

Теймур А. Касумов\*

## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ОСНОВНІ МОТИВИ І ЦІЛІ

*В сучасному глобальному бізнес-середовищі, диверсифікація бізнес-процесів стає стратегічною необхідністю для українських підприємств, оскільки вона дає змогу адаптуватися до нових умов і викликів, що супроводжують інтеграцію у європейський економічний простір. Особливої актуальності висвітлення мотивів і цілей диверсифікації бізнес процесів набуває у зв'язку з війною в країні і воєнним станом.*

*Дослідження спрямоване на визначення основних мотивів і цілей диверсифікації бізнес процесів українських підприємств в умовах євроінтеграції. В процесі аналізу були використані різні методи, такі як аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія та системний підхід, для дослідження основних мотивів і цілей диверсифікації бізнес-процесів в умовах євроінтеграції.*

*У даному дослідженні автором було розглянуто диверсифікацію бізнес-процесів з огляду на сучасні умови євроінтеграції, в якому автор звернув увагу на важливість розуміння впливу євроінтеграції на процеси диверсифікації та його взаємозв'язок із зовнішнім середовищем підприємства. Також у дослідженні було сформовано систему поглядів на диверсифікацію, що дало змогу уточнити й розширити розуміння цього поняття.*

*Далі, автор надав власне визначення диверсифікації бізнес-процесів як в широкому, так і вузькому сенсах, що сприяло глибшому аналізу цього явища. В ході подальшого дослідження була надана класифікація цілей диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств, зокрема у контексті євроінтеграції. Також біло систематизовано причини, що спонукають підприємства приймати рішення про диверсифікацію бізнес-процесів, що сприяло у глибшому розумінні та аналізі цього явища в умовах сучасного бізнес-середовища.*

*Практична значимість результатів цього дослідження полягає у тому, що вони надають підприємствам конкретні стратегічні рекомендації щодо ефективного використання диверсифікації бізнес-процесів в умовах євроінтеграції, що може сприяти їхньому стійкому розвитку та конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, розподіл ризиків, синергетичний ефект, економія на масштабах, стратегії диверсифікації.

*Рис. 4. Літ. 10.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-275-50-59

Teymur A. Kasumov

## DIVERSIFICATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: MAIN MOTIVES AND GOALS

*In today's global business environment, diversification of business processes is becoming a strategic necessity for Ukrainian enterprises, as it allows them to adapt to new conditions and challenges that accompany integration into the European economic area. Highlighting the motivations and goals of business process diversification is especially relevant in connection with the war in the country and martial law.*

*The study is aimed at identifying the main motives and goals of diversification of business processes of Ukrainian enterprises in the context of European integration. In the course of the analysis, various methods were used, such as analysis, synthesis, generalization, induction, analogy and systematic approach, to study the main motives and goals of business process diversification*

---

\* Kyiv National University of Technology and Design. Ukraine.

*in the context of European integration. In this study, the author examined the diversification of business processes in view of the current conditions of European integration.*

*In this study, the author drew attention to the importance of understanding the impact of European integration on diversification processes and its relationship with the external environment of the enterprise. The study also formed a system of views on diversification, which made it possible to clarify and expand the understanding of this concept.*

*Further, the author provided his own definition of business process diversification in both the broad and narrow senses, which contributed to a deeper analysis of this phenomenon. In the course of further research, the author classified the goals of diversification of business processes of modern enterprises, in particular in the context of European integration. The reasons that motivate enterprises to make decisions on diversification of business processes were also systematized, which contributed to a deeper understanding and analysis of this phenomenon in the modern business environment.*

*The practical significance of the results of this study is that they provide enterprises with specific strategic recommendations for the effective use of business process diversification in the context of European integration, which can contribute to their sustainable development and competitiveness.*

**Keywords:** competitiveness, risk sharing, synergies, economies of scale, diversification strategies

**Peer-reviewed, approved and placed:** 06.05.2024.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення сучасні підприємства намагаються постійно адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі. Однією з основних стратегій, яка стає все більш актуальною в умовах євроінтеграції, є диверсифікація бізнес-процесів. Інтеграція у європейський ринок потребує від підприємств не лише відповідності стандартам і вимогам, а й активного пошуку нових можливостей і способів оптимізації своєї діяльності. У зв'язку із зростанням міжнародної торгівлі й інтеграції країн у Європейський Союз, диверсифікація бізнес-процесів стає стратегічно важливою для підприємств. Євроінтеграція потребує від підприємств адаптації до нових умов та ринкових вимог, що робить вивчення основних мотивів і цілей диверсифікації у цьому контексті надзвичайно актуальним.

