



I. I. Дідович<sup>1</sup>, З. А. Атаманчук<sup>2</sup>, М. В. Маліновська<sup>1</sup>, Д. І. Зюбрик<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

<sup>2</sup> Донецький національний університет ім. Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

<sup>3</sup> Маркетингова агенція "Diggi Agency", м. Львів, Україна

## СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК СКЛАДОВА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКАХ

Багато вітчизняних підприємств змушені переглянути свої стратегії, щоб впоратися з проблемами в Україні, які спричинило повномасштабне вторгнення Російської Федерації, що своєю чергою спонукає бізнес до виходу на нові ринки. Згідно з дослідженнями, які проводили у напрямку аналізу стану українського бізнесу в умовах військового стану, існують тенденції стосовно релокації підприємств не тільки всередині України, а й за її межами. Виходячи з цього, підприємства вимушені застосовувати у своїй діяльності диверсифікацію як одну із стратегій для підвищення ефективності діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Підприємства також можуть диверсифікуватися за результатами насиченості внутрішнього ринку та бажанням отримати прибутки від реалізації продукції за кордоном.

У цьому дослідженні викладено та проаналізовано загальні засади формування стратегії диверсифікації з погляду використання потенціалу діяльності підприємства на різних ринках.

Розглянуто сутність та особливості використання потенціалу та диверсифікації під час діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

За результатами аналізу наукових публікацій виявлено недостатню кількість комплексних наукових досліджень стосовно формування та впровадження стратегії диверсифікації з погляду використання потенціалу діяльності фірми на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Особливу увагу сконцентровано на відмінних та спільних рисах впровадження стратегії диверсифікації з метою ефективного використання потенціалу у разі розширення присутності на внутрішньому ринку та виходу на зовнішній ринок.

Зазначено, що, незалежно від ринку (внутрішнього чи зовнішнього), стратегія диверсифікації може допомогти розподілити ризики між різними напрямками діяльності, що дає змогу зменшити залежність від конкретного ринку чи товару/послуги і забезпечити більшу стійкість у разі змін у середовищі існування фірми.

**Ключові слова:** стратегія; ринки; потенціал; диверсифікація.

### Вступ

*Постановка проблеми.* Стратегія диверсифікації є однією з ключових стратегій розвитку підприємств, вона спрямована на розширення спектра продукції або послуг, які пропонує компанія, а також на освоєння нових ринків. Це багатогранний підхід, що дає змогу фірмам зменшувати ризики та збільшувати свої конкурентні переваги шляхом диверсифікації своєї діяльності.

*Актуальність дослідження.* Вдало сформована та впроваджена стратегія диверсифікації діяльності підприємства є важливим складником успішної діяльності підприємства, а її актуальність, враховуючи сучасні реалії діяльності вітчизняних підприємств в умовах

воєнного стану, зумовлена потребою адаптації до сучасних викликів, що своєю чергою можуть бути подолані у разі вдалого використання потенціалу підприємства під час діяльності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

*Предмет дослідження* – стратегія диверсифікації з погляду використання потенціалу діяльності підприємства на різних ринках (внутрішньому та зовнішньому).

*Мета дослідження та основні завдання для її досягнення.* Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до сутності стратегії диверсифікації, як складника успішного використання потенціалу підприємства.

### Інформація про авторів:

**Дідович Іван Іванович**, канд. екон. наук, доцент, кафедра менеджменту та маркетингу. Email: didovych@nltu.edu.ua;

<https://orcid.org/0000-0001-5000-3814>

**Атаманчук Заріна Асланівна**, канд. екон. наук, доцент, кафедра міжнародних економічних відносин.

Email: z.atamanchuk@donnu.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0002-6139-1653>

**Маліновська Мирослава Володимирівна**, асистент, кафедра історії України, економічної теорії та права.

Email: malinovska@nltu.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0002-6101-5105>

**Зюбрик Діана Ігорівна**, директор. Email: dianaziubryk@gmail.com

**Цитування за ДСТУ:** 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* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(78/79). Львів: НЛТУ України, 2024. С. 107–111.

