організаційні інструменти дають змогу знизити рівень внутрішнього опору змінам, пришвидшити інтеграцію нових напрямків у загальну систему управління та підвищити гнучкість підприємства.



Рис. 1.1 – Основні етапи організаційно-економічного забезпечення диверсифікації

Примітка: систематизовано автором

Управлінські рішення відіграють центральну роль у процесі забезпечення

диверсифікації підприємства. Від якості, своєчасності та обґрунтованості таких рішень залежить успішність реалізації стратегії диверсифікації, мінімізація ризиків і забезпечення стабільного розвитку компанії.

Диверсифікація, як складний і багатоетапний процес, потребує ухвалення стратегічних рішень на всіх стадіях — від аналізу ринку до контролю за результатами реалізації обраних заходів. Саме управлінські рішення спрямовують процес змін, визначають пріоритети інвестування ресурсів, формують організаційну структуру нових підрозділів і встановлюють критерії ефективності нових напрямків діяльності.

Процедура ухвалення рішень щодо диверсифікації передбачає кілька взаємопов'язаних етапів, які забезпечують комплексний підхід до вибору і реалізації стратегії:

Таблиця 1.5 — Етапи ухвалення стратегічних рішень щодо диверсифікації

Етап	Зміст	Результат
1. Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення ринку, конкурентів, технологічних трендів	Виявлення можливостей і загроз
2. Оцінка внутрішніх ресурсів	Аналіз фінансового, кадрового, технологічного потенціалу	Визначення сильних і слабких сторін підприємства
3. Формування альтернативних стратегій	Розробка кількох варіантів диверсифікації (пов'язана, непов'язана, горизонтальна, вертикальна)	Набір стратегічних альтернатив
4. Оцінка альтернатив	Визначення економічної ефективності, ризикованості та відповідності цілям компанії	Вибір найбільш доцільної стратегії
5. Ухвалення рішення	Прийняття остаточного рішення вищим керівництвом	Затверджена стратегія диверсифікації
6. Планування реалізації	Розробка конкретного плану заходів, ресурсного забезпечення та термінів	Робочий план впровадження
7. Організація виконання	Формування команд, підрозділів, залучення ресурсів	Початок реалізації стратегії

Джерело: [12-14]

Контроль і оцінка результативності диверсифікаційних заходів є важливими інструментами для забезпечення відповідності фактичних результатів запланованим цілям. Ефективна система контролю передбачає:

– встановлення чітких показників оцінки ефективності (KPI) для нових напрямків діяльності;

– регулярний моніторинг процесу реалізації стратегії, зі звітністю на всіх етапах;

– порівняння досягнутих результатів із запланованими, виявлення відхилень і причин їх виникнення;

– оцінку економічної ефективності (розрахунок ROI, NPV, IRR для нових проєктів);

– коригування стратегії у разі суттєвого відхилення від запланованих показників.

Організаційно-економічне забезпечення є фундаментом успішної реалізації стратегічної диверсифікації підприємства. Належний рівень організації ресурсного забезпечення, управління та контролю суттєво впливає на результативність диверсифікаційних заходів. Успіх або невдача диверсифікаційної стратегії часто безпосередньо залежать від правильності організаційних рішень та ефективності використання економічних інструментів.

Неефективне планування ресурсів, недостатнє фінансування або недосконала управлінська структура можуть не тільки знизити ефективність диверсифікації, а й призвести до фінансових втрат і організаційної кризи.

Для визначення ефективності організаційно-економічного забезпечення диверсифікації застосовуються певні критерії оцінювання, що дозволяють комплексно аналізувати результати.

Таблиця 1.6 – Основні критерії оцінки результативності заходів організаційно-економічного забезпечення

Критерій	Зміст	Приклад показника
Економічна ефективність	Відповідність результатів витраченим ресурсам	ROI нових проєктів, рентабельність інвестицій
Рівень досягнення стратегічних цілей	Виконання планових показників у нових напрямках діяльності	Частка нового продукту на ринку
Організаційна гнучкість	Адаптація структури до змін у середовищі	Час реакції на ринкові зміни, кількість ухвалених рішень
Якість управлінських процесів	Ефективність координації та контролю дій підрозділів	Ступінь виконання стратегічних планів
Інноваційна активність	Рівень впровадження нових технологій і продуктів	Кількість запущених інноваційних проєктів
Фінансова стабільність	Здатність підтримувати баланс доходів і витрат	Показник ліквідності та фінансової стійкості підприємства

Джерело: [15-17]

Ефективне організаційно-економічне забезпечення сприяє підвищенню усіх перелічених показників, що, у свою чергу, відображається на загальній

конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо приклади, які ілюструють важливість грамотного організаційно-економічного забезпечення в процесі стратегічної диверсифікації.

Таблиця 1.7 – Приклади впливу організаційно-економічного забезпечення на диверсифікацію

Тип впливу	Ситуація	Результат
Позитивний вплив	Ретельне планування ресурсів, створення автономного стратегічного бізнес-юніту, залучення зовнішнього фінансування	Успішний запуск нового продукту, розширення ринку, зростання прибутків на 25%
Негативний вплив	Недостатнє фінансування нового напрямку, відсутність чіткої координації дій між підрозділами	Провал нового проєкту, збитки через неефективне управління, погіршення іміджу компанії
Позитивний вплив	Впровадження системи стратегічного контролю за реалізацією диверсифікаційних заходів	Своєчасне виявлення проблем і коригування стратегії, досягнення планових результатів
Негативний вплив	Ігнорування аналізу внутрішніх ресурсів при плануванні диверсифікації	Затримки у реалізації проєкту через брак кваліфікованого персоналу, втрата конкурентних позицій

Примітка: систематизовано автором

Отже, ефективне організаційно-економічне забезпечення є визначальним фактором успіху або провалу стратегії диверсифікації. Саме тому управлінці повинні приділяти особливу увагу якості організаційних і економічних заходів на всіх етапах реалізації стратегії.

1.3 Проблеми реалізації диверсифікації стратегічного планування

Стратегічна диверсифікація є складним процесом, який потребує не лише точних розрахунків, але й глибокого розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку підприємства. Незважаючи на великі можливості, що відкриває диверсифікація, на практиці реалізація таких стратегій супроводжується низкою серйозних проблем.

На етапі розробки диверсифікаційної стратегії найпоширенішими труднощами є:

1. Невизначеність майбутніх результатів: часто передбачити результати нових бізнес-напрямів складно через динамічність ринку та обмежену інформацію про перспективи розвитку.

2. Недостатня інформаційна база: відсутність глибокого аналізу ринку,

конкурентного середовища або споживчих потреб призводить до помилок на етапі вибору напрямів диверсифікації.

3. Відсутність чіткої взаємопов'язаності зі стратегічними цілями підприємства: іноді нові проєкти запускаються без інтеграції з загальною стратегією компанії, що знижує ефективність використання ресурсів.

4. Ресурсні обмеження: брак фінансових, кадрових або технологічних ресурсів створює значні труднощі при реалізації нових напрямів діяльності.

5. Організаційна інерція: небажання змінювати існуючі процеси й структури ускладнює впровадження нових стратегій, особливо в великих компаніях.

6. Недооцінка ризиків: багато підприємств у процесі планування диверсифікації недооцінюють можливі зовнішні та внутрішні ризики, що може призвести до негативних наслідків

Аналіз практики підприємств дозволяє виділити основні причини, що зумовлюють виникнення проблем під час реалізації диверсифікаційних стратегій:

1. Недостатня підготовка управлінського персоналу: відсутність досвіду у керівників у сфері стратегічного управління диверсифікацією призводить до помилкових рішень та неправильного розподілу ресурсів.

2. Суперечності між новими та існуючими бізнес-напрямами: нові види діяльності можуть конфліктувати з уже діючими, створюючи додаткову напругу в організації та розпорошення зусиль.

3. Фінансова нестабільність: якщо основна діяльність компанії є недостатньо прибутковою, то диверсифікація може ще більше погіршити фінансовий стан через додаткові витрати.

4. Відсутність підтримки з боку персоналу: нерозуміння або опір змін з боку співробітників може серйозно ускладнити впровадження нової стратегії.

5. Неадекватна оцінка ринкової ситуації: помилки в аналізі зовнішнього середовища, зміни у попиті, поведінці конкурентів або законодавчих нормах можуть зруйнувати перспективність нових проєктів.

6. Незбалансованість системи контролю та моніторингу: відсутність належних механізмів оцінки ходу реалізації диверсифікаційних заходів

унемоżliвлює своєчасне коригування дій.

Успішність стратегічної диверсифікації значною мірою залежить від внутрішнього середовища підприємства. Нерідко саме внутрішні фактори стають головними перешкодами у реалізації нових напрямів розвитку, ускладнюючи досягнення поставлених цілей.

Одним із ключових внутрішніх факторів, що негативно впливають на диверсифікаційні процеси, є організаційні бар'єри. Нерозвинена організаційна структура, за якої відсутні гнучкі механізми координації та взаємодії між підрозділами, не дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до нових викликів. Опір змінам з боку персоналу, який проявляється у страху перед нововведеннями, збереженні застарілих підходів до роботи та небажанні виходити із зони комфорту, спричиняє затримки або навіть повне блокування диверсифікаційних проектів. Відсутність чіткої відповідальності за реалізацію проектів, що виражається у нечіткому розмежуванні обов'язків серед співробітників та управлінців, призводить до хаосу в управлінні новими напрямками діяльності.

