

М. О. Дергалюк,

д. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва,

НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-1625>

П. Ю. Голосієнко,

студентка, НТУУ "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7363-611X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.72

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РИНКІВ ЗБУТУ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

M. Derhaliuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

P. Holosienko,

Student, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

MARKET DIVERSIFICATION AS A STRATEGIC TOOL FOR ENHANCING THE RESILIENCE AND COMPETITIVENESS OF A RETAIL ENTERPRISE

У рамках дослідження було здійснено теоретичний аналіз основних аспектів диверсифікації ринків збуту, зокрема її видів та основних чинників, які стимулюють підприємства до розширення своєї ринкової присутності. Визначено стратегічні завдання диверсифікації та принципи, що сприяють її успішній реалізації. Зокрема, виділено та охарактеризовано принципи зниження ризиків, стратегічної адаптації, конкурентної переваги, фінансової стабільності та ресурсної ефективності. Особливу увагу приділено аналізу диверсифікації як інструменту забезпечення стійкості підприємства, оскільки розширення ринкової географії дозволяє зменшити економічні та політичні ризики, пов'язані з коливаннями попиту, змінами зовнішньої політики чи непередбачуваними глобальними кризами. Досліджено, як залежність від одного ринку значно підвищує вразливість підприємства, що може призвести до серйозних фінансових втрат. На противагу цьому, розширення ринкової присутності, зокрема через вихід на нові географічні та споживчі сегменти, дозволяє мінімізувати ці ризики. Окремо розглянуто вплив диверсифікації на конкурентоспроможність підприємства, зокрема її роль у розширенні споживчої бази, збільшенні доходів, зміцненні впізнаваності бренду та підвищенні лояльності клієнтів. Ці фактори, у свою чергу, сприяють підвищенню зацікавленості клієнтів у продуктах компанії, що підвищує її конкурентні позиції на ринку. Було встановлено, що попри всі позитивні аспекти диверсифікації ринків збуту торговельних підприємств, існує ряд проблем, з якими стикається бізнес. Серед них важливими бар'єрами є високі фінансові витрати на розробку нової інфраструктури та створення необхідних умов для ефективною роботи на нових ринках. Крім того, підприємства часто зіштовхуються з труднощами, пов'язаними з логістикою та маркетингом. Логістичні виклики включають адаптацію до нових умов транспортування та зберігання товарів, а також вимоги щодо створення нових логістичних ланцюгів. Ці процеси можуть потребувати значних капіталовкладень, особливо у разі виходу на міжнародні ринки, де додатковими складнощами стають митні процедури та дотримання міжнародних стандартів. Маркетингові труднощі пов'язані з необхідністю вивчення культурних, соціальних та економічних особливостей нових споживчих сегментів, що вимагає адаптації стратегії компанії та внесення змін у маркетингову політику. Це включає розробку нових рекламних стратегій, створення продуктів, що

відповідають вимогам місцевих споживачів, а також врахування відмінностей у поведінці споживачів. Емпіричний аналіз, на основі якого побудоване дослідження, базується на вивченні досвіду українських торговельних підприємств, які успішно здійснили диверсифікацію своїх ринків збуту за останні роки. Результати дослідження свідчать про позитивну кореляцію між рівнем ринкової диверсифікації та фінансовою стабільністю підприємств, що є особливо важливим в умовах економічної турбулентності. Практична значущість роботи полягає у виявленні та встановленні стратегій диверсифікації відповідно до специфіки підприємства, масштабів його діяльності та галузевої належності, що дозволяє здійснити ефективно і безпечно розширення ринкової присутності без значних фінансових втрат.