**Citation APA:** Didovych, I. I., Atamanchuk, Z. A., Malinivska, M. V., Ziubryk, D. I. (2024). Strategy of diversification of activities as a component of using the company's potential in the foreign and domestic markets. *Efficiency of public administration*, 1/2(78/79), 107–111. <https://doi.org/10.36930/507816>

Відповідно до мети сформовано завдання дослідження: охарактеризувати суть та специфіку формування стратегії диверсифікації з метою використання потенціалу для подальшого розвитку діяльності підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках; провести порівняльний аналіз специфіки використання потенціалу під час діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках; виявити спільні риси використання потенціалу на внутрішньому та зовнішньому ринках; описати відмінні риси впровадження стратегії диверсифікації з метою використання потенціалу на різних ринках; визначити спільні риси впровадження стратегії диверсифікації з метою використання потенціалу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Існують різні наукові підходи стосовно визначення стратегії диверсифікації. Наведено визначення стратегії диверсифікації найбільш відомих авторів. Ігор Ансофф зазначає: "Стратегія диверсифікації – це стратегія, спрямована на розширення асортименту продукції або послуг, які виробляє або надає компанія, або на вихід на нові ринки. Диверсифікація може бути вертикальною або горизонтальною, залежно від того, чи компанія розширюється в нові сегменти ринку або в нові галузі" [1].

Філіп Котлер зазначає, що "диверсифікація є однією з чотирьох стратегій зростання, визначених у моделі росту продукту та ринку Ансоффа. Це стратегія, за якої компанія розширює свою діяльність, додаючи нові продукти або послуги, які можуть бути зовсім не пов'язані з її поточним асортиментом" [10]. Науковець Роберт Грант зазначає: "диверсифікація як стратегія спрямована на входження фірми в нові ринки або галузі, які є відмінними від її основного бізнесу, з метою зменшення ризиків, пов'язаних з залежністю від одного ринку або продукту, а також для досягнення синергії та підвищення загальної ефективності" [2]. Забедюк М. стверджує, що диверсифікацію варто розглядати не тільки як засіб запобігання кризі підприємства, а й як стратегію його подальшого успішного розвитку [5].

Ці визначення стосуються різних аспектів стратегії диверсифікації, включаючи розширення асортименту, вихід на нові ринки, управління ризиками та використання нових можливостей для зростання.

Поняття "потенціал підприємства" є досить широким та багатограним, що враховує як наявність ресурсного складника, так і можливостей розвитку підприємства, що є більше абстрактним поняттям. Різні трактування потенціалу підприємства дають змогу інколи ототожнювати його з виробничим, ринковим чи стратегічним потенціалом підприємства. Проте було обґрунтовано, що ці категорії є принципово різними, адже ринковий потенціал охоплює формування та використання попиту на товари чи послуги, тоді як стратегічний потенціал моделює поведінку підприємства на ринку. З огляду на це, усі три види потенціалу, який науковці ототожнюють із підприємницьким є лише його структурними елементами, що взаємодіють між собою. Розмежування цих понять забезпечить підвищення ефективності використання потенціалу підприємства з огляду на використання особливостей кожного з них [14].

На погляд дослідників О. Ареф'єва, С. Мізюка, М. Ращепкіна, резервом для підприємства є приховані або не виявлені ресурси, технологічні вдосконалення, способи організації праці, актуалізація компетенцій робітників, створення та підтримання іміджу [4].