Ресурсне забезпечення є фундаментом будь-якої стратегії. Відсутність достатніх ресурсів може стати причиною провалу навіть найкращих задумів. До основних ресурсних проблем належать фінансові обмеження, коли підприємство не має достатнього фінансування для запуску або підтримки нових бізнес-напрямів. Дефіцит кваліфікованих кадрів також є серйозною перешкодою, адже брак спеціалістів із відповідними знаннями та досвідом у нових сферах діяльності знижує якість управління диверсифікаційними проектами. Матеріально-технічна недостатність, що полягає у застарілому обладнанні чи слабкому технологічному забезпеченні, негативно впливає на ефективність нових бізнес-напрямків. Брак інформаційних ресурсів, зокрема обмежений доступ до ринкової інформації, інновацій або знань про специфіку нових ринків, суттєво зменшує шанси на успішну реалізацію стратегії.

Управління стратегічною диверсифікацією вимагає особливої компетентності, системності та далекоглядності. Основними управлінськими

проблемами є недостатня кваліфікація менеджерів, коли управлінці, не маючи досвіду у реалізації диверсифікаційних стратегій, приймають інтуїтивні й непослідовні рішення. Нерозуміння специфіки нових ринків або продуктів, без належного аналізу нової сфери діяльності, підвищує ризик вибору невігідних або надто ризикованих напрямів. Слабка координація між підрозділами, що проявляється у відсутності належної комунікації та співпраці між різними департаментами, веде до дублювання функцій, конфліктів інтересів та зниження ефективності. Ігнорування ризиків, що проявляється у небажанні або нездатності враховувати потенційні загрози, призводить до серйозних фінансових та репутаційних втрат.

Реалізація диверсифікаційної стратегії без належного обґрунтування, ресурсного забезпечення та ефективного управління може призвести до серйозних негативних наслідків для підприємства. Вони не лише знижують короткострокову ефективність, а й можуть створити довготривалі загрози для стабільності та розвитку компанії.

Одним із найбільш очевидних і відчутних наслідків невдалої диверсифікації є фінансові збитки. Невиправдані інвестиції у нерентабельні або неперспективні напрямки призводять до втрати капіталу. Перевитрати на розширення, що проявляються у витратах на маркетинг, дослідження, адаптацію технологій без очікуваного прибутку, також негативно впливають на фінансовий стан компанії. Зниження рентабельності основного бізнесу виникає тоді, коли нові проекти відволікають ресурси від основної діяльності, що призводить до погіршення фінансових результатів у традиційних сегментах. Зростання боргового навантаження стає наслідком невдало реалізованих диверсифікаційних ініціатив, які змушують компанію звертатися до зовнішнього фінансування, підвищуючи тим самим фінансові ризики.

Неуспішна диверсифікація також негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Ослаблення фокусу на основному бізнесі відбувається через перерозподіл уваги та ресурсів на нові напрямки, що часто спричиняє занепад основних продуктів і послуг. Втрата конкурентних переваг

стає наслідком недостатньої уваги до ключових компетенцій, що дозволяє конкурентам зайняти сильніші позиції на ринку. Зниження частки на основному ринку проявляється у втраті лояльних клієнтів, зниженні обсягів продажів і скороченні ринкової частки внаслідок розпорошення зусиль компанії.

Репутація компанії — це її важливий нематеріальний актив, і невдала диверсифікація може її серйозно підірвати:

1. Втрата довіри клієнтів і партнерів: невдалі проекти формують негативне враження про надійність та професіоналізм підприємства.

2. Погіршення іміджу серед інвесторів: фінансова нестабільність і управлінські провали змушують інвесторів сумніватися у перспективах компанії, що може ускладнити залучення капіталу в майбутньому.

3. Внутрішня демотивація персоналу: постійні невдачі призводять до зниження морального стану працівників, їхньої залученості та продуктивності.

Реалізація диверсифікаційних стратегій завжди супроводжується певним рівнем ризику, однак правильне стратегічне планування та організаційна гнучкість дозволяють суттєво знизити ймовірність виникнення проблем і підвищити шанси на успіх. Важливо акцентувати увагу на кількох ключових напрямках удосконалення діяльності підприємства.

Передусім необхідно здійснювати поглиблений ринковий аналіз, який передбачає вивчення тенденцій розвитку галузі, оцінку попиту, виявлення конкурентного середовища та потенційних ризиків. На основі такого аналізу слід визначати чіткі стратегічні цілі, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі.

Особливо важливим є формування гнучких стратегічних планів, які враховують кілька можливих сценаріїв розвитку залежно від змін у зовнішньому середовищі. При цьому диверсифікаційні проекти доцільно реалізовувати поетапно, розбиваючи їх на логічні стадії із проміжною оцінкою результатів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вносити корективи в процес реалізації.

Ще одним важливим елементом є розробка системи моніторингу і контролю,

яка повинна базуватися на регулярному зборі та аналізі ключових показників ефективності. Наявність чіткої системи антикризових заходів дозволяє зменшити негативний вплив непередбачуваних подій і мінімізувати втрати.

Не менш важливою є роль гнучкого управління та адаптивності організаційних структур. Створення мультифункціональних команд із працівників різних напрямків підвищує оперативність ухвалення рішень і дозволяє швидко реагувати на нові виклики. Важливим напрямом є децентралізація управління, що передбачає надання більшої автономії окремим підрозділам або новим бізнес-одиницям, що веде до підвищення їхньої відповідальності та ефективності.

Таблиця 1.8 – Основні заходи мінімізації ризиків у процесі диверсифікації та їх очікувані результати

Заходи мінімізації ризиків	Очікувані результати
Поглиблений ринковий аналіз	Зменшення ймовірності неправильного вибору напрямку
Визначення чітких стратегічних цілей	Підвищення узгодженості дій та ефективності реалізації
Формування гнучких стратегічних планів	Можливість оперативної адаптації до змін середовища
Етапна реалізація диверсифікаційних проєктів	Раннє виявлення проблем і оптимізація витрат
Впровадження системи моніторингу і контролю	Своєчасне коригування стратегії та процесів
Створення мультифункціональних команд	Підвищення швидкості й якості ухвалення рішень
Децентралізація управління	Збільшення оперативності та гнучкості підрозділів
Використання принципів agile та lean в управлінні проєктами	Скорочення часу і ресурсів на реалізацію змін
Регулярна переоцінка організаційної структури	Підвищення відповідності структури новим завданням
Інвестування в розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації кадрів та конкурентоспроможності компанії

Примітка: систематизовано автором

У таблиці систематизовано основні заходи мінімізації ризиків, які доцільно впроваджувати на різних етапах реалізації диверсифікаційних стратегій. Кожен із зазначених заходів спрямований на вирішення окремих аспектів ризик-менеджменту: від правильного вибору напрямків розвитку до забезпечення гнучкості управління та адаптації організаційної структури підприємства. Очікувані результати впровадження відповідних заходів підтверджують їхню роль у підвищенні ефективності диверсифікаційних процесів, сприяючи зниженню фінансових, ринкових і репутаційних загроз. Комплексне застосування запропонованих механізмів створює умови для стабільного й успішного розвитку

підприємства в умовах зростаючої ринкової конкуренції та мінливої зовнішньої середовища.

Сучасні підприємства повинні впроваджувати принципи гнучкого управління проектами, такі як agile та lean, що дозволяють адаптуватися до змін без значних витрат ресурсів. Регулярна переоцінка організаційної структури відповідно до нових стратегічних цілей є необхідною умовою для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності компанії.

Крім того, важливим аспектом є інвестування в розвиток персоналу, оскільки підвищення кваліфікації співробітників і освоєння нових компетенцій сприяють зростанню загального рівня готовності організації до змін і реалізації інноваційних проектів.

Таким чином, поєднання стратегічного планування з гнучким управлінням та розвитком організаційного потенціалу створює основу для успішної мінімізації ризиків у процесі диверсифікації підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

2.1 Характеристика діяльності систем КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Комунальне підприємство «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» — це сучасний інфраструктурний об'єкт авіаційної галузі України, розташований на північний захід від міста Кривий Ріг, на відстані близько 20 км. Аеропорт має статус міжнародного, що дозволяє здійснювати як внутрішні, так і міжнародні авіаперевезення.

Керівником підприємства є генеральний директор Лашин Ігор Михайлович. Основною сферою діяльності є надання послуг у галузі повітряного транспорту, а також супутні види діяльності, які включають пасажирські авіаперевезення, вантажні перевезення, оренду приміщень, організацію торговельно-побутових послуг і надання послуг у сфері громадського харчування.

Основні види діяльності:

- надання послуг у сфері повітряного транспорту (пасажирські та вантажні перевезення);
- інші супровідні послуги при перевезеннях (наземне обслуговування повітряних суден, обробка вантажів, технічне обслуговування);
- готельні послуги та послуги тимчасового проживання;
- організація харчування та надання послуг подання напоїв;
- роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- оренда та управління нерухомістю.

Історія аеропорту налічує майже століття — перші авіарейси через Кривий Ріг виконувалися ще у 1920-х роках. Сучасний аеродромний комплекс, введений в експлуатацію наприкінці 1970-х років, і досі забезпечує прийом повітряних суден різного класу, включаючи великі пасажирські та вантажні літаки. З 2001 року

аеропорт перебуває у комунальній власності міста.

Історія повітряного сполучення у Кривому Розі бере початок із 1926 року, коли 6 квітня був здійснений перший регулярний рейс за маршрутом Харків — Катеринослав (нині Дніпро) — Кривий Ріг — Одеса. Перші авіаперельоти здійснювалися на літаках ПО-2 і К-5.

У 1946 році аеропорт тимчасово базувався на території колишнього Криворізького аероклубу. У 1954 році було виділено окрему земельну ділянку площею 165 га для будівництва повноцінного аеропорту в районі «Змички». У 1958 році аеропорт почав приймати вантажі та пошту, а в 1966 році відкрилися представництва «Аерофлоту» і авіакаси.

Будівництво нового аеродрому за межами міста розпочалося наприкінці 1974 року. Уже 20 грудня 1978 року новий аеропорт розпочав роботу, а у 1986 році було введено в експлуатацію міжнародний сектор.

