

**Михайло Йосипович Гедз**

д-р екон. наук, проф.

ORCID 0000-0002-2040-4673

e-mail: gedz\_ck@ukr.net,

Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський  
університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси,

**Вікторія Анатоліївна Вишнеvsька**

канд. екон. наук, доц.

ORCID 0000-0003-4343-2455

e-mail: vishnevskaya9181@gmail.com,

Центральноукраїнський національний  
технічний університет, м. Кропивницький,

**Сергій Дмитрович Науменко**

приватний підприємець

ORCID 0009-0007-5602-406X

email: naum97sergey@gmail.com,

м. Львів

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНО-ДИВЕРСИФІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В КОРПОРАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

**Постановка проблеми.** Ефективна робота сучасних підприємств у динамічному та непередбачуваному середовищі залежить від чітко визначеного напрямку стратегічного розвитку та оптимальних шляхів його реалізації. Інструментом для успішного втілення обраного напрямку розвитку слугує комплексна стратегія, що ґрунтується на раціональному поєднанні стратегій на всіх рівнях управління підприємством.

Ефективність такої стратегії залежить від точності виконання етапів її формування з урахуванням специфіки конкретного підприємства. Узагальнення різних методів та підходів до формування стратегії розвитку дозволило сформувати процес розробки та реалізації стратегії розвитку корпоративного підприємства в сучасних умовах неотехнологічного відтворення.

При розробці комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком корпоративного підприємства важливо провести аналіз інших підприємств, діяльність яких може бути цікавою з певних параметрів. Цей аналіз допоможе підприємствам розглянути можливість розширення власного потенціалу за рахунок оптимізації діяльності та структури, а також максимізації синергійного ефекту від взаємодії з відповідними бізнес-одиницями.

**Огляд останніх досліджень і публікацій.** Тема розробки стратегії розвитку підприємства ґрунтовно висвітлена в наукових публікаціях. Цю проблему досліджували як українські, так і зарубіжні науковці, серед яких: А. Баланович [1], О. Гудзь [2], О. Гуцалюк [3], М. Єпіфанова [4], В. Козик [5], М. Крочак [6], М. Меркулов [7], Т. Муляр [8], Л. Олійник [9], І. Сотник [10].

Аналіз наукових досліджень показує, що процес формування стратегії можна узагальнити трьома основними етапами:

1. Стратегічний аналіз, який передбачає вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз; формулювання місії та бачення підприємства.

2. Стратегічний вибір, направлений на розробку альтернативних стратегій; оцінку та вибір найкращої стратегії; розробку плану реалізації стратегії.

3. Реалізація стратегії, направлена на втілення стратегії в життя; контроль за ходом реалізації стратегії; коригування стратегії при необхідності.

Різні науковці доповнювали та уточнювали ці етапи, щоб зробити процес формування стратегії більш ефективним. Це дозволило розробляти стратегії розвитку для підприємств різних галузей, сфер діяльності, розмірів та форм власності з урахуванням конкретних умов та потреб.

Вчені дослідили особливості формування диверсифікаційних та інтеграційних стратегій [11-14], як основних видів загальної стратегії на корпоративному рівні управління. Дослідження показали, що розробка стратегій для диверсифікованих [5] та інтегрованих підприємств [15-16] має свої особливості [17]. На формування підходу до вибору стратегії також впливає пріоритетність певних елементів цього процесу (умови, передумови, чинники впливу тощо) та особливості функціонування підприємства.

Хоча науковці детально дослідили та описали питання, пов'язані з диверсифікаційними та інтеграцій-



ними стратегіями, все ще не існує чіткого бачення щодо розробки стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком корпоративних підприємств.

**Завдання дослідження.** Метою статті є розробка науково-методичного підходу, який формує комплексну стратегію управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком корпоративних підприємств з урахуванням неотехнологічних умов відтворення.

**Матеріал та методи дослідження.** У ході дослідження використовувалися такі методи:

- теоретичне узагальнення: вивчення існуючих методичних підходів до розробки стратегії управління підприємством;
- аналіз і синтез: виокремлення ключових параметрів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку;
- декомпозиція та структурно-логічний аналіз: виділення етапів процесу формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

**Основний матеріал дослідження.** Існує багато різних підходів, моделей і пропозицій щодо формування стратегії підприємства і кожен з них має свою цінність і практичне застосування. Автори пропонують побудувати процес формування комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком кор-

поративного підприємства в основі якої розглянемо детерміновано-результативну технологію (рис. 1).

Дана технологія дозволяє:

- врахувати всі фактори, що впливають на розвиток підприємства;
- розробити стратегію, яка буде максимально ефективною в конкретних умовах;
- контролювати процес реалізації стратегії та вносити необхідні корективи.

