

Теймур А. Касумов*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ОЦІНКИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В НЕСТАБІЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

Дослідження спрямоване на висвітлення сучасних методів оцінки результативності диверсифікації бізнес-процесів, ураховуючи непостійні економічні умови.

Для вирішення поставлених задач були використані: діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу; метод порівняння, опису і узагальнення.

У результаті дослідження було уточнено та систематизовано підходи до оцінювання ефективності стратегій диверсифікації бізнес-процесів, включаючи маркетинговий, стратегічний, фінансовий та ризиковий підходи. Особлива увага приділена фінансовому підходу, який дає змогу якісно та кількісно оцінити результативність диверсифікаційних стратегій, враховуючи різні аспекти їхньої реалізації. Також було визначено, що успішна реалізація диверсифікації бізнес-процесів може мати позитивний вплив на економічний, технологічний та ресурсний аспекти підприємства, забезпечуючи зростання прибутковості, впровадження інноваційних технологій та ефективне використання ресурсів в умовах євроінтеграції. З'ясовано, використання різних підходів до оцінювання ефективності диверсифікації дає змогу комплексно розглянути її вплив на діяльність підприємства та визначити перспективи його розвитку.

Результати дослідження можуть бути застосовані в управлінні стратегічними рішеннями підприємств у різних галузях економіки, таких як: економіка підприємств, фінанси, менеджмент, управління.

В умовах економічної нестабільності важливо використовувати різноманітні підходи для оцінки ефективності диверсифікації бізнес-процесів, що дасть змогу підприємствам адаптуватися до змін і забезпечити стійкість у розвитку. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності й успішному функціонуванню в умовах непередбачуваності ринкового середовища.

Ключові слова: розподілення ризиків, стратегії диверсифікації, вертикальна й горизонтальна інтеграція, дохід, ефективність, фінансовий результат.

Рис. 4. Табл. 1. Літ. 8.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-34-44

Teymur A. Kasumov

MODERN APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS PROCESS DIVERSIFICATION IN UNSTABLE ECONOMIC CONDITIONS

The study is aimed at highlighting modern methods of assessing the effectiveness of business process diversification, taking into account unstable economic conditions.

The following methods were used to solve the tasks: the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis; the method of comparison, description and generalisation.

As a result of the study, approaches to assessing the effectiveness of business process diversification strategies, including marketing, strategic, financial and risk approaches, were clarified and systematised. Particular attention is paid to the financial approach, which allows to qualitatively and quantitatively assess the effectiveness of diversification strategies, taking into account various aspects of their implementation. It is also determined that the successful implementation of busi-

¹ Kyiv National University of Technology and Design. Ukraine.

ness process diversification can have a positive impact on the economic, technological and resource aspects of an enterprise, ensuring increased profitability, introduction of innovative technologies and efficient use of resources in the context of European integration. It has been found that the use of different approaches to assessing the effectiveness of diversification allows to comprehensively consider its impact on the enterprise and determine the prospects for its development.

The results of the study can be applied in the management of strategic decisions of enterprises in various sectors of the economy, such as: business economics, finance, management, administration.

In the context of economic instability, it is important to use a variety of approaches to assess the effectiveness of business process diversification, which will allow enterprises to adapt to changes and ensure sustainability in development. Such an integrated approach will help to increase competitiveness and successfully function in an unpredictable market environment.

Keywords: risk distribution, diversification strategies, vertical and horizontal integration, income, efficiency, financial result.

Peer-reviewed, approved and placed: 03.06.2024.