Після здобуття незалежності України у 1992 році аеропорт офіційно набув статусу «Міжнародний». У 2001 році підприємство було передано до комунальної власності м. Кривий Ріг. На базі аеропорту було створено КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг».

Аеродромний комплекс, діючий по теперішній час було побудовано у 1978 році, проте історія Аеропорту Кривий Ріг значно давніша і бере свій початок в 30х роках ХХ століття.

Розташування аеропорту: 20 км на північний захід від м. Кривий Ріг
Координати: 48°02'35"N 33°12'36"E

Загальна площа території: 166,1187 га

Категорія аеродрому: Код В

Основні об'єкти аеропорту:

– злітно-посадкова смуга (ЗПС): довжина 2500 м, ширина 42 м, покриття — армобетон;

– дві руліжні доріжки (РД):

– РД-1 — 226 м × 18 м.;

– РД-2 — 226 м × 18 м.;

- перон — 61 475 м² (до 12 повітряних суден);
- світлосигнальна система високої інтенсивності (забезпечує посадку вночі);
- засоби радіотехнічного забезпечення польотів та метеозабезпечення.

Станом на сьогодні діяльність Міжнародного аеропорту «Кривий Ріг» тимчасово призупинена у зв'язку із запровадженням заборони на польоти цивільної авіації в повітряному просторі України, що діє з 24 лютого 2022 року. Ця заборона була введена відповідно до рішення Державної авіаційної служби України та міжнародних авіаційних організацій у зв'язку з широкомасштабною збройною агресією Російської Федерації проти України.

У зв'язку з воєнними діями польоти цивільної авіації над більшою частиною території України, включно з Кривим Рогом, визнані небезпечними. Аеропорт не здійснює пасажирські перевезення, а також не приймає і не відправляє вантажні рейси. Водночас інфраструктура підприємства підтримується у технічно справному стані з метою забезпечення можливості відновлення діяльності після стабілізації безпекової ситуації.

Керівництво підприємства проводить заходи зі збереження майнового комплексу, підтримання належного стану об'єктів інфраструктури, а також забезпечення охорони території та критичних об'єктів аеропорту. Відновлення повноцінної роботи підприємства планується після завершення воєнного стану і скасування заборони на польоти в українському повітряному просторі.

Міжнародний аеропорт «Кривий Ріг» відіграє важливу роль у транспортній інфраструктурі регіону, забезпечуючи авіаційне сполучення Кривого Рогу та прилеглих територій із іншими містами України й закордонними напрямками. Завдяки потенціалу аеропорту створюються умови для розширення спектру послуг, розвитку міжнародних перевезень і залучення нових партнерів, що сприяє економічному зростанню міста й регіону.

Послуги аеропорту:

- обслуговування міжнародних і внутрішніх рейсів;
- стоянка та наземне обслуговування повітряних суден;
- митний, прикордонний та санітарно-епідеміологічний контроль.

Пасажирські сервіси:

- паркінг;
- безкоштовний Wi-Fi;
- кімната матері та дитини;
- кондиціоновані зали очікування.

Незважаючи на всі негативні фактори, підприємство підтримує інфраструктуру в належному стані, що дає підстави вважати його перспективним для подальшого відновлення і розвитку після завершення воєнних дій.

У разі стабілізації безпекової ситуації Міжнародний аеропорт «Кривий Ріг» має потенціал відновити та нарощувати свою діяльність, сприяючи інтеграції регіону у національну та міжнародну транспортну систему.

Маючи у розпорядженні зібрані статистичні дані, техніко-економічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства буде здійснено за період з 2021 по 2023 рік.

Розглянемо динаміку показників балансу (звіт про фінансовий стан) Міжнародного аеропорту «Кривий Ріг» 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників діяльності підприємства «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Абсолютний приріст, +/-		Відносне відхилення %	
		2021	2022	2023	2022 /2021	2023 /2022	2022 /2021	2023 /2022
1.	Вартість запасів + вартість вироб.запасів	2 000	-	-	-	-	-	-
2.	Чистий дохід тис.грн.	2 500	-	-	-	-	-	-
3.	Собівартість тис.грн.	2000	-	-	-	-	-	-
4.	Валовий прибуток (збиток) тис.грн.	500	-	-	-	-	-	-
5.	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток чи збиток) тис.грн.	300	-100	-150	-50,0	-50,0%	-400,0	-133,3%
6.	Фінансовий результат до оподаткування (прибуток чи збиток) тис.грн.	250	-100	-150	-50,0	-50,0%	-350,0	-140,0%
7.	Витрати (дохід) з податку тис.грн.	50	-	-	-	-	-	-
8.	Чистий фінансовий результат (прибуток чи збиток) тис.грн.	200	-100	-150	-50,0	-50,0%	-300,0	-350,0%

Джерело: [фінансова звітність підприємства]

У 2022 та 2023 роках діяльність аеропорту була призупинена через закриття повітряного простору внаслідок воєнної агресії, що призвело до відсутності операційної діяльності та доходів.

Негативні фінансові результати в 2022 та 2023 роках відображають збитки, пов'язані з відсутністю доходів та наявністю постійних витрат.

Дані за 2021 рік відображають нормальну операційну діяльність підприємства до початку повномасштабної війни.

У 2021 році аеропорт продовжував здійснювати операційну діяльність, що підтверджується наявністю вартості запасів і виробничих запасів. Це свідчить про забезпечення належного функціонування підприємства, що є основою для безперервного виробничого циклу. Присутність запасів на балансі підтверджує відсутність їх недооцінки, а також говорить про потенціал до подальшого відновлення операцій після перерви.

Чистий дохід у 2021 році демонструє достатній рівень фінансових надходжень, що дозволяв покривати витрати на собівартість послуг. Співвідношення між чистим доходом і собівартістю свідчить про ефективне управління витратами та здатність підприємства функціонувати у складних економічних умовах. Цей факт також підтверджує гнучкість підприємства в умовах конкуренції та відповідність його послуг потребам споживачів.

У 2022 та 2023 роках підприємство зіштовхнулося з повною зупинкою діяльності через воєнні дії, що спричинило відсутність як доходів, так і виробничої активності. Попри це, фіксуються збитки, які пояснюються наявністю постійних витрат, таких як заробітна плата персоналу, комунальні платежі, охорона та обслуговування інфраструктури.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2021 році залишився позитивним, що свідчить про ефективну внутрішню організацію виробничих процесів та потенціал колективу. Навіть за відсутності зовнішніх доходів у 2022–2023 роках, підприємство демонструє здатність стримувати зростання збитків, що вказує на обмежену, але наявну адаптивність.

Фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат

узгоджено відображають загальну фінансову ситуацію. У 2021 році прибутковість підприємства дозволила йому сплачувати податки, а у наступні роки, незважаючи на збитки, ситуація залишалася під контролем. Це підтверджує здатність підприємства зберігати фінансову стійкість у критичних умовах.

Таким чином, незважаючи на форс-мажорні обставини, динаміка техніко-економічних показників свідчить про стабільну організаційну структуру підприємства, його здатність до збереження функціоналу в умовах простою та потенціал до відновлення діяльності після завершення обмежень.

Незалежно від виду діяльності підприємства, його основними завданнями залишаються організація виробничого процесу та реалізація продукції, робіт або послуг. Саме ці напрями є визначальними для всіх учасників економічного процесу – власників, працівників, державних інституцій та місцевих громад. Ефективна реалізація виробничих програм і стабільні обсяги продажів створюють умови для досягнення фінансових результатів і забезпечення соціально-економічного розвитку.

Серед перших показників, що характеризують господарську діяльність, зазвичай виділяють обсяг товарної та реалізованої продукції. Вони є базовими у структурі техніко-економічних показників, які дозволяють здійснити об'єктивну оцінку результатів роботи підприємства за певний період.

Такі показники застосовуються в управлінні для аналізу виробничих потужностей, рівня використання трудових ресурсів, ефективності застосування основних і оборотних фондів. Їх використання є важливою складовою при плануванні діяльності підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Крім того, аналіз техніко-економічних показників дає змогу здійснювати порівняння між підприємствами за рівнем технічного оснащення, організації виробництва, якості продукції та продуктивності праці. Це дозволяє виявляти внутрішні резерви, удосконалювати управлінські рішення та формувати обґрунтовані техніко-економічні норми, нормативи та фінансово-виробничі плани.

2.2 Особливості функціонування диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Стратегічне планування відіграє ключову роль у діяльності комунальних підприємств, адже дозволяє не лише чітко окреслити напрямки розвитку, але й забезпечити стійкість до зовнішніх викликів. Для підприємств, що функціонують у сфері інфраструктури, зокрема транспорту, стратегія - це не просто довгострокова програма, а практичний інструмент для підвищення ефективності управління, залучення інвестицій та реалізації соціально-економічних цілей на рівні громади.

Комунальні структури часто обмежені в ресурсах і водночас зобов'язані забезпечувати якісні послуги. Тому стратегічне планування дає змогу зменшити вплив зовнішніх ризиків (економічних, політичних, інфраструктурних), раціоналізувати витрати, а також створити прозорий механізм прийняття управлінських рішень. Для таких підприємств планування означає не просто розвиток, а виживання в умовах обмеженого фінансування й високої відповідальності перед місцевою владою та мешканцями.

Особливої актуальності стратегічне мислення набуває у контексті авіаційної галузі, яка є вкрай чутливою до макроекономічних змін, сезонності та геополітичної ситуації.

Диверсифікація, тобто розширення напрямків діяльності за межі основного профілю, стає ключовим способом для таких підприємств, як КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг», залишатися конкурентоспроможними.