Науковці О.М. Згурська, О.О. Ващенко, І.В. Гужавіна відзначають важливе значення диверсифікації діяльності підприємства в розробленні і здійсненні його управлінської стратегії. З одного боку, диверсифікація – це один із важливих напрямів діяльності підприємства. З іншого, а саме – з погляду організації виробництва, вибір ефективного напрямку імплементації диверсифікаційних змін забезпечує досягнення стратегічної гнучкості портфеля підприємства, оскільки задоволення широкого кола потреб і застосування кількох технологій роблять неможливим виникнення критичної ситуації, коли несподівані зміни в одній із структурних одиниць можуть призвести до серйозних руйнівних наслідків в інших. Однак зниження прибутковості напрямку або звузнення сектору розвитку є достатнім критерієм для вибору диверсифікації як одного із основних методів забезпечення ефективної діяльності підприємства на довгострокову стратегічну перспективу [6].

У сучасній науковій літературі існують різноманітні підходи до тлумачення поняття "диверсифікація", низка з них певною мірою відображає діяльність підприємств різних сфер виробництва, в інших акцент роблять або на необхідності досягнення цілей (зокрема, зниження ризику втрати доходу та капіталу), або на засобах [13].

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Маємо зазначити, що вказані дослідження розкривають суть та зміст стратегії, диверсифікації й потенціалу, водночас, не містять виокремлення стратегії диверсифікації діяльності як складника використання потенціалу підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках.

**Методи та інформаційна база дослідження.** Для аналізу наукових публікацій у сфері формування стратегії диверсифікації, і для окреслення предметного поля дослідження та виокремлення спільних рис, притаманних впровадженню стратегії диверсифікації, з метою використання потенціалу на внутрішньому та зовнішньому ринках використано методи теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу. Інформаційною базою слугують джерела в Інтернеті та публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, у яких розкрито суть та специфіку диверсифікації, використання потенціалу, зокрема ті, що стосуються проблематики формування стратегії диверсифікації.

## Результати дослідження та їх обговорення

*Виклад основного матеріалу.* Виходячи з того, що застосування методу диверсифікації базується на такому принципі, як підвищення потенціалу для подальшого розвитку зростання, далі розкрито трактування поняття потенціалу та диверсифікації вітчизняними та зарубіжними дослідниками.

Орехова А. констатує, що потенціал підприємства є комплексним відображенням наявних та майбутніх можливостей для підприємств, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності [11].

Економічний потенціал має багато значень, що за своєю природою є інтерпретацією наявних та потенційних можливостей підприємства, які зазвичай не реалізовані й не використовуються. Дослідниця Галина Кісь зазначає, що загалом багато факторів зумовлюють необхідність аналізу економічного потенціалу підприємства, виявлення та створення можливостей для його швидкої адаптації до мінливих умов, змін у внут-

рішньому та зовнішньому середовищах. Це визначає доцільність вивчення особливостей управління економічним потенціалом, його структурою [8].

У табл. 1 наведено порівняльний аналіз використання потенціалу у діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Табл. 1. Порівняльний аналіз використання потенціалу у діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках

Основний чинник	Ринок	
	внутрішній	зовнішній
Ринкове середовище	Внутрішній ринок, зазвичай, більш стабільний порівняно із зовнішнім, оскільки підприємство знайоме з економічними, політичними та соціальними умовами.	Зовнішній більш різноманітний, що відкриває можливості для розвитку, але й ускладнює операції через різні економічні та політичні умови.
Споживачі	Підприємство має глибше розуміння потреб та очікувань місцевих споживачів. Споживачі в окремих випадках можуть виявляти більшу лояльність до національних брендів.	Потрібні додаткові дослідження для розуміння потреб іноземних споживачів. Завоювання лояльності іноземних споживачів може бути складнішим і потребувати більше часу та ресурсів.
Конкуренція	Внутрішній ринок може бути менш конкурентним порівняно з глобальним, особливо в нішевих секторах. Бар'єри входу зазвичай нижчі на внутрішньому ринку, оскільки підприємства вже мають налагоджені зв'язки і ресурси.	На зовнішньому ринку існує вищий рівень конкуренції з боку місцевих і міжнародних гравців. Існують вищі бар'єри входу, такі як культурні відмінності, митні тарифи, та логістичні складнощі.
Ресурси та інфраструктура	Підприємство має краще розуміння та доступ до місцевих ресурсів, включаючи робочу силу, матеріали та технології. Логістичні процеси є простішими та дешевшими на внутрішньому ринку.	Потребується вивчення і адаптація до нових ресурсів і постачальників. Логістика: міжнародні логістичні процеси є складнішими і дорожчими, що впливає на операційні витрати.
Маркетинг та брендінг	Не потрібно значних зусиль для адаптації товарів та послуг й маркетингових стратегій для місцевого ринку.	Завоювання впізнаваності та довіри на зарубіжному ринку є тривалим процесом.

