

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**КАСУМОВ ТЕЙМУР АНАТОЛІЙОВИЧ**

УДК 330.341.1:339.92:339.944

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО  
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ  
ПРОЦЕСІВ**

Спеціальність 076 — Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Галузь знань 07 — Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Т. А. Касумов

Науковий керівник: Цалко Тетяна Ростиславівна, кандидат економічних наук,  
доцент

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Касумов Т. А.* **Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2026.

Дисертаційна робота присвячена комплексному дослідженню механізму формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу в Україні в умовах євроінтеграції, воєнних шоків, структурної нестабільності, руйнування логістичних ланцюгів і посилення регуляторного тиску з боку європейського ринку. Актуальність теми обґрунтована тим, що в сучасних умовах стійкість підприємств визначається не стільки масштабом ресурсів або галузевою належністю, скільки здатністю змінювати конфігурацію діяльності, поєднуючи диверсифікацію продуктів, ринків і каналів збуту з інтеграцією у партнерські мережі, кластери і ланцюги створення вартості.

У дисертаційній роботі доведено, що в умовах євроінтеграції, цифрової трансформації і «зеленого» переходу диверсифікація набуває значення багатовимірного процесу цілеспрямованого розширення і перебудови діяльності підприємства, що охоплює продукти, послуги, ринки, канали збуту, партнерські мережі і бізнес-моделі. На цій підставі вдосконалено визначення поняття «диверсифікація» як управлінської категорії, що поєднує стратегічний вимір системної трансформації архітектури бізнесу і тактичний вимір розподілу ризиків через збалансований портфель напрямів діяльності.

Узагальнено форми і види інтеграційних процесів у розвитку бізнесу. Доведено, що інтеграція дедалі більше реалізовується через гнучкі мережеві, платформенні, цифрові, контрактні і кластерні форми взаємодії. Показано, що сучасні інтеграційні структури класифікуються за рівнем взаємодії, стабільності, територією і способом консолідації, а ефективність інтеграції залежить від

правильного поєднання мотивів - зниження витрат, виходу на нові ринки, доступу до інновацій, спільного використання ресурсів із відповідною формою інтеграції. Підкреслено, що горизонтальні, вертикальні і конгломератні союзи залишаються важливими, але реальну динаміку нового етапу розвитку бізнесу задають саме мережеві і цифрові альянси, які забезпечують підприємствам адаптивність і можливість швидкого входження в нові коопераційні середовища.

Особливу увагу в першому розділі приділено євроінтеграційній специфіці розвитку бізнесу. Доведено, що для українських підприємств інтеграція до європейського економічного простору породжує водночас коерцитивні, нормативні і міметичні тиски, пов'язані з необхідністю гармонізації технічних регламентів, дотримання екологічних і корпоративних стандартів, підвищення прозорості і зміни корпоративної культури.

У другому розділі здійснено поглиблений аналіз сучасного стану диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу в Україні. На макрорівні дослідження показало, що зміни у структурі української економіки впродовж 2014–2026 років не можна тлумачити спрощено як пряме зростання диверсифікації. Доведено, що зниження галузевої концентрації у 2022–2023 роках мало переважно кризову природу: воно відбулося не через формування нових сильних секторів, а передусім через ослаблення традиційного виробничого ядра. Водночас подальша динаміка засвідчила вже формування нової секторної конфігурації економіки. У загальних висновках зафіксовано, що індекс Герфіндаля–Гіршмана для переробної промисловості зменшився з 0,0752 у 2014 році до 0,0454 у 2024 році, що свідчило про зниження концентрації і поступове розширення структурної основи економіки.

На мікрорівні доведено, що диверсифікація українських підприємств після 2022 року відбувалася нерівномірно і галузево асиметрично. Найбільш інтенсивне розширення портфеля було зафіксовано в ІТ-секторі: у SoftServe кількість сервісних категорій зросла приблизно з 4 до 14, а у Intellias - з 7 до 9. У металургії і машинобудуванні диверсифікація проявлялася через ускладнення продуктової номенклатури: Metinvest збільшив кількість продуктових категорій приблизно з 16 до 23, ArcelorMittal Kryvyi Rih - з 8 до 10, Ferrexpo доповнила портфель новим

видом концентрату, а Interpire освоїла понад 200 нових типів трубної продукції і 24 нові типорозміри залізничних коліс. В аграрному секторі логіка диверсифікації виявилася іншою: МНР збільшив кількість товарних категорій приблизно з 9 до 11 і розширив переробні сегменти, тоді як Kernel, Nibulon і Astarta змінювали радше внутрішню структуру виробництва й експорту, ніж загальну кількість категорій. На цій основі сформульовано висновок: диверсифікація українського бізнесу реалізовувалася за трьома логіками - через розширення номенклатури, через поглиблення переробки і через зміну географії й архітектури збуту.

Важливим результатом другого розділу стало також переосмислення природи інтеграційних процесів в українському бізнесі. Показано, що в умовах війни інтеграція не зводиться до класичних злиттів і поглинань. Поряд із капітальною інтеграцією дедалі більшого значення набули м'які форми: стратегічні альянси, консорціуми, кластери, виробничі кооперації, міжкластерні платформи, а також релокаційно-просторові форми вбудовування бізнесу в нові локальні економіки. Водночас класичний М&А-сегмент також був детально проаналізований. У роботі наведено, що обсяг анонсованих і завершених угод М&А в Україні у 2025 році становив 1,35 млрд дол., що на 10 % перевищувало показник 2024 року - 1,2 млрд дол.; кількість транзакцій зросла з 114 до 123. Авторська періодизація інтеграційних процесів у 2014–2025 роках дозволила інтерпретувати український ринок злиттів і поглинань як послідовність фаз: початкову деструкцію, стабілізацію, передкризовий пік, воєнний колапс, відновлення та очікуване прискорене зростання.

Аналітична частина роботи переконливо показала, що євроінтеграція одночасно стимулює й ускладнює диверсифіковано-інтеграційний розвиток бізнесу. З одного боку, вона відкриває доступ до ринку ЄС, фінансових програм, нових стандартів якості і правових механізмів легалізації українських компаній у європейському полі. З іншого боку, вона підвищує вартість адаптації, посилює конкуренцію і робить частину підприємств структурно вразливими.

У підрозділі, присвяченому міжнародному досвіду, було проведено порівняльний аналіз практик країн ЄС і суміжних інституційних моделей. Було

показано, що для України найбільшу практичну цінність мали: чеська модель інтеграції МСП у глобальні ланцюги вартості через організовану систему розвитку постачальників; польська кластерна політика щодо рейтингування і визначення ключових кластерів; хорватська модель поєднання повоєнного відновлення з використанням передвступних і структурних фінансових інструментів ЄС; а також механізми транскордонної кооперації типу EEIG.

У третьому розділі розроблено центральний прикладний інструмент дослідження - інтегральний індекс диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств DI. Його логіка була побудована на поєднанні двох блоків показників. Диверсифікаційний блок охоплював кількість продуктових або сервісних категорій та їх приріст (D1 і D2), а також наявність якісного розширення портфеля у бік продукції і послуг із вищою доданою вартістю (D3). Інтеграційний блок складався з показників експортної орієнтації (I1), включеності у європейські або глобальні ланцюги створення вартості (I2) і наявності інтеграційних механізмів - сертифікації, партнерств, кластерних форм взаємодії тощо (I3).

Апробація індексу DI на вибірці з десяти провідних компаній дозволила провести їх типологізацію і побудувати диференційовані стратегічні моделі розвитку. До групи з дуже високим рівнем DI було віднесено Metinvest (0,95) і SoftServe (0,925); до групи з високим рівнем - МHP (0,7667), Intellias (0,75) і Interpipe (0,7167); до середньої - Ferrexpo (0,6833) і ArcelorMittal Kryvyi Rih (0,5917); до низької - Astarta (0,3417), Nibulon (0,2) і Kernel (0,2). На цій основі було доведено, що кількісне розширення портфеля не гарантує високого рівня розвитку без переходу у більш складні сегменти, а сам факт експорту ще не означає глибокої інтеграції до європейського ринку. Відповідно, для підприємств із низьким і середнім DI було обґрунтовано адаптаційну модель розвитку, зорієнтовану на сертифікацію, відповідність стандартам та ускладнення продуктового портфеля, тоді як для підприємств із високим і дуже високим DI - модель поглибленої інтеграції у європейські ланцюги вартості через партнерства, альянси, R&D-кооперацію та мережеве закріплення.

У межах адаптаційної моделі було розроблено низку важливих практичних інструментів. По-перше, було запропоновано матрицю відповідності продукції українських підприємств нормативно-правовим актам ЄС, національним технічним регламентам України і гармонізованим стандартам. По-друге, було розроблено профільні карти ринкової адаптації продукції і маркетингових стратегій у країнах ЄС. По-третє, було запропоновано авторську дорожню карту експортної адаптації українських підприємств на 2026–2030 роки, побудовану як послідовність етапів із закріпленням дій, інструментів, очікуваних результатів і типових ризиків.

У підрозділах, присвячених державному та інституційному забезпеченню, було обґрунтовано перехід від загальних інструментів підтримки підприємництва до цільового пакета заходів, прив'язаного до рівня ДІ підприємств. Для груп із низьким ДІ було рекомендовано поєднання кредитно-грантових продуктів, страхування технологічних ризиків, прискореної амортизації, сертифікаційної і консультаційної підтримки, а також лізингових і грантових схем входження у нові сегменти. Для підприємств із середнім ДІ було визначено пріоритет технічного оновлення і розвитку партнерських мереж. Для підприємств із високим ДІ у центрі уваги були міжнародні альянси, спільні дослідження, ваучери для R&D і механізми, що знижували трансакційні витрати інтеграції.

У підрозділі, присвяченому оцінці ефективності запропонованих рекомендацій, було розроблено сценарну модель впливу управлінських заходів на компоненти індексу ДІ. Було сформовано матрицю «захід - показник диверсифіковано-інтеграційного розвитку», індивідуалізовано набори інтервенцій для конкретних підприємств і введено коефіцієнти інтенсивності впливу. Після цього за допомогою нелінійної функції насичення було отримано прогнозні значення компонентів індексу і самого ДІ. Результати продемонстрували виразну нелінійну залежність між початковим рівнем розвитку підприємства та ефектом від заходів. Найбільший приріст було отримано для підприємств із низьким вихідним рівнем: Kernel і Nibulon зросли з 0,2000 до 0,5646, Astarta - з 0,3417 до 0,6285. Для підприємств із середнім рівнем ДІ ефект був помірнішим, а для підприємств із

високим і дуже високим рівнем - значно слабшим через ефект насичення: зокрема, для SoftServe прогнозне значення практично не змінилося і залишилося на рівні 0,9250, а для Metinvest зросло лише до 0,9611.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні цілісного теоретико-методичного і прикладного підґрунтя диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств в умовах європейської інтеграції. Уперше було розроблено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання такого розвитку на основі індексу DI; запропоновано типологізацію українських підприємств за рівнем DI; розроблено авторську модель оцінювання ефективності рекомендацій через зв'язок «захід - компонент DI - очікуваний ефект»; а також побудовано багаторівневу інституційно-інструментальну матрицю ризиків і можливостей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств до 2030 року. У роботі також було удосконалено трактування диверсифікації, поняття диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу, механізм державної підтримки, інституційний механізм виходу підприємств на ринки ЄС, механізм розвитку кластерів і дорожню карту експортної адаптації підприємств. Практичне значення результатів було визначене через можливість їх використання українськими підприємствами, органами державного управління, регіональними інституціями підтримки бізнесу та професійними об'єднаннями.

Ключові слова: диверсифікація бізнесу, інтеграція бізнесу, диверсифіковано-інтеграційний розвиток, євроінтеграційні процеси, євроінтеграція, глобалізація, глобальні ланцюги вартості, кластери, стратегічні альянси, злиття і поглинання, експортна адаптація, інституційне середовище, державна підтримка, конкурентоспроможність, стійкість підприємств, сталий розвиток, фінансова стійкість, управління ризиками, цифрова трансформація, корпоративне управління, малий та середній бізнес, інновації, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, регулювання, бізнес середовище, технології прогнозування, структурне відновлення економіки, зелений перехід, стратегічний розвиток, стратегічне управління.

## ABSTRACT

*Kasumov T. A. Mechanism for the Formation of Diversification and Integration-Based Business Development with Due Regard to European Integration Processes.* – Qualifying scientific work submitted as a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Specialty 076 – Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities. Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2026.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the mechanism for forming diversification and integration-based business development in Ukraine under the conditions of European integration, wartime shocks, structural instability, disruption of logistics chains, and increasing regulatory pressure from the European market. The relevance of the topic is substantiated by the fact that, under current conditions, enterprise resilience is determined not so much by the scale of available resources or sectoral affiliation as by the ability to reconfigure business activities by combining diversification of products, markets, and distribution channels with integration into partnership networks, clusters, and value chains.

The dissertation proves that, under the conditions of European integration, digital transformation, and the “green” transition, diversification acquires the meaning of a multidimensional process of purposeful expansion and restructuring of enterprise activities, encompassing products, services, markets, distribution channels, partnership networks, and business models. On this basis, the definition of “diversification” as a managerial category has been improved, combining the strategic dimension of systemic transformation of business architecture and the tactical dimension of risk allocation through a balanced portfolio of business activities.

The forms and types of integration processes in business development have been generalized. It has been proven that integration is increasingly implemented through flexible network, platform-based, digital, contractual, and cluster forms of interaction. It has been shown that modern integration structures are classified by the level of interaction, stability, territorial scope, and method of consolidation, while the

effectiveness of integration depends on the proper alignment of motives — cost reduction, entry into new markets, access to innovations, and shared use of resources — with the corresponding form of integration. It is emphasized that horizontal, vertical, and conglomerate alliances remain important, yet the real dynamics of the new stage of business development are shaped precisely by network and digital alliances, which provide enterprises with adaptability and the ability to rapidly enter new cooperative environments.

Special attention in the first chapter is paid to the European integration-specific features of business development. It has been proven that, for Ukrainian enterprises, integration into the European economic space simultaneously generates coercive, normative, and mimetic pressures related to the need to harmonize technical regulations, comply with environmental and corporate standards, enhance transparency, and transform corporate culture.

The second chapter provides an in-depth analysis of the current state of diversification and integration-based business development in Ukraine. At the macro level, the study demonstrates that changes in the structure of the Ukrainian economy during 2014–2026 cannot be interpreted simplistically as a direct increase in diversification. It is proven that the decline in sectoral concentration in 2022–2023 was predominantly crisis-driven: it occurred not because of the formation of new strong sectors, but primarily due to the weakening of the traditional production core. At the same time, subsequent dynamics indicated the formation of a new sectoral configuration of the economy. The general conclusions state that the Herfindahl–Hirschman Index for manufacturing decreased from 0.0752 in 2014 to 0.0454 in 2024, indicating a reduction in concentration and a gradual expansion of the structural base of the economy.

At the micro level, it is proven that the diversification of Ukrainian enterprises after 2022 developed unevenly and asymmetrically across sectors. The most intensive portfolio expansion was recorded in the IT sector: at SoftServe, the number of service categories increased approximately from 4 to 14, while at Intellias it rose from 7 to 9. In metallurgy and mechanical engineering, diversification manifested itself through the increasing complexity of product nomenclature: Metinvest expanded the number of product

categories approximately from 16 to 23, ArcelorMittal Kryvyi Rih from 8 to 10, Ferrexpo supplemented its portfolio with a new type of concentrate, whereas Interpipe mastered more than 200 new types of pipe products and 24 new railway wheel sizes. In the agricultural sector, the logic of diversification proved to be different: MHP increased the number of product categories approximately from 9 to 11 and expanded its processing segments, whereas Kernel, Nibulon, and Astarta changed primarily the internal structure of production and exports rather than the total number of categories. On this basis, the conclusion is formulated that the diversification of Ukrainian business was implemented through three logics: expansion of nomenclature, deepening of processing, and transformation of the geography and architecture of sales.

An important result of the second chapter is also the reconsideration of the nature of integration processes in Ukrainian business. It is shown that, under wartime conditions, integration cannot be reduced to classical mergers and acquisitions. Alongside capital integration, soft forms have become increasingly important: strategic alliances, consortia, clusters, production cooperation, intercluster platforms, as well as relocation-spatial forms of embedding business into new local economies. At the same time, the classical M&A segment was also analyzed in detail. The dissertation states that the volume of announced and completed M&A transactions in Ukraine in 2025 amounted to USD 1.35 billion, which was 10% higher than the 2024 figure of USD 1.2 billion; the number of transactions increased from 114 to 123. The author's periodization of integration processes during 2014–2025 made it possible to interpret the Ukrainian mergers and acquisitions market as a sequence of phases: initial destruction, stabilization, pre-crisis peak, wartime collapse, recovery, and expected accelerated growth.

The analytical part of the dissertation convincingly demonstrated that European integration simultaneously stimulates and complicates diversification and integration-based business development. On the one hand, it opens access to the EU market, financial programs, new quality standards, and legal mechanisms for the institutional integration of Ukrainian companies into the European economic environment. On the other hand, it increases adaptation costs, intensifies competition, and renders a proportion of enterprises structurally vulnerable.

The subsection devoted to international experience presents a comparative analysis of the practices of EU countries and adjacent institutional models. It is demonstrated that, for Ukraine, the greatest practical value is represented by the Czech model of SME integration into global value chains through an organized supplier development system; the Polish cluster policy based on mapping, ranking, and identification of key clusters; the Croatian model combining post-war recovery with the use of EU pre-accession and structural financial instruments; as well as cross-border cooperation mechanisms of the EEIG type.

The third chapter develops the central applied instrument of the research — the integrated index of diversification and integration-based enterprise development (DI). Its logic is constructed through the combination of two groups of indicators. The diversification block includes the number of product or service categories and their growth dynamics (D1 and D2), as well as the existence of qualitative portfolio expansion toward products and services with higher added value (D3). The integration block consists of indicators reflecting export orientation (I1), inclusion in European or global value chains (I2), and the existence of integration mechanisms, including certification, partnerships, cluster interaction formats, and related forms of cooperation (I3).

The application of the DI index to a sample of ten leading companies made it possible to develop their typology and construct differentiated strategic development models. The group with a very high DI level included Metinvest (0.95) and SoftServe (0.925); the high-level group included MHP (0.7667), Intellias (0.75), and Interpipe (0.7167); the medium-level group consisted of Ferrexpo (0.6833) and ArcelorMittal Kryvyi Rih (0.5917); while the low-level group included Astarta (0.3417), Nibulon (0.2), and Kernel (0.2). On this basis, it was proven that quantitative portfolio expansion alone does not guarantee a high level of development without transition into more sophisticated value-added segments, while the mere fact of exporting does not necessarily indicate deep integration into the European market. Accordingly, for enterprises with low and medium DI levels, an adaptive development model focused on certification, compliance with standards, and increasing product portfolio complexity was substantiated. In contrast, for enterprises with high and very high DI levels, a model of deep integration into European

value chains through partnerships, alliances, R&D cooperation, and network embeddedness was developed.

Within the framework of the adaptive model, a number of important practical instruments were developed. First, a matrix of compliance between the products of Ukrainian enterprises, EU regulatory acts, Ukrainian national technical regulations, and harmonized standards was proposed. Second, specialized maps of market adaptation for products and marketing strategies in EU countries were developed. Third, the dissertation introduced an original roadmap for the export adaptation of Ukrainian enterprises for 2026–2030, structured as a sequence of stages with clearly defined actions, instruments, expected outcomes, and typical risks.

In the subsections devoted to state and institutional support, the transition from general entrepreneurship support instruments to a targeted package of measures linked to the DI level of enterprises was substantiated. For groups with a low DI level, a combination of credit and grant instruments, technological risk insurance, accelerated depreciation mechanisms, certification and consulting support, as well as leasing and grant schemes for entry into new market segments was recommended. For enterprises with a medium DI level, priority was assigned to technological modernization and the development of partnership networks. For enterprises with a high DI level, the central focus was placed on international alliances, joint research activities, R&D vouchers, and mechanisms aimed at reducing the transaction costs of integration.

In the subsection devoted to evaluating the effectiveness of the proposed recommendations, a scenario-based model of the influence of managerial measures on the components of the DI index was developed. A “measure – diversification and integration development indicator” matrix was constructed, individualized sets of interventions for specific enterprises were designed, and impact intensity coefficients were introduced. Subsequently, by applying a nonlinear saturation function, forecasted values for the index components and the overall DI indicator were obtained. The results demonstrated a pronounced nonlinear relationship between the initial level of enterprise development and the effectiveness of the proposed measures. The highest increase was recorded for enterprises with a low initial level: Kernel and Nibulon increased from

0.2000 to 0.5646, while Astarta rose from 0.3417 to 0.6285. For enterprises with a medium DI level, the effect proved more moderate, whereas for enterprises with high and very high levels, the effect was significantly weaker due to the saturation effect. In particular, the projected value for SoftServe remained almost unchanged at 0.9250, while the value for Metinvest increased only to 0.9611.

The scientific novelty of the dissertation lies in the formation of an integrated theoretical, methodological, and applied framework for diversification and integration-based enterprise development under the conditions of European integration. For the first time, a scientific and methodological approach to the integrated assessment of such development based on the DI index was developed; a typology of Ukrainian enterprises according to their DI level was proposed; an original model for evaluating the effectiveness of recommendations through the relationship “measure – DI component – expected effect” was designed; and a multilevel institutional and instrumental matrix of risks and opportunities for diversification and integration-based enterprise development until 2030 was constructed. The dissertation also improved the interpretation of diversification, the concept of diversification and integration-based business development, the mechanism of state support, the institutional mechanism for enterprise access to EU markets, the mechanism for cluster development, and the roadmap for export adaptation of enterprises. The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of their application by Ukrainian enterprises, public administration bodies, regional business support institutions, and professional associations.

Keywords: business diversification, business integration, diversified and integrated development, European integration processes, European integration, globalisation, global value chains, clusters, strategic alliances, mergers and acquisitions, export adaptation, institutional environment, government support, competitiveness, business resilience, sustainable development, financial stability, risk management, digital transformation, corporate governance, small and medium-sized enterprises, innovation, innovative development, innovation potential, regulation, business environment, forecasting techniques, structural economic recovery, green transition, strategic development, strategic management.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України*

1. Hanushchak-Yefimenko L. M., Kasumov T. A. Modern realia of business process diversification within the European integration framework. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 3(8). С. 21–32. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3.2>. (0,5 друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено підходи до оцінювання сучасних тенденцій диверсифікації бізнес-процесів. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19898>
2. Hanushchak-Yefimenko L. M., Shkoda M. S., Kasumov T. A. The benefit of the selling proposition uniqueness in modern business process diversification realia from the European integration development perspective. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 4(9). С. 20–29. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.4.3> (0,5 друк. арк.). Особистий внесок автора: обґрунтовано вплив євроінтеграційних процесів на конкурентоспроможність підприємств. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/21051>
3. Касумов Т. А. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей у системі управління конкурентоспроможністю компанії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4. С. 128–142. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.15> (0,6 друк. арк.). URL: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1382>
4. Ганущак-Єфименко Л. М., Шкода М. С., Касумов Т. А. Моніторинг формування брендингу текстилю та одягу на європейських ринках. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 5. С. 87–100. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.9> (0,7 друк. арк.). Особистий внесок автора: визначено ключові фактори формування конкурентних переваг українських виробників. URL: <https://jrnл.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1392>

5. Касумов Т. А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 126-135. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.2.11> (0,5 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27107>
6. Kasumov T. A. Analysis of the European light industry market: growth prospects and development barriers. *Менеджмент*. 2024. Vol. 40, No. 2. С. 9-21. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2024.2.1> (0,7 друк. арк.). URL: <https://jrnل.knutd.edu.ua/index.php/mng/article/view/1793>
7. Касумов Т. А. Диверсифікація бізнес-процесів в умовах євроінтеграції: основні мотиви і цілі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-275-50-59> (0,5 друк. арк.). URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24.\\_topic\\_Teymur-A.-Kasumov-50-59.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic_Teymur-A.-Kasumov-50-59.pdf)
8. Касумов Т. А. Особливості розвитку американського та китайського ринку легкої промисловості: порівняльний аспект. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5 (22). С. 30–42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.3> (0,6 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/33560>
9. Касумов Т. А. Сучасні підходи до оцінювання ефективності диверсифікації бізнес-процесів в нестабільних економічних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 34–44. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-34-44> (0,5 друк. арк.). URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24.\\_topic\\_Teymur-A.-Kasumov-34-44.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Teymur-A.-Kasumov-34-44.pdf)
10. Касумов Т. А. Маркетплейси в Україні в умовах цифрових метаморфоз: тренди, виклики та стратегічні орієнтири. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 6 (23). С. 64–75. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.7> (0,5 друк. арк.). URL: <https://jrnл.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1768>
11. Kasumov T. Modern types of business process diversification strategies in the context of european integration. *Менеджмент*. 2025. № 1 (41). С. 9-24. DOI:

<https://doi.org/10.30857/2415-3206.2025.1> (0,5 друк. арк.). URL:  
<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/33264>

12. Касумов Т. А. Стратегічні аспекти розвитку торговельних мереж і маркетплейсів у країнах Європи в умовах глобальних викликів. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 1 (24). С. 117–128. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.1.8> (0,5 друк. арк.). URL: <https://jrn1.knutd.edu.ua/index.php/jseconres/article/view/1789>

**Статті у наукових виданнях, індексованих у міжнародних наукометричних базах даних, у тому числі Scopus та Web of Science**

13. Kasumov T. A. Assessment of the state of Ukraine's light industry market and possible paths to its recovery. *Actual Issues of Modern Science. European Scientific e-Journal*. 2025. No. 37. P. 17–26. DOI: <https://doi.org/10.47451/ecn2025-04-01> (0,7 друк. арк.). URL: <https://journals.eiid.eu/index.php/esej/article/view/155>

14. Shkoda M., Kupchyshyna O., Kasumov T., Bernatska I., Burda N., Stepanova O., Zaritska N., Rusina Y. Analysis of innovative projects of technological management of cluster partnership and business diversification during the post-war recovery and European integration of the national economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, № 4. P. 619–631. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.56>. (0,8 друк. арк.). Особистий внесок автора: здійснено аналіз механізмів диверсифікації бізнесу і розвитку кластерного партнерства в умовах післявоєнного відновлення економіки. URL: <https://reference-global.com/download/article/10.15544/mts.2024.56.pdf>

**Опубліковані праці апробаційного характеру**

15. Касумов Т. А. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, м. Київ, 17 листопада 2022

року Т. 2. Київ: КНУТД, 2022. С. 119-122. (0,1 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/22824>