Детерміновано-результативна технологія побудови стратегії складається з економічного процесу, що ґрунтується на чіткій послідовності етапів та врахуванні причинно-наслідкових зв'язків та основної цілі – досягнення конкретних, вимірюваних результатів.

Наукова основа виступають такі підходи:

- системний підхід;
- розгляд підприємства як цілісної системи;
- врахування всіх факторів, що впливають на його розвиток;
- процесний підхід;
- розбиття формування стратегії на чітко визначені етапи;
- визначення відповідальних за кожен етап;
- детерміністський підхід;
- визначення причинно-наслідкових зв'язків між факторами та результатами;

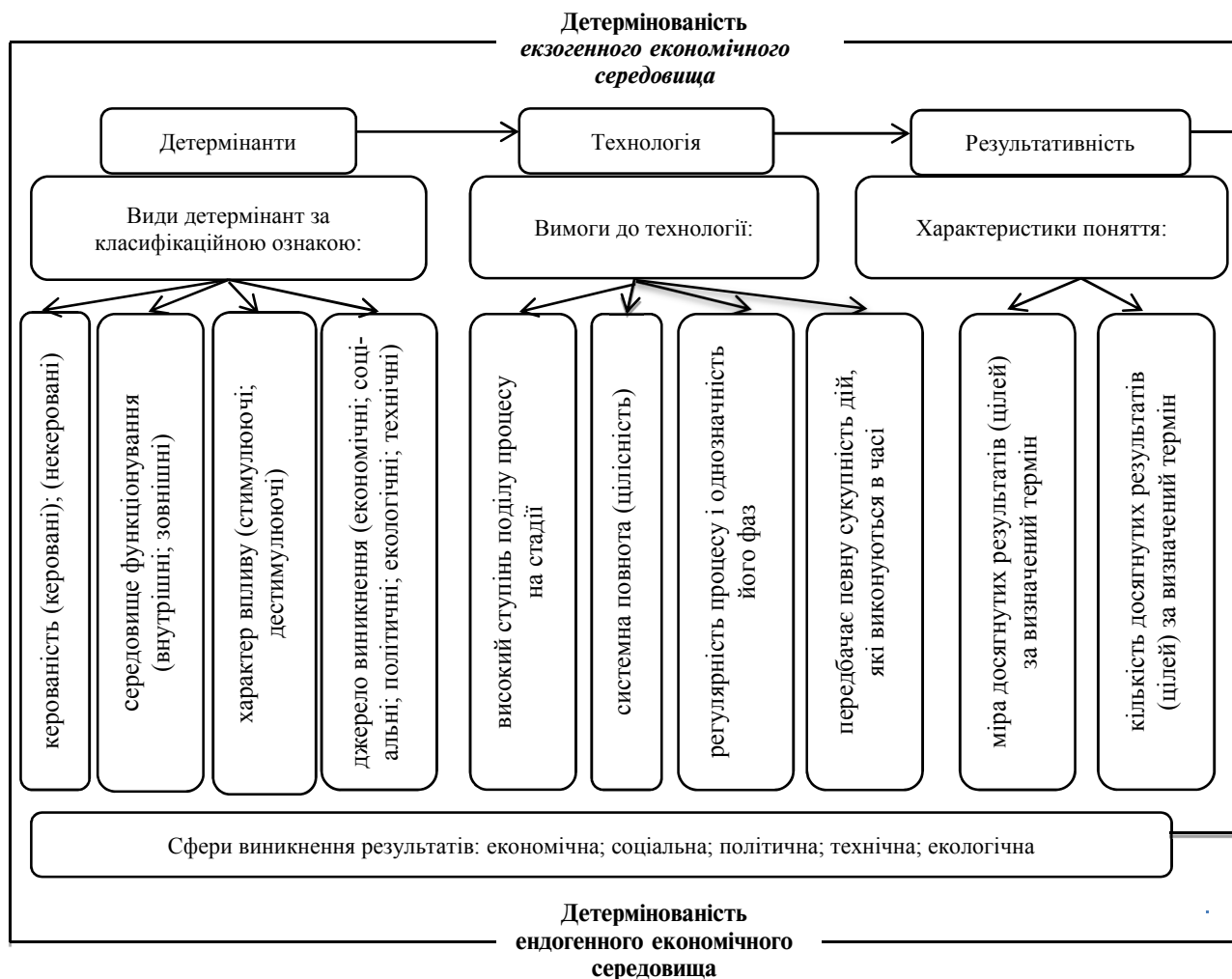


Рис. 1. Детерміновано-результативна технологія побудови стратегії як економічного процесу

Джерело: удосконалено авторами на основі [18].

- прогнозування можливих результатів стратегії;
- результативний підхід;
- фокус на досягненні конкретних, вимірюваних результатів;
- контроль за ходом реалізації стратегії та внесення необхідних коректив.

