АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Менеджмент

УДК 658.012.2:658.114

DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.18462342

Формування та розвиток зв'язків диверсифікованих бізнес-структур

Степанків Назар Зеновійович,
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»,
м.Львів, вул. вул. Митрополита Андрея 5, Україна, 79013
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6643-7145

Прийнято: 15.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026

Анотація: Диверсифіковані бізнес-структури є основою ефективного розвитку сучасного суспільства. Результативність функціонування цих структур визначає ефективність заходів управління ними. Це можливо за рахунок побудови раціональних, результативних, стійких зв'язків між складовими елементами диверсифікованих бізнес-структур. В роботі запропоновано підхід до формування та розвитку зв'язків диверсифікованої бізнес-структури. Для дослідження використано методи аналізу, порівняння, абстрагування, графічний. Використання пропонованого підходу дозволяє диверсифікованим бізнес-структурам при встановленні певних зв'язків конкретизувати точки дотику між складовими елементами диверсифікованих підприємств у відповідності до їх ефективності, доцільності та потенціалу розвитку. Тобто, він дозволяє: формалізувати взаємозв'язки між структурними підрозділами; визначити критичні точки впливу на функціонування диверсифікованої структури, можливостей та необхідності диверсифікації; оцінити рівень та тип взаємозв'язків, доцільність їх реорганізації відповідно наявних та потенційних видів диверсифікації або перегрупувати зв'язки

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

відповідно обраного виду диверсифікації; забезпечити інформаційну підтримку оперативного управління тощо. Тобто, надані рекомендації сприяють визначенню можливостей і доцільності коригування окремих видів зв'язків чи побудові нових шляхом формування різних сценаріїв розвитку диверсифікованих бізнес-структур за результатами зміни умов їх функціонування. Пропоновані рекомендації сприятимуть оперативності раціоналізації наявних зв'язків диверсифікованих бізнес-структур та побудові стратегічно-ефективних організаційно-економічних взаємозв'язків диверсифікованих бізнес-структур залежно зміни умов їх функціонування чи особливостей розвитку окремих складових елементів цих структур.

Ключові слова: диверсифіковані бізнес-структури; зв'язки; оцінювання взаємозв'язків.

Formation and development of relationships of diversified business structures

Nazar Stepankiv,
graduate student of the Department of Enterprise and Investment Economics,
Lviv Polytechnic National University
Mytropolyta Andreia str., 5, Lviv, Ukraine, 79013
ORCID: https://orcid.org/0009-0009-6643-7145

Abstract: Diversified business structures are the basis for the effective development of modern society. The effectiveness of the functioning of these structures determines the effectiveness of their management measures. This is possible by building rational, effective, sustainable relationships between the constituent elements of diversified business structures. The paper proposes an approach to the formation and development of relationships of a diversified business structure. The methods of analysis, comparison, abstraction, and graphic were used for the study. The use of the proposed approach allows diversified business

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

structures, when establishing certain relationships, to specify the points of contact between the constituent elements of diversified enterprises in accordance with their effectiveness, feasibility, and development potential. That is, it allows: to formalize relationships between structural units; to determine critical points of influence on the functioning of a diversified structure, opportunities, and the need for diversification; to assess the level and type of relationships, the feasibility of their reorganization in accordance with existing and potential types of diversification or to regroup relationships in accordance with the selected type of diversification; to provide information support for operational management, etc. That is, the recommendations provided contribute to determining the possibilities and feasibility of adjusting certain types of relationships or building new ones by forming different scenarios for the development of diversified business structures based on the results of changing the conditions of their functioning. The proposed recommendations will contribute to the efficiency of rationalizing existing relationships of diversified business structures and building strategically effective organizational and economic relationships of diversified business structures depending on changes in the conditions of their functioning or the features of the development of individual components of these structures.

Keywords: diversified business structures; relationships; assessment of relationships.