Важливо розуміти, що диверсифікація бізнес-процесів є не лише реакцією на змінні умови, але й стратегічним засобом досягнення конкурентної переваги, яка дає змогу підприємствам своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі та попиті споживачів. Здатність швидко адаптуватися та виходити за межі стандартних моделей бізнесу стає невід'ємним фактором успіху. Така стратегія не лише сприяє розширенню продуктового портфелю, але й може включати оптимізацію виробничих процесів, удосконалення послуг, розвиток нових ринків, зменшення ризиків, пов'язаних з концентрацією на одному напрямку тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останні публікації, які спрямовані на вивчення диверсифікації бізнес-процесів, включають роботу Майєра та співавторів, яка досліджувала особливості диверсифікації та інтернаціоналізації на єдиному європейському ринку [1]. В роботі Деліджані переглядався взаємозв'язок між продуктовою та міжнародною диверсифікацією в нових підприємствах [2]. Дослідження Ессумана та колег аналізувало можливості використання зовнішньої диверсифікації для

підвищення стійкості підприємств, зокрема через перспективу умовних процесів [3]. Також слід визначити наукову роботу Ю. Ковтуненка, який аналізує теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в контексті інтелектуалізації економіки [4]. Цікаву наукову роботу провела авторка О. Згурської, в якій розглядала диверсифікацію як метод підвищення економічної ефективності підприємства [5]. Аналіз теоретичних підходів до диверсифікації діяльності суб'єкта підприємницької діяльності в своєму дослідженні зробив С. Нікітченко [6]. Крім того, наукова робота К. Волинця вивчала стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок в умовах війни, надаючи додаткові погляди на диверсифікацію у складних ситуаціях [7]. У своїй науковій роботі М. Сітум порівнював корпоративну продуктивність та диверсифікацію з ресурсно-орієнтованої перспективи, зосереджуючись на малих та середніх підприємствах. Наукові роботи класичної спрямованості щодо диверсифікації бізнес процесів представлені трудами М. Горт, Н. І. Ансоф, А. Гінсберг, М. Портер [9-13].

Отже, останні дослідження в цій галузі розкривають різні аспекти диверсифікації бізнес-процесів та її вплив на конкурентоспроможність підприємств. Проте питання цілей і мотивів в умовах євроінтеграції залишаються відкритими і недостатньо вивченими і потребують осучаснення.

**Метою даного дослідження** є розкриття основних мотивів і цілей диверсифікації бізнес-процесів в умовах євроінтеграції українських підприємств.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі наукові завдання:

1. Сформувати систему поглядів на процес диверсифікації бізнес процесів;
2. Надати авторське визначення диверсифікації бізнес процесів в широкому та вузькому сенсах;
3. Класифікувати цілі диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємства в умовах євроінтеграції;
4. Систематизувати причини прийняття рішення про диверсифікацію бізнес процесів підприємств.

Методологія дослідження базується на комбінації теоретичних та емпіричних підходів, використання яких дає змогу отримати комплексний розгляд визначеного питання. Під час аналізу враховувалися якісні аспекти, а також використовувалися різноманітні методи, такі як аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія та системний підхід, для вивчення основних мотивів і цілей диверсифікації бізнес-процесів в умовах євроінтеграції.

**Основні результати дослідження.** Ігор Ансофф, як видатний дослідник у галузі стратегічного управління, додав значного вкладу у теоретичні основи й практичне застосування стратегій росту підприємств. Його наукові праці виділяються в сфері стратегічного управління та розвитку бізнесу за допомогою диверсифікації. Одним з його важливих внесків є створення Матриці Ансоффа, яка стала основною моделлю для стратегій росту. Дана модель надає підприємствам систему для оцінки можливих стратегій розвитку, шляхом розширення продуктового або ринкового портфеля. Матриця

Ансоффа дає змогу підприємствам вибрати оптимальний напрямок розвитку, враховуючи їхні ресурси та потреби ринку. Матриця Ансоффа сприяла формуванню стратегій диверсифікації, акцентуючи увагу на розширенні асортименту продукції й ринків з метою досягнення стійкого росту. Автор підкреслював, що диверсифікація може стати стратегічним інструментом для розвитку сучасних підприємств, забезпечуючи їм можливість розширюватися у нових напрямках і збільшувати обсяги продажів, стабільність і зменшення ризиків [10].