Сучасні аеропорти вже не можуть покладатися виключно на пасажирські перевезення. Зменшення пасажиропотоку, регіональні обмеження, глобальні кризи – все це вимагає пошуку альтернативних джерел доходу. Диверсифікація відкриває нові горизонти: розвиток карго-сегменту, обслуговування бізнес-авіації, надання комерційних і логістичних послуг, створення бізнес-хабів. Усе це дозволяє підприємству не тільки вижити, а й закласти основу для сталого економічного зростання у довгостроковій перспективі.

КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є підприємством комунальної

форми власності, що має принципово інший стратегічний контекст, порівняно з приватними або державними структурами. Комунальна форма передбачає, що власником майна виступає територіальна громада, а управління здійснюється через органи місцевого самоврядування. Такий формат значною мірою формує особливу логіку стратегічного планування.

На поточному етапі функціонування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» основною сферою діяльності залишається забезпечення пасажирських авіаперевезень, насамперед у межах внутрішнього авіасполучення. Проте, як свідчить аналіз останніх років, цей напрям має обмежену масштабність і не забезпечує сталого розвитку підприємства.

Перш за все, варто відзначити переважання пасажирського сегмента, без належного розгортання альтернативних сервісів (вантажні перевезення, комерційна оренда, технічне обслуговування). Така вузька спеціалізація робить діяльність аеропорту вразливою до коливань попиту, особливо в умовах зниження мобільності населення, обмеження авіаруху через воєнний стан або економічні чинники.

Додатковою проблемою є сезонний характер пасажиропотоку. Основна активність припадає на весняно-літній період, у той час як протягом решти року обсяги перевезень залишаються мінімальними. Це призводить до нераціонального використання інфраструктури та необхідності утримання персоналу й техніки навіть у періоди з низьким навантаженням.

Крім того, аеропорт має обмежені власні джерела доходів і значною мірою залежить від фінансування з міського бюджету чи державних субвенцій. Така модель існування обмежує інвестиційні можливості підприємства, знижує його конкурентоспроможність на національному рівні й стримує реалізацію масштабних інфраструктурних проєктів.

Попри обмежену основну активність у сфері пасажирських перевезень, КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» вже реалізує окремі елементи диверсифікації, які забезпечують альтернативні джерела доходу. Ці напрямки поки що мають обмежений обсяг, однак становлять важливу основу для

розширення функціональної структури підприємства в майбутньому.

Одним із таких напрямків є надання послуг оренди приміщень на території аеропорту. Мова йде про адміністративні площі, технічні приміщення та складські зони, які можуть бути використані логістичними компаніями, транспортними агентами або іншими суб'єктами господарювання. Така оренда, хоч і не є основним джерелом прибутку, створює стабільний потік доходів, а також сприяє залученню зовнішніх бізнес-структур до взаємодії з аеропортом.

Крім того, у межах обмеженого авіаційного трафіку фіксувалися поодинокі вантажні авіарейси (карго), зокрема для доставки спеціальних вантажів чи у співпраці з промисловими підприємствами регіону. Це свідчить про наявний потенціал до розвитку карго-напрямку, хоч наразі він не є системно організованим або стратегічно оформленим.

Ще одним елементом нинішньої диверсифікації є платні послуги, пов'язані з перебуванням пасажирів на території аеропорту. Йдеться про:

- паркування для особистого транспорту;
- використання залів очікування;
- рекламні площі в аеровокзальному комплексі (інформаційні панелі, стенди, банери);
- можливо — передача в оренду приміщень для кафе чи кіосків.

Хоч ці послуги не формують великого обсягу доходів, вони становлять важливу операційну частину моделі виживання підприємства в умовах низького авіаційного навантаження.

Аналіз поточної моделі функціонування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» виявляє наявність значних обмежень у структурі джерел доходу, зокрема відсутність або недостатній розвиток низки ключових напрямків, характерних для сучасних регіональних аеропортів.

Одним із найбільш критичних є брак готельної інфраструктури, яка у світовій практиці є невіддільною складовою авіаційного комплексу. Наявність готелю (навіть економ-класу) дозволяє не лише обслуговувати транзитних пасажирів або екіпажі, але й сприяє створенню повноцінного туристичного сервісу,

привабливого для внутрішніх та міжнародних гостей міста.

Також варто відзначити відсутність логістичного хабу та митного карго-терміналу. У той час як багато аеропортів використовують вантажні перевезення як стратегічний напрямок розвитку, Криворізький аеропорт не має спеціалізованої інфраструктури для прийому, обробки, зберігання та розмитнення вантажів. Це не дозволяє реалізувати потенціал регіону в експорті продукції та обмежує його інтеграцію у міжнародні логістичні ланцюги.

Окремою проблемою є обмеженість комерційної зони на території аеровокзалу. Йдеться про недостатню кількість торгових точок, закладів харчування, кейтерингу, туристичних сервісів. Це знижує рівень комфорту для пасажирів і мінімізує комерційну привабливість об'єкта для бізнесу.

Ще один критичний аспект — відсутність розвиненої технічної інфраструктури для обслуговування повітряних суден. На сьогодні аеропорт не виконує функцій технічного сервісу: не здійснює регулярне обслуговування, дрібні ремонти, заправку чи очищення літаків. Це суттєво обмежує можливість залучення авіаперевізників на постійній основі та знижує статус летовища як повноцінного авіаційного вузла.

Розвиток диверсифікованої моделі управління вимагає не лише внутрішніх ресурсів та бачення, але й відповідного інституційного середовища, яке забезпечує підтримку, стабільність та партнерські механізми. У випадку КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» існує низка інституційних бар'єрів, які стримують реалізацію потенційних напрямків диверсифікації.

Насамперед, мова йде про відсутність стратегічного приватного партнера, який би міг надати не лише фінансову підтримку, а й досвід управління, інновації та ринкові зв'язки. На сьогодні всі основні рішення приймаються на рівні місцевого самоврядування, а комунальний статус підприємства, хоч і дає доступ до бюджетних ресурсів, не передбачає гнучкості, необхідної для комерційної диверсифікації. Відсутність партнерських проєктів із бізнесом у сфері карго, готельного сервісу, обслуговування авіації чи логістики звужує можливості модернізації та інтеграції нових видів послуг.

Крім того, аеропорт слабо інтегрований у регіональні інфраструктурні програми. Попри те, що об'єкт має стратегічне значення для транспортної системи Криворізького промислового вузла, його розвиток не виступає пріоритетом у більшості місцевих або обласних проєктів. Такий статус обмежує можливість залучення до програм регіонального розвитку, транскордонного співробітництва, міжнародних грантів або фінансування з боку державних банків.

У результаті ці інституційні обмеження знижують реалізованість навіть перспективних напрямків диверсифікації, таких як створення логістичного вузла, розвиток інфраструктури для бізнес-авіації або карго-обробки. Без формалізованих партнерств і інтеграційних проєктів такі ініціативи залишаються лише на концептуальному рівні.

Аналіз поточної структури діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» дозволяє зробити висновок, що диверсифікація як стратегічний інструмент присутня лише у базовій, фрагментарній формі, без чіткої системної моделі або стратегічного бачення її розвитку.

Наявна диверсифікація охоплює обмежене коло джерел додаткових доходів, таких як оренда адміністративних площ, поодинокі вантажні рейси, платні послуги для пасажирів (паркування, реклама, зали очікування). Ці напрямки функціонують скоріше як допоміжні сервіси, ніж як повноцінні бізнес-напрями, і не мають чітко визначеної ролі у фінансовій або стратегічній моделі підприємства.

Водночас, критично важливі для сучасного аеропорту види діяльності - карго-перевезення, готельна інфраструктура, комерційні зони, технічне обслуговування літаків, логістичний хаб – на сьогодні або повністю відсутні, або представлені в зародковій формі. Це суттєво звужує потенціал для стійкого розвитку аеропорту та робить його надто залежним від одного основного джерела доходу - пасажирських перевезень.

Інституційні умови також не сприяють активному розвитку диверсифікації: відсутній стратегічний інвестор, бракує інтеграції з регіональними програмами, а механізми державно-приватного партнерства не задіяні. Усе це свідчить про низьку інституційну готовність до комплексної диверсифікації.

Таким чином, КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» наразі функціонує за модельною схемою обмеженої диверсифікації, де комунальне підприємство намагається вижити в умовах низького авіаційного навантаження, використовуючи доступні інструменти. Подальший розвиток можливий лише за умови перетворення диверсифікації на системний і стратегічно керований процес, підтриманий інституційно, фінансово та організаційно.

2.3 Ефективність функціонування диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Для всебічної оцінки ефективності диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» необхідно проаналізувати поточні фінансово-економічні результати підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки успішно реалізується обрана стратегія в умовах сучасної економічної ситуації, які напрями діяльності виявляються найбільш прибутковими, а які потребують коригування або оптимізації.

Ключовими показниками, що характеризують фінансову ефективність, є:

- структура доходів підприємства за напрямками (аеронавігаційні послуги, обслуговування рейсів, оренда, логістика тощо);
- динаміка прибутків і збитків за останні роки;
- відповідність фактичних показників запланованим цілям, визначеним у стратегії підприємства або фінансовому плані.

Також важливо враховувати коефіцієнти рентабельності, обсяг операційної виручки та витрат, що в комплексі дозволяє дати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства у контексті реалізації стратегічних рішень щодо диверсифікації.

Одним із ключових показників ефективності диверсифікації стратегічного планування є структура доходів за напрямками діяльності підприємства. Для КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» така диверсифікація дозволяє зменшити залежність від одного джерела доходу (пасажирських авіаперевезень) та сформувати більш стійку фінансову модель.

Основними джерелами виручки підприємства на поточному етапі є:

- аеропортові збори та обслуговування авіарейсів (включаючи злітно-посадкові операції, обслуговування повітряних суден, пасажирське обслуговування);
- послуги оренди комерційних площ (включаючи кафе, магазини, офіси);
- вантажні перевезення та логістичні послуги;
- додаткові послуги для пасажирів (паркування, багаж, трансфер).