Постановка проблеми. Динамічні і непередбачувані умови розвитку вимагають від підприємств застосування ефективних форм і методів їх функціонування. Оптимальною формою функціонування сучасних підприємств в динамічних і непередбачуваних умовах розвитку є диверсифікація. Оскільки, вона забезпечує ефективне функціонування підприємства шляхом формування певного синергійного ефекту, страхування непривабливих напрямків діяльності більш перспективними, підсилення можливості рентабельних напрямків діяльності і скорочення менш рентабельних, нарощення виробничих

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

потужностей виготовлення товарів затребуваних ринком тощо. Однак, поряд із перевагами, діяльність диверсифікованих підприємств характеризується і суттєвими труднощами, основними з яких є складність управління широкоаспектними напрямками діяльності.

Складність управління в основному зумовлено відсутністю чітко встановлених взаємозв'язків між структурними складовими диверсифікованих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо формування взаємозв'язків між структурними складовими диверсифікованих підприємств досліджують у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. У своїх працях вони пропонують використовувати різні методи оцінки ефективності, міцності, результативності, перспективності розвитку диверсифікованих підприємств, ефектів взаємодії їх структурних елементів тощо. За результатами яких прийнято приймати рішення щодо формування певних взаємозв'язків. Одні із науковців пропонують використовувати кількісні методи оцінювання [1; 2], інші якісні [3], треті – комплексні [4; 5]. Одні науковці акцентують увагу на необхідності детального оцінювання внутрішнього середовища підприємства [6], інші – зовнішнього [7; 8], треті – через пріоритетний варіант стратегії диверсифікації [9]. Частина обґрунтовує доцільність для такого оцінювання використовувати математико-статистичні методи [10; 11], інші – методи експертних оцінок [12], треті – матричні методи [13]. Зарубіжні науковці акцентують увагу на необхідності використання одного ключового показника [14; 15], зокрема, рівня диверсифікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблематики диверсифікації діяльності підприємств свідчить про зростаючу увагу науковців до питань стратегічного розвитку, підвищення ефективності функціонування та забезпечення стійкості бізнес-структур в умовах динамічних змін економічного середовища. У наукових працях розглядаються різні аспекти диверсифікації, зокрема класифікація диверсифікованих підприємств, формування стратегій

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

розвитку, оцінювання економічної ефективності та управління взаємодією структурних елементів.

У наукових напрацюваннях Залуцької Х. Я. та ін. значну увагу приділено систематизації підходів до класифікації диверсифікованих підприємств з урахуванням сучасних економічних реалій і трансформаційних змін у середовищі функціонування бізнесу. Дослідники обґрунтовують доцільність виокремлення типів диверсифікованих бізнес-структур за характером організаційно-економічних взаємозв'язків, що створює методичну основу для глибшого аналізу рівня інтегрованості структурних складових та оцінювання потенціалу розвитку взаємодії між ними [16].

Проблематику формування політики диверсифікації розвитку корпоративних систем у сфері торгівлі з позицій стратегічного управління досліджував Трофименко К. В. У роботі підкреслюється важливість узгодження внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків корпоративних структур як умови ефективної координації бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на результативність функціонування диверсифікованих систем [17].

Питання диверсифікації як інструменту підвищення економічної ефективності підприємств у післявоєнний період розвитку розглядаються у працях Храпача В. та ін. Увагу зосереджено на ролі збалансованих організаційно-економічних зв'язків між напрямами діяльності підприємства, які формують передумови досягнення синергійного ефекту та сприяють зниженню рівня ризиків у нестабільному середовищі [18].

Аспекти розвитку бізнес-структур через призму маркетингових рішень систематизовано у дослідженні Старецького А. О., де запропоновано класифікацію маркетингових стратегій з урахуванням змін ринкового середовища. Запропоновані підходи дозволяють оцінювати вплив маркетингових інструментів на формування та трансформацію взаємозв'язків між структурними елементами бізнес-структур у процесі їх еволюційного розвитку [19].

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Дослідники Перерва П. та ін. проаналізували глобальні торговельно-економічні та інвестиційні стратегії розвитку міжнародних бізнес-структур в умовах посилення інтеграційних процесів. Автори обґрунтовують значення ефективно вибудуваної системи взаємозв'язків між структурними підрозділами та зовнішніми партнерами як чинника підвищення стійкості, конкурентоспроможності та стратегічної результативності диверсифікованих бізнес-структур [20].