16. Ganushchak-Yefimenko L. M., Kasumov T. A. Demanded areas of retraining of personnel during the post-war recovery of the Ukraine's economy. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2022. С. 59–60. (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначено пріоритетні напрями перепідготовки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України*. URL: <https://afu.kyiv.ua/wp-content/uploads/2023/05/zbirnyk-problemy-integracziyi-osvity-nauky-ta-biznesu-2022.pdf>

17. Kasumov T. A. Innovative business models as a driver of the development of the modern enterprise. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, м. Київ, 17 листопада 2023 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2023. С. 10-14. (0,2 друк. арк.). URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26656>

18. Kasumov T. A., Shkoda M. S. Interpretation of diversification of business processes of modern enterprises. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 23 квітня 2024 року. Київ: КНУТД, 2024. С. 262–264. (0,1 друк. арк.). *Особистий внесок автора: узагальнено теоретичні підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств*. URL: <https://test.knutd.edu.ua/handle/123456789/27140?locale=uk>

19. Касумов Т. А. Розвиток підприємницької освіти: нові горизонти сталого бізнесу у легкій промисловості. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку : матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 29 квітня 2025 року. Київ : КНУТД, 2025. – С. 103-105. URI: (0,1 друк. арк.). <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/31761>

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	20
ВСТУП	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКОВАНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	31
1.1. Економічна сутність і теоретичні підходи до дослідження диверсифікації бізнесу	31
1.2. Інтеграційні процеси в розвитку бізнесу: форми, види і стратегічне значення	41
1.3. Взаємозв'язок диверсифікації та інтеграції в стратегічному розвитку підприємства	53
1.4. Особливості розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та їх вплив на диверсифікаційно-інтеграційні процеси	63
Висновки до розділу 1	71
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДИВЕРСИФІКОВАНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	73
2.1. Оцінка рівня і динаміки диверсифікації українських підприємств за галузевою, продуктовою та географічною ознаками	73
2.2. Аналіз інтеграційних процесів в українському бізнесі: основні тенденції і форми	83
2.3. Вплив євроінтеграційних процесів на стратегії диверсифікації та інтеграції українських підприємств	99
2.4. Порівняльний аналіз досвіду країн Європейського Союзу у сфері диверсифікації та інтеграції бізнесу	113
Висновки до розділу 2	121
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ АКТИВІЗАЦІЇ ДИВЕРСИФІКОВАНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	123

3.1 Розробка стратегічних моделей диверсифіковано-інтеграційного розвитку для українських підприємств	123
3.2. Удосконалення механізмів державного регулювання і підтримки	143
3.3. Формування інституціонального середовища для диверсифіковано-інтеграційного розвитку	152
3.4. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій	167
Висновки до розділу 3	183
ВИСНОВКИ	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	188
ДОДАТКИ	208

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- АМКУ – Антимонопольний комітет України
- АПК – агропромисловий комплекс
- ВВП – валовий внутрішній продукт
- ДП – державне підприємство
- ЄС – Європейський Союз
- ЗВТ – зона вільної торгівлі
- ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність
- ЗіП - злиття і поглинання
- ЗСУ – Збройні Сили України
- ІТ – Інформаційні технології
- МСП – Малий і середній бізнес
- НБУ – Національний банк України
- НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
- ПАТ – публічне акціонерне товариство
- ПВЗВТ – поглиблена та всеохопна зона вільної торгівлі
- ПРАТ – приватне акціонерне товариство
- СЕЗ – спеціальна економічна зона
- СФЗ – Санітарні та фітосанітарні заходи
- ТНК – транснаціональні корпорації
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
- ТПП – Торгово промислова палата України
- ТПП – торгово-промислова палата
- СВАМ – Механізм вуглецевого коригування імпорту (Carbon Border Adjustment Mechanism)
- СЕ (СЕ маркування) – маркування відповідності продукції вимогам ЄС щодо безпеки й охорони довкілля
- DI – Інтегральний індекс диверсифікаційно інтеграційного розвитку (авторський показник для оцінки рівня диверсифікації й інтеграції підприємства)

ESG – Критерії «Environment, Social, Governance» — система оцінки впливу компанії на довкілля, суспільство та управління

GDPR – Загальний регламент ЄС про захист даних (General Data Protection Regulation)

НАССР – Система аналізу небезпек і критичних точок контролю

ННІ – Індекс Герфіндаля Гіршмана, показник концентрації ринку

IFC – Міжнародна фінансова корпорація (International Finance Corporation)

ISO – Міжнародна організація зі стандартизації ((International Organization for Standardization)

OECD – Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development)

UCA – Український кластерний альянс (Ukrainian Cluster Alliance)

UNIDO – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)

## ВСТУП

**Актуальність теми дисертаційного дослідження.** Сучасний розвиток бізнесу в Україні формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальними виступають тривала економічна нестабільність, наслідки повномасштабної війни, руйнування виробничих і логістичних ланцюгів, скорочення внутрішнього попиту і необхідність прискореної адаптації до правил і стандартів європейського ринку. За цих умов стійкість підприємств дедалі менше визначається масштабами наявних ресурсів або галузевою належністю і дедалі більше - здатністю бізнесу змінювати конфігурацію своєї діяльності, поєднуючи диверсифікацію напрямів розвитку з інтеграцією у нові ринки, коопераційні мережі та ланцюги створення вартості.

Процеси європейської інтеграції, які для України мають не декларативний, а практичний характер, істотно трансформують середовище функціонування бізнесу. Гармонізація технічних регламентів, посилення вимог до якості продукції, корпоративного управління, екологічних і соціальних стандартів водночас розширюють доступ до ринків ЄС і загострюють конкуренцію. У таких умовах диверсифікація бізнесу - продуктової, галузевої, географічної уже не може розглядатися як автономна стратегія, спрямована лише на розподіл ризиків. Вона дедалі частіше реалізується у тісному зв'язку з інтеграційними процесами: участю у стратегічних альянсах, створенням спільних підприємств, включенням у транснаціональні і регіональні ланцюги доданої вартості, кооперацією з європейськими партнерами.

Зазначене зумовлює актуальність наукового обґрунтування механізму формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів. Потреба в такому механізмі визначається не лише завданнями адаптації українських підприємств до європейських ринків, а і необхідністю переходу від ситуативних управлінських рішень до системної моделі розвитку, здатної забезпечити економічну життєздатність бізнесу в умовах тривалих трансформацій і післявоєнного відновлення.

**Стан наукової розробленості проблеми.** Теоретичні засади диверсифікації та інтеграції бізнесу як стратегічних напрямів розвитку підприємств були закладені у працях класиків економічної думки й стратегічного менеджменту. У цьому контексті базове значення мають концепції корпоративної і стратегічної диверсифікації, ресурсно-орієнтований підхід і теорія трансакційних витрат, розвинуті у працях Г. Ансоффа, Е. Пенроуз, М. Портера, О. Вільямсона, Дж. Барні, Р. Нельсона і С. Вінтера, М. Горта, П. Найяра, А. Гінзберга, М. Сітума, М. Оладімеджі тощо. У працях М. Портера, К. Шапіро і Х. Варіана, Ч. О'Райлі і М. Ташмана інтеграція інтерпретувалася як механізм досягнення конкурентних переваг у складних ринкових структурах.

У сучасних українських дослідженнях проблематика диверсифікації та інтеграції бізнесу отримала розвиток переважно в контексті стратегічного управління підприємствами, адаптації до нестабільного бізнес-середовища та трансформацій національної економіки. У працях Л. М. Ганущак-Єфіменко, Ю. В. Ковтуненко, І. М. Манаєнка, М. С. Пересадько, Н. Ю. Кривицької, Є. В. Командровської, З. Я. Шацької, В. К. Смачило, О. М. Згурської, М. С. Забудюк, В. В. Брін і М. Прокоп, Л. Л. Куц, В. Є. Хаустової, Т. В. Колодяжної, К. В. Трофименка диверсифікація розглядалася як інструмент підвищення економічної ефективності, зниження ризиків і забезпечення адаптивності підприємств у мінливих умовах господарювання.

Разом із тим аналіз наявних наукових джерел свідчить, що диверсифікація й інтеграція здебільшого досліджувалися як відносно автономні напрями стратегічного розвитку. Недостатньо опрацьованою залишається проблема їх системного поєднання в межах єдиного механізму розвитку бізнесу, особливо з урахуванням специфіки євроінтеграції України, воєнних шоків, інституційних обмежень і необхідності швидкої адаптації до європейських стандартів. Бракує узагальнених моделей, які б пояснювали логіку взаємодії диверсифікаційних та інтеграційних процесів, умов формування синергетичного ефекту і критеріїв оцінювання результативності такого розвитку.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** ДДисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну. В межах теми: «Стратегічне управління інноваційним потенціалом: інструменти та методи для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур» (номер державної реєстрації 0125U0018881, 2025-2026 рр.) автором розроблено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств та обґрунтовано стратегічні моделі розвитку для підприємств різного рівня. За темою «Методологічні засади управління кластерним розвитком в умовах війни» (номер державної реєстрації 0123U101031, 2023-2026 рр.) автором удосконалено інституційний механізм формування кластерів та механізм виходу підприємств на ринки ЄС. За темою «Формування державних пріоритетів розвитку підприємництва в умовах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0123U101032, 2023-2026 рр.) автором сформовано теоретико-методичні засади диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та обґрунтовано механізм державної підтримки підприємств з урахуванням їх рівня розвитку.

**Метою дисертаційної роботи** є розвиток теоретико-методологічних і науково-методичних засад формування механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу й обґрунтування прикладних інструментів його реалізації в умовах євроінтеграційних процесів з метою підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємств України.

Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання таких **завдань**:

- уточнити економічну сутність і зміст диверсифікації бізнесу, систематизувати її цілі, мотиви і види в контексті сучасних теорій стратегічного розвитку підприємств;
- узагальнити теоретичні підходи до інтеграційних процесів у розвитку бізнесу, розкрити форми, види і стратегічне значення інтеграції для забезпечення конкурентних переваг підприємств;

- обґрунтувати взаємозв'язок диверсифікації та інтеграції як взаємодоповнювальних складових стратегічного розвитку підприємств;
- дослідити особливості розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції України і визначити їх вплив на диверсифікаційно-інтеграційні процеси;
- оцінити рівень і динаміку диверсифікації українських підприємств за галузевою, продуктовою і географічною ознаками із використанням кількісних індикаторів;
- проаналізувати сучасні тенденції інтеграційних процесів в українському бізнесі, включаючи злиття і поглинання, стратегічні альянси і кластери, і визначити їх галузеву специфіку;
- виявити вплив євроінтеграційних процесів на стратегії диверсифікації та інтеграції підприємств України, окресливши ключові бар'єри та стимули їх реалізації;
- здійснити порівняльний аналіз досвіду країн Європейського Союзу у сфері диверсифікаційно-інтеграційного розвитку бізнесу з метою визначення можливостей його адаптації в Україні;
- розробити стратегічні моделі диверсифіковано-інтеграційного розвитку українських підприємств, орієнтовані на адаптацію до європейських ринків;
- обґрунтувати напрями удосконалення механізмів державного регулювання і підтримки диверсифікаційних і інтеграційних процесів в умовах євроінтеграції;
- сформувати інституціональні умови активізації диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу, з урахуванням ролі кластерів, галузевих асоціацій та інфраструктури підтримки підприємництва;
- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій і можливі ризики реалізації.

*Об'єктом дослідження* є процеси диверсифікації та інтеграції розвитку бізнесу (підприємств) в Україні, що відбувалися в контексті євроінтеграційних змін, адаптації до вимог європейського ринку і трансформації стратегій розвитку.

*Предметом дослідження* є теоретичні, науково-методичні і прикладні засади формування механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертаційної роботи становить поєднання системного, структурно-функціонального, процесного, інституційного та економіко-аналітичного підходів, що дало змогу розглянути диверсифіковано-інтеграційний розвиток бізнесу не як суму окремих стратегічних дій, а як цілісний механізм зміни продуктової, ринкової, організаційної та інтеграційної конфігурації підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій. Системний підхід використано для обґрунтування взаємозв'язку диверсифікації та інтеграції як взаємодоповнювальних складових стратегічного розвитку підприємства; структурно-функціональний - для виокремлення ключових елементів механізму диверсифіковано-інтеграційного розвитку, зокрема стратегічного, регуляторного, інституційного, кадрово-освітнього та оцінювального блоків; процесний підхід - для розкриття послідовності переходу підприємств від вихідного рівня диверсифікації й інтеграції до більш складних форм включення у європейські ринки та ланцюги створення вартості.

Емпіричний блок дослідження ґрунтувався на методах структурно-динамічного, статистичного, порівняльного та індексного аналізу. Зокрема, для оцінювання галузевої диверсифікації економіки України використано індекс Герфіндаля–Гіршмана; для аналізу продуктової диверсифікації підприємств застосовано порівняння продуктових і сервісних портфелів українських експортоорієнтованих компаній у часових зрізах 2021 та 2025 рр.; для оцінювання інтеграційної активності бізнесу використано аналіз динаміки М&А, стратегічних альянсів, коопераційних форм, кластерів, участі у міжнародних програмах і ланцюгах створення вартості.

У третьому розділі дисертації використано методи економіко-математичного моделювання, індексного оцінювання, нормування показників, типологізації, сценарного аналізу, структурно-логічного проектування і прогнозного оцінювання. На їх основі розроблено інтегральний індекс диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств DI, який поєднує показники диверсифікаційного та інтеграційного блоків і дозволяє кількісно оцінити рівень узгодженості між розширенням діяльності підприємства та його включеністю у ринки, партнерські мережі і ланцюги створення вартості. Метод типологізації застосовано для групування підприємств за рівнем DI і визначення для кожної групи релевантних стратегічних моделей розвитку. Метод структурно-логічного моделювання використано для формування системи управлінських заходів, спрямованих на підвищення значень окремих компонентів DI, а метод сценарного прогнозування - для оцінювання потенційної результативності запропонованих рекомендацій у середньостроковій перспективі.

*Інформаційну і фактологічну базу дисертаційного дослідження становили офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, Європейської комісії, Eurostat, OECD, UNIDO, Світового банку, аналітичні матеріали KPMG, PwC, S&P Global Market Intelligence, InVenture, IFC, European Parliamentary Research Service, Interreg Europe, корпоративні звіти та офіційні матеріали українських підприємств, а також наукові праці українських і зарубіжних дослідників з проблем диверсифікації, інтеграції, стратегічного розвитку, кластеризації, M&A, євроінтеграції та трансформації бізнес-моделей.*

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає у формуванні цілісного теоретико-методичного і прикладного підґрунтя диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств в умовах європейської інтеграції, що дало змогу поєднати стратегічні підходи до диверсифікації, інтеграції, кластеризації та інституційної підтримки бізнесу в єдину логіку управлінських рішень. Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

*уперше:*

- розроблено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств на основі авторського індексу DI, який поєднує диверсифікаційний блок - широту продуктового або сервісного портфеля, динаміку його зміни і перехід до напрямів із вищою доданою вартістю та інтеграційний блок, що охоплює експортну орієнтацію, включеність у ланцюги створення вартості і наявність інтеграційних механізмів;

- запропоновано типологізацію українських підприємств за рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку на основі значень інтегрального індексу DI, що дозволило виокремити групи підприємств із низьким, середнім, високим і дуже високим рівнем розвитку і пов'язати кожен групу з відповідною стратегічною моделлю;

***удосконалено:***

- визначення поняття «диверсифікація», що усуває звужене трактування її виключно як продуктового чи ринкового розширення. На відміну від поширених підходів, авторське визначення репрезентує диверсифікацію як багатовимірну управлінську категорію, яка поєднує стратегічний вимір (системну трансформацію архітектури бізнесу з метою підвищення довгострокової стійкості та адаптивності) і тактичний вимір (інструмент розподілу ризиків через формування збалансованого портфеля напрямів діяльності);

- дорожня карта експортної адаптації українських підприємств терміном до 2030 р. як прикладний інструмент управління виходом на ринки ЄС, у якому процес експортної адаптації був розкладений на п'ять послідовних етапів із фіксацією для кожного етапу конкретних дій і інструментів, очікуваних результатів через ключові показники ефективності, типових ризиків реалізації;

- модель оцінювання ефективності запропонованих рекомендацій, у якій кожен управлінський захід розглядається як фактор впливу на конкретні компоненти індексу DI. На цій основі сформовано зв'язок «захід - компонент DI -

очікуваний ефект», що дозволяє оцінювати результативність рекомендацій через зміну параметрів диверсифікаційного та інтеграційного розвитку підприємств;

- багаторівнева інституційно-інструментальна матриця ризиків і можливостей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств, яка системно поєднує стратегії, механізми та інструменти на мікро-, мезо- та макрорівнях управління й дозволяє узгоджено оцінювати їх вплив у горизонті до 2030 року. На відміну від наявних підходів, що переважно зосереджуються на окремих рівнях або інструментах підтримки, запропонована матриця забезпечує цілісне бачення асиметрій і точок узгодження між підприємствами, кластерами та державною політикою, фіксуючи не лише потенційні вигоди, а і ризики реалізації відповідних стратегій;

***набули подальшого розвитку:***

- систематизація теоретичних підходів до співвідношення диверсифікації та інтеграції шляхом поєднання ресурсної теорії, теорії трансакційних витрат, еволюційної теорії фірми, концепції синергії та організаційної амбідекстерності в єдину логіку пояснення стратегічної поведінки підприємств;

- підхід до аналізу інтеграційної активності українського бізнесу, який доповнено авторською періодизацією розвитку M&A і більш ширшим трактуванням інтеграції як сукупності капітальних, контрактних, мережевих, кластерних і ланцюгових форм взаємодії.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що розроблені в дисертації положення, моделі, механізми та аналітичні підходи доведено до рівня прикладних інструментів, придатних для використання у діяльності українських підприємств, органів державного управління, регіональних інституцій підтримки бізнесу і професійних об'єднань у процесі формування стратегій диверсифіковано-інтеграційного розвитку в умовах євроінтеграції.

Результати дослідження впроваджено у діяльність конкретних організацій та підприємств. Зокрема, практичне значення для діяльності Адвокатської фірми

“СТОЛИЧНИЙ АДВОКАТ” отримали підходи до визначення перспективних напрямів розвитку, управління ризиками, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої бізнес-моделі в умовах трансформації економічного середовища (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження, №115 від ”01” травня 2026 р.); багаторівнева інституційно-інструментальна матриця ризиків і можливостей диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств до 2030 року – використана при управлінні проектними ризиками та стратегічному плануванні діяльності КОНСОРЦІУМ «БУДІВЕЛЬНА ГРУПА «ВETERАНИ УКРАЇНИ» (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження, №180 від ”22” квітня 2026 р.); профільні карти ринкової адаптації продукції і маркетингових стратегій у країнах ЄС – при плануванні зовнішньоекономічної діяльності та просуванні товарів на ринки Європейського Союзу, а також механізм оцінювання диверсифікаційних та інтеграційних процесів на основі індексу DI – при аналізі ефективності діяльності ТОВ «КАРПЕТА КИЇВ» та визначенні пріоритетних напрямів розвитку (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження, №2015 від ”01” травня 2026 р.); рекомендації щодо інституційного механізму виходу підприємств на ринки ЄС, зокрема використання механізмів транскордонної кооперації та партнерських мереж – знайшли практичне значення при реалізації зовнішньоекономічних проектів ТОВ «ЮНІЛЮКС ТРЕЙД» (Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження, №01/05 від ”01” травня 2026 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи використано в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну при підготовці матеріалів з навчальних дисциплін “Основи підприємництва” та “Підприємницька діяльність” для освітньо-професійної програми “Підприємництво та комерційна діяльність” спеціальності 076 Підприємництво та торгівля (Довідка №03-74/1261, від 24.06.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним і завершеним дослідженням, результати якого одержані автором особисто. Концептуальні положення, моделі, висновки і рекомендації, представлені в роботі

і винесені на захист, розроблені на основі власного теоретичного узагальнення, системного аналізу й опрацювання емпіричного матеріалу.

**Апробація результатів дослідження.** Апробація результатів дослідження. Основні положення, теоретичні узагальнення та практичні результати дисертаційного дослідження були представлені, обговорені й отримали позитивну оцінку на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Зокрема, результати дослідження, присвячені аналізу ефективності інноваційних бізнес-моделей у системі управління конкурентоспроможністю підприємств, були апробовані на III Всеукраїнській конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (м. Київ, 2022 р.) у межах доповіді «Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства». Результати дослідження щодо актуальних напрямів перепідготовки персоналу в умовах післявоєнного відновлення економіки України були представлені на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (м. Київ, 2022 р.) у доповіді «Пріоритетні напрями підвищення кваліфікації кадрів у період післявоєнного відновлення економіки України». Окремі аспекти дисертаційної роботи, пов'язані з інноваційними бізнес-моделями як чинником розвитку сучасного підприємства, були висвітлені під час IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості» (м. Київ, 2023 р.) у межах доповіді «Інноваційні бізнес-моделі як рушійна сила розвитку сучасного підприємства». Теоретико-методологічні положення щодо трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств були обговорені під час V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 2024 р.) у межах доповіді «Визначення диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств». Питання розвитку підприємницької освіти та формування нових підходів до забезпечення сталого розвитку підприємств легкої промисловості були представлені на VI Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Імперативи економічного

зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 2025 р.) у доповіді «Розвиток підприємницької освіти: нові горизонти сталого бізнесу у легкій промисловості».

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 19 наукових праць, з них: 12 статей – у фахових виданнях з економіки, 2 - у наукових виданнях, індексованих у міжнародних наукометричних базах даних, у тому числі Scopus та Web of Science, 5 публікацій – у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, Загальний обсяг публікацій – 8,6 друк. арк.

**Структура та зміст роботи.** Структура та зміст роботи. Дисертаційна робота містить вступ, три розділи, дванадцять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 214 сторінок, з них 33 таблиці, 14 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел із 186 найменувань розміщено на 20 сторінках, додатки – на 7 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКОВАНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

### 1.1. Економічна сутність і теоретичні підходи до дослідження диверсифікації бізнесу

У процесі поглиблення євроінтеграції економічна поведінка підприємств дедалі більше визначається не лише ринковою кон'юнктурою, а й інституційними вимогами наднаціонального рівня: правилами конкуренції, екологічними стандартами, цифровими регламентами і вимогами до прозорості бізнес-процесів. За цих умов диверсифікація бізнесу перестає бути виключно інструментом внутрішнього стратегічного розвитку і трансформується у спосіб адаптації підприємств до структурних змін економічного простору, в якому національні ринки поступово інтегруються у єдиний європейський економічний простір [172;186].

У контексті зростаючої волатильності глобального середовища, а саме цифрової трансформації, «зеленого» переходу, фрагментації ланцюгів створення вартості і геополітичних зсувів, концепт диверсифікації набуває нового змісту [171]. Якщо в класичних теоріях вона розглядалася переважно як механізм розподілу ризиків і розширення діяльності, то в сучасних умовах її економічна сутність дедалі більше пов'язується з інституційною сумісністю бізнесу, його здатністю відповідати різнорівневим регуляторним вимогам і інтегруватися у транснаціональні виробничі та ринкові структури.

У працях класиків політичної економії - А. Сміта [42], Ж.-Б. Сея [153], Д. Рікардо [52], К. Маркса [24] диверсифікація бізнесу ще не була оформлена як самостійна стратегічна категорія, однак її концептуальні передумови простежувалися опосередковано. Так, А. Сміт обґрунтовував роль конкуренції і спеціалізації як механізмів підвищення ефективності використання ресурсів, водночас його ідея «невидимої руки ринку» дозволяє інтерпретувати ринковий

тиск як стимул до адаптивного розширення діяльності підприємств у відповідь на зміну попиту і структури ринку [42]. Подібна логіка закладалася і в роботах Ж.-Б. Сея [153], який розглядав конкуренцію як чинник економічного розвитку, що змушує підприємства вдосконалювати продукти, ринки або організаційні форми, фактично формуючи передумови диверсифікаційної поведінки [153]. Водночас ідеї Д. Рікардо [52] щодо порівняльних переваг та критика концентрації капіталу в працях К. Маркса дозволяють інтерпретувати диверсифікацію як відповідь на структурні дисбаланси і ризики надмірної спеціалізації [24].

Подальша еволюція наукових підходів до диверсифікації відбувалася вже в межах теорії стратегічного управління. Вагомий внесок у формалізацію стратегій зростання здійснив І. Ансофф, який запропонував матрицю стратегічних альтернатив, що поєднує продуктові та ринкові напрями розвитку і розглядає диверсифікацію як окремий вектор корпоративної стратегії [61]. Надалі диверсифікація почала аналізуватися з позицій її впливу на результативність підприємств і якість управлінських рішень, зокрема у працях А. Гінзберга, де акцент зроблено на соціокогнітивних детермінантах стратегічного вибору [91], а також у дослідженнях Ф. Котлера, який інтерпретував диверсифікацію як інструмент управління продуктовим портфелем і ринковими сегментами [118]. Сукупно ці підходи засвідчують перехід від часткових уявлень про конкуренцію і спеціалізацію до цілісного бачення диверсифікації як інструменту довгострокової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. В таблиці 1.1 представлені підходи до трактування дефініції «диверсифікація бізнесу».

Подані у таблиці 1.1 наукові підходи дозволяють зафіксувати не лише еволюцію трактувань диверсифікації бізнесу, а і внутрішні обмеження кожного з них. Класичні концепції, представлені працями І. Ансоффа [60], Ф. Котлера [118] та Т. Яхагі [185], зформували уявлення про диверсифікацію як масштабний стратегічний крок, пов'язаний із виходом у нові ринкові сегменти, розширенням продуктового портфеля або реалізацією вертикальної і горизонтальної інтеграції. У цих підходах диверсифікація мислиться як інструмент зростання і водночас спосіб зниження ризику за рахунок розподілу діяльності між кількома напрямками,

що передбачає наявність значних фінансових, управлінських та організаційних ресурсів і орієнтацію на довгострокову стабільність.