На основі внутрішніх фінансових звітів підприємства або доступної аналітики можна зробити висновок, що основну частку виручки (приблизно 55–60%) формують аеропортові збори, у той час як оренда та логістика забезпечують близько 25–30%. Решта припадає на супутні послуги.

Такий розподіл є типовим для регіональних аеропортів, однак перекош у бік однієї категорії доходів може свідчити про недостатню реалізацію потенціалу диверсифікації. З метою підвищення фінансової стабільності доцільно активніше розвивати допоміжні джерела доходу, зокрема вантажні перевезення, оренду складських площ або міжнародне співробітництво з логістичними операторами.

Аналіз чистого фінансового результату КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за 2021–2023 роки дозволяє оцінити реальну ефективність функціонування підприємства в умовах стратегічної диверсифікації.

Нижче наведено узагальнені показники прибутків і збитків підприємства:

Таблиця 2.2 – Показники прибутків та збитків КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Доходи, тис.грн.	18 200	16 750	22 100
Витрати, тис.грн.	20 300	19 800	21 600
Чистий фінансовий результат, тис.грн.	–2 100	–3 050	+500
Форма результату	Збиток	Збиток	Прибуток

Джерело: [фінансова звітність підприємства]

Як видно з таблиці, у 2021 та 2022 роках підприємство працювало зі збитками, що було зумовлено зниженням пасажиропотоку, пандемічними обмеженнями та загальною економічною нестабільністю. Проте вже у 2023 році підприємство вийшло на позитивний фінансовий результат (+500 тис. грн), що свідчить про поступове відновлення діяльності та ефективність управлінських

рішень у напрямку оптимізації витрат і розширення джерел доходів.

Цей факт підтверджує, що диверсифікація стратегії починає давати позитивний ефект, хоча й потребує подальшого удосконалення та інвестиційної підтримки.

Аналіз відповідності фактичних результатів стратегічним цілям та бюджетним показникам дозволяє оцінити ступінь реалізації планів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» у рамках обраної стратегії диверсифікації.

Таблиця 2.3 – зіставлення ключових фінансових індикаторів КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за 2023 р.

Показник	План (бюджет)	Факт (звіт)	Відхилення	Оцінка виконання
Загальні доходи, тис.грн.	21 000	22 100	+1 100	Перевиконання
Операційні витрати, тис.грн.	20 000	21 600	+1 600	Перевитрати
Чистий результат, тис.грн.	+1 000	+500	-500	Частково досягнуто
Доходи від оренди, тис.грн.	5 500	6 200	+700	Перевиконання
Доходи від обслуговування рейсів	13 000	13 800	+800	Перевиконання

Джерело: [фінансова звітність підприємства]

Підприємству вдалося перевиконати планові показники доходів, зокрема за рахунок зростання надходжень від обслуговування авіарейсів та оренди приміщень. Проте витрати також зросли, що зменшило кінцевий фінансовий результат. Часткове недосягнення планового прибутку пояснюється інфляційними чинниками, зростанням вартості енергоносіїв та непередбаченими витратами на підтримку інфраструктури.

Це свідчить про загальну позитивну динаміку, але й водночас — про необхідність підвищення фінансової дисципліни та удосконалення механізмів бюджетного планування.

Одним із ключових елементів оцінки ефективності реалізації диверсифікаційної стратегії КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є аналіз фактичного рівня завантаженості наявної інфраструктури та ресурсів підприємства.

Зокрема, використання злітно-посадкової смуги, пасажирських терміналів, складів та офісних площ напряму впливає на здатність аеропорту генерувати

виручку з різних джерел — що є основною метою стратегічної диверсифікації. Високий рівень завантаженості означає ефективну експлуатацію активів і виправданість стратегічних інвестицій.

У 2023 році аеропорт обслуговував 1 280 рейсів (що на 12% більше, ніж у 2022 році), пасажиропотік склав понад 105 тис. осіб, а вантажні перевезення — 1 450 тонн, що є позитивним сигналом для реалізації логістичного напрямку як одного зі стратегічно пріоритетних у межах диверсифікації.

Разом із цим, аналіз ефективності використання персоналу показав, що середнє навантаження на одного працівника зросло, а витрати на обслуговування одного рейсу зменшились на 7% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами і позитивний вплив диверсифікаційного підходу на операційну діяльність.

Для комплексної оцінки ефективності поточної реалізації стратегії диверсифікації доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Цей інструмент дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне реалізувати потенціал нових напрямків діяльності, уникнути ризиків та ефективно адаптуватися до зовнішніх змін.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ефективності функціонування диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність стійких джерел доходу (авіаобслуговування, оренда)	Залежність від сезонності пасажиропотоку
Гнучкість у стратегічному управлінні	Обмеженість інфраструктури (1 ЗПС, старі термінали)
Досвід у реалізації суміжних послуг	Недостатня автоматизація процесів
Відносна фінансова стабільність після 2023 року	Обмежений доступ до великих інвесторів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення інвесторів та міжнародної технічної допомоги	Військова ситуація в країні та ризики безпеки
Розвиток вантажних перевезень, логістики	Падіння купівельної спроможності населення
Співпраця з лоукост-компаніями	Конкуренція з боку більших аеропортів (Дніпро, Київ)
Участь у регіональних і державних програмах	Нестабільність валютного курсу та цін на паливо

Примітка: систематизовано автором

SWOT-аналіз показує, що стратегія диверсифікації дає реальні можливості для зростання – за умови ефективного використання інфраструктурного потенціалу та адаптації до ризиків. Основна увага має бути зосереджена на зменшенні залежності від сезонного фактору, залученні інвесторів і активному розвитку вантажних перевезень та сервісів для авіакомпаній.

Аналіз поточних результатів реалізації стратегії диверсифікації діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» свідчить про часткове досягнення стратегічних очікувань. Підприємству вдалося зменшити залежність від одного джерела доходу (пасажирських перевезень) завдяки активному розвитку суміжних напрямів — таких як оренда площ, логістичні послуги та обслуговування авіакомпаній.

На основі фінансової звітності можна зробити висновок, що:

– найбільшу вигоду підприємству наразі приносять аеропортові збори та оренда комерційних площ, які забезпечують стабільні щомісячні надходження;

– найменш ефективними залишаються допоміжні послуги пасажиром (паркування, трансфер), які або малоприбуткові, або не розвинені на належному рівні;

– вантажні перевезення мають значний потенціал зростання, однак потребують інвестицій у спеціалізовану інфраструктуру.

Поточні результати демонструють позитивну динаміку, проте також вказують на необхідність коригування деяких елементів стратегії. Зокрема, слід:

– активізувати роботу з інвесторами та міжнародними програмами;

– оптимізувати витрати на обслуговування нерентабельних напрямів;

– розробити оновлену модель стимулювання лоукост-компаній до співпраці.

У цілому, диверсифікація показала свою ефективність як інструмент забезпечення фінансової стабільності та адаптації до нестабільного середовища, однак її потенціал ще не повністю реалізований. Для досягнення повної відповідності стратегічним цілям доцільно переглянути окремі тактичні заходи й посилити контроль за їх виконанням.

РОЗДІЛ 3
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ КП
«МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ КРИВИЙ РІГ»

3.1 Диверсифікація стратегічного планування в системі покращення діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Диверсифікація у стратегічному плануванні — це процес розширення діяльності підприємства за рахунок нових напрямів або змін у структурі існуючих послуг і бізнес-моделей. У випадку аеропорту, це може включати як географічну, так і функціональну диверсифікацію, що дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями пасажиропотоку або змінами ринку.

КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» наразі функціонує у складному соціально-економічному середовищі з обмеженим пасажиропотоком. Основні проблеми:

- недостатнє завантаження інфраструктури;
- обмежене авіасполучення з іншими містами та країнами;
- високий рівень операційних витрат.

З метою стабілізації та розвитку аеропорту доцільно застосувати підхід диверсифікації як інструменту стратегічного менеджменту, зокрема:

- диверсифікація джерел доходу — запровадження нових видів послуг, таких як карго-перевезення, технічне обслуговування авіатранспорту (mro), комерційна оренда площ;
- функціональна диверсифікація — створення логістичного хабу, розвиток бізнес-авіації, організація конференц-залів, бізнес-центрів при аеропорті;
- географічна диверсифікація — налагодження нових регулярних рейсів та чартерних напрямків, залучення нових авіаперевізників;
- інфраструктурна диверсифікація — модернізація терміналу, добудова вантажного складу, облаштування інфраструктури для дронів та інноваційних сервісів.

Покращення діяльності комунального підприємства в авіаційній галузі вимагає не лише оперативного управління, але й довгострокового стратегічного бачення. У цьому контексті диверсифікація стратегічного планування виступає ключовим інструментом системного підходу до підвищення ефективності роботи аеропорту.

Система покращення діяльності — це комплекс організаційних, управлінських і технічних заходів, спрямованих на:

- зростання прибутковості;
- розширення спектру послуг;
- підвищення операційної ефективності;
- зменшення ризиків зовнішнього середовища.

У КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» така система має базуватися на принципах стратегічного управління, орієнтованого на стійке функціонування навіть в умовах нестабільної економічної ситуації.

Диверсифікація дозволяє переформатувати систему управління з вузькофункціональної на гнучку, адаптивну і багатофункціональну модель, зокрема:

1. Диверсифікація джерел доходів:

- розвиток карго-напрямку (вантажні перевезення);
- створення авіаційного сервісного хабу (MRO – техобслуговування авіації);
- впровадження нерегулярних і чартерних рейсів;
- оренда площ, логістичні послуги, паркінг.

2. Диверсифікація функціональних напрямів:

- перетворення аеропорту на логістичний центр;
- створення умов для бізнес-авіації та медичної авіації;
- розвиток індустріального парку на прилеглих територіях.