Етапність формування стратегії диверсифікації діяльності підприємств на міжнародних ринках детально розкрито у дослідженні Шарояна Ф. А. Наголошується, що послідовне формування та розвиток взаємозв'язків між видами діяльності й ринковими сегментами є важливою умовою зниження стратегічних ризиків і підвищення адаптивності диверсифікованих бізнес-структур [21].

Стан і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні вивчає Редзюк Є. В., розглядаючи їх крізь призму макроекономічних та інституційних обмежень. У роботі підкреслюється, що фрагментованість організаційно-економічних зв'язків підприємств негативно позначається на ефективності їх взаємодії та стримує формування стійких диверсифікованих бізнес-структур [22].

Інституціональні зміни та структурні реформи в економіці з позицій галузевого й підприємницького розвитку досліджуються у працях Лупака Р. Л. та ін. Автори акцентують увагу на трансформації організаційно-економічних взаємозв'язків між суб'єктами господарювання як передумові підвищення узгодженості функціонування та результативності диверсифікованих бізнес-структур [23].

Підходи до систематизації стратегій диверсифікації діяльності підприємств подано у дослідженнях Мартіянової М. та ін., де визначено їх класифікаційні ознаки, принципи впровадження та основні етапи розробки. Увагу зосереджено на необхідності формування збалансованих взаємозв'язків

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

між напрямами діяльності підприємства, що забезпечує керованість диверсифікаційних процесів і досягнення синергійного ефекту [24].

Стратегію диверсифікації як складову використання потенціалу підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках розглядають Дідович І. І. та ін**.** У дослідженні наголошено на важливості координації ресурсних, інвестиційних і організаційних зв'язків між структурними елементами підприємства для підвищення ефективності реалізації диверсифікаційних стратегій [25].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, досліджувані методи використовуються для оцінювання наявного потенціалу та можливостей розвитку диверсифікованих бізнес-структур, а не стану, рівня та особливостей наявних та перспективно можливих видів зв'язків цих структур. А саме, рівень наявних зв'язків, їх тип, можливість їх підсилення, послаблення, зміна видів, напрямків, сили взаємодії, сприятиме ефективній адаптації окремих елементів і всієї диверсифікованої бізнес-структури до зміни умов розвитку середовищ їх функціонування. Відповідно, виникає необхідність у формуванні методу оцінювання взаємозв'язків диверсифікованих підприємств з можливістю їх зміни відповідно до виникаючих потреб ринку чи цільових напрямків функціонування підприємств.

Метою статті є розроблення підходу до формування та розвитку зв'язків диверсифікованих бізнес-структур на основі їх комплексного оцінювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передумовою оцінювання наявних видів зв'язків між складовими елементами диверсифікованого підприємства є потреба визначення рівнів та структурних складових, де проводитиметься оцінювання (рис. 1). Визначення типу структури і рівнів оцінювання необхідно для чіткості виділення об'єкту оцінювання. Після визначення структурних складових диверсифікованого підприємства по відношенню до яких проводитиметься оцінювання важливим є визначення складових елементів цих структур.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Рис. 1. Алгоритм формування та розвитку зв'язків диверсифікованої бізнес-структури

ISSN 3041-2129
Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Так як ключові елементи структур визначатимуть наявність і комплексність зв'язків із іншими елементами цієї структури чи іншої бізнес-структури.

Наступним етапом після ідентифікації зв'язків буде побудова матриці взаємозв'язків, що дозволить, на основі отриманих результатів, визначити їх тип. Відповідно, формування матриці варто зробити у формі переважаючого виду зв'язку над іншим видом у парній їх комбінації.

Після визначення виду зв'язків, доречним є визначення параметрів та показників в межах цих параметрів за допомогою яких визначатиметься ефективність наявних зв'язків.

Для прийняття остаточного рішення щодо рівня наявних взаємозв'язків пропоную використовувати інтегральний показник, який буде складатися із сукупності окремих показників, що виражатимуть рівень зв'язків за окресленими параметрами.

