

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-121>

УДК 658.171.5

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПОСЛУГ ЯК МЕХАНІЗМ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДОХОДІВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ

SERVICE DIVERSIFICATION AS A MECHANISM FOR STABILIZING REVENUES IN CONDITIONS OF MARKET VOLATILITY

Фарат Олександра Володимирівнадоктор економічних наук, професор,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2192-4136>**Дідик Назар Володимирович**студент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9735-4721>**Farat Oleksandra, Didyk Nazar**

Lviv Polytechnic National University

Дослідження присвячене оцінюванню диверсифікації послуг як механізму стабілізації доходів малих підприємств в умовах ринкової волатильності. На основі даних підприємства за 2020–2024 роки показано, що висока концентрація доходів в окремих послугах подвоює волатильність потоків та підвищує ризик нестабільності. Для вимірювання концентрації використано індекс Герфіндаля–Гіршмана; оптимальний діапазон (ННІ $\approx 0,22\text{--}0,25$) дозволяє знизити коливання доходів та зберегти прийнятний рівень рентабельності. Запропоновано п'ятиетапну модель диверсифікації горизонтом від 18 до 36 місяців, що включає діагностику портфеля, пілотування нових напрямів, їх масштабування та цифровізацію сервісних процесів. Практичне значення результатів полягає в можливості безпосереднього використання підходу власниками малого бізнесу для зменшення залежності від окремих послуг та посилення фінансової стійкості підприємства.

Ключові слова: диверсифікація послуг, волатильність доходів, індекс Герфіндаля–Гіршмана, фінансова стійкість, портфельний аналіз, малі підприємства.

The article examines service diversification as a mechanism for stabilizing the revenue of small enterprises that operate in a highly volatile market environment. Drawing on primary financial data for 2020–2024 and the results of an in-depth case study, it demonstrates that a highly concentrated service portfolio, in which one or two services generate the dominant share of income, significantly increases revenue volatility and the probability of liquidity gaps. The research methodology combines descriptive statistics, the Herfindahl–Hirschman Index as a core indicator of concentration, and scenario-based financial modelling that compares a concentrated and several diversified portfolios with different target structures of revenue. The analysis indicates that moving from a highly concentrated portfolio toward a more balanced configuration can reduce revenue volatility by more than half, improve the liquidity ratio, and increase the return on assets without radical changes in the scale of operations. On this basis, the paper proposes a five-stage diversification model with an 18–36-month implementation horizon. The model includes portfolio diagnostics, planning of new complementary services, piloting and step-by-step scaling, as well as basic digitalisation of service processes and customer interaction channels. In addition to numerical estimates, the study clarifies how the proposed sequence of actions helps owners of small enterprises to test new services with limited resources, gradually reduce dependence on a narrow set of core offerings and reallocate managerial attention from short-term survival toward the formation of a more resilient business model. The practical value of the results lies in the possibility of using the proposed model as a ready-to-apply roadmap for small service enterprises, as well as a methodological basis for advisory programmes and training courses aimed at strengthening the resilience of the small business sector. In addition, the conceptual framework outlined in the article can be further developed and tested on larger samples of enterprises from different regions and industries, which opens opportunities for comparative empirical research and refinement of policy recommendations.

Keywords: service diversification, revenue volatility, Herfindahl–Hirschman Index, risk management, financial stability, portfolio analysis, small enterprises.

Постановка проблеми. Період 2020–2024 років продемонстрував підвищену волатильність ринків послуг в Україні. Економічні шоки (пандемія COVID-19, повномасштабна війна 2022 року) спричинили різкі та часто непередбачувані зміни у структурі попиту: окремі сегменти сфери послуг скоротилися на 30–50 %, тоді як інші показали зростання на 80–150 %. Для малих підприємств це означало істотні коливання доходів і загострення проблеми фінансової нестабільності.