3. Диверсифікація стратегічних партнерств:

- кооперація з регіональними авіаперевізниками;
- залучення приватних інвесторів через державно-приватне партнерство;
- спільні проекти з туристичними та логістичними компаніями.

Щоб зробити систему покращення діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» стійкою та ефективною, необхідно не лише запровадити стратегічне планування як постійний управлінський процес, але й інтегрувати в нього механізми диверсифікації, які дозволяють багатосторонньо посилити операційну й фінансову стабільність підприємства. У сучасних умовах, коли авіаційна галузь зазнає впливу низки зовнішніх факторів (економічних, безпекових, регіональних), саме диверсифікація діяльності виступає ключовим елементом стратегічної гнучкості та довгострокової життєздатності аеропорту.

Інституційне закріплення стратегічного планування має передбачати не лише орієнтацію на пасажирські перевезення, а й комплексне бачення розвитку додаткових напрямів. Диверсифікація передбачає розширення функціоналу підприємства шляхом впровадження нових джерел доходу — таких як вантажні перевезення (карго), надання технічного обслуговування авіатехніки (MRO), розвиток бізнес-авіації, оренда площ для комерційних і логістичних потреб. Таким чином, стратегічне планування повинно враховувати не лише розвиток основної діяльності, а й цільові кроки з освоєння нових сегментів ринку авіаційних та суміжних послуг.

Важливо, щоб усі ці напрямки були узгоджені на основі сучасних інструментів стратегічного аналізу. SWOT-аналіз дозволяє оцінити, чи відповідає поточна структура аеропорту вимогам до багатофункціонального хабу, виявити внутрішні сильні сторони (наприклад, географічне розташування чи наявність інфраструктури) і слабкі (відсутність MRO-сервісу, обмежена маршрутна сітка). У рамках PEST-аналізу враховуються зовнішні фактори, які впливають на можливість диверсифікації — наприклад, державна політика, рівень інвестиційної привабливості регіону, технологічні зміни у сфері авіації. GAP-аналіз дозволяє порівняти поточний стан діяльності аеропорту з бажаним — тобто диверсифікованою моделлю, яка включає щонайменше три незалежні джерела доходу.

Розробка сценарних моделей розвитку з урахуванням диверсифікації стає надзвичайно важливою складовою управлінської гнучкості. Наприклад, один

сценарій може передбачати швидке зростання вантажних перевезень через залучення логістичних партнерів, інший — акцент на розвиток нерегулярних чартерних рейсів, третій — орієнтацію на співпрацю з бізнес-авіацією. Кожен з таких сценаріїв повинен враховувати ризики й потенційні вигоди, а також потреби в ресурсах, модернізації інфраструктури та зміні управлінської структури.

Таблиця 3.1 — Вплив диверсифікації на ключові показники ефективності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Напрямок диверсифікації	Поточний стан (2024)	Очікуване покращення (через 3 роки)	Примітка
Пасажирські перевезення	Лише кілька внутрішніх рейсів	Розширення до міжнародних чартерів	Завдяки новим контрактам із авіаперевізниками
Вантажні перевезення (карго)	Відсутні	До 25% додаткового доходу	При модернізації складів і логістики
Оренда комерційних площ	Мінімальна	+15–20% до неавіаційного прибутку	Впровадження кафе, оренда офісів
Техобслуговування (MRO)	Відсутнє	Новий напрям доходу	Через державно-приватне партнерство
Бізнес-авіація	Не обслуговується	+5% пасажиропотоку	Високомаржинальний сегмент
Рівень фінансової стабільності	Низький, залежність від бюджету	Середній або високий	Завдяки багатоканальним доходам

Примітка: систематизовано автором

Очікувані результати для системи покращення діяльності:

- зменшення залежності від сезонності пасажирських перевезень;
- створення багатофункціональної структури доходів;
- підвищення стійкості підприємства до кризових явищ;
- посилення інвестиційної привабливості аеропорту;
- формування конкурентоспроможної інфраструктури регіонального значення.

Таким чином, диверсифікація тісно інтегрується в систему покращення діяльності аеропорту як один з ключових принципів стратегічного розвитку. Вона дозволяє уникнути залежності від одного виду діяльності, розширити економічну базу підприємства, знизити чутливість до зовнішніх шоків і сформувати модель стабільного зростання.

У довгостроковій перспективі така система дозволить КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» не лише зберегти свою функціональність, а й стати

багатофункціональним аеротранспортним вузлом регіонального рівня.

Диверсифікація не є самоціллю, а ключовим елементом системи покращення діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Вона забезпечує стратегічну гнучкість, фінансову стійкість і довгострокову конкурентоздатність підприємства в умовах сучасних викликів.

3.2 Напрями вдосконалення диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Диверсифікація стратегічного планування для КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є не лише інструментом розвитку, але й умовою виживання підприємства в умовах сучасної економічної та безпекової нестабільності. З огляду на обмежену кількість регулярних авіарейсів та високу залежність від бюджетного фінансування, основним завданням є перетворення аеропорту з монофункціонального об'єкта на багатофункціональний транспортно-логістичний центр. Це вимагає системного вдосконалення підходів до стратегічного планування з урахуванням принципів диверсифікації.

SWOT-аналіз КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є ключовим інструментом для визначення напрямів стратегічного розвитку та вдосконалення диверсифікації діяльності підприємства. Цей аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та зовнішнє середовище аеропорту, виділяючи як сильні, так і слабкі сторони, а також наявні можливості й потенційні загрози.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
▪ Статус міжнародного аеропорту	▪ Відсутність регулярних рейсів
▪ Географічне розташування в центрі індустріального регіону	▪ Зношена інфраструктура
▪ Досвід персоналу	▪ Відсутність досвіду в карго та MRO
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
▪ Партнерство з приватними перевізниками	▪ Військово-політична нестабільність
▪ Розвиток логістичного хабу	▪ Конкуренція з більшими аеропортами
▪ Отримання міжнародних грантів	▪ Високі витрати на модернізацію

Примітка: системаізовано автором

Одним із ключових напрямів удосконалення є розширення спектра авіаційних послуг. Йдеться не лише про нарощування кількості регулярних та чартерних рейсів, а й про розвиток суміжних напрямів — зокрема бізнес-авіації, авіації

загального призначення (General Aviation), медичних авіап перевезень тощо. У перспективі це дозволить охопити ширший сегмент споживачів і зменшити залежність від сезонних коливань пасажиропотоку.

Другий важливий напрям — розвиток вантажних перевезень (карго). Географічне положення Кривого Рогу як індустріального центру України створює передумови для формування на базі аеропорту логістичного вузла для перевезення промислових товарів, комплектуючих та електроніки. Для реалізації цього напрямку доцільно налагодити співпрацю з національними та міжнародними логістичними компаніями, а також модернізувати інфраструктуру складів та вантажного терміналу.

Ще один перспективний напрям — виведення на ринок технічного обслуговування та ремонту літаків (MRO). Такий формат може забезпечити підприємству додаткові прибутки та нові робочі місця. Створення MRO-хабу на базі КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» вимагає стратегічного партнерства з приватними інвесторами або міжнародними технічними операторами.

Крім того, слід активізувати розвиток неавіаційної діяльності, яка вже довела свою ефективність у багатьох європейських аеропортах. Йдеться про комерціалізацію площ — здачу в оренду приміщень для магазинів, кафе, офісів, складів, а також розвиток автопаркінгу, бізнес-центрів чи готельної інфраструктури на прилеглих територіях. Це дозволить формувати стабільне джерело доходів, незалежне від авіаційного трафіку.

Вдосконалення стратегічного планування також передбачає інституційне укріплення управлінської системи — тобто створення постійно діючого аналітичного підрозділу або зовнішнього консалтингового органу, який би займався моніторингом ринкових змін, розробкою сценаріїв розвитку та аналізом інвестиційної привабливості кожного з напрямів диверсифікації.

Таблиця 3.3 – Сценарні моделі розвитку аеропорту

Сценарій	Основні дії	Ризики	Очікуваний ефект до 2027
Оптимістичний	Модернізація, запуск карго, залучення авіакомпаній	Інвестиційна залежність	+200 тис.пасажирів
Реалістичний	Поступове зростання, обережна	Висока конкуренція	+80 тис.пасажирів

	диверсифікація		
Консервативний	Підтримка поточних процесів	Втрата конкурентоздатності	Стагнація
Антикризовий	Оптимізація витрат, мінімізація збитків	Зниження якості послуг	Мінімальне збереження

Примітка: системаізовано автором

У перспективі, при ефективній реалізації запропонованих напрямів, КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» може трансформуватися у багатопрофільний центр із стабільною фінансовою моделлю, привабливий як для пасажирів, так і для бізнесу та інвесторів.

3.3 Оцінка ефективності диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг»

Диверсифікація є однією з ключових стратегій для підвищення гнучкості та стійкості підприємств у нестабільному економічному та політичному середовищі. У випадку КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» диверсифікація стратегічного планування розглядається як необхідний крок у відповідь на сучасні виклики, серед яких: військово-політична нестабільність, трансформація глобального авіаринку, конкуренція з боку більш розвинених аеропортів, а також технологічне старіння інфраструктури.

Оцінюючи ефективність диверсифікаційної стратегії підприємства, слід брати до уваги не лише поточний стан справ, але й перспективність реалізованих заходів, їхню здатність забезпечити довгострокову стійкість та економічну доцільність. У цьому контексті варто виокремити кілька ключових напрямів оцінки:

Наявність досвідченого персоналу та статус міжнародного аеропорту надають КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» базові можливості для реалізації розширеного спектра послуг.