As part of the research, a theoretical analysis of the main aspects of market diversification was carried out, particularly its types and the key factors that stimulate companies to expand their market presence. The strategic tasks of diversification and the principles that contribute to its successful implementation were identified. Specifically, principles of risk reduction, strategic adaptation, competitive advantage, financial stability, and resource efficiency were highlighted and characterized. Special attention was given to the analysis of diversification as a tool for ensuring the sustainability of an enterprise, as expanding the market geography allows for reducing economic and political risks associated with demand fluctuations, changes in external policies, or unforeseen global crises. The research explored how dependence on a single market significantly increases a company's vulnerability, which may lead to serious financial losses. In contrast, expanding market presence, particularly by entering new geographical and consumer segments, helps minimize these risks. The impact of diversification on the company's competitiveness was also separately analyzed, particularly its role in expanding the customer base, increasing revenues, strengthening brand recognition, and enhancing customer loyalty. These factors, in turn, contribute to increased customer interest in the company's products, thereby improving its competitive position in the market. It was established that despite all the positive aspects of market diversification in retail businesses, there are a number of challenges that companies face. Key barriers include high financial costs for developing new infrastructure and creating the necessary conditions for effective operation in new markets. Moreover, companies often encounter difficulties related to logistics and marketing. Logistical challenges include adapting to new transportation and storage conditions, as well as the need to establish new supply chains. These processes may require significant capital investments, especially when entering international markets, where additional difficulties arise from customs procedures and compliance with international standards. Marketing difficulties are related to the need to study the cultural, social, and economic characteristics of new consumer segments, which requires adapting the company's strategy and making adjustments to the marketing policy. This includes developing new advertising strategies, creating products that meet local consumer demands, and considering differences in consumer behavior. The empirical analysis, on which this research is based, is built on studying the experience of Ukrainian retail companies that have successfully diversified their markets in recent years. The research results indicate a positive correlation between the level of market diversification and the financial stability of enterprises, which is particularly important in conditions of economic turbulence. The practical significance of the work lies in identifying and establishing diversification strategies according to the company's specifics, the scale of its operations, and its industry affiliation, which allows for effective and safe market expansion without significant financial losses.

Ключові слова: диверсифікація ринків збуту, стійкість підприємства, конкурентоспроможність, економічні ризики, логістичні труднощі, маркетингові бар'єри.

Key words: market diversification, business resilience, competitiveness, economic risks, logistical challenges, marketing barriers.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний економічний простір характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлюється гло-

балізацією, політичними кризами, економічними спадами та іншими факторами. У таких умовах диверсифікація ринків збуту стає стратегічно важливим інструментом для підприємств, які прагнуть забезпечити стійкість своєї діяльності та підвищити ефективність торговельних операцій. Розширення географії продажів дозво-

Таблиця 1. Принципи диверсифікації

Принцип	Теоретичні засади
Принцип зниження ризиків	Зменшення залежності від одного ринку або групи споживачів, що дозволяє зберігати стабільний рівень доходів навіть при зменшенні попиту на основному ринку.
Принцип стратегічної адаптації	Адаптація до нових умов (культурних, політичних, економічних), що дозволяє підприємству бути гнучким і швидко реагувати на зміни в ринковій ситуації.
Принцип конкурентної переваги	Вихід на нові ринки дає можливість здобути конкурентні переваги через інновації, якість продукту, ціноутворення, сервіс або технологічні переваги.
Принцип фінансової стабільності	Забезпечення фінансової стабільності підприємства в умовах економічної нестабільності, включаючи створення запасів на випадок непередбачуваних коливань.
Принцип ресурсної ефективності	Вибір нових ринків, базуючись на можливості ефективного використання існуючих ресурсів, що знижує витрати на входження на нові ринки та прискорює цей процес.

Джерело: сформовано на основі [2; 3].

ляє мінімізувати ризики, пов'язані з нестабільністю окремих ринків та збільшити потенціал зростання компанії. Зокрема, питання диверсифікації ринків збуту набуває особливої актуальності для українських підприємств в умовах воєнного конфлікту. За даними опитування Світового банку, близько 70% компаній зазнали скорочення доходів в середньому на 50% порівняно з 2021 роком, а 20% повідомили про фізичні руйнування своїх бізнесів через повномасштабне вторгнення [4].

Торговельні підприємства, які стикаються з обмеженістю внутрішнього ринку, змінами регуляторного середовища та політичними й економічними кризами, спричиненими війною, змушені шукати альтернативні шляхи для забезпечення стабільного розвитку. У контексті постійних змін і непередбачуваних обставин, диверсифікація ринків збуту дозволяє не лише збільшити обсяги продажів, але й мінімізувати ризики, знижуючи залежність від одного сегмента споживачів та стабілізувати фінансові потоки. Стратегія диверсифікації ринків збуту передбачає аналіз економічної доцільності виходу на нові ринки, адаптацію продукції до потреб іноземних споживачів, застосування ефективних логістичних рішень та формування стійких партнерських зв'язків. В умовах глобалізації важливо не лише розширювати експортні можливості, а й застосовувати локалізацію бізнес-процесів для підвищення конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у формування теоретичних засад диверсифікації ринків збуту та визначення ключових аспектів її застосування підприємствами зробили провідні науковці, як: І. Ансоффа, Б. Карлоффа, В. Кера, Г. Кені, К. Кляйна, Л. Чейс-Вілд, М. Паскье, І. Ансофф, К. Бері, А. Буз.