Практика діяльності досліджуваного малого сервісного підприємства підтверджує цей тренд: після зростання чистого доходу у 2021 році на 15 % у 2022 році зафіксовано спад на 20–30 %, а у 2023 році – різке зростання більш ніж удвічі [16]. Така динаміка свідчить про чутливість фінансових результатів до зовнішніх шоків і зміни поведінки споживачів.

Ключовою проблемою є висока концентрація доходів у невеликій кількості послуг. Більшість малих підприємств зосереджують 80–95 % виручки в одній-двох основних послугах, що робить бізнес вразливим до локальних змін попиту, появи конкурентів або технологічних зрушень. За даними OECD та Світового банку, компанії з високою концентрацією послуг мають у 2–2,5 раза вищу волатильність доходів і до 40 % вищий ризик банкрутства порівняно з диверсифікованими підприємствами.

Отже, постає завдання пошуку таких механізмів управління, які дозволять малим підприємствам зменшити залежність від одного напрямку діяльності та стабілізувати грошові потоки. Одним із ключових інструментів, що може забезпечити таку стабілізацію, є диверсифікація послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. теоретичні засади диверсифікації та портфельного підходу до управління активами були сформовані в роботах класиків економічної думки. Концепція людського капіталу Г. Беккера [4] і теорія порівняльних переваг Д. Рікардо [5] заклали підґрунтя для розуміння того, як перерозподіл ресурсів між різними видами діяльності може впливати на ефективність та стійкість економічних систем.

Подальший розвиток ідеї диверсифікації відбувався у рамках портфельної теорії Г. Марковіца [14], де було доведено, що оптимальне поєднання активів у портфелі дозволяє знизити ризик за незмінного або вищого рівня очікуваної доходності. У прикладних

дослідженнях ця логіка переноситься на сферу послуг: послуги розглядаються як елементи портфеля, а їх поєднання – як інструмент управління ризиком.

Сучасні дослідження зосереджуються на диверсифікації бізнесу в умовах цифрової економіки. Brenes, Miller та Shah [7] аналізують стратегії диверсифікації для малих і середніх підприємств, підкреслюючи, що збалансований портфель послуг підвищує адаптивність до ринкових шоків. Zubielqui та Jones [8] показали, що компанії з ширшим асортиментом послуг демонструють рентабельність власного капіталу на 25–30 % вищу за вузькоспеціалізовані підприємства.

Українські науковці досліджують диверсифікацію в контексті стратегічного розвитку підприємств сфери послуг. Довгань і Каденюк [1] акцентують увагу на важливості поєднання стратегічного планування, оцінки ризиків та гнучкого управління асортиментом. Стельмах і Гупало [9] розглядають економіку малого бізнесу в умовах підвищеної ринкової невизначеності й підкреслюють значення структурних змін для підвищення стійкості.

У звітах міжнародних організацій – OECD, Європейської комісії, UNCTAD [2; 10; 11] – диверсифікація прямо називається одним із ключових напрямів підвищення стійкості малого бізнесу до зовнішніх шоків. Наголошується на необхідності поєднання диверсифікації з цифровізацією процесів, аналітикою даних та модернізацією управлінських підходів.

Але у науковій літературі бракує робіт, що поєднують теоретичні засади диверсифікації, кількісне оцінювання рівня концентрації послуг (наприклад, через індекс Герфіндаля-Гіршмана) та прикладне моделювання для конкретного малого підприємства. Саме це обумовлює актуальність і наукову новизну даного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка та апробація практичної моделі диверсифікації послуг як механізму стабілізації доходів малого підприємства в умовах ринкової волатильності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати концентрацію послуг малого підприємства за допомогою індексу Герфіндаля-Гіршмана;
- виявити зв'язок між рівнем концентрації послуг і волатильністю доходів;
- розробити поетапну модель впровадження диверсифікації послуг;

– визначити орієнтовний оптимальний рівень концентрації послуг, що забезпечує стабілізацію доходів;