Постановка проблеми. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується постійними змінами й нестабільністю, підприємства стикаються з необхідністю адаптуватися до нових умов для забезпечення фінансових вигід або виживання. Одним із основних стратегічних інструментів, який використовується для зменшення ризиків і забезпечення стабільності, є диверсифікація бізнес-процесів. Диверсифікація дає змогу підприємствам розширювати свою діяльність на різні сфери або ринки, що допомагає зменшити залежність від конкретних ризиків і джерел прибутку. Проте, ефективне управління диверсифікацією в умовах економічної нестабільності потребує комплексного підходу й комплексної оцінки. Отже, актуальність дослідження полягає у виявленні та аналізі сучасних підходів до оцінки ефективності диверсифікації бізнес-процесів в умовах нестабільного економічного середовища. Такий аналіз дозволить визначити оптимальні стратегії та інструменти для успішного управління ризиками та досягнення стабільності в умовах постійних змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні публікації в галузі оцінки ефективності диверсифікації бізнес-процесів вказують на необхідність комплексного підходу до управління, який об'єднує технологічні й стратегічні аспекти. Дослідження Lee Н. підкреслює важливість розвитку стратегій, які поєднують технологічну та бізнес-диверсифікацію для забезпечення успішного росту підприємств [1]. Публікації Олейнікової О., Панченка М. і Ю. Тимко зазначають важливість різноманітних стратегічних підходів до диверсифікації, підкреслюючи необхідність адаптації до змін у економічному середовищі [2]. Дослідження Румельта R. [3] та Цогли О. [4] присвятили свою працю підходам до оцінки диверсифікації бізнес процесів. В дослідженні автора Коваленка К. звертається увага на методи оцінки диверсифікації бізнес процесів в умовах викликів зовнішньоекономічного середовища [5]. Дослідження Білоусової О. та інших авторів надають інструменти для оцінки інвестиційної привабливості й нові підходи до вимірювання синергетичного ефекту диверсифікації [6;7]. Роботи Матвійчука І. та Копішинської О. зосереджені на розробці практичних інструментів управління диверсифікацією,

таких як матриці стратегічного вибору й методи Монте-Карло для прийняття управлінських рішень [8;9]. Таким чином, існуючи наукові роботи і дослідження вказують на необхідність поєднання різноманітних підходів для успішного управління диверсифікацією в умовах економічної нестабільності.

Метою дослідження є висвітлення сучасних підходів до оцінювання ефективності диверсифікації бізнес процесів з урахуванням нестабільних економічних умов.

Основні результати дослідження. Сьогодні існує декілька підходів до оцінювання ефективності стратегії диверсифікації бізнес-процесів, які дозволяють комплексно визначити результативність і вигоди від впровадження таких стратегій. На підставі опрацьованих теоретичних досліджень, автором систематизовано основні підходи.

Незважаючи на різноманітність підходів до оцінювання ефективності стратегій диверсифікації, слід погодитися з авторами [1-10], що серед найбільш поширених підходів можна виділити наступні:

1. Фінансовий підхід, який зорієнтований на аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, зростання прибутку тощо, з метою визначення впливу диверсифікації на фінансовий успіх підприємства.

2. Стратегічний підхід, який оцінює відповідність диверсифікації стратегічним цілям і досягненню конкурентних переваг, враховуючи місію й визначені цілі підприємства.

3. Ризик-орієнтований підхід, який оцінює потенційні ризики, пов'язані з диверсифікацією, та визначає готовність підприємства до їх управління.

4. Маркетинговий підхід, який аналізує вплив диверсифікації на ринкову позицію підприємства, привабливість для нових клієнтів і розширення аудиторії.

Однак слід відзначити, що оцінка ефективності стратегії диверсифікації бізнес-процесів найбільш доцільна й комплексна, коли використовуються всі підходи одночасно. Багато учених, економістів вважають за доцільне використовувати саме фінансовий підхід, адже саме він самий точний та інформативний [3-10].

На підставі аналізу відповідних досліджень і власних суджень вважаємо, що доцільність розширення діяльності будь якого підприємства визначається економічною результативністю диверсифікованої діяльності та економічним ефектом, отриманим від впровадження стратегії диверсифікації.