Перевагами даної технології є розробка ефективної стратегії, яка буде максимально відповідати потребам та цілям підприємства; зниження ризиків, пов'язаних з реалізацією стратегії та забезпечення контролю за ходом реалізації стратегії та внесення необхідних коректив.

Результат диверсифікаційно-інтеграційного розвитку корпоративних підприємств може бути як позитивним, так і негативним. Тому при формуванні та реалізації комплексної стратегії важливо враховувати три сценарії розвитку:

- песимістичний: передбачає найгірший можливий розвиток подій;
- оптимістичний: передбачає найкращий можливий розвиток подій;
- реалістичний: передбачає найбільш ймовірний розвиток подій.

Детерміновано-результативна технологія побудови комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком корпоративного підприємства представлена на рис. 2.

Дана технологія дозволяє:

- розробити стратегію, яка буде максимально адаптована до різних сценаріїв розвитку;
- знизити ризики, пов'язані з реалізацією стратегії;
- підвищити ефективність управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства.

Перший етап формування комплексної стратегії схожий на підготовчий етап стратегічного управління, на якому аналізуються фактори, які впливають на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток підприємства; визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища; формулюється місія та бачення підприємства; визначаються стратегічні цілі.

Результати першого етапу – обґрунтована система стратегічних пріоритетів диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства та перелік ключових завдань, які необхідно виконати для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічний аналіз може бути періодичним (проводиться з метою покращення позиції корпоративного підприємства на ринку) або точковим (проводиться при виході на нові ринки збуту).

Аналіз зовнішнього середовища проводиться з урахуванням макро- та мікросередовища та дозволяє врахувати довгостроковий характер впливу факторів, які виникають одночасно та впливають на результати повільніше, ніж очікується (прийняття законів, підписання угод про співпрацю між країнами, залучення іноземних інвесторів до розвитку регіону).

При аналізі зовнішнього макросередовища, успішно використовується як зарубіжними, так і вітчизняними підприємствами, зазвичай використовується PEST-аналіз. Однак: необхідно враховувати неочікувані події, які можуть мати значний вплив на розвиток та можуть нести суттєві зміни в функціонуванні країн, регіонів, галузей і підприємств.

Тому до PEST-аналізу пропонується додати ще одну складову "s" – ситуаційні чинники, які стосуються появи несподівано раптових небезпек: природні чи техногенні катаклізми; військові дії, терористичні акти. Додавання ситуаційних чинників до PEST-аналізу дозволить кращим чином врахувати ризики, пов'язані з несподіваними подіями та розробити більш стійку стратегію розвитку [18].

Для аналізу факторів мікросередовища рекомендується використовувати модель "галузевої структури", яка ототожнює мікросередовище підприємства з галузю або галузями, в яких воно функціонує.