– сформулювати практичні рекомендації для малих підприємств щодо впровадження диверсифікації як інструменту управління ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Емпіричною базою дослідження є фінансово-економічні показники малого підприємства сфери послуг за 2020–2024 роки. На основі звітних даних здійснено аналіз структури доходів, динаміки чистого доходу, показників ліквідності та рентабельності. Для кількісної оцінки концентрації послуг застосовано індекс Герфіндаля-Гіршмана (Herfindahl-Hirschman Index, HHI), а для оцінювання впливу диверсифікації – сценарне фінансове моделювання.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана розраховується як сума квадратів часток кожної послуги в загальному доході підприємства:

$$HHI = \sum (S_i)^2$$

де S_i – частка доходу від i -тої послуги в загальному обсязі доходів.

Чим вище значення HHI, тим сильніша концентрація доходів у невеликій кількості послуг. Значення HHI понад 0,25 зазвичай трактують як висококонцентрований портфель, що супроводжується підвищеними ризиками.

На основі узагальнених даних було побудовано типову модель структури послуг малого підприємства (табл. 1).

Як видно з таблиці 1, розрахункове значення $HHI = 0,5525$ суттєво перевищує орієнтовну «безпечну» межу 0,25. Це означає, що понад 95 % доходів забезпечується двома основними видами послуг, тоді як інші напрями є маргінальними. На практиці це означає, що будь-які проблеми з основними послугами (падіння попиту, поява сильних конкурентів, зміна регулювання, технологічні зміни) можуть різко погіршити фінансовий стан підприємства.

Для наочного відображення поточної структури доходів побудовано схему (рис. 1), де основні послуги формують «ядро» портфеля, а додаткові – тонкий «захисний шар», що практично не впливає на загальну стійкість.

Як показано на рис. 1, частка першої основної послуги становить близько 70 %, другої – 25 %, тоді як усі інші послуги сукупно формують лише 5 % доходу. Така конфігурація портфеля послуг обумовлює високу волатильність доходів та чутливість до коливань у ключових сегментах.

Детальніший аналіз структури доходів показав, що домінування двох основних послуг супроводжується не лише концентрацією виручки, а й концентрацією змінних витрат. Це означає, що у разі падіння попиту на ці послуги підприємство одночасно втрачає значну частину доходів, тоді як фіксовані витрати (оренда, амортизація, адміністрування) залишаються на попередньому рівні. Внаслідок цього навіть короткострокове просідання продажів здатне призвести до дефіциту оборотних коштів та порушення платоспроможності, що підтверджується динамікою ліквідності у кризові періоди [9; 15].

Разом з тим аналіз асортименту показав наявність низки послуг із відносно невеликою часткою в структурі доходів (1–3 % кожна), але з потенціалом до зростання. Частина з них пов'язана з доповнюючими сервісами для наявних клієнтів (додатковий супровід, консалтинг, персоналізоване налаштування), частина – з цифровими каналами взаємодії (онлайн-бронювання, дистанційні консультації тощо). У роботах Brenes, Miller та Shah [7], а також Zubielqui та Jones [8] показано, що саме такі «нішеві» послуги часто стають основою майбутнього зростання і джерелом стабільних грошових потоків завдяки високій лояльності клієнтів і нижчій чутливості до цінової конкуренції.

Для досліджуваного підприємства це означає, що диверсифікація може здійснюватися не лише через запуск принципово нових

Таблиця 1

Типова структура послуг малого підприємства та розрахунок HHI

Послуга	Дохід, %	Вклад в HHI	Оцінка
Основна послуга (1)	70	0,4900	Критична залежність
Основна послуга (2)	25	0,0625	Висока залежність
Додаткові послуги (5–7)	5	0,0025	Низька важливість
Разом	100	0,5525	Критична концентрація