Оцінка диверсифікації за підходом Р. Румельта включає аналіз різних показників, таких як показник спеціалізації, який відображає ступінь концентрації діяльності підприємства у певних секторах чи ринках; показник рівню централізації бізнес-успіху, що визначає, наскільки успіх підприємства залежить від конкретної галузі або продукту; показник ступеня взаємозв'язків, який відображає ступінь зв'язку між різними сегментами бізнесу; і показник ступеня вертикальної інтеграції, що визначає ступінь, до якого підприємство володіє чи контролює різні етапи виробничого процесу [3].

В основі метода Р. Румельта лежать розрахунки 4 показників (табл. 1).

Таблиця 1. Основні показники розрахунку ефективності диверсифікації за підходом Р. Румельта, складено автором за [3]

№	Показник	Характеристика	Формула розрахунку
1	Показник спеціалізації (Пс)	визначається як відношення обсягу продажів найбільшого центру ділової активності (ОПцда) до загального обсягу цього показника для всього підприємства (ОПз)	$P_c = \frac{ОП_{цда}}{ОП_z}$
2	Показник рівня централізації бізнес-успіху (Пц)	відображає відносний внесок доходів підприємства від групи основних напрямків діяльності (Дон), які використовують спільні ключові фактори успіху, такі як конкурентні переваги, ресурси та компетенції.	$P_{ц} = \frac{Дон}{ОП_z}$
3	Показник ступеню взаємозв'язків (Пв)	визначається як відносна частка в обсягу продажів взаємодіючих груп напрямів діяльності (ВГнд), які тісно взаємодіють між собою, незалежно від характеру їхніх взаємозв'язків.	$P_v = \frac{ВГ_{нд}}{ОП_z}$
4	Показник ступеню вертикальної інтеграції (Пі)	показник є відносною мірою стану диверсифікації, який відображає відсоток торгового обороту сировини, напівфабрикатів і готової продукції (ТО), отриманих внаслідок одного виробничого процесу.	$P_i = \frac{ТО}{ОП_z}$

Отже, показники, запропоновані Р. Румельтом дають змогу краще зрозуміти структуру та взаємозв'язки напрямків діяльності підприємства, що є важливим для оцінки ефективності його стратегії диверсифікації.

Авторка Цогла О.О. для проведення оцінки ефективності стратегії диверсифікації пропонує використовувати показник економічності стратегії (Es). Цей параметр, являючи собою відносний показник, дає змогу провести аналіз результатів, отриманих внаслідок впровадження стратегії, в порівнянні із затратами на її проектування та реалізацію [4].

$$Es = \frac{OP}{ZR} \quad (1)$$

де OP – отримані ресурси в результаті реалізації стратегії диверсифікації;
ZR – витрати на впровадження стратегії диверсифікації.

У разі, коли відношення отриманих ресурсів до витрат на проектування та реалізацію стратегії диверсифікації дорівнює одиниці ($Es=1$), можна вважати, що витрати повністю компенсуються отриманими ресурсами, і така стратегія диверсифікації є ефективною.

У випадку, коли Es більше одиниці ($Es>1$), це свідчить про те, що отримані ресурси в результаті стратегії диверсифікації перевищують витрати на її проектування та реалізацію, що вказує на високу ефективність такої диверсифікації.

У ситуації, де Es менше одиниці ($Es<1$), це свідчить про те, що витрати на стратегію диверсифікації не покриваються отриманими ресурсами, що робить її неефективною.

Тож, інтерпретуючи закон економії робочого часу, який відображає механізм зниження загальних витрат на виробництво продукції, до процесів

диверсифікації, Авторкою Цоглою О.О. пропонується визначати ефективність диверсифікації діяльності підприємства за допомогою наступної формули [4]:

$$Sd = \frac{Sdd + Spd}{Ed} \rightarrow \min \quad (2)$$

де, Sd – сукупні витрати на диверсифікацію діяльності підприємства,
 Sdd – витрати підприємства на впровадження диверсифікації,
 Spd – витрати підприємства під час диверсифікації,
 Ed – економічний ефект, розрахований як різниця між доходами від диверсифікаційної діяльності та витратами на її здійснення.