Таблиця 1.1

## Концептуальні трактування диверсифікації бізнесу: систематизований огляд

№	Автори	Визначення
1	Kotler P., 2011 [118]	Диверсифікація бізнес процесів - стратегічний підхід, який дає змогу підприємствам розширювати свій бізнес за допомогою введення нових продуктів або послуг. Його підхід полягав у максимізації можливостей підприємства шляхом розширення асортименту продукції, звернення до нових сегментів ринку та використання додаткових можливостей для збуту.
2	Kenny G., 2009 [115]	Диверсифікація - процеси та стратегії, які підприємства можуть використовувати для розширення своєї діяльності через введення нових продуктів, послуг, або проникнення на нові ринки.
3	Ginsberg A., 1990 [91]	Диверсифікація бізнес процесів - стратегічний підхід, спрямований на розширення видів діяльності підприємства через нові напрямки або ринки. Його підхід зосереджений на вивченні соціально-пізнавальних аспектів цього процесу.
4	Оксфордський економічний словник, 2017 [98]	Диверсифікація - це розподіл або розширення діяльності підприємства або країни між різними видами продукції або ринками. Це дозволяє зменшити ризик, оскільки навіть монопродуктові підприємства прагнуть додати різноманіття в свою діяльність, уникнути повної залежності від одного виду продукції чи ринку і забезпечити собі більш стабільне положення в умовах непередбачуваності.
5	Yahagi T., 1981 [185]	Диверсифікація бізнес-процесів - це стратегія, за якої підприємство розширює свою діяльність або портфель продуктів/послуг шляхом включення нових галузей, сегментів ринку чи різних видів бізнесу. Це може включати розробку нових продуктів, розширення на нові ринки або використання різних технологій і підходів для забезпечення більшої гнучкості і конкурентоспроможності компанії в різних сферах.
6	Nayyar P. R, 1992 [132]	Диверсифікація бізнес-процесів може розглядатися як стратегія, спрямована на розширення або варіацію діяльності компанії через впровадження нових елементів, напрямів або моделей бізнесу
7	Ansoff H. I., 1969 [60]	Диверсифікація - стратегічний засіб для зменшення ризику та розширення можливостей підприємства. Він також звертає увагу на важливість аналізу та оцінки ризиків, пов'язаних з різними формами диверсифікації, та рекомендує підприємствам уважно планувати та обирати оптимальну стратегію, щоб досягти успішного розширення та максимізації вигід.
8	Демків І., 2021 [7]	Диверсифікація виступає основним засобом зниження несистематичного ризику та водночас є формою забезпечення стратегічного успіху діяльності сучасного підприємства.
9	Oladimeji, M. S., Udosen, I [141]	Каталізатор конкурентних переваг і засіб, за допомогою якого організація розподіляє свої ризики між кількома бізнесами, щоб підвищити прибутковість, зменшити ризик банкрутства, створити синергію, покращити ринкові операції та підвищити ефективність його діяльності
10	Шароян Ф., 2021 [54]	Диверсифікація виступає потужним інструментом, за допомогою якого значно збільшується прибуток підприємства та його конкурентоспроможність у цілому.
11	Feng Y. Та співавт, 2022 [87]	Досліджуючи фінансування китайських нефінансових компаній, автори розглядають диверсифікацію як стратегію виходу за межі базової діяльності та інвестування у фінансові активи. Вони встановили, що така диверсифікація підвищує частку фінансових інвестицій у нефінансових корпораціях, що може породжувати агенційні проблеми, неефективність інвестицій і високі операційні ризики.

<i>Продовження табл. 1.1</i>		
12	Menne F. та співавт., 2022 [123]	Під диверсифікацією вони розуміють розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки і застосування різних каналів збуту; така стратегія разом із маркетингом продукції й використанням фінтех-інструментів позитивно впливає на сталий розвиток бізнесу.
13	Pluciński M., Kotowska I., Mańkowska M., Filina-Dawidowicz L., 2023 [156]	Диверсифікація - підвищення неоднорідності товарних ринків – розвиток нових ринків і продуктів через горизонтальну і вертикальну інтеграцію, причому виокремлюються споріднена (концентрична) і неспоріднена (центрифугальна) форми. Мета – убезпечитися від сезонних коливань й економічних криз, таких як пандемія чи війна.
14	Сагайдак М., 2023 [41]	У контексті готельно-ресторанного бізнесу диверсифікація представлена як розширення партнерств і послуг. Автор виділяє, що різноманітність партнерських відносин забезпечує стабільність й ефективність взаємодії з різними організаціями, зменшує залежність від окремих сегментів ринку і дозволяє залучати більш широку клієнтську базу.
15	Шаврей О. Г., 2024 [53]	Авторка визначає продуктову диверсифікацію як ключову стратегію розвитку бізнесу: вона зменшує ризики залежності від обмеженого асортименту та відкриває можливості виходу на нові ринки. На думку авторки така диверсифікація є ефективним інструментом мінімізації ризиків і розширення ринкових можливостей, хоча вона потребує додаткових операційних витрат і ускладнює управління компанією.
16	Іванов Ю. Б., 2024 [15]	Аналізуючи малий бізнес в Україні, автор відзначає, що рівень просторової і регіонально-секторальної диверсифікації є низьким: більшість підприємств зосереджені у сфері послуг і сконцентровані у певних областях. Гіпотеза його дослідження полягає в тому, що продуктивність малих фірм залежить від їхньої галузевої спеціалізації і рівня диверсифікації; позитивні зрушення спостерігаються лише у високотехнологічних секторах
17	Мартіянова М. та співавт., 2023 [25]	Автори систематизують стратегії диверсифікації: вони виділяють одно-секторальну, багатосекторальну (споріднену і неспоріднену), вертикальну, горизонтальну, концентричну та конгломератну диверсифікації, описуючи їхні переваги й недоліки. До принципів належать послідовність, гнучкість, релевантність, синергія, інноваційність та розподіл ризиків; процес реалізації включає аналіз сильних і слабких сторін, визначення цілей, пошук варіантів, оцінку інвестиційного портфеля, прийняття рішень та моніторинг.

Подальший розвиток теоретичних підходів змістив акцент у бік когнітивного виміру диверсифікації, що чітко простежується у працях А. Гінзберга [91]. У цьому випадку диверсифікація розглядається не лише як формалізована стратегія, а як результат інтерпретацій управлінців, їхнього сприйняття ризиків і можливостей. Китайське дослідження І. Фенг і співавторів [87] підтвердило цю тезу емпірично: вихід нефінансових компаній за межі базової діяльності і концентрація на фінансових інвестиціях за відсутності належної управлінської логіки трансформує диверсифікацію у джерело фінансіалізації, зростання операційних ризиків і зниження ефективності.

У працях, присвячених малому і середньому бізнесу, зокрема у Ф. Менне [123] і співавторів, диверсифікація набуває іншого смислового навантаження. Вона

інтерпретується як каталізатор сталого розвитку лише за умови поєднання з розвитком людського капіталу, маркетингових компетенцій і використання сучасних фінансово-технологічних інструментів.

Суттєвою є і багатовимірність форм диверсифікації, що простежується в галузевих дослідженнях. У роботах польських авторів М. Плучинські і співавторів [156] диверсифікація діяльності портових операторів проявляється через комбінування вантажних потоків, контрактів і сервісів, а розмежування споріднених і неспоріднених форм пов'язується з антикризовою функцією і здатністю протидіяти сезонним і макроекономічним шокам. У сфері готельно-ресторанного бізнесу, за М. Сагайдаком [41], ключового значення набуває партнерська диверсифікація, яка зменшує залежність від окремих сегментів споживачів і підвищує адаптивність до соціокультурних змін. Водночас О. Шаврей [53] акцентує на суперечливості продуктової диверсифікації: вона одночасно знижує ризики концентрації і підвищує управлінську складність і витратність, що вимагає обґрунтованого вибору масштабу й темпів розширення. Окремий вимір диверсифікації пов'язаний зі структурною неоднорідністю економіки. Дослідження Ю. Іванова [15], присвячене малому бізнесу України, демонструє низький рівень секторальної і регіональної диверсифікації, що свідчить про концентрацію підприємницької активності у сфері послуг і обмежений розвиток високотехнологічних напрямів. Підходи М. Мартіянової і співавторів [25] узагальнюють попередні спостереження через систематизацію видів диверсифікації і принципів її реалізації.

Беручи до уваги наведені підходи, диверсифікацію бізнесу можна визначити як *багатовимірний процес цілеспрямованого розширення і перебудови діяльності підприємства, що охоплює продукти, послуги, ринки, канали збуту, партнерські мережі і навіть бізнес-моделі. Його мета - скорочення несистематичних ризиків, формування нових джерел доходів, створення синергії між видами діяльності і підвищення стійкості до зовнішніх шоків. Вона може мати споріднену або неспоріднену форму, здійснюватися через вертикальну чи горизонтальну*

інтеграцію і вимагати глибокого аналізу ресурсів, когнітивної готовності менеджменту й урахування глобальних трендів (сталий розвиток, цифровізація).

Сформульовані у наукових працях підходи фактично знімають ілюзію універсальності диверсифікації як способу зростання. У сучасних інтерпретаціях вона постає не абстрактною стратегією, а умовно корисним інструментом, ефект якого залежить від контексту: рівня організаційної зрілості підприємства, структури ресурсів, галузевих обмежень і зовнішнього середовища. Саме тому логіка дослідження закономірно зміщується від питання що таке диверсифікація до питання для чого і заради чого вона здійснюється.

На рисунку 1.1 подано причини диверсифікації бізнесу.

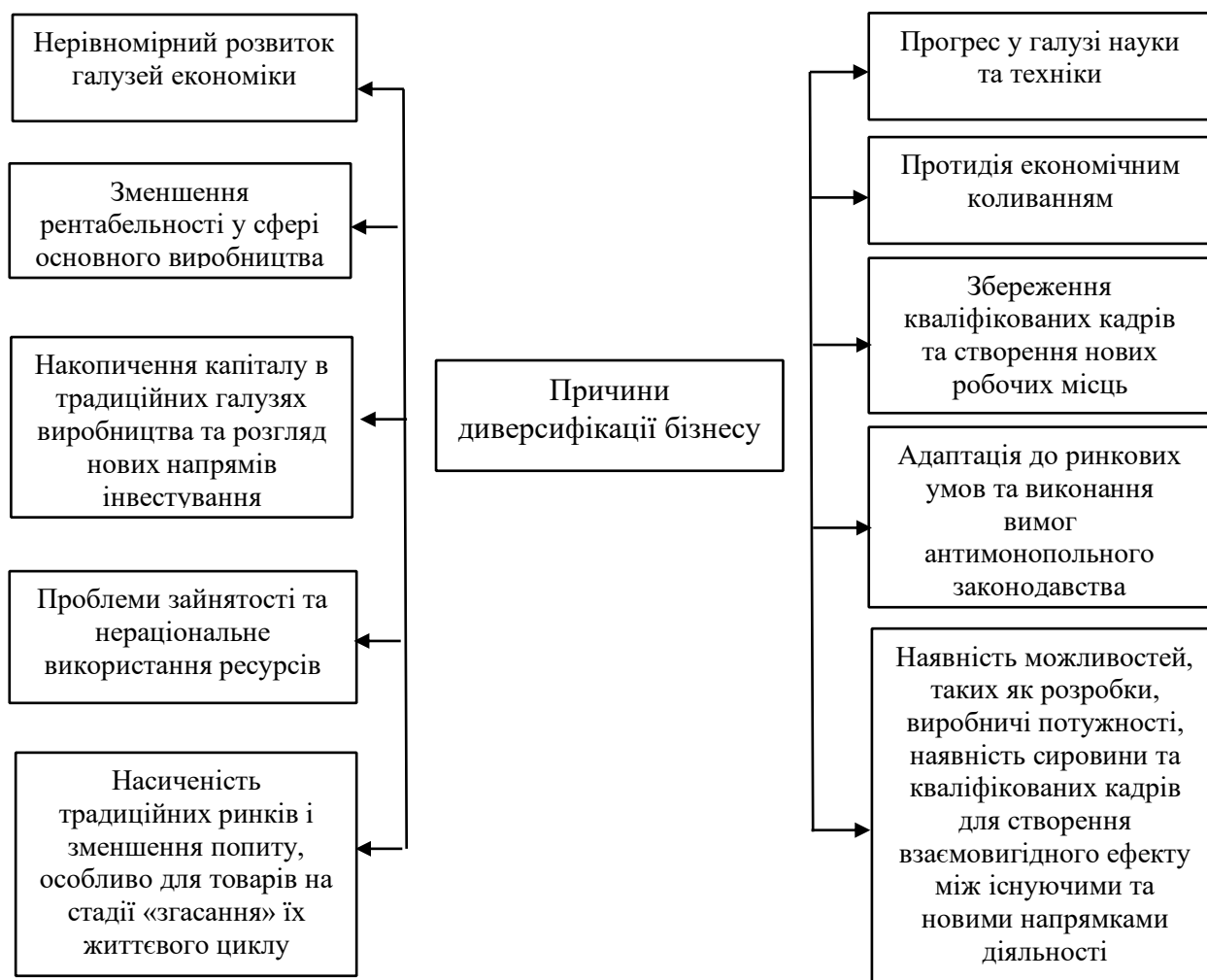


Рис. 1.1 - Причини прийняття рішення про диверсифікацію бізнесу підприємств (систематизовано автором на основі [18;96;97])

Інформація, представлена на рис. 1.1 ілюструє багатofакторну природу причин диверсифікації, яка охоплює як економічну необхідність, так і стратегічні можливості розвитку підприємств. Очевидними є чинники, пов'язані зі зниженням рентабельності основного виробництва, нерівномірним розвитком галузей економіки, насиченістю традиційних ринків, що підштовхує підприємства до освоєння нових ніш і пошуку більш вигідних комбінацій ресурсів. Ці причини добре відомі в літературі з антикризового менеджменту і стратегічного управління. Однак не менш важливими, хоча і менш артикульованими в класичних підходах, є вторинні, інституційно і соціально зумовлені фактори. Наприклад, збереження кваліфікованого персоналу або створення нових робочих місць не є прямою метою бізнесу, але виступає неформальним індикатором соціальної стійкості підприємства. Так само адаптація до антимонопольних вимог - не лише реакція на законодавство, а спосіб легітимізації власного стратегічного вибору в умовах підвищеної уваги до ринкової конкуренції [122;171].

У площині євроінтеграції зазначені причини диверсифікації посилюються і набувають якісно нового змісту. Наближення до ринків ЄС супроводжується імплементацією жорсткіших регуляторних стандартів у сферах конкуренції, екологічної відповідальності, енергоефективності і цифрової звітності, що безпосередньо впливає на економічну доцільність збереження традиційних бізнес-моделей. Зелений перехід і кліматичні вимоги ЄС змушують підприємства переглядати структуру виробництва, джерела сировини і технологічні рішення, а цифрова трансформація – адаптувати канали збуту, логістику й управлінські процеси до нових стандартів прозорості та інтегрованості.

Сьогодні існує безліч різних видів диверсифікації, які використовуються підприємствами в тій чи іншій мірі.

Горизонтальна диверсифікація є однією з найпопулярніших стратегій диверсифікації бізнес процесів підприємства, це метод продуктової диверсифікації, який передбачає створення нових продуктів чи послуг до лінійки підприємства, які призначені для обслуговування існуючих клієнтів. Коли підприємство вирішує використовувати горизонтальну диверсифікацію, воно має на меті додати до однієї

із своїх поточних лінійок продукти, які не пов'язані з іншими продуктами в цій лінійці [74;112].

Стратегія вертикальної диверсифікації (концентрична диверсифікація) - це стратегія диверсифікації, яка дає змогу підприємству розширюватися в інших сферах свого виробничого процесу. Наприклад, виробниче підприємство може розширюватися, щоб створити одну з важливих частин або матеріалів для своєї готової продукції. Як і горизонтальна диверсифікація, така стратегія дає змогу бізнесу залишатися на тому ж ринку, на якому він вже зарекомендував себе.

Стратегія конгломератної диверсифікації потребує від сучасного підприємства розглядати нові ринки або галузі, які можуть бути віддаленими від її основного бізнесу. Основною метою конгломератної диверсифікації є зростання продажів і прибутків при одночасному збереженні поточної маркетингової діяльності. Після впровадження стратегії конгломератної диверсифікації пропозиція підприємства розширюється за рахунок включення продуктів, не пов'язаних зі старими [32;113].

Попередником у сфері стратегії конгломератної диверсифікації підприємства був І. Х. Ансофф, який вважав, що розвиток підприємства означає впровадження нових, відмінних від існуючих продуктів, а потім продаж їх на абсолютно новому ринку. А отже, за думкою І. Ансофф, конгломератна диверсифікація - це найвищий ступінь диференціації компанії, оскільки вона часто використовує нові технології. Такий тип є одним з основних напрямків еволюції підприємства у високорозвинених країнах [62]

Автори М. В. Руда і А. О. Пилипенко [40] вважають, що в умовах війни стратегія міжнародної диверсифікації набуває все більшої актуальності. З активізацією військових дій багато підприємців України вирішили розмістити свої підприємства за кордоном, приділяючи особливу увагу таким популярним країнам Європи для бізнесу, як Польща, Німеччина, Естонія, Туреччина, Болгарія, Бельгія, США і Молдова. Основні галузі, в яких ці підприємства найчастіше розміщуються за кордоном, це консалтинг, маркетинг, ІТ-послуги, дизайн, охорону здоров'я та салони краси [40]. На думку К. В. Трофименко [45], основними передумовами

здійснення стратегія міжнародної диверсифікації є політична й економічна нестабільність, висока конкуренція, розвиток глобалізації тощо. Автори І. І. Алексеєнко і співавтори [1], вказують, що незважаючи на позитивні аспекти впровадження даної стратегії, існують і певні загрози, що виникають під час освоєння нових ринків, а саме: великі витрати на дослідження ринку, культурні відмінності і ризики, що пов'язані з недосконалою управлінською системою.

Вибір конкретної стратегії розширення бізнесу не є універсальним рішенням, а залежить від структури виробничих зв'язків, ресурсних можливостей підприємства, рівня управлінської складності і характеру зовнішнього середовища. Саме тому доцільним є системне порівняння наведених стратегій диверсифікації за ключовими економічними й управлінськими характеристиками, що дозволяє виявити їхні відмінності, потенційні вигоди і ризики у контексті адаптації бізнесу до європейського економічного простору (табл. 1.2).

Кожний тип диверсифікації має власну траєкторію переваг і компромісів: вертикальна стратегія забезпечує високий рівень контролю над виробництвом, однак обмежує гнучкість; горизонтальна - сприяє адаптивності, але створює залежність від ринку; конгломератна - найбільш гнучка, проте потенційно нестійка через внутрішню різноманітність; міжнародна - відчиняє двері до глобального ринку, але зумовлює залежність від макроекономічних та політичних ризиків. Методологічно важливим є те, що гнучкість бізнес-моделі не є абсолютною перевагою, а функціонує лише в парі з відповідними управлінськими та маркетинговими підходами. У той же час міжнародна диверсифікація, хоча і передбачає високу адаптацію до культурних і ринкових особливостей, потребує наявності глобальної управлінської компетентності, якої не завжди досягають малі та середні підприємства, особливо в умовах постсоціалістичних економік.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика стратегій диверсифікації бізнесу в умовах  
євроінтеграції

Аспект порівняння	Вертикальна	Горизонтальна	Конгломератна	Міжнародна
Опис	Розширення бізнесу вздовж ланцюга виробництва	Розширення бізнесу на нових ринках або в нових галузях	Розширення в сфери діяльності, які не пов'язані за галузевою належністю	Розширення діяльності поза межами національного ринку
Потенційні вигоди	Зниження вартості та збільшення контролю над виробничим процесом	Синергії між підприємствами можуть призводити до економії	Доступ до різних ринків і галузей забезпечує стабільність	Розповсюдження глобальної діяльності і доступ до різноманітних ринків
Основні ризики	Велика залежність від внутрішніх та зовнішніх постачальників	Ризик конкуренції та залежність від ринкових умов	Великі ризики через різноманітність галузей. Це найризиковіша стратегія	Валютні, політичні та економічні ризики міжнародного бізнесу
Концентрація фінансових витрат	Зазвичай великі витрати на власні виробництва та інфраструктуру	Фінансові витрати на придбання нових підприємств або розширення ліній виробництва.	Значні витрати на вихід на нові ринки та галузі.	Великі фінансові витрати на вихід міжнародних ринків та їх адаптацію.
Контроль над виробництвом	Високий рівень контролю від поставки сировини до виробництва продукту.	Знижений контроль над усіма аспектами бізнесу через різноманітність.	Мінімальний контроль через розсіяність діяльності.	Потреба в знанні різноманітних культурних та ринкових особливостей
Особливості використання маркетингової стратегії	Інтегровані маркетингові стратегії вздовж всього ланцюга виробництва.	Загальна стратегія маркетингу для всіх галузей або ринків.	Важко розробити єдину стратегію для різноманітних галузей.	Адаптація маркетингових стратегій до різних культур і ринків.

Гнучкість бізнес-моделі	Обмежена гнучкість, оскільки підприємство контролює весь ланцюг виробництва	Забезпечує гнучкість у виборі бізнес- партнерів та можливість зміни стратегії в залежності від ринкових умов	Висока гнучкість, оскільки підприємство може працювати в різних галузях	Забезпечує гнучкість у виборі ринків та пристосуванні до місцевих умов
----------------------------	--	---	---	--

Джерело: розробка автора на основі аналізу джерел [7;12;13;18;114]

Таким чином, вибір стратегії диверсифікації має базуватися не лише на ринкових можливостях, а і на внутрішніх характеристиках підприємства - ступені його операційної централізації, рівні управлінської зрілості, готовності до інтеграції чи автономізації бізнес-напрямків.

Проведений аналіз економічної сутності і теоретичних підходів до диверсифікації бізнесу засвідчив, що розширення діяльності підприємств у сучасних умовах рідко реалізується ізольовано, виключно за рахунок внутрішніх ресурсів або автономних стратегічних рішень.

В умовах євроінтеграції інтеграційні процеси набувають особливого значення, оскільки саме через них забезпечується включення підприємств у європейські ланцюги створення вартості, адаптація до наднаціональних регуляторних вимог і підвищення конкурентоспроможності на відкритих ринках. Це зумовлює необхідність окремого теоретичного осмислення інтеграції як самостійного економічного явища, що має власні форми, механізми та стратегічні наслідки для розвитку бізнесу [49]. Водночас такий підхід створює основу для подальшого дослідження взаємозв'язку диверсифікації та інтеграції як взаємодоповнювальних компонентів стратегічного розвитку підприємства, що стане предметом розгляду у наступному підрозділі.

## **1.2. Інтеграційні процеси в розвитку бізнесу: форми, види і стратегічне значення**

Посилення інтеграційних процесів у розвитку бізнесу впродовж 2024–2025 рр. відбувалося на тлі поглиблення структурних трансформацій у європейській економіці, пов'язаних із переорієнтацією промислової політики ЄС на стійкість ланцюгів створення вартості, стратегічну автономію і регіоналізацію виробництва. У стратегічних документах European Commission інтеграція підприємств прямо розглядається як механізм адаптації бізнесу до нових умов функціонування внутрішнього ринку, зокрема через кооперацію, промислові альянси та участь у транснаціональних виробничих мережах [80].

Євроінтеграційний вектор розвитку України об'єктивно посилює значення інтеграційних стратегій для підприємств, оскільки доступ до ринків ЄС дедалі більше залежить не від індивідуальної конкурентоспроможності окремої компанії, а від її включеності до європейських ланцюгів створення вартості. Для країн-кандидатів ключовими каналами економічної інтеграції стають спільні підприємства, стратегічні альянси і контрактні виробничі мережі, які забезпечують трансфер технологій, стандартів управління і практик корпоративного комплаєнсу.

Суттєво змінюється і структура інтеграційних процесів у самих країнах ЄС. За аналітичними даними ОЕСД [139], у 2023–2024 рр. зростала частка нефінансових форм інтеграції: стратегічних партнерств, мережевих об'єднань і платформених екосистем порівняно з класичними злиттями і поглинаннями, що пояснюється прагненням компаній зберігати організаційну автономію за одночасного доступу до спільних ресурсів і знань. У цьому контексті інтеграція перестає трактуватися виключно як інструмент концентрації капіталу або розширення масштабів діяльності. Вона дедалі більше постає як форма управління складністю бізнес-середовища, спосіб зниження транзакційних витрат, адаптації до регуляторних вимог ЄС і прискорення входження підприємств у транснаціональні виробничі й інноваційні мережі. Саме тому виникає необхідність системного

аналізу форм, видів і стратегічного значення інтеграційних процесів, що й визначає логіку подальшого викладу цього підрозділу.

Форми інтеграції підприємств можуть істотно варіюватися за рівнем операційної взаємодії, ступенем автономії учасників, правовими механізмами об'єднання, а також характером синергії, що досягається. Систематизація цих форм у наукових джерелах відбувається за різними класифікаційними підставами - галузевими, управлінськими, юридичними, функціональними.

Згідно з підходом, запропонованим З. Я. Щацькою [55], інтеграція підприємств розглядається як багаторівневе і багатовимірне явище, яке охоплює різні форми, способи, рівні та механізми взаємодії суб'єктів господарювання в умовах глобалізаційних трансформацій. Відповідно до цього, дослідниця пропонує класифікацію підприємницьких структур за рядом ознак, що дозволяє системно описати структури бізнес-інтеграції.

По-перше, за видами інтеграції виділяються традиційні господарські об'єднання та мережеві структури. У межах мережевих форм інтеграції З. Я. Щацька диференціює горизонтально-інтегровані, вертикально-інтегровані та конгломератно-інтегровані структури. Такий підхід відповідає класичній типології стратегій об'єднання підприємств залежно від їхнього положення в ланцюгу створення вартості або галузевої приналежності [55]. Далі, за формами інтеграції запропоновано поділ на глобально-інтегровані бізнес-структури, які, в свою чергу, можуть мати різний рівень глибини об'єднання: стійку, сильну або потенційну. Ця класифікація враховує ступінь сформованості та стабільності інтеграційного зв'язку між учасниками об'єднання.

Третім критерієм є ступінь стабільності організаційної структури, де виокремлюється латентна форма, яка передбачає приховану або неформалізовану інтеграцію, і стійка структура, яка вже реалізувалася в інституційно оформленому вигляді.

Четверта ознака стосується територіального розміщення та реєстрації підприємств-учасників. За цим критерієм З. Я. Щацька виділяє такі типи

інтеграційних утворень: транснаціональні (міждержавні), міжрегіональні, міжгалузеві, галузеві та регіональні.

Окрему класифікацію запропоновано за способом консолідації бізнесу, де інтеграція може відбуватися через об'єднання, злиття, поглинання.

Ще один вектор поділу - за напрямками інтеграції, де визначаються організаційна, функціональна, інформаційна, програмна і технічна інтеграції. Така диференціація дозволяє оцінювати інтеграційні процеси не лише з погляду їх юридично-правової або фінансової реалізації, а і з урахуванням внутрішньо-системних змін у структурі управління, обміні інформацією, уніфікації програмних рішень і технологічної синхронізації [44].