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства

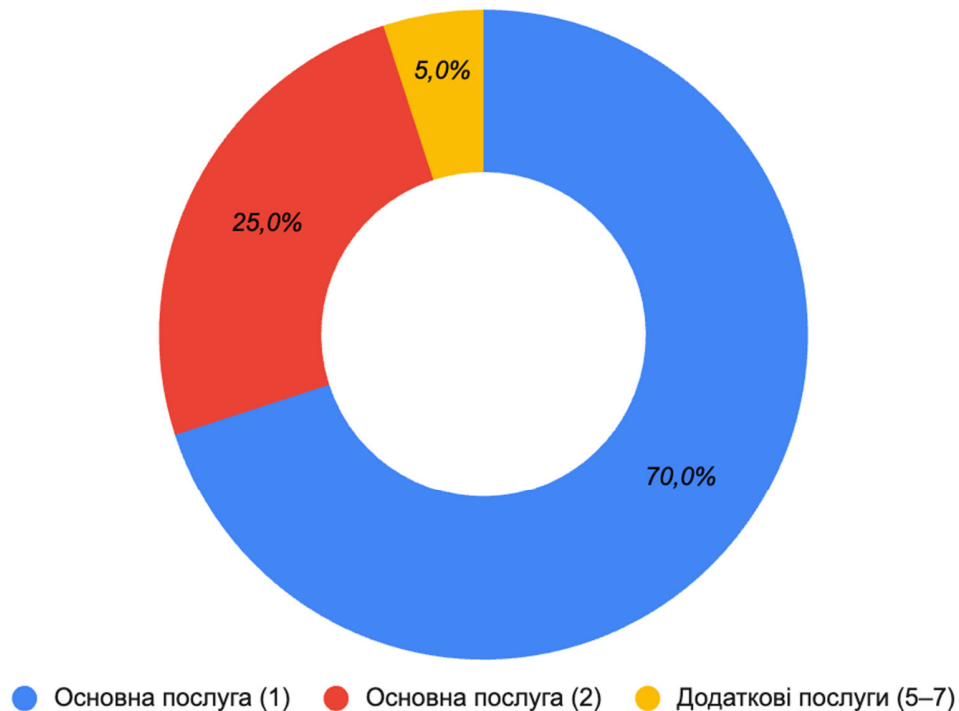


Рис. 1. Структура доходів малого підприємства за видами послуг, %

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства

напрямів, а й через поглиблення вже наявних сервісів та їх «упаковку» в окремі продуктові пропозиції. Наприклад, на основі аналізу практичних даних [16] було виявлено, що клієнти, які користуються щонайменше двома видами послуг, генерують у середньому в 1,6 раза вищий дохід на одного клієнта порівняно з тими, хто замовляє лише базову послугу. Це створює передумови для формування пакетних пропозицій та крос-продажів, що відповідає рекомендаціям щодо підвищення стійкості малого бізнесу в умовах турбулентності [2; 3].

Для оцінки потенційного ефекту диверсифікації було змодельовано альтернативну структуру портфеля послуг, у якій частка основних послуг поступово зменшується за рахунок розвитку додаткових напрямів. Основні результати порівняння сценаріїв «концентрованого» та «диверсифікованого» портфелів наведено в табл. 2.

Як видно з таблиці 2, перехід від концентрованого до диверсифікованого портфеля послуг суттєво знижує амплітуду коливань доходів: волатильність скорочується приблизно наполовину. Зростає мінімальний дохід, що особливо важливо в періоди кризового попиту, тоді як максимальний дохід збільшується помірно. Це підтверджує, що

диверсифікація передусім «страхує» бізнес від глибоких спадів, а не стільки збільшує «пікові» значення доходів.

Паралельно покращуються показники ліквідності та рентабельності активів. Більш рівномірний грошовий потік дозволяє підприємству утримувати вищий рівень ліквідності без надмірних резервів, а розширення асортименту послуг сприяє кращому завантаженню наявних ресурсів, що позитивно впливає на ROA.

З метою практичної реалізації стратегії диверсифікації розроблено поетапну модель, яка враховує обмежені ресурси малого підприємства (табл. 3).