Таким чином, чим менше сукупні витрати на диверсифікацію діяльності підприємства, тим вище ефективність диверсифікації цієї діяльності.

Цілісність виробничої системи визначається за міцністю зв'язків між її складовими частинами і взаємодією з оточуючим середовищем. Збільшення спрямованості кожного відділу на досягнення загальної мети системи сприяє покращенню зв'язків між її елементами, що впливає на підвищення ефективності діяльності диверсифікованого підприємства. У контексті євроінтеграції, урахування цих аспектів стає ключовим для визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства та підтримки його конкурентоспроможності на регіональному ринку. Таким чином, для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства доцільно встановити рівень економічної взаємодії між структурними елементами диверсифікованого підприємства.

Така сумісність визначається як доцільна кількість об'єднань різних варіантів диверсифікації в одну виробничу систему.

Отже, наступна формула відображає синергійну замкненість системи.

$$K = \frac{(G + \Delta Q) - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_{ij}}{G}, \quad (3)$$

де, K – коефіцієнт синергійної замкненості системи;
 G – обсяг ресурсів, яких було витрачено на впровадження стратегії диверсифікації в умовах замкненості системи;
 Q – приріст обсягу продукції внаслідок використання ресурсів,
 P_{ij} – витрати i -го ресурсу для реалізації j -го варіанта диверсифікації;
 n – кількість видів ресурсів;
 m – кількість варіантів диверсифікації.

Цей показник відображає відсоток економії ресурсів при забезпеченні повної функціональної сумісності елементів виробничої системи. Якщо при впровадженні конкретної стратегії диверсифікації спостерігається економія ресурсів, цей варіант можна вважати ефективним. У той же час, перевитрати ресурсів свідчать про неефективність такої стратегії диверсифікації.

Отже, в таблиці 2 узагальнено основні показники ефективності діяльності диверсифікованого підприємства.

Таблиця 2. Основні економічні показники ефективності діяльності підприємства при використанні стратегії диверсифікації бізнес процесів, систематизовано та вдосконалено автором на основі [4]

№	Показник	Характеристика	Розрахунок
1	Відносне вивільнення оборотних коштів під час диверсифікації бізнес процесів (ВОКд)	Різниця між фактичною та базовою тривалістю обороту капіталу (ФТок, БТок), яка помножена на частку виторгу від реалізації продукції диверсифікованого виробництва (ВРд) та число днів у періоді (Д), за який обчислюється оборотність оборотних коштів	$ВОКд = (ФТок - БТок) \times ВРд \times Д$
2	Період окупності вкладених інвестицій при використанні стратегії диверсифікації бізнес процесів (ПОід)	Показує період, протягом якого прибуток від інвестицій у диверсифікацію компенсує зазначені збитки та відображає відношення вкладених інвестицій (Ід) до грошового потоку від інвестицій (ГПі). Показник має прагнути до зменшення	$ПОід = \frac{Ід}{ГПі} \rightarrow \min$
3	Фондовіддача продукції диверсифікованого виробництва (Фв)	Показує відношення чистої виручки від реалізації продукції диверсифікованого виробництва до основних виробничих фондів. Показник має прагнути до збільшення	$Фв = \frac{ЧВРп}{ОВФ} \rightarrow \max$
4	Рентабельність реалізованої продукції диверсифікованого виробництва (Ррп)	Відношення чистого прибутку від реалізації продукції диверсифікованого виробництва (ЧПрп) до виручки від реалізації продукції диверсифікованого виробництва (Врп). Має прагнути до збільшення.	$Ррп = \frac{ЧПрп}{Врп} \times 100$
5	Рівень задоволення потреб ринку продукцією при використанні диверсифікації бізнес процесів (РЗпр)	Співвідношення між обсягом реалізованої продукції в контексті диверсифікованого виробництва (ОРП) та прогнозованим попитом на ринку, який був визначений шляхом проведення маркетингового дослідження (ПП)	$РЗпр = \frac{ОРП}{ПП} \times 100 \rightarrow \max$
6	Рівень продуктивності праці при використанні стратегії диверсифікації бізнес процесів (РПП)	Відношення кількості продукції диверсифікованого виробництва (КП) до кількості робітників за одиницю робочого часу (КР). Тобто визначається ефективність використання трудових ресурсів і має прагнути до збільшення	$РПП = \frac{КП}{КР} \times 100$
7	Валовий прибуток від реалізації продукції при використанні стратегії диверсифікації бізнес процесів (ВПд)	Різниця між чистим доходом від реалізації продукції диверсифікованого виробництва (ЧДрп) та собівартістю реалізованої продукції (С). Має прагнути до збільшення	$ВПд = \frac{ЧДрп}{С}$
8	Собівартість продукції при використанні стратегії диверсифікації бізнес процесів (Сд)	Сума відношення постійних витрат до обсягів диверсифікованого виробництва та змінних витрат. Показник має прагнути до зменшення	$Сд = \frac{Вп}{ОВ} - Взм$
9	Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах (ЧДФі)	Відношення довгострокових фінансових інвестицій (ДФі) до сукупних активів (СА) Має прагнути до зменшення	$ЧДФі = \frac{ДФі}{СА}$
10	Частка приросту продукції за рахунок диверсифікації бізнес процесів (ЧППд)	Різниця між одиницею та відношенням приросту вкладених ресурсів за період диверсифікації бізнес процесів до приросту обсягу виробництва за період диверсифікації	$ЧППд = 1 - \frac{\Delta ВРд}{\Delta ОВ} \times 100$