У зв'язку з цим доцільним є представлення структурно-аналітичної моделі форм інтеграції бізнесу, що узагальнює і доповнює провідні наукові і прикладні підходи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Узагальнена характеристика основних форм інтеграції бізнесу в ринковій економіці

Форма інтеграції	Опис	Ключові характеристики	Очікуваний ефект	Типова галузь застосування
Горизонтальна інтеграція	Об'єднання підприємств, що працюють на одному ринку або в одній галузі	Схожість продуктів або послуг; посилення ринкової частки; економія на масштабі	Зростання ринкової влади; зниження конкуренції; підвищення операційної ефективності	фармацевтика, ритейл
Вертикальна інтеграція	Злиття компаній, що діють на різних етапах одного виробничого або логістичного ланцюга	Контроль над постачанням, виробництвом і збутом; скорочення транзакційних витрат	Посилення управління якістю; зниження залежності від посередників; стабілізація поставок	Металургія, харчова промисловість, автомобілебудування
Конгломератна інтеграція	Об'єднання підприємств з несуміжних галузей	Відсутність галузевої спорідненості; диверсифікація	Розподіл ризиків; зміцнення фінансової стійкості;	Холдингові структури, TNCs

		активів і джерел доходу	інвестиційна гнучкість	
Міжнародна інтеграція	Розширення діяльності підприємства за межі національного ринку	Участь у транскордонних операціях; облік культурних, юридичних і ринкових особливостей	Доступ до нових ринків; валютна диверсифікація; оптимізація податкового навантаження	ІТ, машинобудування, фінанси
Інституційна інтеграція (альянс)	Добровільне стратегічне партнерство без юридичного об'єднання	Збереження юридичної автономії; фокус на знання, інновації, логістику; гнучке партнерство	Швидкий вихід на ринки; доступ до технологій без капіталовкладень; зниження бар'єрів входу	Аерокосмічна промисловість, фармацевтика
Фінансова інтеграція	Об'єднання через спільний фінансовий контроль або участь у капіталі іншого підприємства	Контроль через пайову участь; злиття портфелів; створення корпоративних фінансових груп	Централізація прибутку; зниження вартості капіталу; впровадження єдиної політики управління грошовими потоками	Банківський сектор, холдинги
Цифрова інтеграція	Інтеграція підприємств навколо цифрових платформ, що забезпечують координацію процесів і даних	Спільне використання ІТ-інфраструктури, даних, клієнтської бази; координація через хмарні та API-рішення	Економія масштабу на даних; зменшення транзакційних витрат; прискорення інноваційного циклу	e-commerce, логістика, банкінг, телеком

Джерело: систематизовано на основі [14;21;22;34;55]

Аналіз системи форм інтеграції бізнесу, представлений у таблиці 1.3, дозволяє вийти за межі поверхового розуміння інтеграції як механізму механічного об'єднання активів або компаній. Навпаки, у сучасних умовах інтеграція постає як архітектурна логіка побудови багаторівневих взаємодій, у якій важливим є не лише контроль, а і динаміка взаємодії - ступінь взаємної проникності, гнучкість структур, управління знанням, навіть цифрова інфраструктура. Однією з менш очевидних

тенденцій є зміщення фокусу з формального злиття (що традиційно асоціюється з вертикальною чи горизонтальною інтеграцією) до інституційної або платформенної інтеграції, де відсутність юридичної єдності компенсується високою інтенсивністю обміну даними, клієнтами або технологіями.

Важливий аспект, який потребує уваги - це відмінність між інтеграцією як інструментом експансії та інтеграцією як механізмом управління складністю. Наприклад, конгломератна модель дозволяє не так розширити ринок, як ізолювати ризики, пов'язані з циклічністю окремих галузей, через диверсифікацію непов'язаних активів. У свою чергу, міжнародна інтеграція - попри очевидні переваги глобальної присутності - потребує не лише капіталу, а системного знання інституційних рамок і культурних кодів, без якого вхід на іноземні ринки може обернутися стратегічною помилкою.

У науковому дискурсі щодо форм інтеграції бізнесу вертикальна і горизонтальна моделі традиційно вважаються домінантними, однак навіть серед класичних підходів відсутній консенсус щодо їх переваг, меж ефективності та структурної логіки. Так, у роботах М. Porter [35] горизонтальна інтеграція розглядається передусім як стратегія підвищення ринкової влади та зменшення конкуренції, тоді як вертикальна - як спосіб зниження витрат через контроль над постачанням і розподілом. З іншого боку, у контексті ресурсної концепції Penrose E. T. [154] горизонтальна інтеграція набуває сенсу як інструмент реалізації надлишкових управлінських або технологічних ресурсів, без обов'язкової прив'язки до ринкової експансії.

Водночас автор Oliver E. Williamson [182] висунув критичний аргумент щодо вертикальної інтеграції, зосередивши увагу не на контролі, а на механізмах мінімізації транзакційних витрат, які виникають у разі високої специфічності активів. Це переорієнтувало розуміння інтеграції з макрорівня ринкової влади до мікроекономічної логіки контрактів, тобто від «експансії» до «захисту від невизначеності». Таким чином, навіть схожі за формою інтеграції можуть мати принципово різну функціональну мотивацію.

Особливої гостроти набуває критика горизонтальної інтеграції в умовах цифрової економіки. Shapiro С. Varian Н. R. [169] зауважили, що в мережевих секторах спроби об'єднання не завжди дають синергію - натомість можуть спричинити технологічну інертність або зниження інноваційної гнучкості. Цей аргумент ставить під сумнів універсальність горизонтальної інтеграції як стратегії, особливо для платформених бізнесів, де надмірна концентрація суперечить логіці відкритої взаємодії.

Наведені теоретичні розбіжності логічно підводять до розгляду мотиваційної природи інтеграції: що саме спонукає підприємства об'єднуватися, які проблеми вони намагаються вирішити через інтеграційні угоди, і яких ефектів прагнуть досягти.

У класичних дослідженнях [35;154;169;182] виокремлюється низка таких мотивів: синергія ресурсів, скорочення витрат, доступ до нових ринків, інноваційне оновлення, подолання бар'єрів входу, оптимізація виробничого ланцюга, а в умовах євроінтеграції - ще й інституційна сумісність із ринками ЄС (табл. 1.4).

Наведена в таблиці 1.4 інформація, підтверджує, що тип інтеграції прямо впливає на характер цілей і підлеглих їм мотивацій, які ініціюють інтеграційні рішення. Вибір між вертикальною, горизонтальною, інституційною чи конгломератною інтеграцією не є нейтральним з погляду управлінської логіки - кожна з них втілює відмінний спосіб реагування підприємства на внутрішні чи зовнішні виклики. При цьому цілі (наприклад, зниження витрат, технологічне оновлення, зменшення ризиків) можуть бути подібними за формулюванням, але мотиви їх досягнення принципово різні за природою, інтенсивністю та джерелом виникнення.

Вертикальна інтеграція, як у прикладі логістичного придбання, орієнтується на контроль і операційну централізацію в умовах підвищених трансакційних витрат - тут мотив є економічно-інфраструктурним. Натомість горизонтальна інтеграція, спрямована на освоєння нових споживчих сегментів, часто має поведінково-маркетингове підґрунтя: мотивом виступає зміна вподобань ринку або стратегічне вікно можливостей. Інституційна інтеграція проявляється як гнучка, некапітальна

відповідь на технологічну вразливість, де мотив - обмеження у внутрішніх інноваційних ресурсах. Конгломератна форма вказує на прагнення глибокої системної стабілізації бізнесу через перенесення частини активів у несуміжну галузь - мотив тут латентний, стратегічно-захисний, часто неочевидний на першому рівні аналізу.

Таблиця 1.4

## Взаємозв'язок цілей інтеграції бізнесу з відповідними мотивами

№	Ціль інтеграції	Мотиви, що спонукають до її досягнення	Управлінська ситуація, приклад
1	Зниження витрат та підвищення операційної ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Постійне зростання логістичних витрат</li> <li>- Висока вартість контрактних послуг</li> <li>- Фрагментація операційного процесу</li> </ul>	Торговельна компанія, яка витрачає понад 30% обороту на логістику, вирішує придбати власного перевізника і складський центр. Це дасть змогу централізувати управління поставками і знизити витрати. Це приклад вертикальної інтеграції
2	Вихід на нові ринки / розширення клієнтської бази	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Насичення основного ринку</li> <li>- Втрата частки у конкурентному сегменті</li> <li>- Поява нової групи споживачів з іншими запитами</li> </ul>	Виробник харчових продуктів, орієнтований на B2B-сегмент (HoReCa), помічає зростання інтересу до healthy food серед молоді. Компанія купує бренд веганських снєків, щоб охопити цей сегмент. Це приклад горизонтальної інтеграції
3	Інноваційне оновлення та доступ до технологій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внутрішній R&amp;D надто повільний</li> <li>- Відставання від конкурентів у впровадженні ІТ</li> <li>- Обмежений доступ до інноваційних команд</li> </ul>	Машинобудівне підприємство не має ресурсів для самостійної розробки електродвигунів. Воно входить у стратегічний альянс зі стартапом, що має патенти на ефективні рішення у цій сфері. Це приклад інституційної інтеграції
4	Зменшення ризику та підвищення стійкості бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дохід компанії на 90% залежить від однієї галузі</li> <li>- Галузь циклічна або під санкційним ризиком</li> <li>- Потреба в географічному хеджуванні</li> </ul>	Компанія зосереджена на експорті металу до ЄС. Через політичну напругу вона інтегрує аграрну компанію в іншому регіоні, щоб мати незалежне джерело прибутку й зменшити ризик обвалу експортного каналу. Це приклад конгломератної інтеграції.

Джерело: розроблено автором на основі [16;22;55;86;162;182]

У світовій економічній практиці відомі три основних варіанти розвитку компаній [50]:

- шляхом самостійного внутрішнього розвитку матеріальних і нематеріальних активів;
- шляхом одержання конкурентних переваг на контрактній основі, тобто аутсорсингу;
- шляхом злиттів і поглинань (далі - ЗіП).

Після періоду спаду, спричиненого високими відсотковими ставками і геополітичною нестабільністю, глобальний ринок ЗіП продемонстрував ознаки відновлення. У першому кварталі 2025 року загальна вартість оголошених угод склала 719 млрд долл., що на 15% більше порівняно з аналогічним періодом 2024 року [167]. Зокрема, березень 2025 року став найактивнішим місяцем за останні три роки з сукупною вартістю угод у 340 млрд долл. [167]. Однак, кількість угод зменшилася на 19% у порівнянні з попереднім кварталом, що свідчить про обережність учасників ринку. Цей тренд підтверджується даними PwC, які вказують на зростання вартості угод на 5% між 2023 та 2024 роками, при цьому обсяги угод зменшилися на 17% [164].

Після наведеної макродинаміки глобального ринку злиттів і поглинань, яка фіксує відновлення загального обсягу транзакцій у 2025 році при одночасному скороченні їхньої кількості, доцільно звернути увагу на галузевий зріз. Адже структурна логіка ринку ЗіП у сучасних умовах не визначається лише сукупною вартістю операцій, а передусім тим, у яких секторах зосереджуються ці інвестиційні потоки, і чому саме вони виявляються найбільш привабливими для інтеграції. У зв'язку з цим показовим є розподіл активності ЗіП за секторами економіки у 2025 році, який дозволяє виявити не лише лідерів ЗіП-угод, а й зміну акцентів порівняно з попередніми періодами. Відображені у графіку дані (рис. 1.2) фіксують інтенсивність транзакційного інтересу до інформаційних технологій, телекомунікацій, споживчого ритейлу, біотехнологій, енергетики, промисловості та фінансів, а також дають змогу порівняти, які галузі втрачають інтеграційний імпульс або навпаки - виходять на передній план.

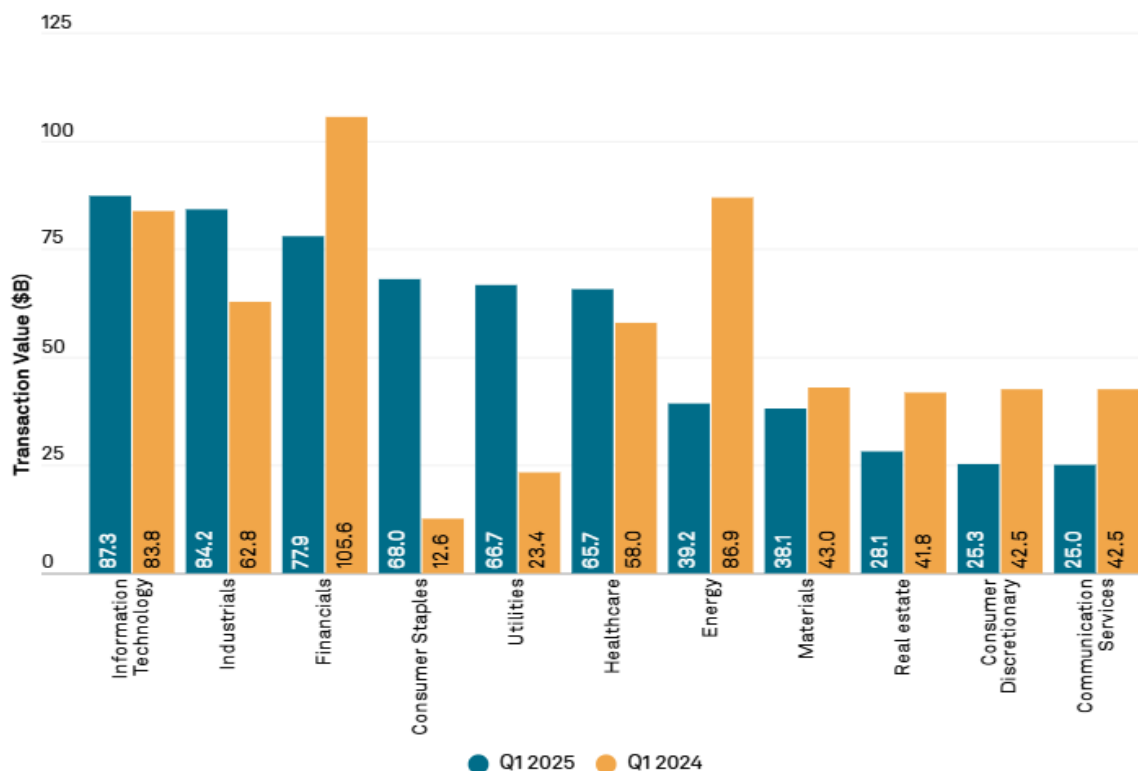


Рис. 1.2 - Активність у сфері злиттів і поглинань у першому кварталі 2025 року за секторами

Джерело [167]

Графік на рисунку 1.2 демонструє динаміку вартості транзакцій зі злиття і поглинання у розрізі галузей за перший квартал 2024 та 2025 років. На перший погляд помітно, що найбільшу активність зберігає сектор інформаційних технологій: у 2025 році він не лише утримав позицію лідера (87,3 млрд долл.), але і продемонстрував помірне зростання порівняно з 2024 роком (\$83,8 млрд). Це підтверджує його роль як ядра інтеграційних процесів, з огляду на високий попит на цифрові активи, інфраструктуру та дані. Водночас інші очевидні тенденції - різке падіння обсягів угод у фінансовому секторі (з 105,6 до 77,9 млрд долл.) і в енергетиці (з 86,9 до 39,2 млрд долл.), що сигналізує про згортання хвилі консолідацій у банках і ймовірну втрату актуальності активів, орієнтованих на традиційні джерела енергії.

У науково-практичній літературі спостерігається різноманіття підходів до класифікації мотивів злиттів і поглинань, що зумовлено як методологічною різноманітністю, так і специфікою джерел - від консалтингових моделей до

концептуальних рамок стратегічного менеджменту. Дискусійність полягає не лише у кількості мотивів, а й у способі їх групування: одні автори виокремлюють економічну чи інституційну природу, інші - акцентують на суб'єктивних цілях менеджменту чи очікуваннях інвесторів. Так, у моделі, запропонованій F. Trautwein домінує прикладна корпоративна логіка, де мотиви подані як реакції на стратегічні потреби компаній: зокрема, йдеться про збільшення масштабів діяльності для досягнення синергії, диверсифікацію продуктового портфеля, розширення ринкової частки, а також прагнення менеджерів до самоствердження через укладання великих угод. Примітним є включення таких специфічних мотивів, як придбання недооцінених активів або вихід із бізнесу, що вказує на облік не лише стратегічного, але й життєвого циклу компанії.

Натомість W. E. Buffett, виступаючи не стільки як теоретик, скільки як представник інституційного інвестування, пропонує п'ятирівневу типологію мотивів, серед яких домінують захисні, інформаційні, інвестиційні, конкурентні та акціонерні цілі [181]. Цей підхід чітко артикулює інтереси різних стейкхолдерів, і водночас виявляє високу абстрактність класифікації, що може утруднювати її операціоналізацію в емпіричних дослідженнях. Проте саме ця модель дозволяє глибше побачити неекономічну складову ЗіП, наприклад, інституційно-захисну або поведінкову, пов'язану із внутрішнім позиціонуванням менеджменту.

Попри активізацію інтеграційних процесів у бізнес-середовищі, в Україні відсутнє єдине, чітке визначення понять «злиття» і «поглинання» у національному законодавстві. Вживані в науковій і прикладній літературі терміни не мають прямого нормативного закріплення як окремі правові конструкції. Натомість понятійний апарат формується на перетині Цивільного кодексу України, Закону «Про акціонерні товариства», Положення про концентрацію АМКУ, а також стандартів бухгалтерського обліку.

1. Цивільний кодекс України. Відповідно до ст. 106 Цивільного кодексу України, злиття визнається однією з форм трансформації юридичних осіб поряд із приєднанням, поділом, виділенням і перетворенням. Під злиттям у практиці розуміють об'єднання двох чи більше юридичних осіб у нову структуру, при цьому

всі компанії, що зливаються, припиняють існування, а їхні права та обов'язки переходять до новоствореної юридичної особи - правонаступника [51].

2. Закон України «Про акціонерні товариства» (новий ЗУ від 2023 року). Згідно зі ст. 117 нового Закону, злиттям акціонерних товариств визнається процедура припинення кількох акціонерних товариств, за якої такі товариства передають товариству- правонаступнику все своє майно, всі права та обов'язки, а їх акціонери отримують в обмін на належні їм акції товариства-правопередника акції товариства- правонаступника, емісія яких здійснюється в рамках процедури злиття [36].

3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств». У межах бухгалтерського обліку об'єднання підприємств трактується як об'єднання окремих підприємств та/або видів їх діяльності в одне підприємство з метою одержання доходів, зниження витрат або отримання економічних вигід у інший спосіб. Поєднання може відбуватися шляхом приєднання одного підприємства (його компонента) до іншого, придбання всіх чистих активів (деяких чистих активів), прийняття зобов'язань або придбання капіталу іншого підприємства з метою одержання контролю одним підприємством над чистими активами та діяльністю іншого підприємства [37].

4. Положення про концентрацію (АМКУ). Згідно з цим нормативним документом концентрація суб'єктів господарювання розуміється в такий спосіб [38]:

1) «злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого;

2) отримання безпосередньо або через інших осіб контролю одним або декількома суб'єктами господарювання над другим або декількома суб'єктами господарювання або частинами суб'єктів господарювання, зокрема шляхом: а) безпосереднього або опосередкованого (через інших осіб) придбання, одержання у власність іншим способом активів у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, одержання в управління,

оренду, лізинг, концесію або одержання іншим способом права користування активами у вигляді цілісного майнового комплексу або структурного підрозділу суб'єкта господарювання, у тому числі придбання активів ліквідованого суб'єкта господарювання; б) призначення або обрання на посаду керівника, заступника керівника наглядової ради, правління, іншого наглядового або виконавчого органу суб'єкта господарювання особи, що вже займає одну або більше з перерахованих посад в інших суб'єктах господарювання, або створення ситуації, за якої більше половини посад членів наглядової ради, правління, інших наглядових або виконавчих органів двох або більше суб'єктів господарювання займають ті самі особи; в) створення суб'єкта господарювання двома й більше суб'єктами господарювання, що тривалий період буде самостійно здійснювати господарську діяльність, і при цьому зазначене створення не приводить до координації конкурентного поведіння між суб'єктами господарювання, які створили цей суб'єкт господарювання, або між ними й новоствореним суб'єктом господарювання;

3) безпосереднє або опосередковане (через інших осіб) придбання, одержання у власність іншим способом або одержання в управління часток (акцій, паїв), що забезпечують досягнення або перевищення 25 або 50 % голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання».

Отже, у п. 1.2 інтеграцію було розглянуто як сукупність форм і механізмів організаційного зближення підприємств, а також як юридично та інституційно оформлені процеси концентрації економічної діяльності. Водночас такий підхід не дозволяє пояснити, яким чином інтеграційні рішення впливають на напрями розвитку підприємства та структуру його діяльності.

З огляду на це ключовим для подальшого аналізу є не вибір окремої форми інтеграції, а визначення характеру взаємозв'язку між інтеграцією і диверсифікацією в системі стратегічного розвитку підприємства. Саме розкриттю механізмів такої взаємодії, типових стратегічних конфігурацій і їхніх управлінських наслідків присвячено підрозділ 1.3.

### 1.3. Взаємозв'язок диверсифікації та інтеграції в стратегічному розвитку підприємства

Відходячи від окремих теоретичних конструкцій, що вивчають феномени диверсифікації та інтеграції бізнесу у відриві, як це мало місце у попередніх підрозділах, виникає потреба в системному осмисленні їхньої взаємодії. Адже попри, здавалося б, протилежну векторність - розширення сфер діяльності та консолідація активів - ці стратегічні імперативи нерідко перетинаються, а іноді й взаємно детермінують один одного. З одного боку, диверсифікація, як пошук нових ринкових ніш, потенційно створює прецеденти для подальшої інтеграції, наприклад, через формування єдиної виробничо-збутової мережі або злиття з новими гравцями на розширених ринках. З іншого боку, успішна інтеграція може акумулювати ресурсний потенціал та експертизу, які, в свою чергу, стануть катализатором для подальшої диверсифікації. Саме в таких переплетіннях виникає синергетичний ефект, де потенціал цілого перевищує суму його складових, що особливо актуально в умовах прискорених трансформацій світової економіки та, зокрема, процесів євроінтеграції, які безпосередньо впливають на підприємства.

Термін «синергія» походить від грецького слова «συνεργία», що означає «співпраця» або «спільна дія». Спочатку це поняття використовувалося в біології та медицині для опису узгодженої роботи органів або систем організму [76]. Наприклад, у 1856 році синергія в медицині визначалася як «спільна робота різних органів у здоровому стані або в деяких випадках при хворобі» [76]. Згодом концепція синергії була адаптована до інших галузей, зокрема до економіки та менеджменту. У 1965 році вже раніше згаданий нами І. Ансофф у своїй праці «Корпоративна стратегія» [61] вперше застосував поняття синергії в контексті стратегічного управління. Він визначив синергію як збільшення економічного ефекту від спільної роботи декількох компаній порівняно з ситуацією, коли б вони працювали незалежно одна від одної.

І. Ансофф також виділив напрямки прояву синергетичних зв'язків, розрізняючи [61]:

- Позитивну синергію - коли результат спільної діяльності перевищує суму окремих ефектів (метафора « $2 + 2 = 5$ »).

- Негативну синергію - коли спільна діяльність призводить до меншого результату, ніж сума окремих ефектів (метафора « $2 + 2 = 3$ »).

На основі ґрунтовного дослідження, автори П. Брін та М. Прокоп [3] створили власну класифікацію синергії, і ми цілковито погоджуємося з даною класифікацією, адже вона є вичерпною та системною, дозволяючи комплексно аналізувати синергетичний ефект при диверсифікації господарської діяльності.

Класифікацію наведено у Додатку Б. Її цінність полягає у детальному розгляді синергії за кількома ключовими ознаками, що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і прогнозування наслідків диверсифікації.

Автори поділяють класифікацію за наступними критеріями:

1. За місцем виникнення синергії: Класифікація чітко диференціює синергію торгівлі, оперативну синергію, інвестиційну синергію та управлінську синергію. Це дозволяє не тільки ідентифікувати джерело ефекту, але й спрямовувати зусилля менеджменту на конкретні функціональні області для максимізації позитивних взаємодій або мінімізації негативних.

2. За напрямом прояву синергетичних зв'язків. Розрізнення позитивної та негативної синергії є фундаментальним. Це підкреслює необхідність всебічної оцінки, щоб уникнути ситуацій, коли розширення діяльності може призвести до руйнівних ефектів замість очікуваної вигоди.

3. Відповідно до базового ресурсу. Виділення синергії на основі ринкової змови, спільного використання ресурсів та технологій, а також фінансової синергії (скорочення витрат капіталу) дає чітке розуміння економічної природи синергії. Це дає змогу зосередитися на найбільш ефективних активах та компетенціях компанії.

4. За періодом дії. Розрізнення одноразової, тимчасової та постійної синергії дозволяє планувати довгострокові стратегії та оцінювати стійкість отриманих переваг.

5. За типом спільних активів. Класифікація враховує синергію, що базується на спільному використанні як матеріальних, так і нематеріальних активів.

Це визнає зростаючу роль інтелектуального капіталу та брендів у сучасному бізнесі.

6. За сферами операційної діяльності. Детальне виділення кадрової, комерційної, ресурсної та технологічної синергії є особливо цінним, оскільки дозволяє точково впливати на операційні процеси для підвищення ефективності.

7. За масштабом зв'язків. Врахування синергії між різними підрозділами одного підприємства та між підприємствами в рамках холдингу, відображає складну ієрархічну структуру сучасного бізнесу та важливість внутрішньої координації.

8. За джерелом виникнення синергетичного ефекту. Чітке визначення збільшення доходів, зменшення поточних витрат, зменшення інвестицій і комбінованих джерел синергії, безпосередньо корелює з фінансовими показниками і дозволяє кількісно оцінювати ефект.

9. За типом підприємства та видом диверсифікації. Розрізнення синергії недиверсифікованого та диверсифікованого підприємства, а також за видами диверсифікації (вертикальна, горизонтальна, конгломератна), надає гнучкість для застосування класифікації до різних бізнес-моделей та стратегій розвитку.

Таким чином, ця комплексна класифікація П. Бріна та М. Прокоп [3] надає глибоке і структуроване розуміння синергії, що є незамінним для стратегічного планування та управління в умовах диверсифікації бізнесу.