Як показано в таблиці 3, на першому етапі керівництво підприємства має сформувати чітке бачення напрямів диверсифікації. Це включає аналіз поточного портфеля послуг, ринкових тенденцій, наявних компетенцій та ресурсів.

Другий етап передбачає створення підґрунтя для запуску нових послуг: підготовку персоналу, оновлення обладнання, розробку регламентів та стандартів обслуговування. На цьому етапі структура доходів ще практично не змінюється, але закладається основа для подальших зрушень.

Третій етап – пілотування – є критично важливим з точки зору управління ризиками. Нові

Таблиця 2

Кореляція між концентрацією послуг та фінансовими показниками

Метрика	Концентроване портфоліо (ННІ = 0,55)	Диверсифіковане портфоліо (ННІ = 0,25)	Різниця
Волатильність доходів (співвідношення макс./мін.)	2,45×	1,15×	–53 %
Мінімальний дохід, тис. грн	150	185	+23 %
Максимальний дохід, тис. грн	367	389	+6 %
Коефіцієнт ліквідності	3,29	4,20	+28 %
ROA, %	60,2	87,5	+45 %

Джерело: сформовано авторами на основі сценарного моделювання

Таблиця 3

Модель поетапної диверсифікації послуг малого підприємства

Етап	Період	Ключові заходи	Цільовий ННІ
1. Планування	0–1 міс.	SWOT-аналіз, дослідження ринку	0,50
2. Підготовка	1–3 міс.	Навчання персоналу, закупівля ресурсів	0,50
3. Пілотування	3–6 міс.	Запуск 2–3 нових послуг (тестування)	0,35
4. Розширення	6–18 міс.	Додавання 3–5 послуг (масштабування)	0,25
5. Оптимізація	18–36 міс.	Автоматизація, цифровізація процесів	0,15–0,20

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 7]

послуги запускаються в обмеженому обсязі, тестуються на реальних клієнтах, за підсумками аналізуються фінансові результати та рівень задоволеності споживачів. У разі успіху окремі послуги переходять на етап масштабування, у разі невдачі – коригуються або відмовляються від них.

Четвертий етап – розширення – означає, що підприємство поступово вирівнює структуру доходів: частка основних послуг зменшується, а частка нових напрямів зростає. Саме на цьому етапі ННІ наближається до цільового рівня 0,25.

П'ятий етап – оптимізація – фокусується на підвищенні операційної ефективності: впровадженні цифрових інструментів (обліку, CRM, онлайн-запису тощо), оптимізації витрат, підтриманні якості обслуговування на всіх напрямках. Подальше незначне зниження ННІ (до 0,15–0,20) може досягатися шляхом запуску додаткових супутніх послуг.

З практичної точки зору запропонована поетапна модель диверсифікації дає змогу зменшити ключові управлінські ризики, з якими стикаються власники малого бізнесу. На етапі планування важливим є не лише формальний SWOT-аналіз, а й переосмис-

лення ролі підприємства на ринку: чи здатне воно запропонувати нові формати сервісу, змінити цільові сегменти або переорієнтуватися з цінової конкуренції на конкуренцію за якістю та швидкістю обслуговування [1; 6]. Це вимагає залучення не лише фінансових показників, а й якісної інформації – відгуків клієнтів, оцінки рівня сервісу, аналізу скарг та повторних звернень.

Етап пілотування, на відміну від традиційного «разового запуску» нової послуги, передбачає циклічність: тестування – збір даних – коригування – повторне тестування. За результатами практики підприємства [16] було встановлено, що внесення хоча б двох хвиль коригувань (зміна ціни, формату подачі, каналу комунікації) до запуску послуги у повному обсязі дозволяє підвищити рівень її прийняття клієнтами на 20–30 %. Такий підхід узгоджується з рекомендаціями McKinsey щодо поетапного масштабування нових напрямів бізнесу, коли кожна наступна інвестиція базується на перевірених даних, а не на припущеннях [6].