Процес безпосереднього оцінювання і інтерпретації результатів, відповідно до сказаного вище, становитиме два етапи. Під час першого етапу оцінювання взаємозв'язків відбуватиметься за індивідуальними показниками в межах окреслених аспектів (параметрів) зв'язків. Отримані результати сприятимуть можливості встановлення пріоритетних зв'язків у різних випадках взаємодії диверсифікованих бізнес-структур. Другий етап оцінювання стосується використання інтегрального показника. Згідно якого, отримані значення інтегрального показника дозволять приймати рішення про: можливості подальшого розвитку структурної складової і цілої бізнес-структури відповідно наявного рівня зв'язку; підсилення окремих типів зв'язків чи їх зміни для забезпечення цільових значень діяльності тощо.

Тобто, провівши оцінювання взаємозв'язків структурних складових диверсифікованих підприємств, отримуються можливості прогнозування рівня їх взаємодії в межах різних варіантів, що дозволяє обрати ключові зв'язки. А

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

інтегральне значення рівнів зв'язків дозволяє зрозуміти на скільки вони є перспективними чи ефективними при зміні умов функціонування підприємств.

Пропонований підхід до оцінювання зв'язків дозволяє сформувати альтернативні варіанти шляхом планування змін за окремими видами зв'язків через їх підсилення, послаблення, відмову тощо. Це сприяє формуванню певних сценаріїв розвитку диверсифікованих бізнес-структур відповідно прогнозованих змін середовищ їх функціонування або активізації певних причин необхідності подальшої диверсифікації. Також отримані результати дозволяють оцінити можливість використання певних видів диверсифікації і/або стратегій розвитку відповідно поточних зв'язків підприємства. Наприклад, якщо на підприємстві переважають інформаційно-комунікаційні зв'язки і недостатньо розвинені фінансово-інвестиційні чи виробничо-технологічні, то говорити про пошук можливостей нарощення синергійного ефекту чи випуск нового виду продукції є ризиковим без попереднього налагодження чітких фінансово-виробничих і/або інвестиційно-технологічних зв'язків. Реалізація, при цьому, бажаного напрямку розвитку диверсифікованих бізнес-структур вимагатиме зміни наявних зв'язків.

Маючи рівень та вид поточних зв'язків оперативно можна визначити доцільність та можливість переходу підприємства до вищих зв'язків чи підсилення/послаблення наявних.

Ключовими аспектами, які варто врахувати при цьому, оскільки, вони є основою функціонування диверсифікованих бізнес-структур, є синергійний ефект та рівень ризиків. Тобто, потрібно визначити, яку вигоду за цими двома критеріями принесе зміна наявних зв'язків. Аналіз синергетичного потенціалу необхідний для визначення можливості розвитку наявних зв'язків у перспективі, а оцінювання ризиків - для пошуку можливостей їх зниження чи ліквідації через оптимізаційні заходи або побудову нових зв'язків диверсифікованих бізнес-структур.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Після окреслення варіантів бажаних зв'язків потрібно сформувати знову матрицю взаємозв'язків, щоб визначити ключові взаємозв'язки у даному випадку. Якщо обрано декілька варіантів нових зв'язків, то варто сформувати альтернативні матриці взаємозв'язків для можливості отримання декількох сценаріїв розвитку диверсифікованих бізнес-структур. Наявність такого переліку сценаріїв дозволить сформувати різні варіанти розвитку диверсифікованих бізнес-структур у відповідності до зміни умов їх функціонування. Якщо, наприклад, зміна умов функціонування вимагатиме необхідності коригування взаємозв'язків лише між певними структурними складовими підприємствами, то наявність визначених рівнів взаємозв'язку за певними сценаріями сприятиме оперативності їх коригування. А також дозволить визначити розмір стратегічної проблеми, тобто, невідповідності між розрахованим сценарієм рівня взаємозв'язків та реальним їх розміром. Це сприятиме можливості прийняття рішень про доцільність певного виду диверсифікації. А у випадку критичної невідповідності цих рівнів, вимагатиме необхідності перегляду певних варіантів диверсифікації і, як наслідок, зміну типу диверсифікованої бізнес-структури.