З огляду на те, що результативність поєднання диверсифікації та інтеграції виявляється не у самих стратегічних рішеннях, а в їх здатності формувати стійку синергію ресурсів, компетенцій і управлінських механізмів, виникає потреба у систематизації наукових підходів до визначення оптимального співвідношення цих стратегій. Саме відмінності зумовлюють відсутність універсальної моделі поєднання диверсифікації та інтеграції і потребують їх розгляду в межах альтернативних теоретичних рамок.

З метою узагальнення таких підходів і виявлення логіки, за якою інтеграційні та диверсифікаційні рішення взаємодіють у стратегічному розвитку підприємства,

у таблиці 1.5 систематизовано ключові наукові концепції з відповідною інтерпретацією їх управлінських наслідків.

Таблиця 1.5

Теоретичні підходи щодо оптимального співвідношення диверсифікації та інтеграції

Теоретичний підхід, представники	Основні ідеї	Авторська думка
Теорія ресурсної бази J. Barney (Resource-Based View, RBV) [66]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентна перевага компанії походить від її унікальних, цінних, рідкісних, неімітованих та незамінних (VRIN) ресурсів і можливостей.</li> <li>2. RBV рекомендує вертикальну інтеграцію, коли компанія володіє VRIN-ресурсами, які можуть бути ефективно використані на інших етапах ланцюга створення вартості. Інтеграція дозволяє зменшити транзакційні витрати та уникнути ризиків, пов'язаних з опортунізмом постачальників або клієнтів.</li> <li>3. Підприємства з більш унікальними та специфічними VRIN-ресурсами будуть схильні до глибшої інтеграції (особливо вертикальної), щоб захистити ці активи та максимізувати контроль над їх використанням, перш ніж переходити до значної диверсифікації.</li> <li>4. Успішна диверсифікація можлива лише тоді, коли нові напрямки бізнесу дозволяють ефективно використовувати наявні VRIN-ресурси, створюючи ресурсну синергію.</li> </ol>	<p>Підкреслює, що оптимальність залежить від внутрішнього потенціалу підприємства та її здатності використовувати наявні активи. Обмежує необдуману диверсифікацію.</p>
Теорія транзакційних витрат (TCE O. Williamson) [182]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метою організації є мінімізація транзакційних витрат (витрат, пов'язаних з укладенням та виконанням контрактів). Компанія обирає між ринковими угодами та ієрархічною структурою (інтеграцією) залежно від цих витрат.</li> <li>2. Підприємства, які зіштовхуються з високою специфічністю активів (коли інвестиції специфічні для однієї угоди) та/або високою невизначеністю у своїх відносинах з постачальниками або споживачами, будуть схильні до більшої вертикальної інтеграції для мінімізації транзакційних витрат.</li> <li>3. Згідно з TCE, вибір між диверсифікацією та інтеграцією залежить від аналізу транзакційних витрат: вертикальна інтеграція: доцільна, коли транзакції характеризуються високою специфічністю активів, невизначеністю та частотою; диверсифікація: може бути ефективною, коли компанія має можливість використовувати свої ресурси в нових сферах з меншими транзакційними витратами.</li> </ol>	<p>Визначає оптимальність через призму ефективності обмінних операцій; показує, коли внутрішній контроль (інтеграція) вигідніший за ринкові відносини, що може впливати на обсяг диверсифікації.</p>

		Продовження табл. 1.5
Еволюційна теорія фірми ((Richard Nelson, Sidney Winter) [133])	<p>1. Фірма розглядається як сукупність «рутин» (стандартизованих способів виконання завдань), які еволюціонують через процеси навчання й адаптації до середовища. Оптимальне співвідношення диверсифікації та інтеграції для підприємства є результатом його історичного шляху розвитку, накопиченого досвіду та адаптації існуючих рутин.</p> <p>2. Підприємства, які ефективно розвивають гнучкі рутини для дослідження нових можливостей (диверсифікація) і водночас підтримують ефективність існуючих операцій (інтеграція), будуть більш конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі.</p> <p>3. Компанії, які накопичили унікальні знання та навички, можуть ефективно використовувати їх у нових продуктах або ринках. Рішення про вертикальну або горизонтальну інтеграцію повинні базуватися на здатності фірми ефективно координувати нові процеси з існуючими рутинами.</p>	Еволюційна теорія підкреслює, що успішна диверсифікація залежить від здатності фірми адаптувати свої існуючі рутини до нових сфер діяльності.

Джерело: систематизовано на основі аналізу [66;133;182]

Окремо слід звернути увагу на концепцію організаційної амбідекстерності, яка пропонує більш глибоке розуміння оптимального співвідношення диверсифікації та інтеграції. Традиційно, диверсифікацію та інтеграцію часто розглядають як взаємовиключні або послідовні етапи стратегічного розвитку. Проте, сучасні дослідження все частіше акцентують на необхідності одночасного застосування обох стратегій - так званої амбідекстерності.

Згідно з науковою працею O'Reilly С. А., Tushman М. L. [152], організаційна амбідекстерність визначається як здатність підприємства одночасно займатися як експлуатацією, так і дослідженням. Експлуатація полягає в конкуренції на зрілих ринках і з використанням вже існуючих технологій, де пріоритетними є ефективність, контроль та поступові вдосконалення. Це тісно корелює з інтеграційними стратегіями, які спрямовані на консолідацію ресурсів, оптимізацію процесів та посилення контролю над ланцюгом створення вартості для досягнення максимальної ефективності.

Цікаво звернути увагу на дослідження авторів S. Handoyo та ін. [95], які висунули низку гіпотез, що стосуються впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на стратегічну орієнтацію.

Зокрема, вони сформулювали гіпотезу H1: Організаційні фактори (розмір компанії, вік компанії, тип галузі, форма власності) значно впливають на стратегічну орієнтацію компанії. У результаті регресійного аналізу ними було виявлено, що розмір компанії і тип галузі виявилися статистично значущими предикторами стратегічної орієнтації. Це означає, що, наприклад, компанія з більшим активом і значними масштабами діяльності (що корелює з розміром) або та, що функціонує у високотехнологічній, а не сировинній галузі (тип галузі), буде мати інший схил до диверсифікації чи інтеграції. Це є прямим доказом того, що «різні типи підприємств» потребують різного підходу до стратегій [95].

Підсумовуючи, доведені авторами гіпотези свідчать про те, що немає єдиного «ідеального» співвідношення диверсифікації та інтеграції. Навпаки, це співвідношення є динамічним і залежить від конкретних обставин. Розмір компанії, тип галузі, а також рівень конкуренції та загальна невизначеність зовнішнього середовища виступають як ключові детермінанти.

З метою більш глибокого осмислення взаємодії диверсифікації та інтеграції, доцільно представити їх ключові відмінності у структурованому вигляді (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика диверсифікації та інтеграції в стратегічному розвитку підприємства

Критерій порівняння	Диверсифікація	Інтеграція	Авторський коментар
Основна мета	Зменшення ризиків за рахунок розширення продуктового портфеля або виходу на нові ринки; пошук нових джерел зростання; підвищення стійкості до кон'юнктурних коливань.	Підвищення операційної ефективності; посилення ринкової влади; контроль над ланцюгом створення вартості; оптимізація витрат; підвищення прибутковості за рахунок синергії.	Диверсифікація прагне розподілити ризики, інтеграція - їх концентрувати та контролювати
Стратегічна спрямованість	Зовнішня експансія; освоєння нових сегментів або галузей; розширення сфери діяльності.	Внутрішня консолідація; поглиблення зв'язків у наявних ланцюгах постачання або збуту; вертикальна або горизонтальна експансія в межах існуючої галузі.	Диверсифікація передбачає вихід за межі поточних компетенцій, інтеграція - посилення позицій у них

Основний вектор змін	Розширення меж компетенцій і ресурсів у різних напрямках; іноді - відмова від основного бізнесу.	Посилення існуючих компетенцій; централізація управління; уніфікація процесів та систем.	Цілі диверсифікації можуть бути далекими від поточного бізнесу, інтеграція – більш точковою
Типи ризиків	Ризики невизначеності нових ринків; невдачі у нових продуктах/послугах; розфокусування ресурсів; конфлікт інтересів між різними напрямками.	Ризики концентрації; потенційні монополні зловживання (у разі значної горизонтальної інтеграції); складність управління великими структурами; культурні конфлікти після злиття.	Ризики диверсифікації часто пов'язані з непередбачуваністю, інтеграції - з масштабом та складністю управління.
Механізми реалізації	Придбання нових компаній; створення нових підрозділів; розробка нових продуктів; спільні підприємства (joint ventures) у нових сферах.	Злиття та поглинання; внутрішнє зростання за рахунок розширення виробництва/продажів; створення холдингових структур; франчайзинг (як форма часткової вертикальної інтеграції).	Диверсифікація тяжіє до зовнішнього зростання, а інтеграція - до внутрішнього посилення та контролю
Вимоги до ресурсів	Значні інвестиції у дослідження та розробки; нові технології; кваліфікований персонал у нових галузях.	Інвестиції у вдосконалення виробничих процесів; ІТ-інфраструктуру для інтеграції систем; навчання персоналу для уніфікації процесів.	Ефективність використання ресурсів різна: диверсифікація потребує капіталу для освоєння нових сфер, інтеграція - для оптимізації та синергії у вже існуючих
Потенційні вигоди	Збільшення виручки та прибутку з нових джерел; стабільність доходів за рахунок різних потоків; зміцнення позицій у конкурентному середовищі.	Зниження операційних витрат; підвищення ефективності управління; посилення переговорної позиції з постачальниками/покупцями; підвищення якості контролю.	Вигоди від диверсифікації лежать у площині зниження волатильності і пошуку нових векторів розвитку, тоді як вигоди від інтеграції - у підвищенні ефективності та посиленні ринкової влади

Джерело: розроблено автором

Виходячи за межі очевидних відмінностей, представлених у таблиці, можна виявити низку значущих висновків щодо взаємозв'язку диверсифікації та інтеграції:

1. Прихована залежність диверсифікації від інтеграції (і навпаки). Хоча диверсифікація і інтеграція представлені як різні стратегії, їхні механізми реалізації і ресурсні вимоги дозволяють припустити, що вони часто є послідовними етапами або взаємодоповнюючими процесами. Наприклад, успішна диверсифікація в нові сегменти (наприклад, агрохолдинг, що запускає IT-рішення) майже неминуче вимагатиме певної форми внутрішньої інтеграції - уніфікації процесів, IT-інфраструктури, можливо, навіть культурного зближення новостворених підрозділів з основною компанією. Інакше розширення може призвести до хаосу, а не до синергії. Аналогічно, глибинна інтеграція (наприклад, металургійний комбінат, що повністю контролює видобуток сировини) може вивільнити значні ресурси та компетенції, які, за наявності чіткого стратегічного бачення, можуть бути спрямовані на диверсифікацію в суміжні або навіть абсолютно нові, але синергетичні для існуючого бізнесу сфери.

2. Парадокс зниження ризиків через їх трансформацію. Диверсифікація заявляє про мету зниження ризиків через їх розподіл. Однак, ризики невизначеності нових ринків можуть бути значно вищими та менш керованими, ніж ті, що виникають при інтеграції в знайомій галузі. Фактично, диверсифікація не усуває ризики, а трансформує їх з ризиків концентрації на ризики некомпетентності або ризики втрати фокусу. З іншого боку, інтеграція, хоч і концентрує ризики в межах однієї галузі, надає більший контроль над ними, дозволяючи застосовувати перевірені механізми управління.

3. Еволюція конкурентних переваг - диверсифікація прагне створити нові конкурентні переваги на нових ринках, тоді як інтеграція - посилити вже існуючі наявні переваги. Також можна помітити, що у динамічному середовищі, як, наприклад, в умовах євроінтеграції, компанії не можуть дозволити собі лише посилювати існуючі переваги без пошуку нових. Це шлях до стагнації. З іншого боку, хаотична диверсифікація без міцної бази інтегрованих і ефективних процесів може призвести до розпилення ресурсів.

Наведені вище висновки природно підводять до наступного питання: як досягти оптимального балансу між цими двома стратегіями?

Транзакційна синергія формується внаслідок узгодженого поєднання диверсифікаційних рішень із вибором форми інтеграції, що мінімізує транзакційні витрати. За умов високої специфічності активів і значної залежності між стадіями створення вартості економічно доцільною є внутрішня інтеграція, яка забезпечує контроль і знижує ризики опортуністичної поведінки. Натомість у ситуаціях, коли залучаються відносно універсальні ресурси або знання, ефективнішими виявляються гібридні і мережеві форми координації - стратегічні альянси, контрактні мережі, платформи. Кластерні утворення у цьому контексті постають як інституційно стабілізована форма транзакційної синергії, що дозволяє поєднати диверсифікацію діяльності з інтеграцією ресурсів без концентрації власності, знижуючи витрати координації через просторову близькість, стандартизовані правила взаємодії та спільну інфраструктуру [11].

У цьому контексті кластерні утворення доцільно розглядати не як окрему організаційну форму, а як мезорівневий механізм поєднання диверсифікації та інтеграції, що виникає у відповідь на обмеження як чисто ринкових, так і ієрархічних моделей координації. На відміну від внутрішньої інтеграції, кластери не передбачають концентрації власності або повного управлінського контролю, проте забезпечують високу інтенсивність взаємодії між учасниками через стабілізовані інституційні зв'язки, просторову наближеність і спільну інфраструктуру [43]. Саме це дозволяє зменшувати транзакційні витрати координації, не нівелюючи водночас автономність підприємств.

З позицій транзакційної теорії кластери займають проміжне положення між ринком і ієрархією, функціонуючи як гібридна форма організації економічної діяльності. Коли диверсифікація підприємства пов'язана з виходом у суміжні або технологічно пов'язані сфери, але рівень специфічності активів є недостатнім для повної вертикальної інтеграції, кластерна взаємодія дозволяє досягти синергії без надмірного зростання організаційної складності. У таких умовах транзакційна синергія формується не через заміщення ринку внутрішніми структурами, а через інституційне «ущільнення» ринкових зв'язків, що знижує витрати пошуку партнерів, укладання контрактів і контролю виконання зобов'язань.

Таким чином, кластери можна інтерпретувати як інституційний формат реалізації диверсифіковано-інтеграційної логіки розвитку, у межах якого диверсифікація визначає напрями стратегічного розширення, а інтеграція набуває мережевого, координаційного характеру. На відміну від класичних моделей злиттів і поглинань, кластерна інтеграція не зводиться до перерозподілу контролю, а ґрунтується на формуванні стійких горизонтальних і вертикальних зв'язків між формально незалежними суб'єктами господарювання.

У межах проведеного аналізу доведено, що диверсифікація та інтеграція не можуть бути адекватно інтерпретовані ані як послідовні етапи розвитку, ані як автономні стратегічні альтернативи. Їх взаємодія формує якісно новий тип стратегічної поведінки підприємства, який доцільно визначити як диверсифіковано-інтеграційний розвиток. Його сутність полягає не в механічному поєднанні розширення діяльності з організаційною консолідацією, а в коеволюції портфеля бізнес-напрямів і механізмів координації ресурсів, за якої кожне диверсифікаційне рішення одночасно передбачає вибір адекватної форми інтеграції.

Авторська концепція виходить з того, що *диверсифікація виконує функцію структурного ускладнення бізнесу, тоді як інтеграція - функцію керованого впорядкування цієї складності*. Економічний ефект виникає не від самого факту розширення або об'єднання, а від узгодженості між характером нових видів діяльності, специфічністю залучених ресурсів і глибиною інтеграційних зв'язків. За відсутності такої узгодженості інтеграція перетворюється на джерело внутрішніх конфліктів і трансакційних втрат, а диверсифікація на фактор дезорганізації та розпорошення стратегічного фокусу.

Таким чином, диверсифіковано-інтеграційний розвиток слід трактувати як *системну стратегію динамічного балансування між зростанням і керованістю, у межах якої інтеграція не обмежує диверсифікацію, а задає її допустимі межі, тоді як диверсифікація не руйнує цілісність бізнесу, а визначає напрями еволюції його ресурсної та організаційної архітектури*. Саме ця логіка дозволяє перейти від фрагментарного використання окремих стратегічних інструментів до цілісної

моделі розвитку підприємства в умовах структурної нестабільності, технологічних зрушень і зростаючої складності ринкового середовища.

#### **1.4. Особливості розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та їх вплив на диверсифікаційно-інтеграційні процеси**

У контексті аналізу впливу євроінтеграційних процесів на диверсифікаційно-інтеграційний розвиток бізнесу доцільним є звернення до інституційної теорії організацій, зокрема до концепції інституційного ізоморфізму, розробленої П. ДіМаджіо і В. Пауелом [75]. В межах цього підходу трансформації поведінки підприємств інтерпретуються не лише як результат раціонального вибору, а як реакція на зовнішні інституційні тиски, що формують «допустимі» і «легітимні» моделі організаційної діяльності.

Згідно з класичною концепцією, організації з часом набувають схожості під впливом трьох основних механізмів ізоморфізму: коерцитивного, міметичного і нормативного [75]. Умови євроінтеграції України створюють ситуацію, за якої всі три типи інституційного тиску проявляються одночасно, взаємо підсилюючи один одного і формуючи структурні обмеження і стимули для стратегічного розвитку бізнесу.

Коерцитивний ізоморфізм у даному випадку пов'язаний передусім із гармонізацією національного законодавства з правом Європейського Союзу, імплементацією регламентів, директив і технічних стандартів, а також із вимогами функціонування на єдиному європейському ринку. Для українських підприємств це означає не ситуативне пристосування, а необхідність глибокої перебудови внутрішніх управлінських структур, систем корпоративного управління, фінансової звітності і процедур контролю. Йдеться про зміну формальних правил гри, які визначають допустимі моделі поведінки суб'єктів господарювання, а отже прямо впливають на вибір стратегій диверсифікації і інтеграції.

Міметичний ізоморфізм активізується в умовах високої невизначеності, що є характерною ознакою поточного етапу євроінтеграції України, посиленого

воєнними ризиками і асиметрією ресурсів між українськими та європейськими компаніями. За таких обставин підприємства схильні наслідувати моделі поведінки тих організацій, які сприймаються як успішні, стабільні і легітимні на європейському ринку. Це проявляється у запозиченні практик управління якістю, впровадженні ESG-підходів, орієнтації на європейські стандарти корпоративної прозорості та ризик-менеджменту. Міметичний тиск сприяє уніфікації бізнес-моделей і водночас обмежує простір для альтернативних стратегічних рішень, що особливо важливо для підприємств, які перебувають на етапі вибору між спеціалізацією, пов'язаною диверсифікацією або інтеграцією у зовнішні ланцюги створення вартості.

Нормативний ізоморфізм формується через діяльність професійних асоціацій, бізнес-об'єднань, освітніх інституцій і експертного середовища, які транслюють уявлення про «правильні» стандарти ведення бізнесу в європейському контексті. В умовах євроінтеграції це означає поступове закріплення нової бізнес-культури, що акцентує увагу на принципах прозорості, соціальної відповідальності, інноваційності і сталого розвитку. Такі норми дедалі частіше виступають неформальними обмеженнями стратегічного вибору, впливаючи на кадрову політику, інвестиційні рішення та підходи до формування партнерських зв'язків.

Принципова відмінність між коерцитивним, міметичним і нормативним ізоморфізмом полягає в джерелі тиску і механізмі впливу на стратегічний вибір підприємств. Коерцитивний ізоморфізм ґрунтується на формалізованих правилах і правових вимогах: підприємства змінюють свою поведінку тому, що мусять це зробити для доступу до ринку або уникнення санкцій, і ці зміни мають обов'язковий характер незалежно від їх внутрішніх ресурсів чи стратегічних уподобань. Міметичний ізоморфізм, навпаки, не є прямим примусом: він виникає як реакція на невизначеність, коли підприємства свідомо копіюють практики тих гравців, які вважаються успішними і легітимними, навіть якщо такі практики не є формально обов'язковими. Нормативний ізоморфізм відрізняється від обох тим, що діє через професійні норми, цінності і стандарти, закріплені в освітньому й

експертному середовищі, формуючи уявлення про «правильну» модель бізнесу без прямого примусу чи імітації конкретних конкурентів.

Європейський Союз є найбільшим торговельним партнером України, тому адаптація до його стандартів є для бізнесу умовою виходу на ринок. Гармонізація технічних регламентів, прийняття європейських норм конкуренції та екології - це прояв коерцитивного ізоморфізму. Одночасно через міметизм відбувається запозичення практик корпоративного управління, логістики та інновацій.

Класична Уппсальська модель описує поетапний вихід компанії за кордон у міру накопичення досвіду і зменшення ризику: компанії спочатку експортують через посередників, потім відкривають дочірні підприємства, а далі - виробничі потужності [179]. Протилежна модель – «народжені глобальними» (born global) – стверджує, що компанії з самого початку працюють на кілька ринків, оскільки мають високий інноваційний потенціал, доступ до венчурного капіталу і досвідчений менеджмент [179]. Такі компанії менш залежні від поступового зменшення ризиків і швидко інтегруються у глобальні ланцюги постачання. Важливо показати, що обидві моделі не враховують «євроінтеграційний шок» (різке зростання конкуренції після інтеграції) і воєнні ризики.

Разом із тим застосування класичних моделей інтернаціоналізації бізнесу в умовах євроінтеграції України виявляє низку теоретичних обмежень, які не дозволяють повною мірою пояснити сучасні трансформації диверсифікаційно-інтеграційних стратегій підприємств. Передусім йдеться про феномен так званого євроінтеграційного шоку, що виникає внаслідок різкого включення національних компаній у висококонкурентний простір єдиного європейського ринку.

Для українських підприємств відкриття ринку Європейського Союзу має ускладнену природу: з одного боку, воно розширює доступ до масштабного споживчого ринку та інтегрованих ланцюгів створення вартості, з іншого - загострює ризики витіснення з ринку для компаній, які не здатні оперативно адаптуватися до нових стандартів і рівня конкуренції. Водночас ні Уппсальська модель інтернаціоналізації, ні концепція «born global» не враховують ефекту такого інтеграційного шоку, оскільки обидві теоретичні конструкції виходять із

припущення відносно стабільного, мирного інституційного середовища і поступовості змін ринкових умов.

Додатково теоретичні обмеження класичних моделей загострюються під впливом воєнних ризиків, які набули системного характеру для української економіки внаслідок повномасштабної агресії Російської Федерації. Тривала війна породжує багатовимірну невизначеність, що охоплює фізичне руйнування виробничих активів, загрози безпеці персоналу, порушення логістичних ланцюгів і нестабільність регуляторного середовища. Реакцією на ці виклики стало формування в Україні багаторівневої системи страхування інвестицій від воєнних ризиків за участі державних та міжнародних інституцій, зокрема через механізми МЕГА і DFC, що свідчить про інституціоналізацію війни як окремого економічного чинника. Однак ані Уппсальська модель, ані підхід «born global» не передбачають наявності подібних ризиків у своїх аналітичних конструкціях, що суттєво обмежує їхню пояснювальну здатність у контексті української реальності.

23 червня 2022 року Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС [17]. Для цього в рекордні строки органами державної влади був якісно заповнений опитувальник, а також проведена велика робота щодо секторальної інтеграції

Наступна таблиця 1.7 надає сфокусований огляд ключових можливостей і загроз, що постають перед українським бізнесом у контексті поточного етапу європейської інтеграції, з особливим акцентом на період 2024-2025 років. Вона синтезує висновки з офіційних документів та аналітичних звітів, демонструючи єдність стимулів і викликів, які визначатимуть його стратегічний розвиток.

Усвідомлення цих багатосарових викликів і можливостей підводить до необхідності чіткого структурування стратегічних етапів, за якими українські підприємства мають рухатися до повноцінної інтеграції.

Таблиця 1.7

Можливості і загрози для українського бізнесу в контексті євроінтеграції  
(2024-2025 рр.)

Категорія	Можливості	Загрози
Доступ до ринку та торгівля	Ринок, де українські товаровиробники можуть продавати свій товар та поставляти послуги. ЄС є найбільшим торговельним партнером України, на який припадало 56% її торгівлі товарами у 2023 році. Україна є 16-м найбільшим торговельним партнером ЄС, на який припадало 1,2% від загального обсягу торгівлі товарами ЄС 2023 року. Загальний обсяг торгівлі товарами між ЄС та Україною досяг 61,9 мільярда євро у 2023 році, що означає, що торгівля товарами зросла більш ніж удвічі з моменту набрання чинності Угоди про глибоку та всеохоплюючу зону вільної торгівлі у 2016 році.	Зростаюча конкуренція з боку усталених європейських компаній, які мають переваги масштабу і технологічної розвиненості.
Фінансова підтримка та інвестиції	Доступ до Фонду для України (Ukraine Facility) обсягом 50 мільярдів євро (2024-2027 рр.), що включає 33 млрд євро кредитів та 17 млрд євро грантів. Це надає значні ресурси для відновлення, реконструкції та модернізації, а також для залучення інвестицій	Потреба у значних капіталовкладеннях для адаптації до суворих технічних, екологічних та соціальних стандартів ЄС. Це може вплинути на короткострокову рентабельність та цінову конкурентоспроможність, особливо для галузей, як металургія та сільське господарство.
Людський капітал	Потенційне повернення кваліфікованої робочої сили після стабілізації ситуації в країні, а також можливість підвищення кваліфікації через програми ЄС.	Відтік кваліфікованої робочої сили та «відтік мізків», що посилюється воєнними умовами та потенційно полегшеним доступом до ринків праці ЄС після інтеграції. Це створює дефіцит кадрів для відновлення і розвитку підприємств.
Інституційне середовище й регулювання	Гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу у сферах конкуренції, державних закупівель, інтелектуальної власності і митного регулювання. Це покращує прозорість і передбачуваність бізнес-середовища, сприяючи залученню інвестицій.	Збереження системних викликів, пов'язаних із верховенством права, судовою реформою та боротьбою з корупцією. Це продовжує впливати на інвестиційний клімат та підвищує транзакційні витрати для бізнесу.

Джерело: розроблено на основі: [17;19;23;80;82]

Усвідомлення цих багатoshарових викликів і можливостей підводить до необхідності чіткого структурування стратегічних етапів, за якими українські підприємства мають рухатися до повноцінної інтеграції.

Сучасний етап євроінтеграції (з 2014 р.) полягає у трансформації і отриманні статусу кандидата. Події Революції Гідності 2013-2014 років і подальша агресія з боку Російської Федерації кардинально змінили динаміку євроінтеграційних процесів, перевівши їх у площину незворотних трансформацій. Підписання і ратифікація Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, включно з поглибленою й всеосяжною зоною вільної торгівлі (ПВЗВТ) у 2014 році, стали ключовим кроком, що закріпив європейський вибір України на законодавчому рівні та ініціював масштабну гармонізацію національного законодавства з правом ЄС. Цей період характеризується поглибленою секторальною інтеграцією, імплементацією європейських стандартів у численних галузях економіки та суспільного життя. Кульмінацією цих зусиль стало безпрецедентне рішення 23 червня 2022 року, коли Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС[17].