Зокрема, питання впровадження методу диверсифікації у господарську діяльність підприємств привертають значну увагу українських науковців, серед яких можна виокремити таких, як О. І. Білик, В. М. Кузьмін, Л. О. Грішнова, І. В. Шевченко, Т. М. Черниш, С. М. Попова, Н. І. Степаненко, М. Й. Хорунжий, А. А. Чухно, О. О. Шарко та інші.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження особливостей диверсифікації ринків збуту як стратегічного інструменту підвищення стійкості та конкурентоспроможності торговельних підприємств, визначення її ключових переваг, викликів та ефективних підходів до впровадження. Основним завданням дослідження слід вважати поглиблене вивчення процесу диверсифікації ринків збуту як стратегічного інструменту, що дозволяє підвищити стійкість та конкурентоспроможність торговельного підприємства. Особливу увагу необхідно приділити аналізу основних видів диверсифікації, з'ясуванню факторів, які спонукають підприємства до розширення ринків збуту, а також вивченню впливу цієї стратегії на економічну вигоду та зниження ризиків. Крім того, важливо розглянути виклики та ризики, пов'язані з диверсифікацією, а також специфіку застосування цієї стратегії в умовах глобальних змін та геополітичної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Диверсифікація ринків збуту є стратегічним інструментом управління підприємством, який передбачає розширення територіальних меж збуту, залучення нових груп споживачів або зміну каналів реалізації продукції. Її головною метою є зменшення залежності від конкретного ринку, стабілізація доходів, мінімізація ризиків та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Завдяки такому підходу підприємства можуть пристосовуватися до зовнішніх змін, таких як коливання попиту, зміни економічної ситуації, політичні кризи або нестабільність на окремих ринках.

Основними завданнями диверсифікації є:

— зменшення залежності від одного ринку — вихід на нові ринки дає змогу компенсувати можливі втрати через зниження попиту на основному ринку;

— збільшення доходів та обсягів продажів — диверсифікація сприяє розширенню клієнтської бази та забезпечує нові можливості для зростання бізнесу;



Рис. 1. модель "Матриця Ансоффа"

Джерело: сформовано на основі [3].

— посилення конкурентних позицій — компанії, які виходять на нові ринки, мають змогу підвищити свою стійкість і завоювати конкурентні переваги;

— оптимізація використання ресурсів — підприємства можуть ефективніше використовувати виробничі потужності та технологічні можливості, адаптуючи їх до потреб нових ринків. [2]

Для успішного розширення збутової діяльності на нові ринки необхідно дотримуватися принципів диверсифікації. Зокрема, ключові принципи, дотримання яких забезпечує успішну реалізацію стратегії диверсифікації зображені у табл. 1.

Розглянемо основні види диверсифікації ринків збуту, які можуть бути застосовані торговельними підприємствами залежно від їхніх стратегічних цілей та умов діяльності.

Географічна диверсифікація передбачає вихід підприємства на нові ринки, що можуть бути як міжнародними, так і національними. Вона стала особливо популярною в умовах глобалізації та розвитку міжнародної торгівлі. Завдяки географічній диверсифікації підприємства можуть знизити ризики, пов'язані з економічними, політичними або соціальними змінами в окремих країнах чи регіонах. Така стратегія підходить для підприємств, які мають можливість масштабувати свою діяльність і хочуть розширити свою клієнтську базу за рахунок нових територій. Географічна диверсифікація дозволяє також скористатися перевагами нових ринків, наприклад, нижчими витратами на виробництво або більш стабільними економічними умовами.

Сегментна диверсифікація полягає в розширенні діяльності на нові сегменти ринку, які потребують іншої продукції або послуг. Це дозволяє підприємствам залучити нові групи споживачів без зміни основного напрямку діяльності. Для таких підприємств важливо мати можливість адаптуватися до потреб різних груп споживачів та задовольняти специфічні вимоги кожного сегмента. Сегментна диверсифікація підходить для компаній, які вже мають стійке положення на ринку і прагнуть розширити свій асортимент або пропонувати нові продукти для різних споживачів, не змінюючи кардинально свою бізнес-модель.