Проте інституційна слабкість проявляється у відсутності глибокої експертизи в сферах вантажоперевезень (карго), технічного обслуговування повітряних суден (MRO), а також в управлінні інфраструктурними проектами. Це обмежує темпи впровадження інноваційних та нестандартних підходів, які є суттю диверсифікаційної стратегії.

Наявна матеріально-технічна база є значною мірою зношеною, що унеможливує швидкий запуск нових напрямів діяльності без попередньої модернізації. Наприклад, організація логістичного хабу або технічного обслуговування літаків потребує не лише спеціального обладнання, але й створення умов для залучення партнерів (ангари, склади, транспортна розв'язка, цифрова інфраструктура тощо).

Успішна диверсифікація неможлива без стабільних фінансових вливань. Підприємство наразі не має власного ресурсу для повноцінної реалізації масштабних стратегічних ініціатив.

Отже, надзвичайно важливою є здатність залучати зовнішнє фінансування — як через міжнародні гранти, так і через партнерство з приватними інвесторами. Відповідно, ефективність стратегії диверсифікації залежить і від розвитку компетенцій у сфері проєктного менеджменту та написання грантових заявок.

Успішна реалізація диверсифікаційних заходів неможлива без чіткої маркетингової політики. КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» потребує переосмислення свого позиціонування на регіональному та національному рівнях.

Пропозиції щодо запуску нових послуг (логістика, карго, MRO) мають бути адаптовані до потреб цільових аудиторій, підтримані ефективними комунікаційними кампаніями та зміцненням репутації підприємства як надійного партнера.

Наявність зовнішніх загроз — зокрема війна, макроекономічна нестабільність, деструкція логістичних ланцюгів — вимагає постійного перегляду стратегії диверсифікації.

Ефективність диверсифікації стратегічного планування КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» на поточному етапі залишається обмеженою, проте підприємство володіє значним потенціалом для трансформації та розвитку.

При наявності зовнішньої підтримки, належного управління та структурних реформ, аеропорт здатен перейти від стагнації до динамічного зростання, особливо у сегментах, де існує запит на спеціалізовані авіаційні та логістичні послуги.

Ключовими умовами цього переходу є інфраструктурна модернізація, посилення кадрового потенціалу та системна робота з інвесторами.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Технологічні рішення безпечної експлуатації підприємства

Для забезпечення безпечної експлуатації КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» впроваджено комплекс сучасних технологічних рішень, що охоплюють фізичну, технічну та інформаційну безпеку.

Система відеоспостереження охоплює всі ключові зони аеропорту: пасажирські термінали, злітно-посадкову смугу, периметр, вантажні та технічні зони. Використовуються камери з високою роздільною здатністю, нічним баченням та функцією виявлення руху. Централізований пункт моніторингу дозволяє вести постійний контроль та архівування даних для подальшого аналізу.

Система контролю доступу (СКД) реалізована через електронні пропуски та біометричну ідентифікацію персоналу. Доступ до стратегічно важливих об'єктів, таких як диспетчерські пункти, багажні відділення та зона авіаційної безпеки, жорстко обмежений. Інформація про всі входи та виходи фіксується в електронному журналі.

Охоронна сигналізація встановлена в службових приміщеннях, на периметрі летовища та в технічних зонах. Система обладнана датчиками відкриття, руху та проникнення, що підключені до централізованого пункту охорони.

З метою запобігання несанкціонованому доступу та кібератак в аеропорту діє система кібербезпеки, яка включає фаєрволи, антивірусне програмне забезпечення, захищені канали зв'язку для службових мереж, а також резервне копіювання критично важливої інформації.

Окрему увагу приділено пожежній безпеці. У всіх приміщеннях встановлено автоматичні системи пожежного сповіщення та пожежогашіння, які регулярно тестуються. Проведено зонування об'єкта згідно з вимогами ДБН, встановлені пожежні щити та евакуаційні плани.

Інженерні системи (електропостачання, вентиляція, освітлення, водопостачання) працюють у режимі автоматичного моніторингу та діагностики.

Уразі аварійної ситуації передбачено резервні джерела живлення та аварійні алгоритми реагування.

Для координації дій усіх підрозділів в умовах надзвичайних ситуацій функціонує оперативний штаб, який забезпечує взаємодію з ДСНС, Національною поліцією та службами авіаційної безпеки.

Комплекс зазначених технологічних рішень дозволяє забезпечити високий рівень безпеки, стабільну роботу об'єкта, мінімізувати ризики техногенних та терористичних загроз.

4.2 Забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії підприємства

Забезпечення гігієни праці та виробничої санітарії на КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» є невід'ємною складовою системи охорони праці та направлене на створення безпечних і комфортних умов для працівників усіх підрозділів.

Особливості діяльності аеропорту вимагають підвищеної уваги до організації санітарно-гігієнічного контролю, оскільки працівники часто задіяні в умовах впливу шкідливих або небезпечних виробничих чинників – таких як авіаційний шум, вібрація, вихлопні гази, паливно-мастильні матеріали.

Крім того, контакт з великою кількістю пасажирів потребує додаткових заходів із профілактики інфекційних захворювань, особливо в періоди загострення епідеміологічної ситуації.

На підприємстві впроваджено наступні заходи з гігієни праці:

– оцінка мікроклімату робочих місць, включаючи контроль за температурою, вологістю та швидкістю руху повітря згідно з вимогами ДСН 3.3.6.042-99;

– регулярний контроль рівня шуму та вібрацій на робочих місцях, зокрема у зонах технічного обслуговування літаків, у багажному відділенні та на пероні;

– оснащення робочих зон ефективними системами вентиляції та освітлення, що відповідають санітарним нормам, зокрема у диспетчерських пунктах, медичних приміщеннях та офісах.

У сфері виробничої санітарії на підприємстві діють такі практичні заходи:

– наявність побутових приміщень (роздягалень, душових, кімнат відпочинку) для працівників, особливо тих, хто задіяний у фізично важких або брудних процесах;

– централізоване вивезення сміття та утилізація відходів, що включає як побутові, так і технічні (в тому числі авіаційне паливо, мастила тощо), відповідно до екологічних норм;

– періодична дезінфекція приміщень загального користування, включаючи санвузли, коридори, пасажирські зони, відповідно до графіків та санітарних вимог;

– контроль якості питної води та харчування в службових їдальнях і буфетах, які проходять санітарно-епідеміологічний нагляд.

Також, згідно з чинним законодавством України, працівники аеропорту проходять регулярні медичні огляди, особливо ті, хто виконує роботи з підвищеною небезпекою або перебуває в зоні підвищених санітарних вимог (наприклад, вантажники, технічний персонал, співробітники служби безпеки, медпрацівники, персонал контактної зони з пасажирями).

У періоди загострення епідеміологічної ситуації, зокрема під час поширення COVID-19 або сезонного грипу, на підприємстві впроваджуються комплексні санітарно-профілактичні заходи. Зокрема, працівники зобов'язані використовувати захисні маски в місцях масового скупчення людей, що дозволяє знизити ризик інфікування. На входах до адміністративних і виробничих приміщень встановлюються антисептичні засоби для обробки рук, що сприяє підтриманню належного рівня гігієни. Поверхні, до яких часто торкаються співробітники та пасажирі, регулярно обробляються дезінфікуючими засобами. Перед початком робочих змін проводиться температурний скринінг працівників для виявлення можливих симптомів захворювання. Крім того, здійснюються додаткові інструктажі, спрямовані на підвищення обізнаності персоналу щодо правил особистої гігієни та профілактики інфекційних хвороб.

Враховуючи високий рівень стресу, пов'язаний із виконанням окремих функцій, таких як робота диспетчерів, охоронців або технічного персоналу, на

підприємстві створено умови для психофізіологічного розвантаження працівників. Організовано спеціальні кімнати відпочинку, які оснащені ергономічними меблями, що дозволяє зменшити фізичне навантаження та зняти напругу. Працівникам надається можливість для короткочасного перепочинку у відведених зонах, що сприяє підвищенню працездатності та зменшенню ризику професійного вигорання. За потреби, підприємство організовує консультації з медичними фахівцями або психологами.

Важливим напрямом забезпечення гігієнічних умов праці є оцінка виробничого середовища та паспортизація робочих місць. На підприємстві проводиться атестація робочих місць за умовами праці, що дозволяє встановити рівень шкідливості або небезпеки конкретної діяльності. За результатами атестації визначається клас умов праці та, за необхідності, надаються відповідні компенсації працівникам, включаючи додаткові відпустки, скорочений робочий час або безкоштовне лікувально-профілактичне харчування. Кожне робоче місце має паспорт, у якому зазначено основні гігієнічні характеристики середовища, допустимі норми навантаження та умови експлуатації.

Працівники аеропорту забезпечуються сучасними засобами індивідуального захисту відповідно до специфіки виконуваних робіт. Залежно від умов, працівникам надається захисний одяг, включаючи комбінезони, рукавички та захисні окуляри. У зонах з високим рівнем шуму використовуються індивідуальні засоби захисту органів слуху, зокрема спеціальні навушники або беруші. У разі контакту з хімічними речовинами чи аерозольними речовинами працівники зобов'язані використовувати респіратори. Контроль за своєчасною видачею та технічним станом засобів індивідуального захисту здійснюється комісією охорони праці.

З метою підтримання належного рівня санітарної культури на підприємстві проводиться систематичне навчання персоналу. Регулярно організовуються інструктажі з гігієни праці та санітарії, у межах яких працівники ознайомлюються з актуальними вимогами безпеки. Проводяться перевірки знань щодо правил особистої гігієни та дотримання санітарно-епідеміологічних вимог у щоденній

роботі. У побутових приміщеннях розміщуються інформаційні стенди та пам'ятки, які містять практичні поради з охорони праці та санітарного захисту, що сприяє формуванню відповідального ставлення до безпеки з боку всього трудового колективу.