Таким чином, узагальнюючи наведені показники ефективності стратегії диверсифікації бізнес-процесів, можна визначити ключові аспекти, які визначають їх успішність.

Перш за все, це оптимальне вивільнення оборотних коштів, що є важливим для забезпечення ефективної оборотності капіталу. Короткий період окупності інвестицій вказує на швидке відшкодування вкладених коштів в процесі диверсифікації. Висока фондовіддача та рентабельність продукції свідчать про ефективне використання виробничих ресурсів та прибутковість виробництва. Відповідність попиту ринку, ефективне використання робочої сили та високий рівень валового прибутку також дають змогу оцінити успішність стратегії. В цьому контексті важливим є зменшення собівартості виробництва та стабільність фінансової позиції. Зростання обсягу виробництва через диверсифікацію підкреслює вплив стратегії на розвиток підприємства. Загалом, успішне впровадження стратегії диверсифікації вимагає балансу між фінансовою стійкістю, оптимізацією виробничих процесів та адаптацією до змін на ринку.

Отже, логічним продовженням стає інтегральний підхід, запропонований авторкою Загурською О. М., який спрямований на більш повне розуміння системи підприємства, враховуючи внутрішні та зовнішні впливи, що визначають ефективність та доцільність стратегії диверсифікації [10]. Тож, індекс диверсифікації портфеля (Ід.) можна розглядати як інтегральний показник, що визначається як середньозважена величина фінансового, управлінського, ресурсного інвестиційного, ринкового показників ефективності.

У розрахунках середньозваженої величини Загурська О.М. розглядає ключові показники, які належать до сфери господарювання підприємства та є важливими вихідними даними для впровадження стратегії диверсифікації. Серед цих показників вона визначає індекс фінансового стану (Іф), індекс управлінської діяльності (Іуп), індекс ресурсного забезпечення (Ірес), індекс інвестиційної діяльності (Іін) та частку ринку (Ір) [10]. Тож, такий підхід дає змогу забезпечити повніше відображення рівня ефективності господарювання підприємства та визначити його готовність до впровадження стратегії диверсифікації на основі комплексного аналізу визначених показників.

$$I_d = \sqrt[n]{(I_f)^n + (I_{up})^n + (I_{res})^n + (I_{in})^n + (I_r)^n} \quad (4)$$

де Іф...Ір. – індекс диверсифікації відповідних показників господарювання;

n – кількість показників, що зважуються.