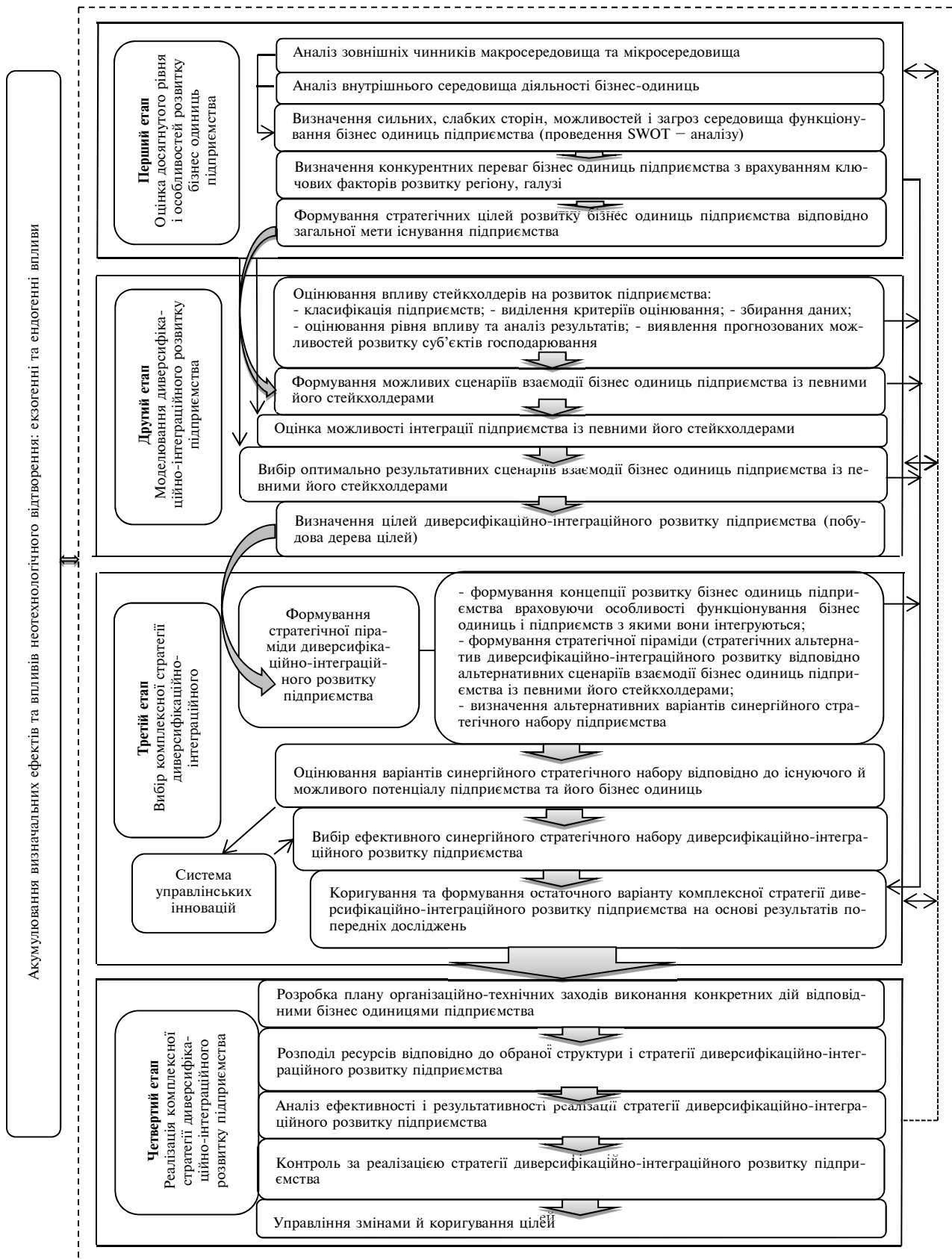
Аналіз внутрішнього середовища може бути проведений з використанням різних методів, таких як: економічний аналіз, балансовий аналіз, кластерний аналіз, збалансована система показників (BSC), ланцюжок цінностей Портера, система McKensey. Збалансована система показників дозволяє оцінювати діяльність за певними внутрішніми складовими, оцінює взаємозв'язок між показниками цих складових та відповідає взаємозв'язкам цілей, ефективність яких вони оцінюють.

На цьому етапі важливо зіставити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволить визначити конкурентні переваги бізнес-одиниць відповідно до наявних та потенційних ключових факторів розвитку ринку. Найчастіше для цього використовується SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати інформацію про фактори середовища, формувати можливі варіанти розвитку подій, різні варіанти яких передбачають: використання можливостей зовнішнього середовища для підвищення внутрішнього потенціалу підприємства; використання сильних сторін для зменшення впливу зовнішніх загроз або покращення позицій підприємства на ринку за рахунок сильних сторін, можливостей середовища.

При цьому, матриця не дає чіткої відповіді на питання: які заходи реалізувати першочергово?; чи потрібно реалізувати всі заходи одночасно?; якщо заходи реалізувати послідовно, то від чого залежить їх послідовність? Тому, для вибору стратегічного напрямку розвитку недостатньо просто проаналізувати вплив усіх факторів середовища, а необхідно визначити та врахувати рівень впливу найважливіших факторів, що дозволить окреслити перспективи розвитку підприємства (стабільність, скорочення, зростання або стабілізація). Перспективи розвитку підприємства залежать від рівня вагомості певних факторів зовнішнього середовища та наявних у підприємства ресурсів.

Для аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток рекомендується використовувати удосконалену матрицю SWOT-аналізу [19], у якій фактори середовища ранжуються за значенням інтегрального показника важливості. Комплексний аналіз середовищ функціонування може бути здійснений за допомогою Збалансованої системи показників або матриць портфельного аналізу, що дозволить порівняти отримані результати та прийняти ефективні рішення щодо вибору стратегії розвитку.

На основі даних про конкурентні переваги та перспективи ринку робиться висновок про доцільність функціонування бізнес-одиниць та формуються цілі їх подальшого розвитку. Іноді зовнішнє середовище сприятливе для розвитку підприємства, але у підприємства може бути недостатньо потенціалу та резервів для його нарощування.



Умовні позначення: ..... Обмежуючі умови  
 - - - - - Зворотній зв'язок

Рис. 2. Детерміновано-результативна технологія побудови комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком корпоративного підприємства

Джерело: удосконалено авторами на основі [18].

Після визначення цілей важливо знайти оптимальні шляхи їх досягнення:

- використання наявного потенціалу та резервів власних бізнес-одиниць;
- об'єднання зусиль з привабливими підприємствами;
- зміна неперспективних бізнес-одиниць на привабливі сторонні.

Вибір шляху об'єднання залежить від можливостей власних бізнес-одиниць, привабливості інших підприємств та перспективності власних бізнес-одиниць.