У 2024 році прогрес виконання завдань в рамках Угоди про асоціацію становив 70%. При цьому, Кабінетом Міністрів України виконано 69% завдань. Загальний прогрес за 2014-2024 рр. наведено на рисунку 1.3.

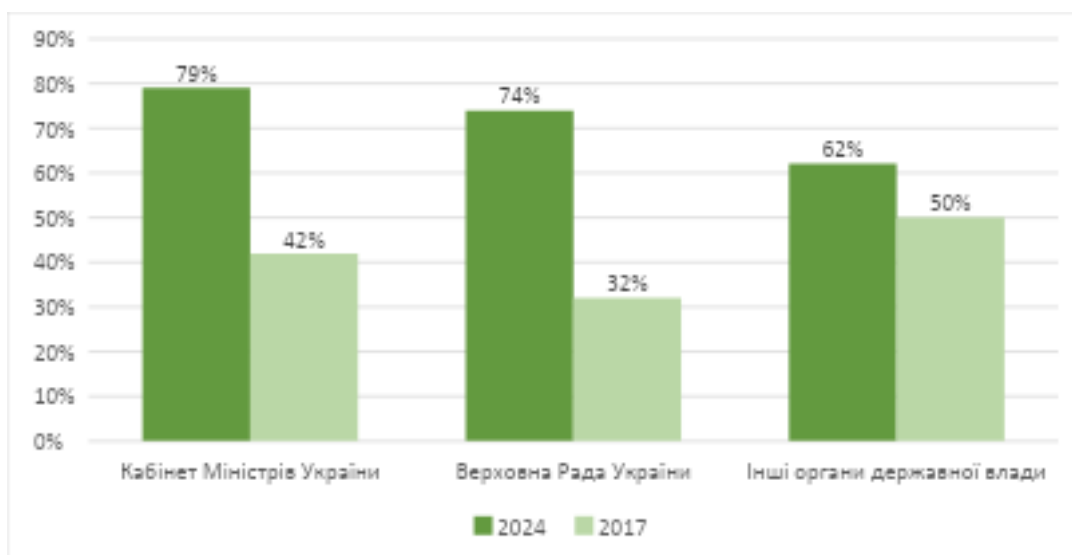


Рис. 1.3 - Загальний прогрес за трьома групами відповідальних в період 2017-2024 рр.)

Джерело: побудовано на основі [47;48]

Отже, наведені дані на рисунку 1.5 відображають порівняльну динаміку прогресу у 2017 та 2024 роках, яка розкриває певні нюанси і нерівномірності. Зокрема, можна констатувати, що Кабінет Міністрів України продемонстрував найбільш суттєвий стрибок у виконанні завдань: якщо у 2017 році його прогрес становив лише 42%, то до 2024 року цей показник зріс до вражаючих 79%. Дані показники свідчать про значну мобілізацію ресурсів і посилення координації у виконавчій гілці влади щодо євроінтеграційних реформ. Водночас, прогрес Верховної Ради України виглядає дещо контрастно - хоча у 2024 році її показник досяг 74%, що є високим результатом, порівняно з 32% у 2017 році, абсолютний приріст, хоч і значний, але дещо менший, ніж у Кабінету Міністрів. Найменш виражена позитивна динаміка спостерігається у категорії «Інші органи державної влади». Хоча їхній прогрес зріс з 50% у 2017 році до 62% у 2024 році, цей приріст є найменш активним серед представлених груп. Це може свідчити про наявність певних структурних або інституційних проблем на рівні окремих відомств чи агенцій, які потребують додаткової уваги та підтримки для прискорення імплементації реформ.

Осмислення прогресу євроінтеграції України потребує як макрорівневого аналізу внеску ключових інституцій, так і детального секторального огляду, що дозволяє виявити конкретні зрушення та їхні імплікації для бізнес-середовища (рис. 1.4).

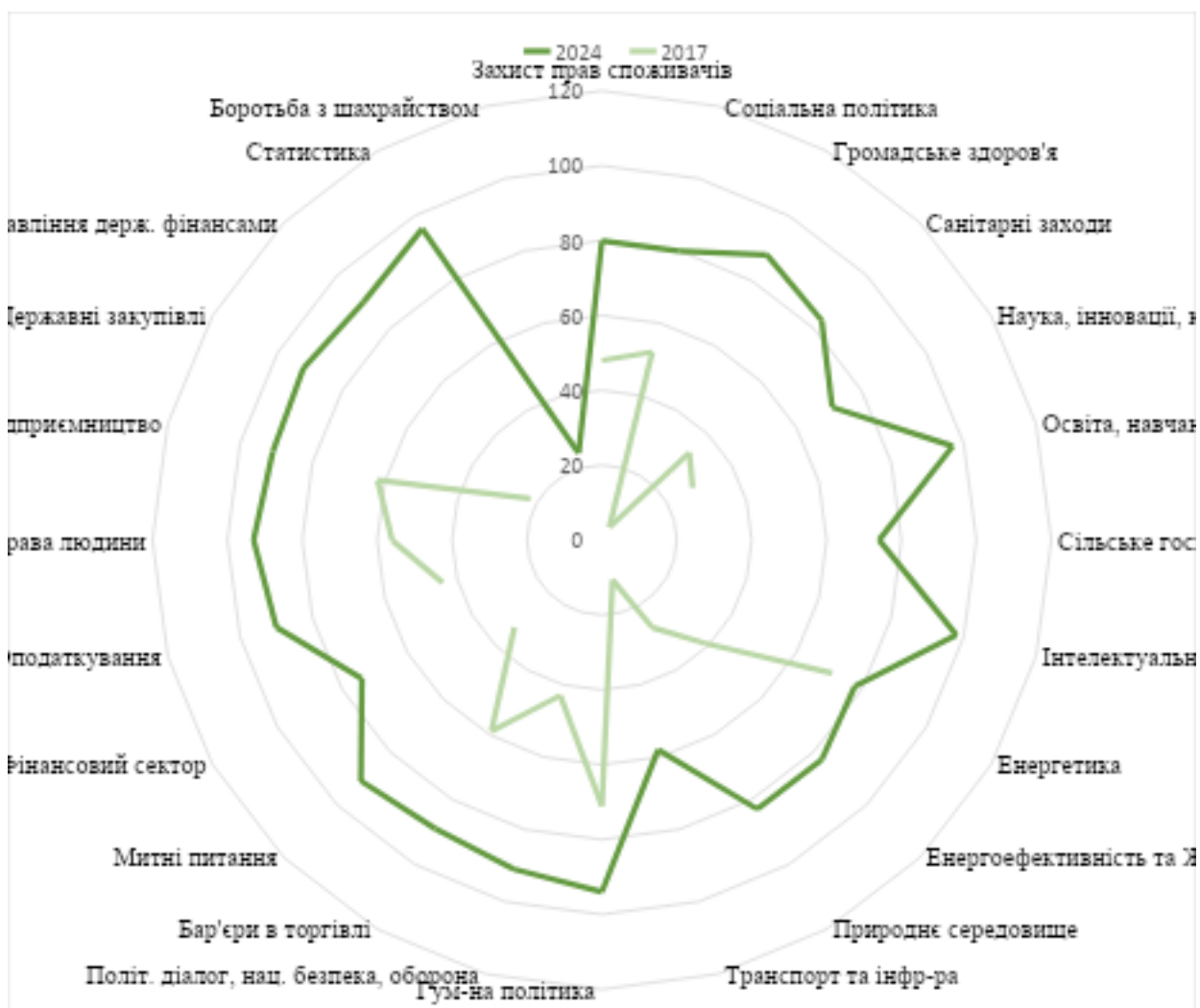


Рис. 1.4 - Результати виконання вимог згідно Звіту про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за період 2014-2024 рр.

Джерело: побудовано на основі [47;48]

Встановлення секторального прогресу виконання Угоди про асоціацію у період між 2017 і 2024 роками виявляє неабиякі та диференційовані зміни, що мають безпосередні наслідки для диверсифікації і подальшої інтеграції українського бізнесу до європейського економічного простору. Переважна більшість напрямів імплементації, як можна побачити, демонструє значне зростання показників, що свідчить про системну роботу на шляху наближення до європейських стандартів.

Таким чином, аналіз особливостей розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції дозволяє дійти висновку, що диверсифікаційно-інтеграційні процеси в сучасних умовах формуються під впливом багаторівневого інституційного тиску, який поєднує регуляторні вимоги Європейського Союзу, механізми ринкового

наслідування та трансформацію нормативних уявлень про легітимні моделі ведення бізнесу. У результаті стратегічні рішення підприємств дедалі менше визначаються виключно внутрішніми ресурсами чи класичними мотивами зростання і все більше необхідністю відповідності зовнішнім інституційним обмеженням і стандартам функціонування «великого ринку».

З огляду на це виникає потреба, по-перше, в емпіричному дослідженні сучасного стану і динаміки диверсифікаційних і інтеграційних процесів в українському бізнесі з урахуванням впливу євроінтеграції, що буде розкрито у розділі 2, а по-друге - у формуванні адаптованих стратегічних моделей і механізмів активізації диверсифіковано-інтеграційного розвитку, що буде розкрито у розділі 3.

## Висновки до розділу 1

У межах першого розділу дисертаційного дослідження було отримано наступні висновки:

У класичних теоріях диверсифікацію розглядали як спосіб розподілу ризиків і зростання. Сучасні умови євроінтеграції, цифрової трансформації і «зеленого» переходу змінили її зміст: це вже інструмент адаптації до наднаціональних регуляторних вимог і структурних змін, які виникають, коли національні ринки інтегруються у єдиний європейський простір.

Диверсифікація охоплює різні типи розширення: горизонтальне, вертикальне (концентричне), конгломератне і міжнародне. Кожна форма має свої переваги й ризики і вимагає різних ресурсів. Успіх залежить від фінансових і управлінських можливостей компанії, рівню спорідненості нових напрямів і від зваженого вибору стратегії.

Сучасні інтеграційні структури класифікуються за рівнем взаємодії, стабільності, територією й способом консолідації. Вони включають традиційні горизонтальні, вертикальні і конгломератні об'єднання, а також мережеві і платформенні альянси, фінансову і цифрову інтеграції.

Інтеграція перестає бути суто механічним об'єднанням активів. На перший план виходять гнучкі мережеві і цифрові альянси, які забезпечують спільне використання ресурсів, технологій та даних. Успіх інтеграції залежить від правильного поєднання мотивів (зниження витрат, вихід на нові ринки, інновації) з відповідною формою інтеграції і від здатності підприємств адаптуватися до змін ринкового й інституційного середовища.

Диверсифікація й інтеграція не є ізольованими стратегіями; їхнє поєднання породжує позитивну або негативну синергію. Класифікації синергії за місцем виникнення, напрямом прояву, ресурсною базою, періодом дії й масштабом зв'язків допомагають керівникам ідентифікувати джерела ефектів і спрямовувати зусилля для максимізації переваг або мінімізації втрат.

Теоретичні підходи (ресурсна концепція, теорія трансакційних витрат, еволюційна теорія фірми) підкреслюють, що вибір між інтеграцією й диверсифікацією визначається VRIN-ресурсами, специфічністю активів, величиною трансакційних витрат та здатністю компанії до навчання й адаптації. Концепція організаційної амбідекстерності показує, що підприємства мають одночасно експлуатувати наявні компетенції (інтеграція) й досліджувати нові можливості (диверсифікація).

Ефективна стратегія полягає у динамічному балансі: диверсифікація ускладнює структуру бізнесу, а інтеграція впорядковує цю складність. Економічний ефект виникає не від факту розширення чи об'єднання, а від узгодженості між характером нових напрямів, специфічністю ресурсів та глибиною інтеграційних зв'язків. За відсутності такого балансу інтеграція стає джерелом внутрішніх конфліктів, а диверсифікація - фактором дезорганізації.

Європейська інтеграція створює для українського бізнесу одночасно коерцитивні (регуляторні), міметичні (наслідування успішних практик) і нормативні (професійні стандарти) тиски.

Класичні підходи до виходу на зовнішні ринки (модель Уппсали, концепція «born global») не враховують «євроінтеграційного шоку» і воєнних ризиків. Поєднання різкого зростання конкуренції після відкриття ринку та системних воєнних загроз робить традиційні моделі недостатніми й вимагає розробки нових підходів для аналізу диверсифікаційно-інтеграційних стратегій в українських умовах.

Євроінтеграція приносить українським підприємствам доступ до масштабного ринку ЄС, фінансової підтримки (наприклад, Facility for Ukraine), можливого повернення кадрів і гармонізованого регуляторного середовища.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ДИВЕРСИФІКОВАНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### 2.1. Оцінка рівня і динаміки диверсифікації українських підприємств за галузевою, продуктовою та географічною ознаками

Бізнес України впродовж останніх років (2014–2026 рр.) зазнав суттєвих структурних зрушень. Економіка країни є традиційно багатосекторною, і частки окремих галузей змінювалися впродовж останнього десятиліття. У таблиці 2.1 наведено динаміку структури валового внутрішнього продукту України (далі - ВВП) за видами економічної діяльності впродовж 2014–2024 років, виражену у відсотках до загального обсягу ВВП у ринкових цінах. Вибір періоду зумовлений необхідністю охопити довоєнний етап, фази трансформації економіки, пандемічний 2020 рік, період повномасштабної війни (2022) і часткову адаптацію до воєнної економіки (2023-2026).

Таблиця 2.1

Структура валового внутрішнього продукту України за видами економічної діяльності, 2014–2024, у %

Сектор	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 *
Сільське господарство	10,71	12,45	12,09	10,82	10,85	9,70	9,86	11,47	9,90	8,53	8,16
Добувна промисловість	4,39	4,15	4,68	5,12	5,17	4,85	4,05	5,63	4,45	4,10	4,38
Переробна промисловість	27,42	26,87	26,91	26,85	25,64	24,00	22,86	23,18	18,96	19,48	21,31
Електроенергія і газ	4,17	3,94	4,47	4,22	4,58	4,53	4,33	4,97	7,33	7,63	7,66
Водопостачання	0,66	0,60	0,57	0,55	0,55	0,60	0,64	0,57	0,55	0,47	0,47
Будівництво	4,57	4,20	4,43	4,86	5,33	6,40	6,91	6,59	3,57	3,96	4,75
Торгівля	12,45	12,24	11,90	12,38	11,92	11,84	12,56	12,42	12,20	12,41	12,28
Транспорт	6,11	6,59	6,31	6,25	6,26	6,52	6,39	5,50	4,91	4,82	5,12
Готелі і ресторани	0,60	0,57	0,60	0,56	0,62	0,79	0,64	0,76	0,52	0,57	0,61
ІТ і телеком	2,95	3,17	3,37	3,36	3,57	4,20	4,31	3,95	3,80	3,68	4,11
Фінанси	3,28	2,40	1,98	1,83	1,88	2,06	2,18	2,00	2,05	1,71	2,25
Нерухомість	3,93	3,92	3,84	3,54	3,55	3,81	4,06	3,46	3,03	3,16	3,36
Професійна діяльність	2,59	2,39	2,49	2,55	2,80	3,22	3,04	2,62	1,80	1,89	2,01
Адміністративні послуги	1,01	0,97	1,10	1,05	1,21	1,39	1,28	1,10	1,00	0,91	0,97

Державне управління	3,29	3,29	3,36	3,52	3,68	3,96	4,23	3,55	14,03	15,48	16,36
Освіта	2,99	2,67	2,45	2,68	2,66	2,72	2,81	2,72	2,77	2,18	2,49
Охорона здоров'я	2,02	1,97	1,83	1,96	1,98	2,07	2,44	2,20	2,67	2,48	2,67
Культура і спорт	0,54	0,46	0,43	0,42	0,42	0,44	0,40	0,41	0,36	0,41	0,44
Інші послуги	0,58	0,50	0,49	0,54	0,58	0,68	0,60	0,59	0,59	0,57	0,61

Джерело: побудовано на основі [8]

- аналітична оцінка, побудована на основі останніх доступних офіційних структурних даних (2023 рік) і темпів зміни валової доданої вартості у 2024 р. за основними видами діяльності, оприлюднених Національним банком України [НБУ. Коментар Національного банку]. Для секторів, яких НБУ не виділяв, приріст припускався на рівні середнього темпу реального ВВП ( $\approx 2,9\%$ ). Розрахунок проведено методом пропорційного перерахунку часток

Для оцінки рівня концентрації в структурі ВВП України за галузевими ознаками нижче використано індекс Герфіндаля - Гіршмана (далі - ННІ) - один із найпоширеніших у світовій економічній практиці індикаторів оцінки структури ринку, що знайшов широке застосування не лише в антимонопольному регулюванні, але й у дослідженнях економічної диверсифікації. Індекс розраховується за формулою [2]:

$$\text{ННІ} = S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + S_4^2 + \dots + S_n^2, \quad (2.1)$$

де:

$S_i$  - ринкова частка суб'єкта господарювання на даному ринку.

Чим більше підприємств на ринку, тим менший ННІ, чим більш асиметричний ринок, тим вищий ННІ. Припускається, що чим вищий ННІ, тим менш конкурентним є середовище в обраному сегменті. Значення ННІ змінюється в межах від  $1/n$  (максимальна диверсифікація) до 1 (максимальна концентрація).

Тобто:

- якщо всі сектори мають однакову частку  $\rightarrow$   $\text{ННІ} \rightarrow 1/n$ ;
- якщо одна галузь домінує повністю  $\rightarrow$   $\text{ННІ} \rightarrow 1$ .

У практиці інституцій ЄС і США прийнято такі рівні інтерпретації:

-  $\text{HHI} < 0,10 \rightarrow$  висока диверсифікація, низька концентрація;

-  $0,10 \leq \text{HHI} \leq 0,18 \rightarrow$  помірна концентрація;

-  $\text{HHI} > 0,18 \rightarrow$  висока концентрація (ризик структурного домінування кількох секторів).

Варто наголосити, що у контексті аналізу структури ВВП індекс ННІ дозволяє: кількісно визначити рівень структурної домінантності окремих галузей; оцінити тенденції до збільшення або зменшення диверсифікації у динаміці; порівняти структуру економіки України з іншими країнами або регіонами.

В таблиці 2.2 розраховано ННІ для структури ВВП України за галузевими ознаками у 2014–2024 рр.

Таблиця 2.2.

Розрахунок ННІ для структури ВВП України за галузевими ознаками у 2014–2024 рр.

Сектор	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Сільське господарство	0,0115	0,0155	0,0146	0,0117	0,0118	0,0094	0,0097	0,0132	0,0098	0,0073	0,0067
Добувна промисловість	0,0019	0,0017	0,0022	0,0026	0,0027	0,0024	0,0016	0,0032	0,0020	0,0017	0,0019
Переробна промисловість	0,0752	0,0722	0,0724	0,0721	0,0657	0,0576	0,0523	0,0537	0,0359	0,0379	0,0454
Електроенергія і газ	0,0017	0,0016	0,0020	0,0018	0,0021	0,0021	0,0019	0,0025	0,0054	0,0058	0,0059
Водопостачання	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Будівництво	0,0021	0,0018	0,0020	0,0024	0,0028	0,0041	0,0048	0,0043	0,0013	0,0016	0,0023
Торгівля	0,0155	0,0150	0,0142	0,0153	0,0142	0,0140	0,0158	0,0154	0,0149	0,0154	0,0151
Транспорт	0,0037	0,0043	0,0040	0,0039	0,0039	0,0043	0,0041	0,0030	0,0024	0,0023	0,0026
Готелі і ресторани	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0001	0,0000	0,0001	0,0000	0,0000	0,0000
ІТ і телеком	0,0009	0,0010	0,0011	0,0011	0,0013	0,0018	0,0019	0,0016	0,0014	0,0014	0,0017
Фінанси	0,0011	0,0006	0,0004	0,0003	0,0004	0,0004	0,0005	0,0004	0,0004	0,0003	0,0005
Нерухомість	0,0015	0,0015	0,0015	0,0013	0,0013	0,0015	0,0016	0,0012	0,0009	0,0010	0,0011
Професійна діяльність	0,0007	0,0006	0,0006	0,0007	0,0008	0,0010	0,0009	0,0007	0,0003	0,0004	0,0004
Адміністративні послуги	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001	0,0002	0,0002	0,0001	0,0001	0,0001	0,0001
Державне управління	0,0011	0,0011	0,0011	0,0012	0,0014	0,0016	0,0018	0,0013	0,0197	0,0240	0,0268
Освіта	0,0009	0,0007	0,0006	0,0007	0,0007	0,0007	0,0008	0,0007	0,0008	0,0005	0,0006

Охорона здоров'я	0,0004	0,0004	0,0003	0,0004	0,0004	0,0004	0,0006	0,0005	0,0007	0,0006	0,0007
Культура і спорт	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Інші послуги	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
<b>Індекс Герфіндаля–Гіршмана</b>	<b>0,1184</b>	<b>0,1181</b>	<b>0,1172</b>	<b>0,1157</b>	<b>0,1096</b>	<b>0,1015</b>	<b>0,0985</b>	<b>0,1019</b>	<b>0,0961</b>	<b>0,1003</b>	<b>0,1119</b>

Примітка: у розрахунках використано частки галузей у структурі ВВП (%), зведені у квадрат та підсумовані по кожному році. Значення 2024 р. базуються на оцінених частках із Табл. 2.1, зведених у квадрат та підсумованих.

Джерело: розраховано на основі [8]

Аналіз ННІ показав не просто зміну рівня галузевої концентрації, а зміну природи структурних зрушень в економіці. У 2014–2021 рр. індекс знизився з 0,1184 до 0,1019, що загалом можна трактувати як рух до помірно більш диверсифікованої структури. Однак у 2022–2023 рр. подальше зниження ННІ до 0,0961 у 2022 р. і лише часткове повернення до 0,1003 у 2023 р. не означало формування «здорової» диверсифікації. Навпаки, це було наслідком деструктивної деконцентрації, тобто втрати ваги тих секторів, які до війни формували виробниче ядро економіки, насамперед переробної промисловості, транспорту, частково аграрного блоку і пов'язаних із ними ланцюгів створення вартості. Тобто ННІ зменшувався не тому, що швидко зростали нові або раніше периферійні види діяльності, а тому, що падали структурні лідери. Саме тому нижче значення індексу у 2022 р. не слід інтерпретувати як позитивний сигнал: воно відображало не посилення стійкості, а розмивання довоєнної галузевої бази.

У 2023–2024 рр. характер змін став іншим. Зростання ННІ до 0,1119 у 2024 р. вказувало вже на реорганізацію концентрації навколо секторів, що виявилися більш адаптивними в умовах війни: державного управління, переробної промисловості, торгівлі, енергетики, будівництва та частини сервісних видів діяльності. Але і це не можна беззастережно назвати «негативом», бо в даному випадку підвищення концентрації частково відображало відновлення окремих системоутворюючих сегментів і фіскально підтриману перебудову економіки.

Отже, цей аналіз дав підстави для принципового висновку: сам по собі нижчий ННІ не є автоматично свідченням якісної диверсифікації. Для України у 2022–2023 рр. зниження концентрації мало переважно кризову природу, тоді як у

2024 р. спостерігалася не стільки класична диверсифікація, скільки нова конфігурація секторної ваги під впливом воєнної адаптації. Тому при оцінці структурної стійкості економіки ННІ доцільно трактувати разом із аналізом того, за рахунок яких саме секторів він зменшується або зростає: через розвиток нових напрямів або через руйнування традиційних лідерів.

Разом з тим отримані результати дозволяють сформулювати і *авторську оцінку подальших структурних змін у 2025-2027 рр.* З огляду на відновлення логістичних коридорів, поступове зростання внутрішнього попиту, активізацію державних інвестицій у відбудову інфраструктури і збереження високої ролі оборонно-промислового комплексу, можна очікувати часткову стабілізацію галузевої структури економіки. У цьому контексті ймовірним є помірне зниження ННІ порівняно з 2024 р., однак уже не за рахунок руйнування виробничих лідерів, як це спостерігалось у 2022–2023 рр., а через поступове відновлення переробної промисловості, будівництва, транспорту і суміжних секторів.

Разом із тим проведений макроекономічний аналіз структури ВВП і динаміки індексу Герфіндаля–Гіршмана дозволяє зробити лише узагальнені висновки щодо галузевої концентрації економіки, але не дає можливості безпосередньо оцінити характер диверсифікаційних процесів на рівні окремих суб'єктів господарювання. Саме тому для коректної інтерпретації структурних трансформацій доцільно доповнити макроекономічний аналіз дослідженням диверсифікаційних процесів на мікроекономічному рівні.

Методологічна логіка дослідження ґрунтувалася на ідентифікації змін у продуктових портфелях найбільших експортоорієнтованих компаній України у період до і після початку повномасштабної війни. Для цього було сформовано емпіричну вибірку підприємств, визначено показник диверсифікації продуктового портфеля і проведено порівняльний аналіз за двома часовими зрізами.

Першим етапом дослідження стало формування вибірки підприємств. До аналізу було включено 10 найбільших українських експортерів, які системно фігурують у рейтингах міжнародних і національних аналітичних видань (зокрема Forbes, галузевих економічних оглядів). Вибірка формувалася за принципом

галузевої репрезентативності та експортної вагомості. До неї увійшли підприємства металургійного комплексу, агропромислового сектору та ІТ-індустрії, що забезпечують значну частку валютних надходжень України і мають чітко структуровані продуктові або сервісні портфелі.

Другим етапом стала операціоналізація показника диверсифікації продуктового портфеля. Оскільки відкриті статистичні бази даних не містять деталізованої інформації щодо кількості товарних позицій (SKU) у структурі експорту окремих компаній, а доступ до внутрішніх корпоративних номенклатур є обмеженим, у дослідженні було застосовано непрямий підхід до вимірювання. Кількість SKU визначалася як кількість окремих товарних або сервісних категорій, що входять до продуктового портфеля компанії й офіційно зафіксовані у відкритих корпоративних джерелах. До таких джерел належали річні звіти компаній, інтегровані звіти сталого розвитку, корпоративні презентації для інвесторів, офіційні вебсайти компаній і прес-релізи щодо запуску нових продуктів або напрямів діяльності.

Для виробничих компаній (металургія, агросектор) одиницею обліку виступали товарні категорії продукції (наприклад, види металопрокату, залізородних продуктів, зернових культур або переробленої аграрної продукції). Для ІТ-компаній, де фізичний товар відсутній, аналогом SKU виступали окремі сервісні напрями або технологічні рішення (наприклад, послуги з хмарних технологій, штучного інтелекту, big data, IoT тощо). Така процедура дозволила сформуванню порівнюваний показник диверсифікації на рівні суб'єктів господарювання. У цьому дослідженні кількість категорій інтерпретується як проксі-індикатор широти продуктового портфеля компанії.