Продуктова диверсифікація полягає в розширенні асортименту продукції чи послуг, що дозволяє підприємствам задовольняти потреби різних груп споживачів та збільшувати свої доходи. Такий вид диверсифікації

підходить для компаній, які хочуть збільшити свою частку на ринку, зберігаючи свою цільову аудиторію, але пропонуючи нові продукти чи послуги. Продуктова диверсифікація дає можливість для підприємств вигідно використовувати наявні ресурси і технології для створення нових товарів, які можуть бути популярними серед різних категорій покупців. Це дозволяє також знизити ризики, якщо попит на основну продукцію зменшується, а також підтримувати інтерес до бренду.

Канальна диверсифікація передбачає розвиток нових каналів збуту, таких як онлайн-продажі, партнерські програми, мережі дистриб'юторів тощо. Це дозволяє підприємствам збільшити охоплення ринку і зробити свої продукти доступними для більшої кількості споживачів. Канальна диверсифікація є важливою для компаній, які хочуть адаптуватися до сучасних тенденцій, зокрема до зростання попиту на онлайн-торгівлю та зміни в споживчих звичках. Підприємства, які ще не використовують інтернет-продажі або не мають достатньо ефективних каналів дистрибуції, можуть значно збільшити свою присутність на ринку завдяки цьому виду диверсифікації.

Крім цього, варто згадати про стратегію проникнення ринку, оскільки вона дозволяє підприємствам швидко та ефективно вийти на нові ринки, зберігаючи при цьому існуючі продукти або послуги. Така стратегія є важливою для компаній, які прагнуть знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку, і водночас отримати доступ до нових сегментів з мінімальними витратами на адаптацію товарів. Для вибору ефективної стратегії проникнення ринку відповідно до цілей підприємства рекомендовано розглянути модель "Матриця Ансоффа" [3].

Для підкреслення важливості диверсифікації ринків необхідно окреслити, як залежність від одного ринку підвищує ризики для фінансово-економічної стабільності компанії.

Зокрема, компанії, які орієнтуються на один ринок, мають високий рівень уразливості до геополітичних змін, що може суттєво знизити їхню конкурентоспроможність та впливати на довгострокову прибутковість. Наприклад, введення санкцій, зміни в податковій політиці або навіть політична нестабільність можуть призвести до різких коливань доходів компаній, що призводить до збитків або навіть до втрати бізнесу. Якщо політична ситуація в одній країні стає нестабільною, компанія

може перенаправити свої ресурси на інші ринки, де ситуація є більш стабільною. Це дозволяє зменшити ризики, пов'язані з політичними змінами, і зберегти стабільність бізнесу в умовах непередбачуваних зовнішніх впливів.

Крім цього, залежність від одного ринку обмежує можливості для підприємства адаптуватися до змін у конкурентному середовищі. Наприклад, на ринку може з'явитися новий конкурент, який пропонує більш привабливі умови для клієнтів або нові інноваційні продукти. Підприємства, які не здійснюють диверсифікацію, часто виявляються менш гнучкими в умовах жорсткої конкуренції. За даними досліджень Harvard Business Review, підприємства, які диверсифікують свої ринки, мають на 20—25% більше шансів зберегти свою ринкову частку під час змін у конкурентному середовищі [6].

Вихід на нові ринки дозволяє компанії компенсувати зниження попиту на основному ринку за рахунок зростання продажів на інших ринках. Цей механізм пояснюється теорією портфельного підходу до управління ринками, згідно з якою диверсифікація географічної присутності дозволяє балансувати ризики, пов'язані з макроекономічними факторами (економічний спад, зміни регуляторного середовища, коливання купівельної спроможності населення тощо). Крім того, диверсифікація ринків дає змогу компанії скористатися регіональними особливостями попиту. Наприклад, сезонний спад у країнах з низькою купівельною спроможністю може компенсуватися зростанням продажів у розвинених економіках.

Розширення на нові ринки дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і адаптувати свої продукти до нових потреб та уподобань споживачів. Таке розширення дає можливість впроваджувати інноваційні рішення і задовольняти різноманітні потреби на різних ринках, що створює додаткові можливості для зростання компанії.