На наш погляд, варто звернути увагу на те, що на внутрішньому ринку легше впроваджувати нові продукти, оскільки ринок добре відомий, а в разі виходу на зовнішній ринок необхідно здійснювати більше досліджень для забезпечення успіху нових товарів /послуг.

Крім того, на внутрішньому ринку менший рівень виникнення фінансових ризиків, порівняно із зовнішнім, на внутрішньому ринку добре відомі та налагоджені зв'язки з партнерами, будь то постачальники чи покупці, а зовнішній ринок потребує формування нових зв'язків партнерами.

Використання потенціалу підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках має свої особливості. Внутрішній ринок пропонує стабільність, менше ризиків і зрозумілі умови, тоді як зовнішній відкриває можливості для значного зростання, але потребує додаткових ресурсів для подолання вищих бар'єрів входу та складніших умов діяльності. Успішне використання потенціалу на обох ринках потребує різних стратегічних підходів.

Хоча використання потенціалу на внутрішньому та зовнішньому ринках має відмінності, йому притаманні й спільні риси.

Незалежно від ринку, ефективне використання потенціалу потребує стратегічного планування. Підприємство повинно чітко визначити свої цілі, ресурси та дії для досягнення успіху. Маркетингові зусилля, незважаючи на який ринок орієнтоване підприємство, є важливими, адже маркетинг відіграє ключову роль у просуванні продуктів або послуг. Це включає аналіз ринку, розроблення бренду, рекламу та взаємодію з клієнтами тощо.

До спільної риси належить оптимізація ресурсів, адже підприємство повинно ефективно використовувати свої ресурси, незалежно від ринку. Це може включати оптимізацію виробничих процесів, управління запасами, а також раціоналізацію фінансових та людських ресурсів.

Спільними також є ідентифікація, оцінка та зменшення впливу ризиків з метою забезпечення стійкості та успіху.

Позаяк використання потенціалу передбачає постійний пошук нових можливостей і підходів, під-

приємства повинні бути готовими до впровадження нових ідей, технологій та стратегій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, щоб залишатися конкурентоспроможним.

Диверсифікація – це одна з найважливіших стратегій розвитку підприємства, яка полягає в докладанні підприємством зусиль, спрямованих на розширення сфери діяльності. Зазвичай це передбачає розширення асортименту продукції, але також може означати залучення нових постачальників, покупців, впровадження інших методів виробництва, ніж ті, які використовували досі тощо.

Узагальнюючи поняття диверсифікація варто зазначити, що вона становить стратегію розвитку підприємства, що своєю чергою передбачає одночасне вкладення коштів у розвиток багатопрофільного бізнесу. Науковці М. Сорочотяга, О. Таран зазначають: "Диверсифікація для України порівняно нове явище, яке покликане до життя науково-технічною революцією, необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посиленням конкурентної боротьби" [12].

Глушко О. зазначив, що для економіки України стратегія подолання кризових явищ досі актуальна: диверсифікація, вихід підприємства в нові сфери діяльності й торгівлі, пошук ризиків та альтернативних шляхів стали важливими завданнями після повномасштабного вторгнення у 2022 р. та оголошення воєнного стану [3].