Диверсифікованій компанії, яка не має коштів для повного спектру власних послуг інтеграція з привабливими господарськими структурами може бути ефективним рішенням, прийняття якого дозволить компанії протягом певного періоду наростити власний потенціал, використовувати послуги сторонніх компаній, ознайомитися з потребами та мотивами споживачів, вивчити рівень конкуренції на ринку, оцінити особливості діяльності можливих партнерів; дізнатися про репутацію компаній, які надають необхідні послуги.

Переваги інтеграції – доступ до нових ресурсів та можливостей, зниження ризиків, економія коштів та збільшення частки ринку.

Другим етапом формування комплексної стратегії передбачається моделювання диверсифікаційно-інтеграційного розвитку, а результатом цього етапу є розробка раціональних сценаріїв взаємодії бізнес-одиниць з іншими підприємствами та альтернативних стратегій розвитку бізнес-одиниць. Такі сценарії та стратегії спрямовані на забезпечення ефективної реалізації комплексної стратегії, яка, в свою чергу, базується на раціональній взаємодії бізнес-одиниць та досягненні синергійного ефекту.

При визначенні привабливих для інтеграції суб'єктів господарювання важливо оцінити їх можливий вплив на розвиток досліджуваного підприємства. Така оцінка враховує такі фактори як: фінансовий стан суб'єкта господарювання; його конкурентні переваги, досвід роботи на ринку, репутація, можливість доступу до нових ресурсів та технологій. Оцінка можливого впливу дозволить вибрати найпривабливіших партнерів для інтеграції, що допоможе максимізувати синергетичний ефект від інтеграції [20].

Перш ніж визначити привабливі для інтеграції суб'єкти господарювання необхідно оцінити сукупний вплив на досліджуване підприємство підприємств певних галузей, сфер, напрямків діяльності, рівня їх зацікавленості у діяльності досліджуваного підприємства та можливості впливу на розвиток досліджуваного підприємства. Для цього потрібно класифікувати підприємства за певною ознакою, обрати метод оцінювання, зібрати дані, необхідні для проведення розрахунків, оцінити вплив за виділеними показниками та проаналізувати отримані результати.

Для визначення впливу певної групи підприємств на досліджуване підприємство можна використовувати модель, запропоновану в роботі [21], яка являє собою матрицю з двома осями – X, якісні параметри та Y, кількісні параметри. Матриця поділена на чотири складові: економічна, соціальна, техніко-технологічна та складова зовнішня привабливість.

Для кожної складової необхідно сформувати перелік оцінювальних показників, які дозволяють по-

рівнювати отримані значення для різних груп підприємств, значення в межах однієї складової та інтегральні значення для різних складових. Дана модель дозволяє оцінити вплив різних груп підприємств на досліджуване підприємство та вибрати найпривабливіших партнерів для інтеграції.

На матриці відкладаються загальні значення для групи підприємств, які виділяються певною класифікаційною ознакою або окремих підприємств різних груп, які будуть корисними для стратегічного розвитку досліджуваного підприємства. Це дозволить порівняти вплив різних груп підприємств на досліджуване підприємство та вибрати найпривабливіших партнерів для інтеграції.

Точки дотику на осях матриці для окремих груп підприємств відображають картину впливу (напрямок та розмір) цих підприємств на досліджуване підприємство, що допомагає детальніше визначити можливі ефекти від взаємодії з цими підприємствами та визначити особливості подальшої співпраці з ними.

Після вибору групи або сукупності привабливих підприємств оцінюються інтеграційні можливості досліджуваного підприємства з цими підприємствами. Така оцінка дозволяє визначити необхідність взаємодії та міру взаємодії (кількість, тривалість), яка може відбуватися з самими привабливими підприємствами або з їхніми структурними одиницями.

Після оцінки інтеграційних можливостей досліджуваного підприємства з потенційними партнерами визначається найкращий варіант його поведінки в стратегічній перспективі – часткова або повна інтеграція, самостійне функціонування. Вибір найкращого варіанту залежить від умов середовища, в якому функціонує підприємство та генеральної мети існування компанії. Даний метод дозволяє ефективно досягати основної мети існування компанії та максимізувати синергетичний ефект від співпраці з партнерами.

На цьому етапі формується комплекс цілей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства, формуються цілі з урахуванням ієрархії управління та величини синергійного ефекту від взаємодії бізнес-одиниць.

На цьому етапі вибору шляхів ефективного досягнення поставлених цілей розробляється комплексна стратегія диверсифікаційно-інтеграційного розвитку корпоративного підприємства, за допомогою якої підприємство досягає поставлених цілей, забезпечує синергетичний ефект та оптимізує диверсифікаційно-інтеграційний розвиток в умовах неотехнологічного відтворення.