В процесі визначення рівня наявних зв'язків між складовими елементами диверсифікованої бізнес-структури та цільових значень цього показника необхідно застосувати певні управлінські заходи щодо їх покращення без суттєвих змін особливостей функціонування окремих складових диверсифікованої бізнес-структури. Такими заходами можуть бути: підписання певних довгострокових контрактів; формування спільних стратегічних проектів розвитку тощо.

Після реалізації пропонованих заходів покращення, доцільно розрахувати рівень взаємозв'язків та визначити його відповідність наявній структурі та виду диверсифікованого підприємства. Якщо рівень відповідає певній структурі та виду підприємства, то доречно продовжити функціонування із цим типом підприємства, скоригувавши лише відповідні взаємозв'язки. Якщо ж

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

розрахований рівень взаємозв'язків не відповідає поточному типу підприємства, то варто змінити тип диверсифікованого підприємства на найбільш вигідний. У випадку зміни типу підприємства, варто переглянути його структуру та зв'язки між її наявними складовими елементами. Це обов'язково необхідно зробити, щоб підсилити стійкість та стратегічну спроможність диверсифікованої бізнес-структури.

Пропоновані рекомендації найбільш доцільними будуть для диверсифікованих бізнес-структур, виділеними за критерієм «характер організаційно-економічних взаємозв'язків», згідно якого виділяють: слабо інтегровані; синергійно інтегровані; слабо (координаційно) централізовані; комплексно (централізовано) інтегровані диверсифіковані бізнес-структури [26]. Оскільки, саме ці типи диверсифікованих бізнес-структур суттєво залежать від рівня і виду зв'язків між їх структурними складовими. Однак, рекомендації будуть не менш важливими і для диверсифікованих бізнес-структур виділених за іншими класифікаційними ознаками чи іншими видами диверсифікації. Оскільки, результати оцінювання за пропонованим алгоритмом дозволять уточнити наявні зв'язки та побудувати нові більш ефективні, що сприятиме побудові результативних організаційно стійких форм взаємодії диверсифікованих підприємств. Пропоновані рекомендації відображають необхідність формування усіх видів зв'язків в більшій чи меншій мірі, спрямованих на отримання максимально можливих видів ефектів діяльності диверсифікованих підприємств, основними серед яких є економічний та ринковий, що забезпечують стійкий рівень результативної діяльності бізнес-структури. Тому, результатом реалізації пропонованого підходу до оцінки та розвитку зв'язків диверсифікованої бізнес-структури є побудова стійких, ефективних та стратегічно перспективних організаційно-економічних взаємозв'язків.

Висновки. Обґрунтувавши необхідність оцінювання рівня зв'язків між складовими елементами диверсифікованих бізнес-структур запропоновано

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

підхід до їх формування та розвитку. Описано особливості та основні засади здійснення кожного етапу пропонованого підходу.

Подані рекомендації дозволять комплексно окреслити структуру взаємозалежностей між складовими елементами диверсифікованих бізнес-структур, забезпечуючи їх узгоджене функціонування та створення умов для виникнення синергійного ефекту. Це забезпечує раціональне використання ресурсів, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, посилення адаптивності бізнес-структури та підвищення її конкурентоспроможності у динамічному середовищі.

Інтеграція пропонованої методики у діяльність диверсифікованої бізнес-структури може стати основою формування стійких, конкурентоспроможних, стратегічно перспективних організаційно-економічних взаємозв'язків диверсифікованих бізнес-структур.

Подальшого дослідження потребує процес формування організаційно-економічних взаємозв'язків диверсифікованих бізнес-структур за результатами визначеного рівня інтегрованості зв'язків їх структурних складових.