Стратегія диверсифікації передбачає освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що охоплює не просто диверсифікацію товарних груп, але й поширення підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми сфери [9]. На формування стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають вплив такі чинники: стратегічні мотиви та цілі диверсифікації, ефективність роботи системи стратегічного управління, стратегічний компетенційний потенціал підприємства, інформаційно-комунікативне забезпечення підприємств тощо [7].

**Табл. 2.** Відмінні риси впровадження стратегії диверсифікації з метою використання потенціалу на внутрішньому та зовнішньому ринках

Складник	Зовнішній ринок	Внутрішній ринок
Асортимент товарів та послуг	На зовнішньому ринку ця стратегія може включати розвиток нових продуктів або послуг для різних країн або регіонів.	На внутрішньому ринку стратегія диверсифікації може означати розширення асортименту товарів або послуг в межах одного ринку.
Географічна експансія	На зовнішньому ринку диверсифікація означає входження на нові зарубіжні ринки.	На внутрішньому ринку це може відобразитися в розширенні географічного охоплення в межах однієї країни чи регіону.
Різноманітність бізнес-моделей	На зовнішньому ринку вона може передбачати використання різних підходів до бізнесу для відповіді на місцеві потреби та умови.	На внутрішньому ринку стратегія диверсифікації може охоплювати розвиток різних бізнес-моделей або сегментів у межах одного ринку.
Просування бренду	На зовнішньому ринку диверсифікація може допомогти розширити вплив бренду на нові аудиторії та ринки.	На внутрішньому ринку вона може відобразити використання різних маркетингових стратегій для просування продуктів або послуг у межах одного ринку.

Табл. 2 містить інформацію про відмінні риси впровадження стратегії диверсифікації з метою використання потенціалу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Також доцільно вказати на спільні риси впровадження стратегії диверсифікації з метою використання потенціалу на внутрішньому та зовнішньому ринках:

- розширення продуктового асортименту – ця стратегія дає змогу розширити асортимент продукції або послуг, що надається як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це може стосуватися розроблення нових товарів чи послуг або розширення лінійки наявних;
- доступ до нових ринків – диверсифікація дає змогу підприємству входити на нові сегменти внутрішнього та зовнішнього ринків. Це може бути важливим для зростання бізнесу та забезпечення його стійкості в умовах зміни попиту або конкурентної ситуації;
- ризик-менеджмент – використання стратегії диверсифікації може допомогти розподілити ризики між різними напрямками діяльності. Це дає змогу зменшити залежність від одного ринку або продукту і забезпечити більшу стійкість у разі змін у середовищі;
- використання ресурсів та компетенцій фахівців – диверсифікація може допомогти підприємству використовувати свої ресурси та компетенції фахівців більш ефективно, оскільки вони можуть бути застосовані до різних напрямів діяльності;
- впровадження інновацій – використання стратегії диверсифікації може стимулювати розвиток інновацій, оскільки підприємство змушене постійно шукати нові ідеї та рішення для успішного функціонування на різних ринках, як на внутрішньому, так і на зовнішньому.

Незалежно від ринку (внутрішнього чи зовнішнього), стратегія диверсифікації може допомогти розподілити ризики між різними напрямками діяльності, що дає змогу зменшити залежність від конкретного ринку чи товару/послуги і забезпечити більшу стійкість у разі змін у середовищі існування фірми.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, на основі трактування сутності й основних підходів стосовно використання потенціалу у процесі диверсифікації діяльності підприємства стратегія диверсифікації є потужним інструментом для розвитку бізнесу, який дає змогу компаніям використовувати свій потенціал для освоєння нових ринків і продуктів, зменшувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність, релокації підприємств не тільки всередині України, а й за її межами за умов військового ста-

ну. Спільними рисами впровадження стратегії диверсифікації з метою використання потенціалу на внутрішньому та зовнішньому ринках є:

- розширення продуктового асортименту;
- доступ до нових ринків;
- застосування ризик-менеджменту;
- використання ресурсів та компетенцій фахівців;
- впровадження інновацій.