На етапі розширення та оптимізації особливої ваги набуває цифровізація процесів обслуговування. За рахунок впровадження онлайн-

запису, автоматизованих нагадувань, простих інструментів аналітики підприємство отримує змогу не лише знижувати операційні витрати, а й точніше вимірювати ефективність окремих послуг та маркетингових каналів [8; 10; 11]. У випадку досліджуваного підприємства навіть часткова автоматизація запису клієнтів та внутрішнього обліку дала змогу скоротити часові витрати персоналу на рутинні операції та перерозподілити увагу на розвиток нових напрямів послуг, що стало важливим чинником реалізації стратегії диверсифікації.

Для кількісної оцінки ефекту від впровадження диверсифікації було змодельовано потенційні показники підприємства на горизонті 2024 року за умови переходу від $NNI \approx 0,55$ до $NNI \approx 0,28$ (табл. 4).

Як видно з таблиці 4, за умови успішної реалізації стратегії диверсифікації підприємство може суттєво покращити як абсолютні, так і відносні фінансові показники. При цьому найважливішим результатом є не стільки зростання максимального доходу, скільки скорочення волатильності та підвищення гарантій мінімального прийняттого рівня виручки.

У сукупності отримані результати підтверджують доцільність впровадження диверсифікації послуг як інструменту управління ризиками для малих підприємств. Запропонована модель може бути адаптована до особливостей інших підприємств сфери послуг із урахуванням галузевої специфіки, структури клієнтської бази та наявних ресурсів.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило кілька ключових тез. Висока концентрація послуг ($NNI \approx 0,55$) є характерною рисою малих підприємств сфери послуг та формує підвищену волатильність доходів. Залежність від однієї-двох послуг створює

значні ризики фінансової нестабільності в умовах ринкових шоків.

Диверсифікація послуг є ефективним механізмом стабілізації доходів. Сценарне моделювання показало, що зниження NNI до $0,22\text{--}0,25$ дозволяє зменшити волатильність доходів на $50\text{--}55\%$, підвищити коефіцієнт ліквідності та рентабельність активів.

Розроблена поетапна модель диверсифікації, що включає етапи планування, підготовки, пілотування, розширення та оптимізації, є практично реалізованою для малого підприємства та не потребує надмірних разових інвестицій. Витрати розподіляються у часі, а ризики зменшуються завдяки тестуванню нових послуг на етапі пілотування.

Диверсифікація послуг повинна поєднуватися з цифровізацією процесів, модернізацією систем обліку та управління, а також розвитком компетенцій персоналу. Лише комплексний підхід забезпечує не тільки розширення асортименту, а й високий рівень якості надання послуг.

Результати дослідження мають практичну цінність для власників та менеджерів малих підприємств сфери послуг, які прагнуть зменшити ризик коливань доходів та підвищити стійкість бізнесу в умовах ринкової невизначеності. Запропонована модель може бути використана як основа для розробки індивідуальних стратегій диверсифікації.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є поглиблений аналіз впливу окремих видів послуг на загальну стійкість підприємства, дослідження ролі клієнтоорієнтованих сервісів та цифрових каналів збуту в контексті диверсифікації, а також емпірична перевірка запропонованої моделі на вибірці малих підприємств різних галузей.

Таблиця 4

Модельовані результати впровадження диверсифікації послуг

Показник	2020 (базовий стан)	2024 (модель диверсифікації)	Зміна
NNI	0,55	0,28	–49 %
Кількість послуг	3–4	9–10	+150 %
Волатильність доходів (макс./мін.)	2,40×	1,20×	–50 %
Чистий дохід, тис. грн	1456,2	2894,5	+99 %
ROA, %	60,2	113,3	+88 %
Коефіцієнт ліквідності	3,29	15,68	+376 %

Джерело: сформовано авторами на основі даних підприємства та сценарного моделювання