А. Гінсберг в своїй роботі «вивчав диверсифікацію зі спробою з'єднати її з ефективністю підприємства. Він використовував соціокогнітивний підхід для аналізу впливу стратегії диверсифікації на результативність підприємств. Такий підхід спрямований на вивчення та розуміння того, як соціальні та когнітивні процеси впливають на рішення підприємств щодо диверсифікації бізнесу та його результативності [11]. Науковець у своїх дослідженнях ретельно досліджував вплив сприйняття ризиків і можливостей керівниками підприємства на формування стратегії диверсифікації й обрання інвестиційних проектів. Він аналізував, як індивідуальні переконання й уявлення про можливі ризики і вигоди формують підходи до розширення бізнесу та прийняття фінансових рішень [11].

Економіст Г. Кенні в своїй роботі зосереджувався на важливості диверсифікації як основної стратегії для зростання та розвитку підприємств. Він розглядав різні аспекти цієї стратегії, включаючи розширення асортименту продукції, залучення на нові ринки, розробку нових послуг чи рішення залежності від окремих ринків чи продуктів. Автор підкреслював важливість дослідження ринкових потреб і конкурентного середовища для ефективної диверсифікації [13]. Також він пропонував стратегії для виявлення можливостей на нових ринках, визначення ключових конкурентних переваг та ефективного використання внутрішніх ресурсів підприємства для досягнення успіху у нових сегментах [13].

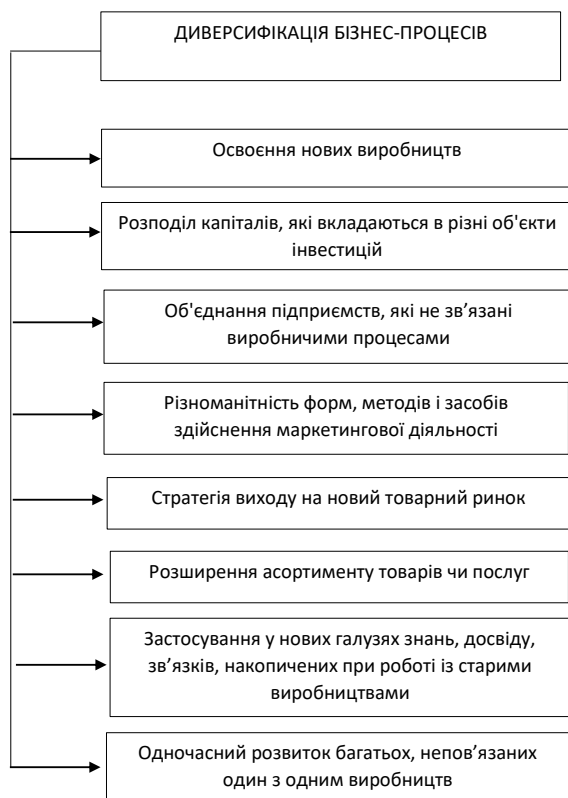
Філіп Котлер, відомий як впливовий маркетинголог, проводив дослідження і практикував стратегії диверсифікації з урахуванням розширення асортименту продукції підприємств. Він аналізував можливості підприємств щодо введення нових товарів або послуг на ринок, розширення сегментів споживачів і максимізації впливу на цільову аудиторію. Ф. Котлер радив уникати виключно повної диверсифікації, підкреслюючи важливість стратегій концентрації, збільшення частки ринку та удосконалення наявних продуктів [14].

На підставі опрацьованих теоретичних досліджень, запропоноване авторське визначення диверсифікації, яке автор визначає в широкому та вузькому значеннях.

В широкому сенсі – це, перш за все, як повноцінна стратегія, яка полягає в розширенні діяльності підприємства через різноманіття його діяльності, що включає розширення асортименту продукції або послуг, вихід на нові ринки, розподіл інвестицій між різними видами активів і різні сфери виробництва. Така стратегія, певною мірою, спрямована на зменшення ризиків, пов'язаних з концентрацією діяльності в одному сегменті або ринку й сприяє створенню більш стійкого й стабільного підприємства через більш широкий спектр діяльності та інвестицій.