Водночас варто зазначити, що успішне впровадження цієї стратегії потребує ретельного аналізу, планування та управління, особливо за умов вибору або поєднання діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Незалежно від того, який ринок охоплює, або планує охопити підприємство, тобто внутрішній чи зовнішній, стратегія диверсифікації може допомогти розподілити ризики між різними напрямками діяльності, що дасть змогу зменшити залежність підприємства від конкретного ринку чи товару/послуги й забезпечує більшу стійкість у випадку негативних змін у середовищі існування підприємства.

Зважаючи на те, що під час розроблення стратегії диверсифікації повинні враховувати низку критеріїв, а саме: привабливість галузі, обраної для диверсифікації; витрати на входження в галузь (ринок), додаткові переваги та потенційні ризики, до перспектив подальших розвідок можна віднести питання дослідження застосування інструментів ризик-менеджменту під час формування та впровадження стратегії диверсифікації на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### Список використаної літератури

1. Ansoff, Igor (1990). *Strategic management*. Published by Macmillan academic and professional Ltd. London ISBN 978-1-349-02973-0, 658.
2. Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategic Analysis* (8 th ed.). UK: John Wiley & Sons, 248.
3. Hlushko, O. (2024). Management of the diversification of a trading company's activities. *Development Management*, 23(1), 19-26.
4. Ареф'єва, О. В. Мізюк, С. Г., & Ращепкін, М. Д. (2018). Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 22(1), 5-9.
5. Забедюк, М. С. (2020). Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*, 1(2), 87-92. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11>
6. Згурська, О. М., Ващенко, О. О., & Гужавіна, І. В. (2021). Концептуальна характеристика категоріального апарату "дивер-

- сифікація діяльності підприємства". *Економіка та держава*, 5, 22-27. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.5.22>
7. Згурська, О. М. (2019). Фактори вибору стратегій диверсифікації підприємства. *Регіональна економіка та управління*, 4(26). URL: [http://sicee.zp.ua/images/journal/2019/4-1\(26\)2019.pdf](http://sicee.zp.ua/images/journal/2019/4-1(26)2019.pdf).
  8. Кісь, Галина. (2022). Управління потенціалом підприємства як основа цілеспрямованого керування його розвитком. *Економічний форум*, 1(2), 59-68. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-2-8>
  9. Ковтуненко, К. В., & Сапожніков, Р. М. (2016). Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Бізнес Інформ*, 9, 153-158.
  10. Котлер, Філіп (2023). *Основи маркетингу*. Класичне видання. Видавництво "Науковий Світ". ISBN 978-617-550-116-0, 662.
  11. Орехова, А. І. (2018). Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*, 17. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-45>
  12. Сорокотяга, М. С., & Таран, О. М. (2022). Теоретичні засади диверсифікації як стратегії розвитку галузі сільського господарства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. *Економічні науки*, 3(66), 90-96.
  13. Хаустова, В. Ю., Хаустова, В. Є. (2020). "Диверсифікація та інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємства". *Бізнес Інформ*, 12, 482-494. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>
  14. Хачатрян, В. В. (2020). Потенціал підприємства: сутність та економічний зміст. *Вісник Хмельницького національного університету*, 4(3), 261-264. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-47](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-47)

I. I. Didovych<sup>1</sup>, Z. A. Atamanchuk<sup>2</sup>, M. V. Malinovska<sup>1</sup>, D. I. Ziubryk<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

<sup>2</sup> Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

<sup>3</sup> Marketing Agency "DiggiAgency", Lviv, Ukraine

## STRATEGY OF DIVERSIFICATION OF ACTIVITIES AS A COMPONENT OF USING THE COMPANY'S POTENTIAL IN THE FOREIGN AND DOMESTIC MARKETS

**Introduction.** A diversification strategy is one of the key development strategies of an enterprise, aimed at expanding the range of products or services offered by the enterprise, as well as developing new markets. It is a multifaceted approach that allows firms to reduce risk and increase competitive advantage through diversification.