Слід підкреслити, що кожен з названих якісних показників отримує відповідну кількість балів, що визначається ступенем його впливу на результати управлінської діяльності підприємства. Отримані кількісні оцінки перетворюють якісні показники в числовий формат, що використовується для обчислення суми балів для кожного підприємства. При цьому кожен показник наділяється вагомістю, що відображає його значущість. Такий підхід

дає змогу враховувати якісні аспекти у управлінському аналізі, перетворюючи їх у об'єктивні кількісні показники та призначаючи їм вагу відповідно до їх важливості для оцінки результатів діяльності підприємства.

Реалізацію стратегій диверсифікації, як інвестиційний проект пропонує розглядати авторка Коваленко К.С. Створюючи новий проект, підприємство інвестує свої ресурси в його розвиток. Щоб визначити наскільки доходи від проекту будуть більшими за інвестовані кошти, а диверсифікація ефективною, застосовують методи оцінювання за визначенням поточної вартості. [5].

Метод оцінки чистої дисконтованої (теперішньої) вартості застосовується для визначення суми різниці між витратами, вкладеними в проект, та майбутніми доходами, яка виражена у скоригованій в часі грошовій величині.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^t} \quad (5)$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Bt}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{Ct}{(1+i)^t} \quad (6)$$

де Bt – вигоди проекту в рік t ; i – ставка дисконту; Ct – витрати на проект у рік t ; n – тривалість проекту.

За величиною NPV судять про ефективність проекту:

Інтерпретація показника чистого приведенного доходу (NPV) у проектному аналізі наступна:

Якщо $NPV > 0$, то проект вважається ефективним, що означає, що щорічно він буде приносити більше, ніж r відсотків прибутку від вкладених коштів.

Якщо $NPV = 0$, то проект є нейтральним, його віддача дорівнює r відсоткам, що означає рівновагу між вкладеними коштами та здобутим прибутком.

Якщо $NPV < 0$, то проект вважається неефективним, що свідчить про те, що щорічно він буде приносити менше, ніж r відсотків прибутку від вкладених коштів.

Метод внутрішньої ставки доходу відрізняється від методу дисконтування тим, що в даній формулі значення NPV дорівнює нулю, і розраховується норма рентабельності, яка визначається як коефіцієнт дисконтування (IRR). Основною метою цього методу є визначення максимально допустимої вартості запланованих інвестицій, необхідних для реалізації конкретного диверсифікаційного проекту [6].

Розрахунок IRR проводиться шляхом послідовних наближень, при яких значення NPV дорівнює нулю, і це дозволяє визначити оптимальну ставку дисконтування для проекту.

Розрахунки проводяться за формулою:

$$\sum_{t=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1+i)^t} = 0 \quad (7)$$

На практиці визначення IRR проводиться за допомогою такої формули:

$$IRR = A + \frac{a(B-A)}{(a-b)} \quad (8)$$

де, A — величина ставки дисконту, при якій NPV стає позитивною величиною;

B — величина ставки дисконту, при якій NPV стає негативною величиною;

a — величина позитивної NPV при величині ставки дисконту A ;

b — величина NPV при ставці дисконту B .

Якщо для реалізації диверсифікованого проекту використовується позика, значення IRR дає змогу визначити максимально допустиму межу відсоткової ставки, перевищення якої призведе до збитків у проекті (Білоусова, О. С). У контексті впровадження стратегій диверсифікації бізнес процесів на підприємстві, керівнику слід порівняти значення IRR з витратами, пов'язаними з залученням фінансових ресурсів (CC).

Якщо $IRR > CC$, то проект слід прийняти; при $IRR < CC$, проект є неприбутковим і від нього слід відмовитися; $IRR = CC$, проект не є ані прибутковим, ані збитковим [6].