В вузькому сенсі, диверсифікація означає розподіл діяльності підприємства між різними видами продукції або ринками з метою розподілення ризиків і забезпечення стабільності при виникненні негативних чинників у певних секторах чи сегментах ринку, що передбачає збалансований підхід до інвестування з метою уникнення значних витрат в разі негативного впливу на одну частину бізнесу.

Авторське узагальнення розглянутих поглядів, представлене на рисунку 1. відображає узагальнену різноманітність поглядів на диверсифікацію бізнес-процесів підприємства, дозволяючи врахувати різні аспекти та стратегії впровадження цього підходу.



*Рис. 1. Узагальнена різноманітність поглядів на диверсифікацію бізнес процесів підприємства, авторська розробка*

Підприємство, яке вирішило впровадити стратегію диверсифікації, визначає конкретні цілі, необхідні для ефективного функціонування та зміцнення своїх стійких позицій на ринковій арені у майбутньому. В даному контексті варто розуміти, що цілі диверсифікації в умовах євроінтеграції спрямовані, перш за все, на забезпечення адаптації до європейських

стандартів і умов, а також на максимізацію переваг, які надає входження в європейський бізнес-середовище.

Автор вважає за доцільне зобразити ці цілі диверсифікації бізнес-процесів на рис. 2.

|                                                                          |                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Цілі диверсифікації бізнес-процесів підприємства в умовах євроінтеграції | Забезпечення конкурентоспроможності та отримання прибутку на європейському ринку         |
|                                                                          | Більш повне завантаження виробничих потужностей                                          |
|                                                                          | Пошук і реалізація альтернативних варіантів використання сировини, матеріалів технології |
|                                                                          | Досягнення синергетичного ефекту                                                         |
|                                                                          | Проведення ресурсозберігаючої політики                                                   |
|                                                                          | Економія на масштабах діяльності                                                         |
|                                                                          | Відкриття нових європейських ринків                                                      |
|                                                                          | Ефективне використання економічно обмежених ресурсів                                     |
|                                                                          | Розподіл ризиків                                                                         |
|                                                                          | Забезпечення фінансової стійкості й стабільності                                         |
|                                                                          | Захист виробничого потенціалу                                                            |
|                                                                          | Хеджування ризиків майбутнього стану підприємства                                        |

*Рис. 2. Цілі диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємства в умовах євроінтеграції, розроблено автором*

Цікавий погляд на передумови для впровадження диверсифікації на сучасних підприємствах, подає науковець Ковтуненко Ю.В., який в своїй роботі бачить їх в трьох основних аспектах [4]:

1. Вплив технологічного прогресу на світову економіку.
2. Лібералізація діяльності підприємств.
3. Внутрішні проблеми самого підприємства.

На думку автора, перші два аспекти є суттєвими рушійними силами глобалізації. Процеси, що спонукають підприємців до адаптації своїх стратегій через впровадження диверсифікації виробничої діяльності, є фундаментом для світової економічної інтеграції.

У внутрішній структурі вітчизняного бізнесу часто намагаються впроваджувати диверсифікацію через відсутність новітніх технологій і техніки виробництва. Нажаль, багато підприємств не можуть розпочати свою діяльність, використовуючи сучасні технології, через обмежені фінансові ресурси. Деякі підприємці, зокрема початкові, мають обмежені можливості

отримання кредиту, а інвестиції в окремі галузі виробництва в Україні в останні роки в цілому відзначаються негативною тенденцією. Таким чином, на практиці, виробничі бізнес-процеси часто розпочинаються за допомогою доступних технологій, які іноді вже на початку втратили свою актуальність [4].

В Україні наразі існують значні проблеми з відповідністю якості продукції міжнародним стандартам, що перешкоджає підприємствам розширювати свою діяльність на європейські ринки, оскільки вони не можуть конкурувати з місцевими виробниками чи представниками європейських країн.

При цьому, розробка технологічної бази на міжнародному рівні стає пріоритетною для підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність на нові ринки. Зростання ділової активності та підвищення якості продукції є важливими аспектами, які можливо досягти завдяки впровадженню сучасних технологій.

Таким чином, використання новітніх технологій стає передумовою для успішної диверсифікації та розширення діяльності підприємств на міжнародному рівні.