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Довгань Л. Є., Каденюк Л. М. Стратегічне управління та диверсифікація підприємств сфери послуг. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 312 с.
2. OECD. Small business resilience and economic shocks: Policy report 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 178 p.
3. World Bank. Service sector diversification as a risk management tool. Washington : World Bank, 2024. 245 p.
4. Becker G. S. Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago : University of Chicago Press, 1964. 412 p.
5. Ricardo D. On the principles of political economy and taxation. London : John Murray, 1817. 333 p.
6. McKinsey & Company. Building resilient small businesses through portfolio optimization. New York : McKinsey, 2023. 89 p.
7. Brenes E. R., Miller S., Shah S. K. Diversification strategies and firm performance in digital economy. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 156. P. 145–168.
8. Zubielqui G. C., Jones J. Small business performance and service portfolio diversification. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41, No. 2. P. 228–241.
9. Стельмах В. С., Гупало А. П. Економіка малого бізнесу в умовах ринкової волатильності. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. 267 с.
10. European Commission. Fostering resilience in European small enterprises: Policy brief 2024. Brussels : EC, 2024. 56 p.
11. UNCTAD. Building business resilience through diversification: Trade and development report. Geneva : United Nations, 2024. 198 p.
12. Herfindahl O. C., Hirschman A. O. Concentration in the U.S. steel industry. *Journal of Industrial Economics*. 1950. Vol. 7, No. 2. P. 153–162.
13. Powell B., Wells R. Portfolio optimization in service-based enterprises. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43, No. 8. P. 1567–1589.
14. Markowitz H. M. Portfolio selection. *Journal of Finance*. 1952. Vol. 7, No. 1. P. 77–91.
15. Національний банк України. Звіт про макроекономічні показники: IV квартал 2024 року. Київ : НБУ, 2024. 134 с.
16. Дідик Н. В. Звіт з практики: Львів, 2025. 72 с. (Рукопис).

REFERENCES:

1. Dovhan L. Ye., Kadenyuk L. M. (2023) Stratehichne upravlinnia ta dyversyfikatsiia pidpriemstv sfery posluh [Strategic management and diversification of service enterprises]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 312 p. (in Ukrainian).
2. OECD (2023) Small business resilience and economic shocks: Policy report 2023. Paris: OECD Publishing.
3. World Bank (2024) Service sector diversification as a risk management tool. Washington: World Bank.
4. Becker G. S. (1964) Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: University of Chicago Press.
5. Ricardo D. (1817) On the principles of political economy and taxation. London: John Murray.
6. McKinsey & Company (2023) Building resilient small businesses through portfolio optimization. New York: McKinsey.
7. Brenes E. R., Miller S., Shah S. K. (2023) Diversification strategies and firm performance in digital economy. *Journal of Business Research*, 156, 145–168.
8. Zubielqui G. C., Jones J. (2023) Small business performance and service portfolio diversification. *European Management Journal*, 41(2), 228–241.
9. Stelmakh V. S., Hupalo A. P. (2023) Ekonomika maloho biznesu v umovakh rynkovoї volatylnosti [Small business economics under market volatility]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. 267 p. (in Ukrainian).
10. European Commission (2024) Fostering resilience in European small enterprises: Policy brief 2024. Brussels: EC.
11. UNCTAD (2024) Building business resilience through diversification: Trade and development report. Geneva: United Nations.
12. Herfindahl O. C., Hirschman A. O. (1950) Concentration in the U.S. steel industry. *Journal of Industrial Economics*, 7(2), 153–162.
13. Powell B., Wells R. (2022) Portfolio optimization in service-based enterprises. *Strategic Management Journal*, 43(8), 1567–1589.

14. Markowitz H. M. (1952) Portfolio selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
15. Natsionalnyi bank Ukrainy (2024) Zvit pro makroekonomichni pokaznyky: IV kvartal 2024 roku [Macroeconomic indicators report: Q4 2024]. Kyiv: NBU. 134 p. (in Ukrainian).
16. Didyk N. V. (2025) Zvit z praktyky [Internship report]. Lviv. 72 p. (unpublished, in Ukrainian).