Один з простих методів визначення ефективності проектів є визначення терміну окупності, що полягає у визначенні періоду, протягом якого сума початкових інвестицій у проект повернеться завдяки грошовим потокам від нього. Варто зазначити, що цей метод вказує саме на ліквідність інвестицій, а не їхню прибутковість, тому він корисний, особливо в умовах інфляції. Чим швидше інвестиції повертаються, тим менше впливає на них інфляція [64]. Формула для розрахунку має загальний вигляд:

$$T = IC / P \quad (9)$$

де T — термін окупності в роках;

IC — початкові інвестиції у проект (в грошових одиницях);

P — очікуваний щорічний прибуток, (сумарний грошовий потік, або чистий грошовий потік.

Також розповсюдженим методом оцінки ефективності впровадження стратегій диверсифікації бізнес процесів є метод розрахунку індексу прибутковості, який заснований на порівнянні теперішньої вартості майбутніх грошових потоків з початковими інвестиціями. Формула для розрахунку цього індексу виглядає наступним чином [65]:

$$IP = (TB) \times J \quad (10)$$

де IP — індекс прибутковості (міра прибутковості проекту на 1 грошову одиницю інвестицій); TB — теперішня вартість; J — початкові інвестиції у проект.

Отже, фінансовий підхід до оцінки ефективності впровадження стратегій диверсифікації дає змогу детально прорахувати ефект, виходячи з конкретних фінансових показників та результатів.

Розглядаючи рентабельність та потенційні доходи від кожного напрямку диверсифікації, можна здійснити глибокий аналіз фінансових показників, що включає в себе визначення чистої вартості (NPV), внутрішньої ставки прибутку (IRR), терміну окупності та інших важливих фінансових показників. Здійснюючи детальний розрахунок фінансових показників для кожного компонента стратегії диверсифікації, можна зрозуміти, які напрямки приносять найбільший внесок у вартість підприємства та які є найбільш ефективними з фінансової точки зору.

Висновки. За результатами даного дослідження можна зробити висновок, що оцінка ефективності диверсифікації бізнес-процесів в нестабільних економічних умовах є складним і багатоаспектним завданням. Підхід, який враховує якісні показники й перетворює їх у кількісні для подальшого аналізу, може допомогти управлінцям отримати об'єктивне уявлення про результативність стратегій диверсифікації. Важливо підкреслити значення вагомості кожного показника, що відображає його вплив на загальні результати підприємства. Щодо подальших розвідок у даному напрямку, перспективи полягають у розширенні обсягу досліджень для включення більш широкого спектру якісних показників та розробці ще більш точних інструментів для оцінки ефективності диверсифікації.

1. Lee, H. Strategic similarity in the co-evolution of technological and business diversification for firm growth: Evidence from smart-manufacturing related firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 2023. 122356. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122356>

2. Oleinykova, O., Panchenko, M., Tymko, Y. Strategic approaches to business diversification. *Economics Finances Law*, 2019. DOI:10.37634/efp.2019.12(1).6. CC BY-NC-ND 4.0.

3. Rumelt RP., Diversification, strategy and profitability / *Strategic Management journal*, vol.3. № 4. OctobredECEmbre, 1982.

4. Цюгла О. О. Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 628. С. 337–347

5. Коваленко К.С. Диверсифікація товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності: дис. на здобуття наукового ступеня канд. 414 екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / К.С. Коваленко. Львів, 2017. 227 с.

6. Білоусова, О. С. Інструментарій оцінки інвестиційної привабливості інноваційних проектів розвитку стратегічних видів промислової діяльності. 2023. *Економіка та суспільство*, 57(2), 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-2>

7. Другов, О. О., П'ятночка, Б. В., Паска, Р. П., Максимів, І. Д., Ткачик, В. З. Теоретичні засади класифікації ризиків інвестування в інноваційні проекти. 2024. *Економіка*, 621, 330.341.1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10516667>

8. Матвійчук І.О. Матриця вибору стратегії диверсифікації діяльності готельних підприємств в залежності від стадії їх життєвого циклу в системі антикризового управління. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. Луцьк: ВІЕМ, 2016. № 14. С. 266–272

9. Копішинська О. П. Застосування методу Монте-Карло для підтримки прийняття рішень щодо розподілу інвестицій. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 199–207.