Проте, незважаючи на стратегічну важливість диверсифікації ринків для торговельних підприємств, виникає низка проблем та факторів, які можуть значно ускладнити цей процес.

Зокрема, вихід на нові ринки, незважаючи на його потенційні переваги, супроводжується значними фінансовими витратами, які можуть стати серйозним викликом для підприємства. Одним з основних витратних елементів є розробка інфраструктури. Це включає в себе оренду або покупку комерційної нерухомості, створення виробничих потужностей (якщо це необхідно), закупівлю обладнання та технологій, а також витрати на наймання і навчання персоналу. Зокрема, для міжнародних компаній можуть виникнути додаткові витрати, пов'язані з адаптацією виробництва до місцевих вимог або стандартів якості [1].

Маркетингові труднощі полягають у необхідності розробки локалізованих стратегій просування продукції. Підприємствам часто потрібно змінювати не тільки рекламні матеріали, а й продукт, щоб він відповідав місцевим вимогам та смакам споживачів. Розробка та запуск нових маркетингових кампаній на нових ринках також потребує великих витрат, які компанії можуть не зможти відшкодувати без гарантії попиту. При

цьому необхідно враховувати локальні особливості ринку, які можуть сильно відрізнятися від тих, що існують на внутрішньому ринку. Наприклад, використання певних маркетингових каналів може бути неефективним або недоступним через обмеження на місцевому ринку.

Крім цього, необхідно враховувати необхідність адаптації ведення бізнесу до місцевих законів. Підприємства повинні враховувати вимоги до податкових, трудових та екологічних норм, а також відповідати вимогам щодо ліцензування та сертифікації продуктів. Недотримання місцевих законодавчих норм може призвести до серйозних фінансових штрафів і навіть до заборони на діяльність.

Культурні відмінності та знання місцевої мови є ключовими аспектами для успішного виходу на новий ринок. Різниця в стилі комунікації, культурних нормах та діловому етикеті можуть бути значними, і недооцінка цих аспектів може призвести до серйозних непорозумінь і провалу на переговорах. Що стосується мови, то володіння нею є важливим фактором для створення справжніх, довірчих відносин з партнерами чи клієнтами.

Ще одним серйозним викликом є бюрократія. У країнах з високим рівнем бюрократії часто виникають проблеми з корупцією та відсутністю прозорості в регулюванні, що значно ускладнює ведення бізнесу. Чим більше перешкод в адміністративних процесах, тим складніше забезпечити ефективність і стабільність діяльності.

У контексті війни, логістичні проблеми стають одними з головних перешкод для бізнесів, які намагаються диверсифікувати свої ринки збуту. Традиційні транспортні маршрути, що раніше забезпечували стабільні постачання, стають ненадійними через бойові дії, блокування шляхів або зміни в політичній ситуації. Це створює кілька суттєвих проблем для компаній, що прагнуть розширити свій вплив на нові ринки.

По-перше, нестабільність постачань призводить до регулярних затримок або навіть втрат товарів, що ускладнює своєчасну доставку на нові ринки та знижує довіру споживачів і партнерів. Без стабільних постачань неможливо ефективно виходити на нові ринки та підтримувати довгострокові партнерства. По-друге, через непередбачуваність традиційних маршрутів компанії змушені шукати альтернативні шляхи доставки, що веде до значного підвищення витрат на логістику. Це може збити продукцію дорожчою і знизити її конкурентоспроможність на нових ринках. По-третє, нестабільність логістичних ланцюгів знижує гнучкість і здатність швидко адаптуватися до змін попиту на нових ринках, що обмежує можливості для бізнесу реагувати на потреби клієнтів і знижує ефективність виходу на нові ринки. Крім того, регулярні затримки та проблеми з доставкою можуть призвести до репутаційних втрат, особливо на нових ринках, де компанія тільки починає свою діяльність [5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, диверсифікація ринків збуту виступає ключовим стратегічним інструментом, який дозволяє

підприємствам значно знизити залежність від окремих ринків, мінімізувати бізнес-ризик та забезпечити стабільний розвиток навіть у умовах економічної нестабільності. У контексті сучасних викликів, зокрема для українських компаній, що стикаються з наслідками війни та глобальних економічних криз, розширення географії збуту та залучення нових споживчих сегментів є критично важливими чинниками для забезпечення довгострокової життєздатності та підтримки конкурентоспроможності. Перспективи подальших досліджень у сфері диверсифікації ринків збуту включають вивчення нових моделей ринкової поведінки та стратегій, зокрема інтеграцію цифрових технологій та інновацій у логістичні та маркетингові процеси. Важливим напрямом є також дослідження впливу державної політики, міжнародних економічних відносин і глобальних кризових явищ на процеси диверсифікації. Одним з перспективних напрямів є аналіз сталого розвитку і екологічної відповідальності в контексті диверсифікаційних стратегій, а також адаптація до змін у споживчій поведінці та культурних особливостях на нових ринках. Розробка цих аспектів відкриває нові можливості для експансії на міжнародні ринки і створює умови для стабільного розвитку підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності.