Стратегія складається з синергійного стратегічного набору, який будується за допомогою стратегічної піраміди: набору управлінських інновацій, які спрямовані на максимальне досягнення ефекту; синергійного стратегічного набору, який включає в себе стратегії для кожного рівня ієрархії управління та враховує взаємопроникність результатів діяльності одних бізнес-одиниць в інші; набір управлінських інновацій – нових методів та інструментів управління, які допомагають підприємству ефективно реалізувати стратегію та досягти синергетичного ефекту [3].

Заключний етапом забезпечення ефективної реалізації синергійного стратегічного набору виступає формування передумов і умов для ефективного вті-

лення стратегії і забезпечення результативного виконання стратегії.

На цьому етапі розробляється план конкретних дій для реалізації стратегії, який включає завдання, терміни виконання, відповідальних осіб, очікуваний результат, розміри і джерела фінансування, способи проміжного контролю і зворотного зв'язку, систему оперативного управління виробничою діяльністю.

Під час реалізації запропонованого процесу виникає необхідність коригування плану дій, яке враховує зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Процес формування комплексної стратегії повинен бути підкріплений елементами функцій управління, які включають мотиваційні системи, заходи контролювання і регулювання, організаційні дії та плани на всіх управлінських рівнях. До обмежуючих умов відносяться мотиви інтеграції стейкхолдерів, стратегії розвитку регіону та національні стратегії розвитку. Важливо, щоб всі ці елементи були чітко сформульовані та узгоджені між собою.

**Висновки.** Пропонується науково-методичний підхід до формування та реалізації комплексної стратегії управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком підприємства, який відрізняється від існуючих. Запропонований підхід базується на побудові детерміновано-результативної технології, яка дозволяє ефективно вибудувати стратегічну піраміду та забезпечити вибір оптимально-результативного синергетичного стратегічного набору для максимальної реалізації поставлених цілей. Підхід також враховує циклічність процесу диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

**Напрямки подальших досліджень.** Напрямки подальших досліджень економічних стратегій та ризиків інноваційного управління інтеграційно-диверсифікаційними процесами корпоративних об'єднань потребують додаткових досліджень для з'ясування чинників, які впливають на їх результати, а саме: розширення методологічних підходів до визначення, аналізу та керування ризиками в контексті корпоративних об'єднань; аналіз впливу інноваційних стратегій на загальний стратегічний розвиток корпоративних об'єднань та їх взаємодія з існуючими стратегічними планами; розгляд впливу зацікавлених сторін на прийняття рішень в інноваційному управлінні та розробка стратегій, спрямованих на оптимізацію цієї взаємодії; аналіз екологічних та соціальних аспектів впливу на прийняття та успішність інноваційних стратегій корпоративних об'єднань; розробка стратегій, спрямованих на збільшення резильєнтності корпоративних об'єднань в умовах невизначеності та ризиків; вивчення впливу глобальних економічних, технологічних та соціокультурних тенденцій на формування стратегій управління корпоративними об'єднаннями.

Ці напрями допоможуть розширити розуміння економічних стратегій та ризиків інноваційного управління в контексті інтеграційно-диверсифікаційних процесів корпоративних об'єднань.

#### Список використаних джерел

1. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3-4. С. 101-107.

2. Гудзь О. І. Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємством*. 2018. Вип. 22. С. 334-340.

3. Гуцалюк О. М. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. № 4-1 (43). С. 136-142.

4. Єпіфанова І. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. Т. 22, Вип. 2. С. 99-103.

5. Козик В. В. Формування взаємодії учасників диверсифікованих компаній через стратегію поведінки їхніх бізнес-одиниць. *Формування і розвиток взаємодії учасників інноваційної інфраструктури: теоретичні та прикладні аспекти*: монографія. Львів: Растр-7, 2017. С. 98-111.

6. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2017. Вип. 1. С. 85-90.

7. Меркулов М. М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 2. Вип. 1. С. 47-54.

8. Муляр Т. С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2013. № 2 (6). С. 289-300.

9. Олійник Л. В. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126.

10. Сотник І. М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 7 (2). С. 98-104.

11. Захарченко В. І. Формування стратегії диверсифікації у розвитку промислового підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 7. С. 14-17.

12. Ковтуненко К. В. Стратегія диверсифікації: поняття, види та фактори вибору. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 12/3. С. 22-27.

13. Ортіна Г. В. Вплив інтеграційних відносин на формування стратегії розвитку реального сектора економіки. *Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 129-134.

14. Стадник В. В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2013. 202 с.

15. Пилипенко А. А. Формування механізму стратегічного управління інтегрованою структурою бізнесу, заснованого на використанні збалансованої системи показників. *Проблеми економіки*. 2009. № 4. С. 46-57.

16. Романенко О. В. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур. *Ефективна економіка*. № 8. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249>.

17. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 155-158.