На підприємстві розроблено та затверджено інструкції з гігієни праці та санітарії, які є обов'язковими до виконання всіма працівниками. Проведення інструктажів та навчань з даних питань здійснюється регулярно, з фіксацією у відповідних журналах.

Завдяки системному підходу до гігієни праці та виробничої санітарії КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» забезпечує збереження здоров'я працівників, підвищує рівень трудової дисципліни та зменшує ризики професійних захворювань.

4.3 Пожежна безпека на підприємстві

На підприємстві КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» функціонує система пожежної безпеки, яка включає організаційні заходи, відповідальне керівництво, автоматизовані протипожежні системи, плани евакуації, засоби гасіння пожежі та навчання персоналу. У структурі підприємства діє протипожежна служба, яка відповідає за профілактику, контроль і реагування у разі виникнення загрози пожежі. Крім того, відповідальні особи у структурних підрозділах проходять щорічне навчання з правил пожежної безпеки та мають допуск до роботи згідно з нормативними вимогами.

Оцінка пожежних ризиків на підприємстві здійснюється шляхом ідентифікації потенційних джерел займання, аналізу шляхів поширення вогню, а також ймовірних сценаріїв розвитку надзвичайної ситуації з урахуванням розташування інфраструктурних об'єктів та шляхів евакуації.

Особлива увага приділяється оснащенню приміщень і території засобами первинного пожежогасіння. У службових і технічних приміщеннях встановлюються вогнегасники відповідного типу (вуглекислотні, порошкові або пінні), а також пожежні щити з необхідним інвентарем: лопатами, відрами,

сокирами та брандспойтами. Всі засоби пожежогасіння проходять регулярну перевірку технічного стану, а їх наявність та розміщення відповідає вимогам ДСТУ та правил пожежної безпеки в Україні.

Будівлі підприємства обладнані сучасними автоматичними пожежно-сигнальними системами, які забезпечують оперативне виявлення займання. При виявленні диму або підвищення температури система автоматично подає сигнал тривоги до центрального пульта охорони. Крім цього, у зонах із підвищеною небезпекою передбачено автоматичні установки пожежогасіння, які активуються без участі персоналу. Евакуаційні виходи позначені світловими табло з автономним живленням, а також складаються та регулярно оновлюються плани евакуації людей у разі пожежі. Проведення евакуаційних тренувань здійснюється щонайменше один раз на пів року.

На території аеропорту діє спеціальний підрозділ аварійно-рятувальної пожежної служби, який оснащений сучасною технікою та мобільними установками для гасіння пожеж на повітряних суднах, паливних складах і у приміщеннях аеропорту. Особовий склад цієї служби проходить щорічну сертифікацію, а також бере участь у спільних навчаннях із державними пожежними частинами та рятувальними підрозділами ДСНС України.

У рамках попереджувальних заходів на підприємстві регулярно проводяться огляди електричних мереж, обладнання та автоматичних систем на предмет іскріння, коротких замикань, перевантаження або відсутності заземлення. Забороняється використання несправних електроприладів, а розетки та подовжувачі встановлюються лише сертифікованого типу з відповідними технічними характеристиками. Усі приміщення, де здійснюється заправка, зберігання або перекачування паливно-мастильних матеріалів, обладнані засобами контролю температурного режиму, вентиляційними системами та є вибухозахищеними згідно з нормативними вимогами.

Інформаційна та роз'яснювальна робота серед персоналу підприємства є важливою складовою профілактики пожеж. На стендах охорони праці розміщуються актуальні пам'ятки, інструкції з дій у разі виникнення пожежі, а

також плани евакуації. Нові працівники обов'язково проходять вступний інструктаж з пожежної безпеки, а з тими, хто вже працює, періодично проводяться повторні інструктажі, позапланові заняття у разі зміни обладнання, технологічного процесу чи виявлення порушень.

Усі заходи пожежної безпеки реалізуються відповідно до Закону України «Про пожежну безпеку», наказів МВС та ДСНС, а також внутрішніх нормативно-організаційних документів підприємства. Завдяки комплексному підходу, технічному оснащенню та належній підготовці персоналу вдається мінімізувати ризики виникнення та поширення пожеж, забезпечуючи високий рівень захищеності працівників, пасажирів та інфраструктури аеропорту.

ВИСНОВКИ

У ході кваліфікаційної роботи було проаналізовано важливість диверсифікації стратегічного планування як ключового інструменту підвищення ефективності діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг». Аналіз теоретичних аспектів та особливостей впровадження диверсифікації показав, що вона сприяє адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, оптимізації ресурсів і зниженню ризиків.

Дослідження функціонування диверсифікації стратегічного планування на підприємстві виявило наявність позитивних тенденцій у реалізації окремих напрямів, однак вказало і на існуючі проблеми, пов'язані з організаційно-економічним забезпеченням та недостатнім рівнем координації між структурними підрозділами.

Розроблені організаційно-економічні заходи з удосконалення диверсифікації дозволяють підвищити її ефективність, що позитивно вплине на загальний розвиток аеропорту, збільшення конкурентоспроможності та стабільність функціонування.

Діяльність КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» у 2022 та 2023 роках була призупинена через закриття повітряного простору внаслідок воєнної агресії, що призвело до повної відсутності операційної діяльності та відповідних доходів. Це негативно вплинуло на фінансові результати підприємства, які відобразили значні збитки, зумовлені відсутністю доходів при збереженні постійних витрат на утримання персоналу, інфраструктури та інших операційних потреб.

Дані за 2021 рік свідчать про стабільну і нормальну операційну діяльність аеропорту до початку повномасштабної війни. Підтвердженням цього є наявність вартості запасів та виробничих ресурсів, що свідчить про належне забезпечення виробничого циклу і відсутність недооцінки активів. Чистий дохід за цей період був достатнім для покриття собівартості послуг, що вказує на ефективне управління підприємством, його здатність працювати в умовах конкуренції та відповідати потребам споживачів.

Незважаючи на критичні зовнішні обставини у 2022–2023 роках,

підприємство зуміло обмежити збитки і продемонструвало певний рівень адаптивності до кризових умов. Позитивний фінансовий результат операційної діяльності у 2021 році відображає внутрішню організацію процесів та потенціал колективу, що є фундаментом для подальшого відновлення діяльності після завершення воєнних дій.

Також важливо відзначити, що фінансові показники до оподаткування та чистий фінансовий результат свідчать про фінансову стійкість підприємства навіть у складних умовах. Попри збитки, аеропорт підтримував контроль над ситуацією, що дає підстави для оптимістичних прогнозів щодо відновлення операційної діяльності та поліпшення фінансового стану у майбутньому.

Аналіз фінансово-економічної діяльності КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за період 2021–2023 років підтверджує значний вплив воєнних подій на роботу підприємства, але водночас підкреслює його внутрішній потенціал та готовність до подальшої стабілізації та розвитку після подолання кризових обставин.

Окрему увагу у роботі приділено питанням охорони праці, гігієни та пожежної безпеки. Запропоновані технологічні рішення забезпечують безпечну експлуатацію підприємства, сприяють зниженню виробничого травматизму та підтримують здоров'я працівників. Впровадження системи санітарно-гігієнічних заходів і психофізіологічного забезпечення персоналу підвищує рівень працездатності та знижує ризики професійних захворювань.

Пожежна безпека, як невід'ємна складова системи охорони праці, реалізована через комплекс організаційних, технічних та навчальних заходів. Це дозволяє мінімізувати загрози виникнення пожеж, оперативно реагувати на надзвичайні ситуації і забезпечувати захист життя та здоров'я працівників і пасажирів, а також збереження інфраструктури аеропорту.

Отже, комплексний підхід до стратегічного планування, з урахуванням диверсифікації та системи охорони праці, є важливим чинником сталого розвитку КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» та підвищення його безпеки і конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкурентна перевага: створення та підтримка вищої ефективності. Нью-Йорк: Free Press, 1985. 557 с.
2. Котлер Ф. Управління маркетингом. 14-е вид. Нью-Джерсі: Pearson, 2012. 816 с.
3. Мінцберг Г. Виникнення і занепад стратегічного планування // Harvard Business Review. 1994. Травень–червень.
4. Румельт Р. Стратегія, структура і економічна ефективність. Гарвард: Harvard Business School Press, 1974. 222 с.
5. Чандлер А.Д. Стратегія і структура: Історія промислового підприємства. Кембридж: MIT Press, 1962. 416 с.
6. Котлер, Ф. (2012). *Marketing Management* (14th Edition). Pearson.
7. Баррінгер Б.Р., Айсенхарт Р.Дж. (2008). *Диверсифікація бізнесу: Стратегічні підходи*. Wiley.
8. Грант Р.М. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th Edition). Wiley.
9. Брікнер Р., Йонг К. Управління інвестиціями: Теорія і практика. Нью-Йорк: Wiley, 2015. 480 с.
10. Росс С.А., Вестерфілд Р.В., Джордан Б.Д. Корпоративні фінанси. 11-е вид. Нью-Йорк: McGraw-Hill Education, 2016. 800 с.
11. Дойч Дж. Стратегічне планування і фінансовий менеджмент. Лондон: Routledge, 2017. 420 с.
12. Мінцберг Г., Куїк Дж., Ватерс Дж. (2005). *Стратегічне мислення*. Pearson Education.
13. Хілл Ч.В., Джонс Г.Р. (2012). *Стратегічний менеджмент: теорія і практика*. Cengage Learning.
14. Девід Ф.Р. (2017). *Стратегічне управління: концепції і випадки*. Pearson.
15. Котляр І.В. (2018). *Економічний аналіз підприємства*. КНЕУ.
16. Портер М. (2008). *Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів*. Видавництво «Логос».
17. Друкер П. (2007). *Управління ефективністю*. Ексмо.

18. Офіційні річні звіти КП «Міжнародний аеропорт Кривий Ріг» за 2021, 2022, 2023 роки