Література:

1. Ковтуненко Ю. В., Сапожников Р. М. Стратегія диверсифікації діяльності підприємств в системі стратегічного управління. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти, розділ 21.
2. Руда М. В., Пилипенко А. О. Оцінювання ефективності диверсифікації географічної структури зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроінтеграції. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, № 2 (9), 2023.
3. АЗБУКА. Проникнення на ринок. URL: <https://azbyka.com.ua/uk/market-penetration/>. (Дата звернення: 21.03.2025).
4. Главком. Руйнування та втрати українського бізнесу: статистика Світового банку. URL: [https://glavcom.ua/economics/finances/rujnuvannja-ta-vtrati-ukrajinskoho-biznesu-statistika-svitovoho-banku-980-452.html#:~:text=\(Дата звернення: 26.03.2025](https://glavcom.ua/economics/finances/rujnuvannja-ta-vtrati-ukrajinskoho-biznesu-statistika-svitovoho-banku-980-452.html#:~:text=(Дата звернення: 26.03.2025)
5. Дергалюк, М. О. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування / Дергалюк М. О., Макалюк І. В., Погребняк А. Ю. // Інвестиції: практика та досвід. — 2024. — № 9. — С. 69—74.
6. Harvard Business Review. The magazine. URL: <https://hbr.org/magazine>. (Дата звернення: 28.03.2025).

References:

1. Kovtunenکو, Y.V. and Sapozhnikov, R.M. (2014), "Strategy of diversification of enterprise activities in the system of strategic management", *Innovatsijna ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty [Innovative economy: theoretical and practical aspects]*, Kyiv, Ukraine.
2. Ruda, M.V. and Pylypenko, A. O. (2023), "Evaluation of the effectiveness of diversification of the geographical structure of foreign economic activity in the context of european integration", *Management and Entrepreneurship*

in Ukraine: Stages of Formation and Development Problems, vol. 2.

3. Azbuka (2012), "Market Penetration", available at: <https://azbyka.com.ua/uk/market-penetration/> (Accessed 21 March 2025).

4. Petrenko, Kh. (2024), "Destruction and Losses of Ukrainian Business: World Bank Statistics", *Glavcom*, available at: [https://glavcom.ua/economics/finances/rujnuvannja-ta-vtrati-ukrajinskoho-biznesu-statistika-svitovoho-banku-980452.html#:~:text=\(Accessed 26 March 2025](https://glavcom.ua/economics/finances/rujnuvannja-ta-vtrati-ukrajinskoho-biznesu-statistika-svitovoho-banku-980452.html#:~:text=(Accessed 26 March 2025)

5. Derhaliuk, M.O., Makaliuk, I.V. and Pohrebnyak, A.Yu. (2024), "The role of business planning in the strategic development of an enterprise: Aspects of financial management and investment", vol. 9, pp. 69—74.

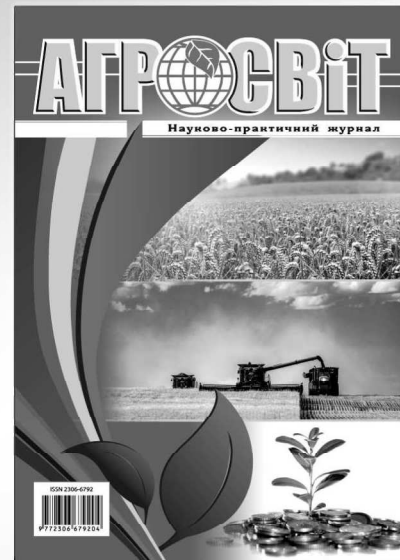
6. Harvard Business Review (2025), "The Magazine", available at: <https://hbr.org/magazine>. (Accessed 28 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.04.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292