10. Згурська О. М. Методологічні аспекти оцінки диверсифікації діяльності підприємств в умовах розвитку іт-технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 43–48. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.4

1. Lee, H. (2023) Strategic similarity in the co-evolution of technological and business diversification for firm growth: Evidence from smart-manufacturing related firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122356. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122356> (in English)
2. Oleinykova, O., Panchenko, M., Tymko, Y. (2019) Strategic approaches to business diversification. *Economics Finances Law*. DOI:10.37634/efp.2019.12(1).6. CC BY-NC-ND 4.0. (in English)
3. Rumelt R.P.(1982), Diversification, strategy and profitability. *Strategic Management journal*, vol. 3. № 4. Octobre-decembre. (in English)
4. Tsohla O. O. (2008) Otsynuvannya efektyvnosti dyversyfikatsiyi diyal'nosti mashynobudivnoho pidpryemstva [Evaluation of the effectiveness of the diversification of the machine-building enterprise]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «Lvivs'ka politehnika»*. № 628. S. 337–347 (in Ukrainian)
5. Kovalenko K.S. (2017) Dyversyfikatsiya tovaropotokiv pidpryemstv v zovnishn'oeconomichniy diyal'nosti [Diversification of commodity flows of enterprises in foreign economic activity: thesis. to obtain a scientific degree of candidate]: dys. na здобuttya naukovoho stupenya kand. 414 ekon. nauk : spets. 08.00.04 «Ekonomika ta upravlinnya pidpryemstvamy». L'viv. 227 s. (in Ukrainian)
6. Bilousova, O. S. (2023) Instrumentariy otsinky investytsiynoyi pryvablyvosti innovatsiynykh proektiv rozvytku stratehichnykh vydiv promyslovoyi diyal'nosti [Toolkit for assessing the investment attractiveness of innovative projects for the development of strategic types of industrial activity]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 57(2), 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-2> (in Ukrainian)
7. Druhov, O. O., P'yatnochka, B. V., Paska, R. P., Maksymiv, I. D., Tkachyk, V. Z. (2024) Teoretychni zasady klasyfikatsiyi ryzykiv investuvannya v innovatsiyni proekty [Theoretical principles of risk classification of investing in innovative projects] *Ekonomika*, 621, 330.341.1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10516667> (in Ukrainian)
8. Matviychuk I.O. (2016) Matrytsya vyboru stratehiyi dyversyfikatsiyi diyal'nosti hotel'nykh pidpryemstv v zalezhnosti vid stadiyi yikh zhyttyevoho tsyклу v systemi antykrizovoho upravlinnya [The matrix for choosing a strategy for diversifying the activities of hotel enterprises depending on the stage of their life cycle in the anti-crisis management system]. *Visnyk Volyn'skoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*. Luts'k: VIEM. № 14. S. 266–272 (in Ukrainian)
9. Kopishyn's'ka O. P. (2017) Zastosuvannya metodu Monte-Karlo dlya pidtrymky pryynyattya rishen' shchodo rozpodilu investytsiy [Application of the Monte Carlo method to support decision-making regarding the distribution of investments]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*. № 5. S. 199–207 (in Ukrainian)
10. Zhurs'ka O. M.(2019) Metodolohichni aspekty otsinky dyversyfikatsiyi diyal'nosti pidpryemstv v umovakh rozvytku it-tekhnologiy [Methodological aspects of the assessment of the diversification of enterprise activities in the conditions of the development of IT technologies.]: Investytsiyni: praktyka ta dosvid. № 24. S. 43–48. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.43 (in Ukrainian)