Такий взаємозв'язок представлений на рис. 3.

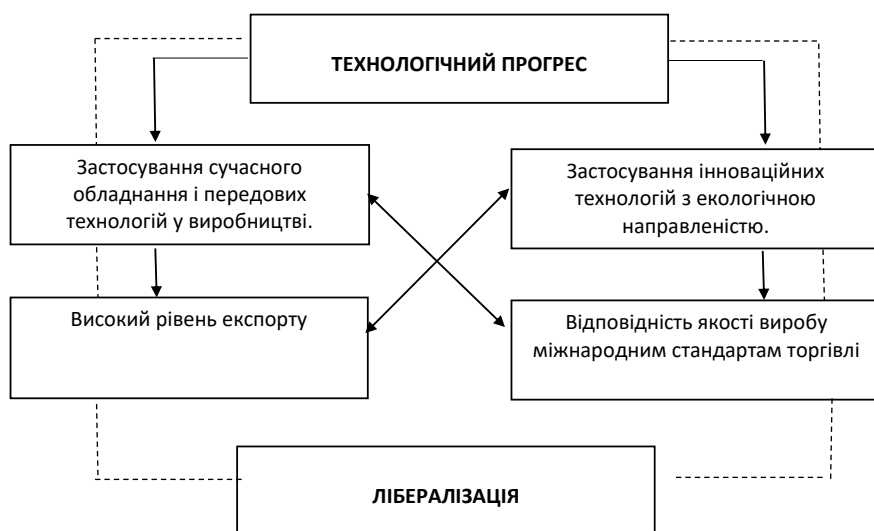


Рис. 3. Взаємозв'язок передумов диверсифікації бізнес процесів на сучасних підприємствах, систематизовано на підставі [4; 10]

Отже, диверсифікація стає важливим стратегічним інструментом для сучасних підприємств у контексті євроінтеграції, допомагаючи досягти конкурентоспроможності на європейському ринку, оптимізувати виробничі процеси, зменшити ризики та забезпечити стійкість у змінливих умовах бізнес-середовища.

З метою кращого розуміння важливості диверсифікації, доцільно звернути увагу саме на її причини.

Існує низка причин, які змушують підприємства та їх керівників прийняти рішення щодо розширення діяльності.

Автором виділено і показано на рис. 4 основні з них.



Рис. 4. Причини прийняття рішення про диверсифікацію бізнес процесів підприємств, розроблено автором

Таким чином, становиться зрозумілим, що використання диверсифікації є результатом потреби зменшення ризиків, розширення аудиторії та використання внутрішніх ресурсів для нових напрямків діяльності.

**Висновки.** Отже, диверсифікація — це стратегічний інструмент, який набуває особливого значення в умовах євроінтеграції, оскільки підприємства потрапляють під вплив глобальних ринкових та торговельних вимог. Основним мотивом для підприємств є необхідність адаптації до нових стандартів якості та вимог європейських ринків, щоб забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції. Крім того, з метою мінімізації ризиків та збільшення стійкості у відносинах з міжнародними партнерами, підприємства вдаються до диверсифікації своєї діяльності та розвитку нових напрямків у своїй бізнес-стратегії.

Основні цілі диверсифікації бізнес-процесів в контексті євроінтеграції полягають у забезпеченні відповідності стандартам та вимогам, що є загальноприйнятими на європейських ринках, що включає в себе підвищення якості продукції, вдосконалення виробничих процесів та впровадження нових технологій для досягнення міжнародного рівня конкурентоспроможності. Крім того, цілі диверсифікації також включають розширення географії збуту та диверсифікацію продуктового портфеля для відповіді на різноманітні потреби різних ринків у європейському просторі.

Щодо перспектив подальших досліджень, важливим є подальший аналіз ефективності застосування стратегій диверсифікації в умовах євроінтеграції, враховуючи різноманітні сфери бізнесу та специфіку кожного ринку. Крім того, дослідження може розширюватися на аналіз взаємозв'язку між диверсифікацією та іншими стратегіями розвитку підприємств у контексті євроінтеграції, щоб з'ясувати оптимальні шляхи забезпечення стабільного розвитку у глобальному економічному середовищі.