Третій етап дослідження передбачав порівняльний аналіз отриманих даних. Для кожної компанії було визначено кількість товарних категорій у продуктовому портфелі в обох часових зрізах, після чого розраховано зміну цього показника ( $\Delta$ SKU).

Отримана різниця інтерпретується як індикатор розширення або стабільності продуктового портфеля. Збільшення кількості SKU свідчить про диверсифікацію

діяльності підприємства і розширення номенклатури продукції або сервісів, тоді як незмінність показника вказує на концентрацію на існуючих товарних напрямках або оптимізацію портфеля без зміни його широти. У таблиці 2.3 наведено список компаній, галузь, перелік категорій, послуг у 2021 р., оцінка кількості SKU тоді й у 2025 р., а також різниця.

Таблиця 2.3

## Динаміка продуктового портфеля ТОП-10 експортерів (2021 і 2025)

Компанія	Портфель 2021 (категорії)	SKU 2021 (при бл.)	Портфель 2025 (категорії)	SKU 2025 (прибл.)	Δ SKU
Metinvest, металургія	гарячекатані плити; гарячекатані рулони/листи; холоднокатані рулони/листи; оцинковані рулони/листи; профілі/швелери; арматура; дрiт; залізничні вироби; трубна продукція; чавун; сляби; блюми; залізорудний концентрат; окатиші; коксівне вугілля; кокс	16	категорії 2021 + 2 нові гарячекатані плоскі продукти; 4 нові холоднокатані продукти; арматура B500B	23	7
ArcelorMittal Кривий Ріг, металургія	чавун; блюми; арматура; дрiт; круглі та квадратні прутки; кутики; смуги; профілі	8	категорії 2021 + нові розміри блюмів 125×125 мм та 130×130 мм	10	2
Ferrexpo, гірничо-металургійна	окатиші високої якості; окатиші прямого відновлення	2	окатиші; окатиші прямого відновлення; концентрат 67 % Fe	3	1
Interpipe, металургія /машинобудування	сталь; труби; колеса/осі для залізниць	3	категорії 2021 + понад 200 нових типів труб (мікропалі, фітинги, вигини, підйомні крани); 24 нові типорозміри коліс/осей; колісні пари з дисковими гальмами	5	2
Kernel, агросектор	кукурудза; пшениця; ячмінь; соя; насіння соняшнику; соняшникова макуха; соняшникова олія	7	кукурудза; пшениця; ячмінь; соя; насіння соняшнику; макуха; соняшникова олія	7	0

МНР (Миронівський хлібопрод укт), агросекто р	свіже куряче м'ясо (Nasha Ryaba, Kurator); заморожена птиця (Qualiko, Ukrainian Chicken, Sultanah, Assilah); мариновані м'ясні вироби (Sekrety Shefa); готові заморожені страви (Lehko!); м'ясні вироби Bashchynskyi	9	категорії 2021 + новий преміальний бренд Super Fileo (філе стегна); розширений бренд Legko! (заморожені та охолоджені напівфабрикати); лінія кормів для домашніх тварин	11	2
Nibulon, агросекто р	пшениця; ячмінь; ріпак; кукурудза; сорго; соя; соняшник	7	пшениця; ячмінь; ріпак; кукурудза; сорго; соя; соняшник (збільшено частку кукурудзи та сої)	7	0
Astarta, агросекто р	зернові та олійні (кукурудза, пшениця, соняшник, цукровий буряк, соя, ріпак); цукор; соєвий шрот/олія; молоко	4	зернові та олійні; цукор; соєвий шрот/олія; додані інгредієнти з високою доданою вартістю	4	0
SoftServe, ІТ (послуги)	штучний інтелект; машинне навчання; хмарні рішення; цифровий банкінг	4	інженерні послуги; хмарні та DevOps; big data та аналітика; AI/ML та generative AI; IoT; дизайн користувацького досвіду; кібербезпека та комплаєнс; experience platforms; XR / просторові обчислення; R&D; робототехніка та автоматизація; physical AI; квантові обчислення	14	10
Intellias, ІТ (послуги)	IoT; штучний інтелект; data science; UX/UI; big data; cloud; DevOps	7	AI-послуги; цифрова трансформація (консалтинг, cloud / DevOps, data & analytics, IoT, автоматизація, кібербезпека); інженерія програмного забезпечення (розробка платформ, QA, custom software, project management, app development); інновації продукту (product engineering, strategy, design); галузеві рішення (мобільність, рітейл, фінанси, страхування, охорона здоров'я, high-tech, iGaming, telecom & media, travel & hospitality, agro)	9	2

Проведений порівняльний аналіз динаміки продуктового портфеля найбільших експортерів України засвідчив неоднорідність диверсифікаційних стратегій у різних секторах економіки, а також чітку галузеву специфіку розширення номенклатури продукції і сервісів у період між 2021 і 2025 роками. Найбільш інтенсивне зростання кількості SKU зафіксовано у сфері інформаційних технологій, де диверсифікація відбувається передусім через розширення спектра технологічних сервісів. Зокрема, компанія SoftServe істотно розширила портфель послуг: якщо у 2021 році він включав обмежену кількість ключових напрямів (передусім штучний інтелект, машинне навчання, хмарні технології і рішення для цифрового банкінгу), то у 2025 році він почав оновлювати значно ширший набір технологічних компетенцій, серед яких сервіси з аналізу великих даних (big data), generative AI, інтернету речей (IoT), кібербезпеки, XR-технологій, робототехніки і навіть квантових обчислень. У результаті кількість сервісних категорій зросла приблизно з 4 до 14. Подібна, хоча і менш масштабна тенденція простежується і в компанії Intellias, де портфель сервісів збільшився з приблизно 7 до 9 напрямів.

Водночас у металургійному секторі диверсифікація проявляється переважно через розширення номенклатури промислової продукції. Так, група Metinvest у 2025 році доповнила виробничу лінійку близько 6 новими видами гарячекатаного і холоднокатаного прокату, а також започаткувала виробництво нового виду арматури стандарту B500B. У результаті загальна кількість продуктових категорій у портфелі компанії збільшилася приблизно з 16 до 23. Подібна тенденція спостерігається і на підприємстві ArcelorMittal Кривий Ріг, де відбулося розширення лінійки сталевих напівфабрикатів шляхом введення двох нових типорозмірів блюмів (125×125 мм та 130×130 мм), що спричинило зростання кількості товарних позицій із восьми до десяти. Компанія Ferrexpo також здійснила розширення продуктової структури, доповнивши традиційне виробництво високоякісних окатишів і DR-пелет новим видом залізрудного концентрату із вмістом заліза близько 67 %, що свідчить про прагнення компанії до поглиблення продуктового портфеля у сегменті продукції з підвищеною доданою вартістю.

В аграрному секторі диверсифікація має дещо іншу природу і частіше реалізується через розвиток брендів або переробних сегментів, а не через істотне розширення базової товарної номенклатури. Показовим прикладом є компанія МНР, яка поряд із традиційними брендами Nasha Ryaba, Qualiko та Lehko! у 2025 році запустила новий преміальний бренд Super Fileo, розширила продуктову лінійку бренду Legko! і сформувала окремий сегмент виробництва кормів для домашніх тварин. Це призвело до зростання кількості товарних категорій приблизно з 9 до 11.

Натомість у таких великих аграрних експортерів, як Kernel, Нібулон і Astarta, загальна кількість категорій у продуктовому портфелі залишилася відносно стабільною. Їхня диверсифікація проявляється не стільки у збільшенні номенклатури продукції, скільки у зміні внутрішньої структури виробництва й експорту. Зокрема, у Нібулона відбулося зміщення акценту на більш маржинальні культури, зокрема кукурудзу та сою, тоді як Astarta розвиває напрями переробки та продукти з вищою доданою вартістю.

Окремо варто відзначити приклад компанії Interpipe, яка демонструє інтенсивне розширення виробничої номенклатури у сегменті машинобудування і металургійної продукції. Протягом аналізованого періоду підприємство освоїло понад 200 нових типів трубної продукції, а також запровадило 24 нові типорозміри залізничних коліс. Така динаміка свідчить про активну диверсифікацію продуктового портфеля та адаптацію компанії до нових потреб міжнародних ринків.

Загалом результати аналізу показують, що приблизно половина досліджених компаній продемонструвала суттєве зростання кількості товарних або сервісних категорій у своєму портфелі, що підтверджує наявність процесів диверсифікації на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Водночас інша частина підприємств зберегла відносно стабільну структуру продуктового портфеля, адаптуючись до нових умов переважно через зміну географії експорту, розвиток брендів або поглиблення переробки існуючих продуктів.

У сукупності це дозволяє зробити висновок, що диверсифікація українського експорту після 2022 року відбувається не лише на макроекономічному рівні структури зовнішньої торгівлі, а й на мікрорівні окремих компаній, що підтверджується змінами у продуктових портфелях ключових експортерів.

## **2.2. Аналіз інтеграційних процесів в українському бізнесі: основні тенденції і форми**

Інтеграційні процеси у сучасній економіці охоплюють не лише угоди злиття, поглинання, а ширший спектр форм координації, кооперації й об'єднання ресурсів між компаніями (як з участю в капіталі, так і без неї). Саме таке розмежування є практичним для воєнного контексту, коли капітал дорогий, ризики високі, а інтеграція часто відбувається через партнерства і мережі. Методично доцільно побудувати підрозділ на три рівні інтеграції, які реально спостерігаються в Україні у 2022–2026 роках [111]:

1. Капітальна (жорстка) інтеграція: M&A, equity-альянси, joint ventures (підприємства зі спільним володінням).
2. Контрактна або мережева (м'яка) інтеграція: стратегічні альянси без участі в капіталі, консорціуми, кластери, спільні програми виходу на ринки, спільні R&D, виробничі кооперації.
3. Ланцюгова і просторова інтеграція: вертикальна інтеграція (поглиблення переробки, енергоавтономність) і «релокаційна інтеграція» (перенесення потужностей і вбудовування в локальні економіки через індустріальні парки/громади/постачальницькі мережі).

За оцінками консалтингової агенції InVenture, сукупний обсяг анонсованих і завершених угод M&A в Україні за підсумками 2025 року становив 1,35 млрд дол., що на 10% перевищує показник 2024 року (1,2 млрд дол.). Кількість транзакцій також продемонструвала помірне зростання - до 123 угод у 2025 році проти 114 угод у 2024 році, що свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності попри воєнні ризики та обмежений доступ до капіталу [33].

Для більш наочного відображення динаміки інвестиційної активності на ринку злиттів і поглинань в Україні доцільно використати інтегральний показник InVenture M&A Index (далі - ІМАІ). Даний індекс відображає загальний стан і якість функціонування М&А-ринку, поєднуючи як кількісні параметри (кількість і обсяг угод), так і якісні характеристики, зокрема глибину ринку, участь іноземного капіталу, диверсифікацію секторів економіки та фактичну активність інвесторів.

Динаміку цього показника в Україні упродовж 2019–2025 років наведено на рис. 2.1.

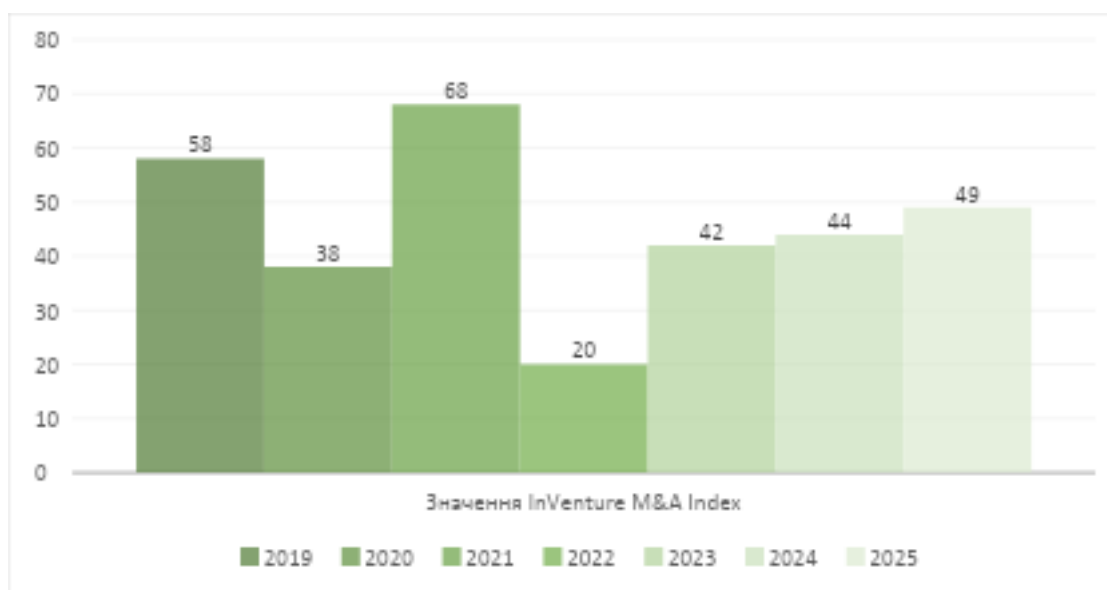


Рис. 2.1 - Динаміка ІМАІ в Україні у 2019-2025 рр.

Джерело: [33].

Аналіз динаміки індексу свідчить про суттєву волатильність українського ринку злиттів і поглинань протягом досліджуваного періоду. У 2019 році значення показника становило 58 пунктів, що відображало відносно сформований та стабільний ринок із помірною кількістю угод і збалансованою участю інвесторів.

Уже у 2020 році індекс знизився до 38 пунктів, що було зумовлено глобальною економічною невизначеністю, спричиненою пандемією COVID-19, а також перенесенням значної частини інвестиційних угод.

Натомість 2021 рік став піковим у межах аналізованого періоду - індекс досяг 68 пунктів. Таке зростання пояснюється реалізацією відкладених інвестиційних

рішень, високою ліквідністю на фінансових ринках та активізацією як внутрішніх, так і іноземних інвесторів.

Водночас у 2022 році показник різко знизився до 20 пунктів, що стало прямим наслідком повномасштабного вторгнення Росії, різкого скорочення кількості транзакцій, підвищення країнових ризиків і тимчасового виходу значної частини міжнародного капіталу з українського ринку.

Починаючи з 2023 року, спостерігається поступове відновлення активності на ринку M&A. Значення індексу зросло до 42 пунктів у 2023 році, 44 пунктів у 2024 році і 49 пунктів у 2025 році.

Відновлення ринку зумовлене адаптацією бізнесу до умов воєнної економіки, активізацією внутрішніх інвесторів, а також зростанням інтересу до окремих секторів економіки, зокрема агропромисловості, енергетики, логістики, оборонної промисловості та сегменту проблемних активів.

Загалом отримані результати свідчать, що український ринок злиттів і поглинань після різкого падіння у 2022 році поступово відновлюється, однак його структура зазнала суттєвих змін: ключову роль почали відігравати внутрішні інвестори, тоді як участь іноземного капіталу залишається обмеженою через збереження високих геополітичних ризиків.

Для більш глибокого розуміння трансформаційних змін в інтеграційній активності українського бізнесу після 2014 року нами було здійснено авторську періодизацію розвитку ринку злиттів і поглинань яка представлена у табличному форматі (табл. 2.4).

Наведена періодизація не лише структурує хронологічний матеріал, але і дозволяє ідентифікувати ключові етапи циклічного руху інтеграційних процесів - від гострої фази рецесії до відновлення й очікуваного стратегічного підйому.

Таблиця 2.4

Періодизація інтеграційних процесів в українському бізнесі у 2014–2025 рр.: динаміка, характеристики, ключові зрушення

№	Період	Ідентифікація періоду і його домінуючі риси
1	Початкова фаза деструкції (2014–2016)	Починаючи з 2014 року український ринок M&A пережив значні коливання. Якщо у довоєнний період він був досить активним (сукупна вартість угод у 2013 році сягала 15,3 млрд дол.) [119], то після 2014-го обсяги різко скоротилися через економічну кризу, політичну нестабільність та воєнні дії на Сході України. Іноземні інвестори тоді суттєво зменшили присутність, ринок став «ринком покупця», де ініціатива була на боці тих небагатьох, хто готовий був вкладати кошти [121]. У 2014-2015 роках багато запланованих угод зірвалися, особливо за участі західних інвесторів, на тлі девальвації гривні та падіння ВВП.
2	Етап стабілізаційного нарошення (2016–2019)	Згодом, протягом 2016–2019 років, спостерігалось поступове відновлення M&A-активності. Український бізнес адаптувався до нових умов, пройшла масштабна реформа банківського сектора (де кількість банків скоротилася більш ніж удвічі через ліквідацію неплатоспроможних установ). Деякі великі угоди того періоду включали продаж часток західним стратегічним інвесторам у сферах фармацевтики, агробізнесу й ІТ. Однак загальні обсяги угод все ще не досягали рівня початку 2010-х через стриманість інвесторів та поступове впровадження європейських стандартів в регулювання.
3	Передкризовий пік (2020–2021)	Пік перед війною: 2020–2021 роки ознаменували новий підйом на ринку інтеграцій. Попри пандемію, у 2021 році обсяг оголошених та завершених угод M&A (враховуючи приватизації та венчурні інвестиції) становив близько 2,75 млрд дол., що у 2,3 рази більше, ніж у 2020 році [106]. Кількість угод також зросла на 45% – до близько 120 угод за рік [106]. За оцінками аналітиків, з урахуванням нерозкритих сум фактичний обсяг ринку 2021 року міг перевищувати 3,5 млрд дол. [106]. M&A-активність стимулював приплив прямих інвестицій та оптимізм щодо економічного зростання. Найбільше угод припадало на ІТ-сектор (36 угод на 789 млн дол.), агропромисловість (19 угод на 234 млн дол.) і харчову промисловість (14 угод), зокрема, приватизація спиртових заводів дала імпульс у харчовій галузі. Інтерес інвесторів також привертала видобувна галузь та фінансовий сектор.
4	Фаза воєнного колапсу (2022)	Повномасштабне вторгнення Росії в лютому 2022-го фактично паралізувало український ринок злиттів і поглинань. Багато великих угод, що перебували на фінальних стадіях наприкінці 2021 року, було скасовано [90]. Бізнес переорієнтувався на питання виживання – збереження персоналу, релокацію виробництв, підтримку ліквідності, тобто інвестувати було не на часі. Як результат, сумарна вартість M&A-угод скоротилася у 9 разів: з ~2,7 млрд дол. у 2021-му до приблизно 0,3 млрд дол. у 2022 році [106]. За оцінками, навіть з урахуванням нерозкритих сум ринок 2022 року навряд чи перевищив 400 млн дол. [106]. Кількість угод понад 1 млн дол. впала більш ніж удвічі – з близько 120 (2021) до 54 угод у 2022 році, причому майже половина з них відбулася в січні-лютому, до початку великої війни. Фактично 90% вартості M&A у 2022-му забезпечив ІТ-сектор (венчурні інвестиції та поглинання ІТ-компаній), який виявився найбільш стійким до воєнних ризиків [106]. Технологічні компанії з українськими R&D-центрами, але часто з офісами

		за кордоном, продовжували залучати кошти навіть під час війни, тоді як традиційні галузі (металургія, будівництво, ритейл) переживали шок і відкладали будь-які угоди [9]
5	Відновлювальна фаза (2023–2025) 2024	<p>Попри триваючу війну, 2023 рік приніс ознаки відновлення M&amp;A-ринку. Поліпшення макроекономічної ситуації (реальний ВВП зріс на ~5% після падіння на 30% у 2022-му) створило передумови для обережного повернення інвестиційної активності [9]. За даними KPMG, у 2023 році було оголошено про 47 угод злиття та поглинання – це майже на 70% більше, ніж у 2022-му. Сукупна вартість оголошених M&amp;A-угод у 2023 році подвоїлася проти попереднього року і навіть перевищила рівень 2020 року [90], досягнувши, за різними оцінками, від ~0,5 млрд дол. (зафіксовані суми) до потенційно &gt; 1 млрд дол. (з урахуванням нерозкритих сум). Варто зазначити, що лише 60–65% угод розкривають свої фінансові параметри, тому реальні обсяги можуть бути значно більшими. Середня вартість однієї угоди помітно зросла – з 26 млн дол. у 2022 році (найнижче з 2014-го) до 44,6 млн дол. у 2023-му [90]. Такий стрибок зумовлений появою кількох великих транзакцій, зокрема продажем мобільного оператора Lifecell (третього за розміром на ринку) французькій компанії NJJ Capital за \$500 млн наприкінці 2023 року [90]. Ця нетипово велика угода склала приблизно 40% сукупної вартості ринку M&amp;A-2023 [9].</p> <p>За попередніми даними, у 2024-му M&amp;A-активність в Україні утрималася приблизно на рівні попереднього року. Згідно зі звітом KPMG M&amp;A Radar 2024, кількість угод була зіставною з 2023-м (близько 49 угод за рік)[121]. Обсяг розкритих сум угод оцінюється в 1,1 млрд дол., що номінально на 15–16% менше за показник 2023-го. На тлі війни 2024 рік можна назвати роком «стабілізації через адаптацію» - ринок M&amp;A вже не падав, а компанії та інвестори навчилися проводити угоди, зважаючи на військові ризики. Зберігався обережний підхід: угоди понад 100 млн дол. лишалися рідкісними (у 2023 було лише 3 таких транзакції, у 2024 – не більше 2) [90]. Угоди структурували так, щоб мінімізувати валютні ризики та врахувати воєнні форс-мажори. НБУ продовжував валютні обмеження, аби запобігти відтоку капіталу, що стимулювало реінвестування коштів всередині країни. В результаті частка угод за участі українських інвесторів зросла: у 2023 році на вітчизняних гравців припадало 51% кількості M&amp;A-угод і 36% їх загальної вартості, а у 2024-му – вже ~53% кількості та ~39% вартості.</p>
6	Очікувана фаза прискореного зростання (2026–2027)	Очікується, що тенденція до поживлення інтеграцій продовжиться у 2025 -2026 рр., хоча темпи прямо залежать від розвитку безпекової ситуації. Експерти припускають, що успішний контрнаступ або інші позитивні зрушення на фронті, разом із прогресом у антикорупційних судових реформах та збереженням міжнародної фінансової підтримки, можуть дати потужний поштовх для нового інвестиційно-інтеграційного буму [9]. Бізнес-спільнота та уряд вже закладають підґрунтя для післявоєнного відновлення: створено спільні фонди та програми для залучення капіталу (наприклад, Фонд розвитку України за участі BlackRock та JPMorgan [9]), опрацьовуються проекти великої приватизації та державно-приватного партнерства в інфраструктурі, триває інтеграція транспортної мережі з ЄС (Меморандум USAID та «Укрзалізниця» щодо входження до європейської транспортної системи TEN-T) [9]. Усе це має полегшити укладання угод та знизити ризики для інвесторів. Тому, попри невизначеність, багато гравців стратегічно готуються «заходити» на український ринок завчасно. Як відзначають в KPMG, інвестори, що наважаться діяти ще до завершення війни, можуть отримати конкурентну перевагу завдяки ранньому входу [90].

Джерело: систематизовано автором на основі [9;90;106;119;121]

Отже, зазначена періодизація дозволяє виявити моменти пікових зрушень, пов'язаних із кризовими чи відновлювальними процесами. Водночас, динаміка ринку злиттів і поглинань не є однорідною - вона суттєво варіюється залежно від галузевої специфіки. Саме секторальний розріз дає змогу більш глибоко зрозуміти, у яких сферах інтеграційні процеси відбувалися найінтенсивніше, які галузі стали лідерами за обсягами M&A-угод, а які демонструють латентний потенціал до об'єднань. У цьому контексті доцільним є детальний аналіз галузевих особливостей інтеграційної активності, з фокусом на 2023–2025 роки як період відносної стабілізації й адаптації бізнесу до умов війни.

Розглянемо, в яких галузях інтеграція йшла найбільш активно і чому (рис. 2.2).

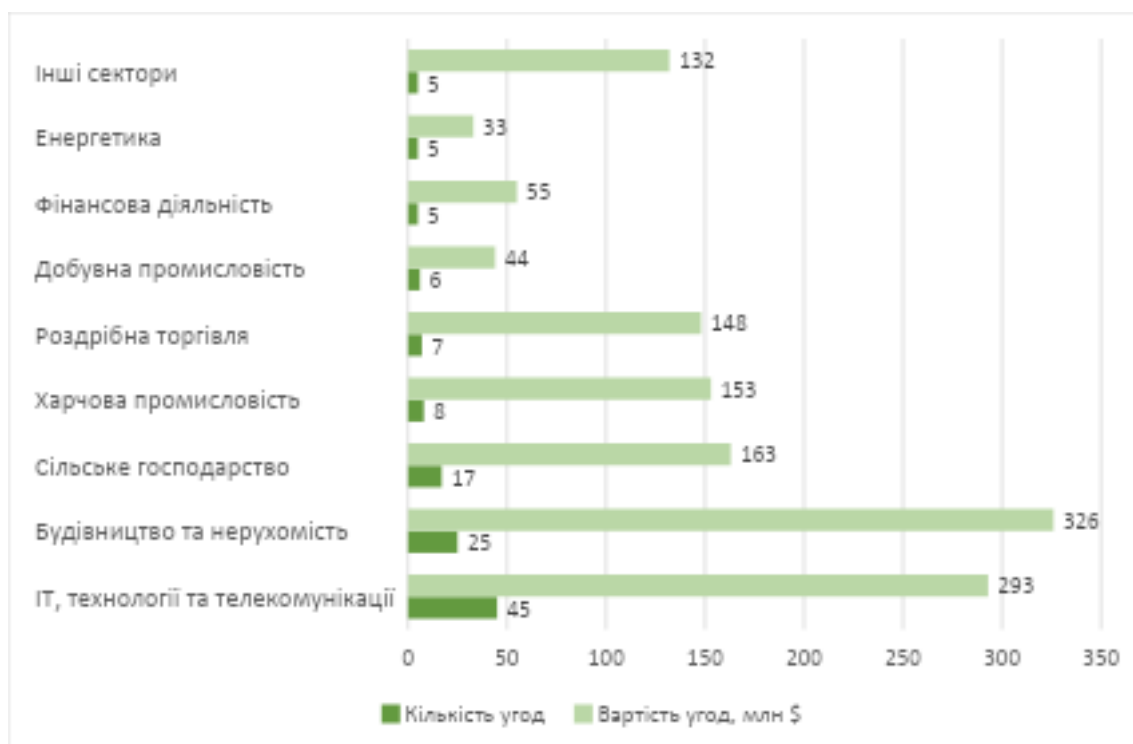


Рис. 2.2 - Галузева структура інвестиційних та M&A угод в Україні у 2025 році

Джерело: побудовано автором на основі [33]



Рис. 2.3 - Галузевий розподіл кількості М&А-угод в Україні у 2025, %

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Аналіз галузевого розподілу М&А-угод у 2025 році свідчить про концентрацію інвестиційної активності у кількох ключових секторах економіки. Найбільшу кількість транзакцій зафіксовано у сфері ІТ, технологій та телекомунікацій - 45 угод (37%) із загальною вартістю близько 293 млн дол., що підтверджує провідну роль технологічного сектору як центру інвестиційної динаміки. Привабливість галузі визначається високою масштабованістю цифрових бізнес-моделей, орієнтацією на глобальні ринки та наявністю потужного людського капіталу. Окремим драйвером інвестицій стала активізація оборонно-технічного сегменту, де зростає кількість венчурних угод, спрямованих на розробку безпілотних систем, програмних рішень для оборонної сфери та інших технологій подвійного використання.