Generalizing the concept of diversification, it should be noted that this is an enterprise development strategy that involves simultaneous investment of funds in the development of a diversified business.

**Materials and methods.** Using methods of theoretical generalization, comparison, analysis and synthesis, scientific publications in the field of formation of a diversification strategy are analyzed, the subject field of research is outlined and common features inherent in the implementation of a diversification strategy are identified in order to use the potential in the domestic and foreign markets. The information base consists of sources on the Internet and publications of domestic and foreign scientists that reveal the essence and specifics of diversification, the use of potential, in particular, related to the formation of a diversification strategy.

**Analysis of literary sources.** In the scientific community, there are different approaches to defining a diversification strategy. Ihor Ansoff notes "a diversification strategy is a strategy aimed at expanding the range of products or services that a company produces or provides, or at entering new markets. Diversification can be vertical or horizontal, depending on whether the company is expanding into new market segments or into new industries." Philip Kotler notes that "diversification is one of the four growth strategies identified in Ansoff's product and market growth model. Scientist Robert Grant notes that "diversification as a strategy is aimed at the firm's entry into new markets or industries that are different from its core business, in order to reduce the risks associated with dependence on one market or product, as well as to achieve synergies and increase overall efficiency".

The concept of "enterprise potential" is quite broad and multifaceted. According to researcher A. Arefiev, reserves for an enterprise are hidden or undiscovered resources, technological improvements, etc. In his study, Kavun O. identified the motives that determine management's decision to diversify activities. Scientist L. Ivchenko in his research cites current reasons for the diversification of entrepreneurial activities.

Identification of previously unresolved parts of a general problem. Today, there is a need to study the formation and implementation of a diversification strategy from the point of view of using the potential of the enterprise's activities in different markets (domestic and foreign), since some researchers have studied the specifics of diversification in the domestic market, others did it in the foreign market.

**Results.** Based on the fact that the application of the diversification method is based on the principle of increasing the potential for further development of growth, the article reveals the interpretation of the concept of potential and diversification by domestic and foreign researchers. Although the use of potential in the domestic and foreign markets is different, the following common features of its use should be highlighted: it is necessary to use strategic planning and optimization of resources, since the enterprise shall effectively use its resources, regardless of the market. Separately, it should be noted that using potential involves a constant search for new opportunities and approaches; enterprises shall be ready to implement new ideas, technologies and strategies, both in domestic and foreign markets, in order to remain competitive.

In our opinion, the use of a diversification strategy is beneficial in both domestic and foreign markets, however, the use of this strategy has some features that shall be taken into account.

**Conclusion.** It is important to note that, despite the fact that using the potential of an enterprise to diversify its activities in the domestic and foreign markets has its own characteristics and differences, enterprises can form and implement a diversification strategy when covering these markets based on common features and differences should be taken into account separately for domestic and differences in foreign markets.

Thus, based on the interpretation of the essence and main approaches regarding the use of potential in the process of diversification of the company's activities, the diversification strategy is a powerful tool for business development, which allows companies to use their potential to develop new markets and products, reduce risks and increase competitiveness, relocation of enterprises not only inside Ukraine, and outside Ukraine under martial law. Common features of the implementation of the diversification strategy in order to use the potential of domestic and foreign markets are: expansion of the product range, access to new markets, application of risk management, use of resources and competences of specialists, introduction of innovations.

At the same time, it should be noted that the successful implementation of this strategy requires careful analysis, planning and management, especially when choosing or combining activities in the domestic and foreign markets. No matter what market a company covers or plans to cover, a diversification strategy can help reduce potential risks.

**Keywords:** strategy; markets; potential; diversification.