18. Залуцька Х. Я. Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації. *Економічний вісник*. 2020.

№ 3. С. 134-143. DOI: <https://doi.org/10.33271/eb-dut/71.134>.

19. Zalutska Kh. Improved SWOT analysis matrix is basis for choosing rational way of enterprise strategic development. Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами». Київ: НАУ, 2020. С. 44-45.

20. Kolodynskyi S. B., Storozhuk O. V., Lozova T. P., Kalinin O. V. Strategic management of the economic security of corporate enterprises under the influence of integration processes and digitalization. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2023. Vol. 22. P. 55-63. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-21-7>.

21. Kozyk V. The formation of a sustainable development strategy of the region. *Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/336728822\\_The\\_formation\\_of\\_a\\_sustainable\\_development\\_strategy\\_of\\_the\\_region](https://www.researchgate.net/publication/336728822_The_formation_of_a_sustainable_development_strategy_of_the_region).

22. Гуцалюк О. М. Динамічне обґрунтування інтеграційної стратегії корпоративного розвитку. *Економіка розвитку*. 2017. № 4 (84). С. 67-74.

23. Гуцалюк О. М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 330-334.

24. Бондар Ю. А., Жовновач Р. І., Метіль Т. К., Бондаренко І. В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107).

## References

1. Balanovich, A. M. (2017). Mekhanizm formuvannia stratehii rozvytku promyslovoho pidpryemstva. [Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy]. *Upravlinnia rozvytkom – Development management*, 3-4, pp. 101–107 [in Ukrainian].

2. Hudz, O. I. (2018). Metodychni pidkhody do obruntuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva [Methodical approaches to justifying the company's development strategy]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvom – Economy and enterprise management*, Issue 22, pp. 334-340 [in Ukrainian].

3. Hutsaliuk, O. M. (2017). Intehratsiyni bazys upravlinnia konkurentnym pozytsionuvanniam korporativnykh pidpryemstv [Integration basis of management of competitive positioning of corporate enterprises]. *Business navigator*, 4-1 (43), pp. 136-142 [in Ukrainian].

4. Epifanova, I. Yu. (2017). Formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva v suchasnykh umovakh [Formation of the enterprise development strategy in modern conditions]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*, Vol. 22, Issue 2, pp. 99–103 [in Ukrainian].

5. Kozik, V. V. (2017). Formuvannia vzaiemodii uchastnykiv diversyfikovanykh kompanii cherez stratehiu povedinky yikhnikh biznes-odnyts [Formation of the interaction of the participants of diversified companies through the behavior strategy of their business units].

*Formation and development of the interaction of the participants of the innovative infrastructure: theoretical and applied aspects [Formuvannia i rozvytok vzaiemodii uchastnykiv innovatsiinoi infrastruktury: teoretychni ta prykladni aspekty]*. (pp. 98–111). Lviv, Rastr-7 [in Ukrainian].

6. Krochak, M. S. (2017). Formuvannia stratehii rozvytku promyslovykh pidpryemstv v umovakh nevyznachenosti [Formation of a strategy for the development of industrial enterprises in conditions of uncertainty]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Seria: Ekonomika – Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Ser.: Economy*, Issue 1, pp. 85–90 [in Ukrainian].

7. Merkulov, M. M. (2015). Pobudova stratehii rozvytku pidpryemstva na osnovi sformovanoi systemy zbalansovanykh pokaznykiv [Construction of an enterprise development strategy based on the formed system of balanced indicators]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern management theory and practice*, Vol. 2, Issue 1, pp. 47–54 [in Ukrainian].

8. Mular, T. S. (2013). Formuvannia i realizatsiia stratehii pidpryemstv [Formation and implementation of enterprise strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of Tavriyya State Agro-Technological University. Economic Sciences*, 2(6), pp. 289-300 [in Ukrainian].

9. Oliinyk, L. V. (2018). Metodolohichni zasady formuvannia stratehii rozvytku pidpryemstva [Methodological principles of enterprise development strategy formation]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 3 (31), pp. 118–126 [in Ukrainian].

10. Sotnyk, I. M. (2016). Formuvannia stratehii stiikoho ekonomichnoho rozvytku molokopererobnoho pidpryemstva [Formation of a strategy for sustainable economic development of a milk processing enterprise]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seria: Ekonomika – Bulletin of Odessa National University. Series: Economy*, Vol. 21, Issue 7(2), pp. 98–104 [in Ukrainian].

11. Zakharchenko, V. I. (2017). Formuvannia stratehii diversyfikatsii u rozvytku promyslovoho pidpryemstva [Formation of diversification strategies in the development of an industrial enterprise]. *Ekonomika, finansy, pravo – Economy, finance, law*, 7, pp. 14–17 [in Ukrainian].