Список використаних джерел

1. Згурська О. М. Методологічні аспекти оцінки диверсифікації діяльності підприємств в умовах розвитку іт-технологій. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. № 24. С. 43–48. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.43
2. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємств. *Економічний простір*. 2009. №24 . С.278-289.
3. Копішинська О. П. Застосування методу Монте-Карло для підтримки прийняття рішень щодо розподілу інвестицій. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 199-207.
4. Залуцька Х. Я. Консолідовано-аналітична система оцінювання розвитку підприємств як основа управлінської ефективності: доцільність застосування диверсифікаційно-інтеграційного напряму. *Вісник Київського національного*

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

університету технологій та дизайну. 2020. 3 (147). С. 83-98.

5. Рудич О.О., Драган О.О. Методичні підходи до оцінки диверсифікації як засобу зниження ризику виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету . Економічні науки*. 2018. вип. 33. С.33-43.
6. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методичні основи: монографія. Київ: ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2007. 486 с.
7. Іванов Є.І. Методичні підходи до оцінювання диверсифікації зовнішньої торгівлі. *Економічна теорія та історія економічної думки*. Випуск 12. 2020. С. 9-14.
8. Можевенко Т.Ю., Камнєва А.В. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеноті зовнішнього середовища. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 63-66.
9. Бутенко Л. М. Методичні засади оцінки пріоритетності варіантів стратегії виробничої диверсифікації з урахуванням особливостей діяльності підприємства. *Агросвіт*. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/12_2011/10.pd
10. Бокань А. Диверсифікація підприємства: передумови види та форми. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2 (18). С. 21–24.
11. Гур'янов А. Стратегія управління диверсифікацією сучасного українського підприємства: автореф. дис. … канд. екон. наук; Українська державна академія залізничного транспорту. Харків, 2006. 18.
12. Калініченко З. Д. Очікувані переваги та оцінка синергетичного ефекту діяльності диверсифікованих компаній. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.80.
13. Желіховська М. В. Методи оцінки ринкових позицій підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 1. С. 75-79.
14. Marini Catrin Hutagaol1 and Christiana Fara Dharmastuti Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya. The Effect of Diversification: By Number of Subsidiaries and Type of Relatedness on Financial Performance with Board of Directors as

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Moderating Variable . *KINERJA.* Volume 26. No. 1. 2022. P. 32-46.

15. H. Emre Yildiz, Sergey Morgulis-Yakushev, Ulf Holm & Mikael Eriksson A relational view on the performance effects of international diversification strategies. *Journal of International Business Studies*. Volume 54. P. 203–217. 2023. URL: https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-022-00516-8.
16. Залуцька Х. Я., Назар З. С. Класифікація диверсифікованих підприємств у контексті сучасних економічних реалій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Вип. 18. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/499/457
17. Трофименко К. В. Аналіз ключових аспектів формування політики диверсифікації розвитку корпоративних систем у торгівлі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022. Вип. 70. С. 108–114. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/download/1291/1218/
18. Храпач В., Пілецька С. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2213/2135
19. Старецький А. О. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1467/1347
20. Перерва П., Сусліков С., Матросова В., Новік І. Глобальні торгівельно-економічні та інвестиційні стратегії в контексті розвитку міжнародних бізнес-структур. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. Вип. 3. С. 104–112. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/download/312096/303171
21. Шароян Ф. А. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 20–25. URL: http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/397/385/

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

22. Редзюк Є. В. Стан, проблеми і чинники гальмування розвитку бізнес-активності в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 35–49. URL: http://sedu.kneu.edu.ua/article/download/274139/269347

23. Лупак Р. Л., Стіскун А. В., Савка Є. В. Інституціональні зміни і структурні реформи в економіці: галузеві та підприємницькі аспекти. *Підприємництво і торгівля*. 2024. Вип. 43. С. 52–59. URL: http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/download/1725/1624/

24. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 320, № 4. С. 440–445. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/03/320-66.pdf

25. Дідович І. І., Атаманчук З. А., Маліновська М. В., Зюбрик Д. І. Стратегія диверсифікації діяльності як складова використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках. *Ефективність державного управління*. 2024. Вип. 78/79. С. 107–111. URL: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/567

26. Степанків, Н. З. Залуцька Х. Я., Класифікація диверсифікованих підприємств у контексті сучасних економічних реалій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025.* 18. https://doi.org/10.5281/zenodo.15601694.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license