1. Mayer, M., Hautz, J., Stadler, C., Whittington, R. Diversification and Internationalization in the European Single Market: The British Exception. *Business History Review*, 2017. 1-21. doi:10.1017/S000768051700071X
2. Deligianni, I. Revisiting the relationship between product and international diversification in new ventures: The moderating effect of effectuation processes. *International Business Review*, 32(1), 2023. 102051. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102051>
3. Essuman, D., Owusu-Yirenkyi, D., Afloe, W. T., Donbesuur, F. Leveraging foreign diversification to build firm resilience: A conditional process perspective. *Journal of International Management*, 29(6), 2023. 101090. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101090>
4. Ковтуненко Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки: дис... д-ра. екон. наук : 08.00.04 / Одеський національний політехнічний ун-т. Київ, 2019, 506 с.
5. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства / О.М. Згурська// Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – №13. – с. 16-21.
6. Нікітченко С. Теоретичні підходи до диверсифікації діяльності суб'єкта підприємницької діяльності. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Випуск 3-4. С. 27-35. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.03-04.027>
7. Волинець К. В. Стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства «Ватра». 2023. № 164. С. 171 – 178.
8. Situm, M. Corporate performance and diversification from a resource-based view: A comparison between small and medium-sized Austrian firms. *Journal of Small Business Strategy*, 2019. 29(3), 78-96.
9. Gort M. Diversification and integration in American industry. Princeton : Princeton University Press, 1962. 262 p.
10. Ansoff, H. I. *Implanting Strategic Management*. Prentice/Hall International. 1984. с. 510
11. Ginsberg, A. Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach. *Academy of Management Review*, 1990. 15(3). С. 514-535. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4309115>
12. Porter, M. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
13. Kenny, G. *Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully*. Kogan. 224 с. 2009
14. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management*. Pearson Education. 2011, p.816
15. Passant, A. J. G. The organizational identity of business schools: Toward an entrepreneurial redefinition? A longitudinal case study of a European business school. *Review of Entrepreneurship*, 21(1), 2022. 24-64.

- 
1. Mayer, M., Hautz, J., Stadler, C., Whittington, R. Diversification and Internationalization in the European Single Market: The British Exception. *Business History Review*, 2017. 1-21. doi:10.1017/S000768051700071X
  2. Deligianni, I. Revisiting the relationship between product and international diversification in new ventures: The moderating effect of effectuation processes. *International Business Review*, 32(1), 2023. 102051. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102051>
  3. Essuman, D., Owusu-Yirenkyi, D., Afloe, W. T., Donbesuur, F. Leveraging foreign diversification to build firm resilience: A conditional process perspective. *Journal of International Management*, 29(6), 2023. 101090. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101090>
  4. Kovtunenکو Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки: дис... д-ра. екон. наук : 08.00.04 / Одеський національний політехнічний ун-т. Київ, 2019, 506 с.

5. Zghurska O.M. Dyversyfikatsiia yak metod pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti pidpriemstva / O.M. Zghurska// Investytsii: praktyka ta dosvid. — 2018. - №13. - s. 16-21.
6. Nikitchenko S. Teoretychni pidkhody do dyversyfikatsii diialnosti subiekta pidpriemnytskoi diialnosti. Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. 2022. Vypusk 3-4. S. 27-35. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.03-04.027>
7. Volynets K. V. Stratehii vykhodu pidpriemstv na zovnishnii rynok v umovakh viiny. Visnyk studentskoho naukovooho tovarystva «Vatra». 2023. № 164. S. 171 — 178.
8. Situm, M. Corporate performance and diversification from a resource-based view: A comparison between small and medium-sized Austrian firms. *Journal of Small Business Strategy*, 2019. 29(3), 78-96.
9. Gort M. Diversification and integration in American industry. Princeton : Princeton University Press, 1962. 262 r.
10. Ansoff, H. I. *Implanting Strategic Management*. Prentice/Hall International.1984. s. 510
11. Ginsberg, A. Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach. *Academy of Management Review*, 1990. 15(3). S. 514-535. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4309115>
12. Porter, M. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
13. Kenny, G. *Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully*. Kogan. 224 s. 2009
14. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management*. Pearson Education. 2011, p.816
15. Passant, A. J. G. The organizational identity of business schools: Toward an entrepreneurial redefinition? A longitudinal case study of a European business school. *Review of Entrepreneurship*, 21(1), 2022. 24-64.