12. Kovtunenکو, K. V. (2016). Stratehiia diversyfikatsii: poniattia, vydy ta faktory vyboru. [Diversification strategy: concepts, types and factors of choice]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economy. Finances. Right*, 12/3, pp. 22–27 [in Ukrainian].

13. Ortina, G. V. (2014). Vplyv intehratsiinykh vidnosyn na formuvannia stratehii rozvytku realnoho sektora ekonomiky [The influence of integration relations on the formation of a strategy for the development of the real sector of the economy]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichni nauky – European vector of economic development. Economic sciences*, 1, pp. 129–134 [in Ukrainian].

14. Stadnyk, V. V. (2013). Stratehiia diversyfikatsii v upravlinni mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpryemstva [Strategy of diversification in the management of the international competitiveness of the enterprise]. *Khmelnyskyi, KhNU*. 202 p. [in Ukrainian].



15. Pylypenko, A. A. (2009). Formuvannya mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia intehrovanoi strukturoiu biznesu, zasnovanoho na vykorystanni zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Formation of a mechanism for strategic management of an integrated business structure based on the use of a balanced system of indicators]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4, pp. 46–57 [in Ukrainian].
16. Romanenko, O. V. (2014). Osoblyvosti formuvannya stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur [Peculiarities of the formation of strategies for corporate integrated structures]. *Efektivna ekonomika*, 8. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3249> [in Ukrainian].
17. Baldyniuk, A. H. (2017). Stratehiia upravlinnia zminy v orhanizatsii [Change management strategy in the organization]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 10, pp. 155–158 [in Ukrainian].
18. Zalutska, Kh. Ya. (2020). Kompleksna stratehiia upravlinnia dyversyfikatsiino-intehratsiynym rozvytkom mashynobudivnykh pidpriemstv: ekonomichni determinanty rezultativnoi realizatsii. [Complex management strategy of diversification and integration development of machine-building enterprises: economic determinants of effective implementation]. *Ekonomichnyi visnyk – Economics Bulletin*, 3, pp. 134–143. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/71.134> [in Ukrainian].
19. Zalutska, Kh. (2020). Improved SWOT analysis matrix is the basis for choosing a rational way of enterprise strategic development. Suchasni pidkhody do kreatyvnoho upravlinnia ekonomichnymy protsesamy [Modern approaches to creative management of economic processes]: Proceedings of the Scientific and Practical Conference. (pp. 44–45). Kyiv, NAU. [in Ukrainian].
20. Kolodynskyi, S. B., Storozhuk, O. V., Lozova, T. P., Kalinin, O. V. (2023). Stratehichne upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu korporatyvnykh pidpriemstv pid vplyvom intehratsiynykh protsesiv ta tsyfrovizatsiyi. [Strategic management of the economic security of corporate enterprises under the influence of integration processes and digitalization]. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, 22, pp. 55–63. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-21-7>.
21. Kozyk, V. (2019). The formation of a sustainable development strategy of the region. *Proceedings of the 2019 7th International Conference on Modeling, Development and Management of Economic System (MDSMES)*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/336728822\\_The\\_formation\\_of\\_a\\_sustainable\\_development\\_strategy\\_of\\_the\\_region](https://www.researchgate.net/publication/336728822_The_formation_of_a_sustainable_development_strategy_of_the_region).
22. Hutsaliuk, O. M. (2017). Dynamichne obgruntuvannya intehratsiinoi stratehii korporatyvnoho rozvytku [Dynamic substantiation of the integration strategy of corporate development]. *Ekonomika rozvytku – Development economics*, 4 (84), pp. 67–74 [in Ukrainian].
23. Hutsaliuk, O. M. (2016). Ekonomichne obgruntuвання protsesu utvorennia korporatyvnykh intehratsiynykh obiednan [Economic justification of the process of formation of corporate integration associations]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Economy*, Issue 1(47), Vol. 2, pp. 330–334 [in Ukrainian].
24. Bondar, Iu. A., Zhovnovach, R. I., Metil, T. K., Bondarenko, I. V. (2022). Ekonomichne stratehuvannya realizatsiyi stsenariyiv korporatyvnoyi intehratsiyi aktsionermykh tovarystv Ukrainy [Economic strategizing of the implementation of corporate integration scenarios of joint-stock companies of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 101–107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107) [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.05.2024

#### Формат цитування:

Гедз М. Й., Вишнеvsька В. А., Науменко С. Д. Маркетингові стратегії та економічні ризики цифровізації інтеграційно-диверсифікаційних процесів в корпоративному менеджменті. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1 (46). С. 131–138. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).131-138](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).131-138)

Gedz, M. I., Vyshnevskaya, V. V., Naumenko, S. D. (2024). Marketing Strategies and Economic Risks of Digitalization of Integration and Diversification Processes in Corporate Management. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (46), pp. 131–138. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).131-138](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).131-138)