Найбільший вартісний обсяг інвестицій зосереджено у секторі будівництва і нерухомості - 326 млн дол. при 25 угодах (20%), що свідчить про стратегічний інтерес інвесторів до активів, пов'язаних із майбутньою відбудовою країни, розвитком логістичної інфраструктури і комерційної нерухомості. Для цього

сектору характерні значні інвестиційні чеки та довші горизонти вкладень, що зумовлює його лідерство саме за вартісними показниками.

Аграрний сектор посів третє місце за кількістю угод - 17 транзакцій (14%) на суму близько 163 млн дол., підтверджуючи свою роль одного з базових секторів української економіки. Інвестиційна активність концентрувалася навколо консолідації земельних банків, розвитку інфраструктури зберігання та логістики, а також поглиблення вертикальної інтеграції з метою підвищення маржинальності агровиробництва.

Помітну частку інвестицій сформували також харчова промисловість (\$153 млн, 8 угод) і роздрібна торгівля (148 млн дол., 7 угод), де значну роль відіграли угоди з капіталомісткими виробничими активами та великими комерційними проєктами. Натомість фінансовий сектор (55 млн дол., 5 угод), добувна промисловість (44 млн дол., 6 угод) та енергетика (33 млн дол., 5 угод) характеризувалися більш стриманою інвестиційною активністю, що зумовлено підвищеними регуляторними та безпековими ризиками.

Загалом структура M&A-ринку України у 2025 році демонструє поєднання двох інвестиційних логік: з одного боку, зростання транзакцій у технологічному секторі, орієнтованому на інновації і глобальні ринки, а з іншого - концентрацію капіталу у традиційних галузях, пов'язаних із інфраструктурою, виробництвом і відбудовою економіки. Цю тезу підтверджують також топ-десять найбільших інвестиційних і M&A-угод, укладених у 2025 році, що представлені у табл. 2.5.

Аналіз найбільших інвестиційних та M&A-угод в Україні у 2025 році свідчить про концентрацію значних транзакцій у кількох стратегічних секторах економіки. Найбільша угода року - придбання сервісу Uklop компанією «Київстар» на суму 155 млн дол. підтверджує високий інтерес до цифрових платформ і технологічних сервісів, які мають потенціал масштабування та інтеграції в телекомунікаційні екосистеми. Значні інвестиції також були спрямовані у харчову промисловість, що демонструє угода з придбанням активів ViOil компанією Bunge (138 млн дол.), яка відображає стратегічний інтерес міжнародних корпорацій до переробної агропромисловості України.

Таблиця 2.5

## Найкрупніші інвестиційні і М&amp;А угод в Україні у 2025 році

№	Дата угоди	Об'єкт поглинання / М&А-угоди	Продавець	Покупець	Штаб-квартира покупця	Сума угоди, \$ млн	Предмет угоди, %	Сектор
1	Лютий 2025	Uklon	С. Смусь, В. Дятленко, Д. та В. Дубровські	ПРАТ «Київстар»	Україна	155,0	97	ІТ, технології та телекомунікації
2	Вересень 2025	ViOil / Вінницький олієжировий комбінат (ТОВ «Актив-ОЖК» / Eltorne Limited)	Олексій Пономарчук	Bunge	Швейцарія	138,0	85	Харчова промисловість
3	Червень 2025	БЦ «Леонардо» та ТРЦ «Універмаг «Україна»»	IBRC	City Capital Group	Україна	70,0	100	Будівництво та нерухомість
4	Грудень 2025	Сервіс Tabletki.ua	О. Муравшик та ін.	ПРАТ «Київстар»	Україна	60,0	100	Роздрібна торгівля
5	Червень 2025	ТОВ «Міжнародний виставковий центр»	Олександр Ткач	Максим Кріппа	Україна	60,0	75	Будівництво та нерухомість
6	Травень 2025	Modern Expo	Богдан Лукасик	Петро Пилипюк	Україна	60,0	45	Машинобудування
7	Січень 2025	АЗС Shell (51%, ТОВ «Альянс Холдинг»)	Shell Overseas Investments B.V.	ПАТ «Укрнафта»	Україна	45,0	100	Роздрібна торгівля
8	Квітень 2025	Ідея Банк	Getin Holding	Alkemi Limited (С. Тігішко)	Україна	36,5	100	Фінансова діяльність
9	Лютий 2025	ДП «СК Омега-1 Логістик»	Dragon Capital	EVA (ТОВ «Русь»)	Україна	36,0	—	Будівництво та нерухомість
10	Листопад 2025	ТЦ «Sky Park»	Dragon Capital	Inzhur REIT	Україна	35,8	100	Будівництво та нерухомість

Джерело: систематизовано на основі аналізу [33]

Помітну роль у структурі великих угод відіграв сектор будівництва і нерухомості, де було укладено одразу кілька транзакцій, зокрема продаж бізнес-центру «Леонардо» і ТРЦ «Універмаг «Україна»», Міжнародного виставкового центру і торговельного центру «Sky Park». Це свідчить про підвищений інтерес інвесторів до комерційної нерухомості як до активів із потенціалом довгострокового зростання у контексті майбутньої відбудови країни. Водночас у переліку найбільших угод представлені транзакції у роздрібній торгівлі,

фінансовому секторі та машинобудуванні, що підтверджує диверсифікований характер інвестиційної активності. Зокрема, придбання мережі АЗС Shell компанією «Укрнафта» та угода з придбання «Ідея Банку» демонструють інтерес до активів із усталеною клієнтською базою та стабільними грошовими потоками.

У 2022–2026 рр. поряд із угодами М&А активно розвивалися «м'які» інтеграційні моделі: стратегічні альянси, кластери, спільні програми й консорціуми. Вони дозволяли українським компаніям розширювати доступ до ресурсів і ринків без зміни капітальної структури, що особливо важливо в умовах воєнної економіки. Щоб чітко показати практичну взаємовигоду мережевої інтеграції, доцільно подати матеріал у вигляді аналітичної таблиці з логікою: тип кластера - форма співпраці - конкретні результати - вигоди для учасників.

Таблиця 2.6

Практичні результати і взаємовигоди кластерних інтеграційних ініціатив в Україні (2022–2026)

Кластерна ініціатива	Сфера діяльності	Основні учасники	Форма інтеграції	Практичні результати	Взаємовигоди для учасників
Подільський кластер моди (Хмельницький, 2022)	Легка промисловість, виробництво одягу	7 швейних підприємств, кластерна організація ASTAR, міжнародні донори	Виробнича кооперація, спільні закупівлі, кластерне управління	Спільне виробництво 40 тис. комплектів білизни і шкарпеток для ЗСУ та ВПО; залучення грантів GIZ; формування спільної виробничої програми.	Зниження витрат через спільні закупівлі; доступ до міжнародного фінансування; підвищення виробничої стійкості; формування спільного маркетингу та дизайн-центру
Львівський медично-технологічний кластер (2025)	Медичні технології, реабілітація, біоінженерія	Львівська політехніка, міська влада, благодійні фонди, медичні компанії	Інноваційна мережа (наука–бізнес–влада), спільні R&D програми	Запуск міждисциплінарних досліджень, створення стартапів у сфері медичних технологій, розробка рішень для реабілітації ветеранів	Комерціалізація наукових розробок; доступ бізнесу до наукової інфраструктури; формування інноваційного медичного хабу; посилення міжнародної співпраці

Clusters4 Defense (UCA)	Оборонні та dual-use технології	Українські та європейські промислові кластери	Міжкластерна співпраця, технологічні консорціуми	Створення платформи співпраці оборонних технологій; інтеграція з European Cluster Collaboration Platform	Доступ до європейських технологій; розвиток оборонних інновацій; розширення ринків для підприємств
Clusters4Energy (UCA)	Енергетика, зелена трансформація	Українські енергетичні кластери, міжнародні партнери	Міжнародні інноваційні проекти	Розробка програм енергетичної трансформації, зокрема регіонального проекту «Бурштин+»	Диверсифікація енергетичних технологій; залучення інвестицій у зелену енергетику
Clusters4Reskills (UCA)	Освіта і розвиток людського капіталу	Кластери, університети, навчальні центри	Освітні партнерства	Програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації для працівників промисловості	Підвищення кваліфікації персоналу; адаптація робочої сили до технологічних змін
PRECISE U (консорціум медичних кластерів)	Медичні інновації	25 партнерів з 12 країн Європи	Міжнародний R&D консорціум	Бюджет 23 млн євро; створення «інноваційних медичних долин»	Доступ до фінансування ЄС; спільні дослідження; інтеграція українських кластерів у європейський інноваційний простір

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [4;157;176;6]

Подільський кластер моди - цей кластер у Хмельницькому об'єднав сім швейних виробників на початку повномасштабної війни. Його учасники кооперувалися для пошиття 40 тис. комплектів білизни і шкарпеток для Збройних сил та внутрішньо переміщених осіб; кластер налагодив спільні закупівлі сировини і отримав грантову підтримку від німецького GIZ і європейських донорів [157]. До середини 2022 р. учасники виробили 30 % запланованого обсягу, а подальші плани передбачали створення спільного дизайн-бюро, маркетингового відділу та пошук інвестицій для модернізації виробництва. Сам кластер позиціонується як «народжений війною», що демонструє, як гнучкі мережеві об'єднання стали катализатором стійкості [6].

Львівський медично-технологічний кластер. У жовтні 2025 р. у Львові підписано меморандум про створення кластера, який має об'єднати університет, міську владу, благодійний сектор і бізнес для розробки медичних і реабілітаційних технологій для ветеранів. Кластер задекларував міждисциплінарні дослідження, створення стартапів, комерціалізацію наукових розробок і формування інноваційного медичного середовища. І хоча він формально запустився вже у 2025 р., ця ініціатива ілюструє тренд перенесення інноваційної кооперації у медичну сферу, започаткований під час війни [4].

Ініціатива Clusters4Defense та інші програми UCA. Український кластерний альянс (UCA) у 2024 р. сформував портфель із понад 50 спільних проєктів, які мають об'єднувати не менше трьох кластерів. Він передбачає три довгострокові програми: Clusters4Defense (технології подвійного використання), Clusters4Energy і Clusters4Reskills [176]. Програма Clusters4Defense стала відповіддю на виклики війни: вона визначає цілі і механізми співпраці в оборонній сфері і розглядає можливості інтеграції українських та європейських кластерів через Європейську кластерну платформу. Інші проєкти портфеля включають розвиток агропродовольчих ланцюгів (ініційований асоціацією «U-Food» у 2022 р.) і трансформацію енергетичного регіону «Бурштин+», які фінансуються GIZ, Вишеградським фондом та іншими партнерами [176]. Окремо для медичного сектору у 2024 р. розпочато консорціум PRECISEU із 25 партнерами з 12 країн Європи (бюджет 23 млн євро) для створення «інноваційних медичних долин» у Рівному. Це свідчить про переорієнтацію кластерів з локальних ініціатив на участь у міжнародних консорціумах.

Крім кластерів, підприємства використовували інші форми «м'якої» інтеграції: спільні R&D-проєкти, консорціуми і партнерські програми. Наприклад, українські IT-компанії і виробники дронів створювали коаліції з іноземними венчурними фондами для розвитку технології оборонної промисловості, отримавши понад 100 млн дол. приватних інвестицій і запустивши кілька спільних підприємств з французькими і британськими партнерами.

Таким чином, війна прискорила формування кластерів. Як свідчить історія Podillia Fashion Cluster [157], лише воєнні умови змусили конкурентів об'єднатися і налагодити спільні закупівлі та виробничу кооперацію. Наявність десятків спільних проектів USA і запуск нових кластерів свідчать, що в умовах обмеженого капіталу інтеграція відбувається через партнерські формати, а не через купівлю активів. Кластери активно використовують європейські програми (Interreg, Visegrád Fund, ЕССР) для залучення грантів і технологій, що підкреслює геополітичний вимір інтеграції. У кластерних програмах домінують оборонні технології, енергетика, агропереробка і медичні інновації, що відповідає новим стратегічним пріоритетам.

Таким чином, аналіз даних Українського кластерного альянсу свідчить, що мережеві форми інтеграції стали ключовим інструментом адаптації бізнесу в 2022–2026 рр. Вони дозволяють підприємствам спільно вирішувати проблеми ланцюгів поставок, розвивати R&D і виходити на міжнародні ринки без зміни власності, доповнюючи класичні M&A інструменти.

Водночас інтеграційні процеси в аграрному секторі мають більш широкий характер, ніж класичні M&A-угоди. Вони супроводжуються структурною трансформацією участі України у глобальних ланцюгах вартості, що особливо проявилось після початку повномасштабної війни.

Повномасштабна війна спричинила глибокі зміни у функціонуванні глобальних ланцюгів вартості агропромислового комплексу України. До 2022 року українська модель участі у глобальних ланцюгах вартості ґрунтувалася переважно на експорті сировинної продукції - зернових та олійних культур через морські порти Чорного моря. Порушення логістичної інфраструктури і блокада портів фактично змінили економіку цього ланцюга створення вартості, що стимулювало структурні зміни у виробничих і інвестиційних стратегіях аграрних підприємств.

Тут варто зупинитися на причинно-наслідковому ланцюгу трансформації глобальних ланцюгів вартості.

1. Блокада морських портів (2022–2024). Після початку повномасштабної агресії Росії українські морські порти опинилися під блокадою, що різко обмежило

експорт зерна. У 2022–2023 рр. експортерам доводилось використовувати залізницю та автомобільні маршрути через західні кордони. Це збільшило середній шлях доставки приблизно у п'ять разів, а витрати на транспортування зросли у 3–4 рази [131]. Ситуацію додатково ускладнювали 12–14-денні черги на кордоні та нестача вагонів-хоперів, що погіршувало економіку зернових продажів. За оцінками аналітиків Reuters, у 2023–2024 роках значна частина зернових господарств працювала на межі рентабельності через логістичні труднощі [67].

2. Невигідність експорту зерна. Зростання логістичних витрат призвело до суттєвого зниження прибутковості виробництва зернових культур, зокрема пшениці та кукурудзи. У відповідь аграрні виробники почали скорочувати площі під зерновими і переорієнтовуватися на більш рентабельні культури: соняшник, ріпак та сою, або шукати способи підвищення доданої вартості продукції [67]. У результаті логістичний шок став каталізатором перебудови глобальних ланцюгів вартості, стимулюючи перехід від моделі експорту сировини до розвитку внутрішньої переробки.

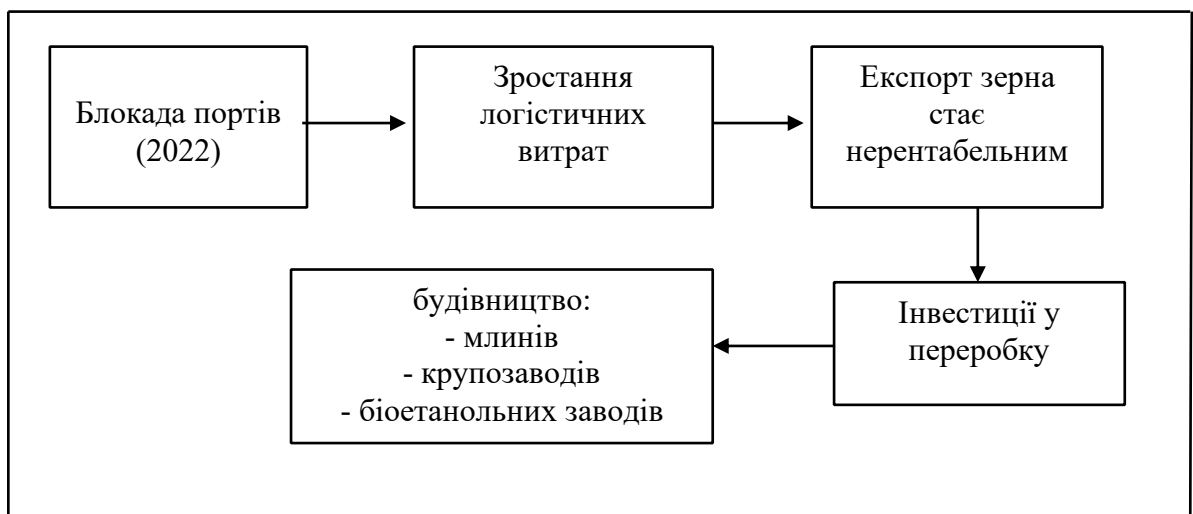
3. Будівництво переробних заводів. Однією з ключових реакцій бізнесу стало розширення переробних потужностей. У 2024 році Європейський банк реконструкції та розвитку надав компанії «Лан-Ойл» (група ОККО) кредит у розмірі 60 млн євро для будівництва біоетанолового заводу. Загальна вартість проєкту становила близько 110 млн євро [138]. Підприємство передбачає переробку близько 270 тис. т кукурудзи на рік і виробництво приблизно 83 тис. т біоетанолу та 70 тис. т кормових продуктів; введення в експлуатацію заплановано на третій квартал 2026 року. Реалізація цього проєкту пов'язана також із запровадженням обов'язкового 5-відсоткового домішування біоетанолу до бензину з 2025 року.

Паралельно відбувається активне зростання переробки зерна. У 2024 році в Україні було відкрито 22 нові борошномельні підприємства, а у 2025 році ще 10 [58]. Приблизно 40% нових виробництв спеціалізуються на виробництві борошна, 30% на виробництві круп, а ще 30% на макаронній продукції. У 2025 році також оголошено про будівництво нових великих підприємств, зокрема млина у західному регіоні України потужністю 150 т/добу та крупозаводу у Полтавській

області потужністю близько 100 т/добу. За оцінками галузевих асоціацій, вартість будівництва млина або крупозаводу становить від 3 до 15 млн доларів.

За даними AgroReview, після початку війни було відновлено роботу 66 зернопереробних підприємств, а протягом 2024–2025 років відкрито 32 нові виробничі об'єкти [58]. Більшість нових підприємств розташована у центральних та західних регіонах України, що свідчить про поступове формування нової географії агропереробки.

На рисунку 2.4. подано трансформацію глобального ланцюга вартості в агропромисловому комплексі України в умовах логістичних обмежень.



## ПОГЛИБЛЕННЯ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Рис. 2.4 - Трансформація глобального ланцюга вартості в агропромисловому комплексі України в умовах логістичних обмежень

Розвиток переробних потужностей дозволяє аграрним компаніям посилювати контроль над різними етапами глобальних ланцюгів вартості. Замість експорту зерна як сировини виробники все частіше переходять до випуску продукції з більшою доданою вартістю, тобто борошна, круп, біоетанолу, крохмалю, глютену та інших продуктів переробки. Це підвищує рентабельність агробізнесу, зменшує залежність від логістичних обмежень і водночас інтегрує українські підприємства у нові сегменти глобальних ланцюгів вартості.

Додатковим чинником трансформації стало розширення виробництва олійних культур, де Україна вже має розвинену систему переробки, зокрема виробництво соняшникової та соєвої олії і кормового шроту.

Окремим напрямом інтеграційних процесів, що активно розвивається в Україні у 2024–2026 роках, стало створення спільних підприємств (або Joint Ventures) між українськими і міжнародними оборонними компаніями. На відміну від традиційних форм інтеграції, таких як злиття і поглинання або контрактна кооперація, модель спільного підприємства передбачає створення нового виробничого суб'єкта, у якому партнери об'єднують технології, інвестиційні ресурси та виробничі потужності.

Найбільш показовими прикладами є партнерські проекти з провідними міжнародними виробниками військової техніки. Зокрема, у 2023–2024 роках було оголошено про створення спільного підприємства між українським державним концерном «Укроборонпром» і німецькою оборонною корпорацією Rheinmetall [28]. Основною метою цього партнерства стало розгортання виробництва й обслуговування бронетехніки на території України, включаючи ремонт і модернізацію танків та бойових машин. Такий формат співпраці дозволяє скоротити логістичні витрати на обслуговування військової техніки та прискорити її повернення до бойового застосування.

Ще одним прикладом інтеграції є співпраця України з турецькою компанією Baykar [27], виробником безпілотних літальних апаратів Bayraktar. У межах стратегічного партнерства було розпочато створення спільного виробничого майданчика в Україні для виготовлення та обслуговування безпілотних систем. Проект передбачає локалізацію виробництва окремих компонентів і технологічний трансфер, що сприяє розвитку української оборонної індустрії та формуванню нових високотехнологічних виробничих ланцюгів.

Таким чином, створення спільних підприємств у військово-промисловому секторі стало однією з ключових форм стратегічної інтеграції української економіки з міжнародними технологічними партнерами.

Поряд із внутрішніми факторами адаптації бізнесу важливу роль у цих процесах відіграє поступова інтеграція України до європейського економічного простору, яка формує нові можливості для диверсифікації ринків, розвитку стратегічних партнерств і поглиблення інтеграційних зв'язків. У зв'язку з цим доцільно розглянути вплив євроінтеграційних процесів на стратегії диверсифікації та інтеграції українських підприємств.

### **2.3. Вплив євроінтеграційних процесів на стратегії диверсифікації та інтеграції українських підприємств**

Як вже було зазначено у попередньому розділі дисертаційного дослідження, період після 2014 року став поворотним для української економіки внаслідок курсу на глибоку європейську інтеграцію. У 2014 році підписано Угоду про асоціацію України з ЄС, а з 2016 року запрацювала поглиблена і всеохоплююча зона вільної торгівлі (DCFTA) [26]. Ці кроки, в першу чергу, означали гармонізацію регуляторного середовища: український бізнес почав активно адаптуватися до європейських технічних стандартів, санітарно-фітосанітарних норм, правил сертифікації та конкурентних вимог. Майже всі європейські гармонізовані стандарти були прийняті як національні українські стандарти, що створило передумови для взаємного визнання продукції [128]. У результаті тисячі українських підприємств впровадили системи якості ISO, стандарти HACCP (система аналізу ризиків, небезпечних чинників і контролю критичних точок), міжнародну фінансову звітність тощо, аби відповідати вимогам ЄС.

Важливо також наголосити, що одночасно європейський ринок відкрився і для України: скасування більшості мит і квот (а з 2022 року - повна тимчасова лібералізація торгівлі) стимулювали експортні можливості. Українські компанії зіткнулися як з новими можливостями, так і з викликами посиленої конкуренції з боку європейських виробників. У відповідь вони вдалися до стратегічної диверсифікації та інтеграції бізнес-моделей, щоб вижити і зростати в нових умовах євроінтеграції.

У контексті поступової імплементації норм і стандартів Європейського Союзу, український бізнес зіштовхнувся не лише з новими вимогами щодо якості, безпечності і простежуваності продукції, а й із необхідністю структурної трансформації внутрішніх бізнес-моделей. Мова йде не про поверхневе приведення продукції до відповідності, а про глибинну перебудову управлінських, виробничих і логістичних процесів, що відбувається під тиском або з перспективою виходу на ринок ЄС.

Євроінтеграція відкрила двері українським сироварам і молокозаводам до ЄС: скасування мит і квот після початку війни 2022 року дало потужний стрибок – постачання молокопродуктів до ЄС зросло вдесятеро, до 23,5 тис. тонн, що становило 24% від усього експорту галузі [68]. Це свідчить, що українські молочні підприємства успішно диверсифікували ринки збуту, компенсувавши втрату сходу за рахунок Європи. Станом на 2024 рік, 58 українських виробників отримали дозволи на експорт молочної продукції до ЄС (сир, молоко, масло, морозиво тощо), а основними споживачами стали Польща, Болгарія та країни Балтії [68].

Флагманські агрохолдинги України також застосували стратегії горизонтальної і вертикальної інтеграції для закріплення на євrorинках. Відомий приклад – холдинг МХП («Миронівський хлібопродукт»), провідний виробник м'яса птиці (бренд «Наша Ряба»). Усвідомлюючи обмеження експорту сирової продукції, МХП ще в 2016 році відкрив дочірню компанію МНР В.В. у Нідерландах з власним переробним центром [130]. Туди постачалося охолоджене куряче м'ясо з України, яке в ЄС доробляли, фасували та реалізовували в каналах HoReCa і роздрібній мережі по всій Західній Європі [130]. Така інтеграція в глобальний ланцюг вартості дала змогу обійти обмежені квоти на імпортування птиці в ЄС і забезпечити присутність продукції МХП на ринках Нідерландів, Німеччини, Великої Британії, Франції, Іспанії та інших країн [130]. Наступним кроком стало придбання європейських активів: у 2019 році МХП поглинув словенську компанію Perutnina Ptuj, найбільшого виробника курятини в Південно-Східній Європі [130]. Це було перше придбання МХП виробничих потужностей у Європі, що мало на меті стратегічне розширення присутності на євrorинку [130]. На початок 2024 року

МХП вже став найбільшим виробником курятини в Європі за обсягами, активно консолідуючи галузь [163]. Отже, стратегія МХП є поєднанням диверсифікації ринків збуту та інтеграції через придбання зарубіжних активів і створення спільних підприємств.

Промисловий сектор України, особливо металургія і машинобудування, історично залежав від ринків пострадянських країн. Після 2014 року, через втрату частини традиційних ринків, підприємства були змушені шукати нові можливості і переорієнтовуватися на ЄС і глобальні ринки. Євроінтеграційні процеси відкрили доступ до глобальних ланцюгів вартості, проте вимагали від українських виробників технологічного оновлення та стандартизації продукції за євронормами. Багато компаній впровадили маркування CE, екологічні стандарти, енергоефективні технології.

Наприклад, у машинобудуванні було гармонізовано українські стандарти з Директивами ЄС по безпеці машин та електромагнітній сумісності, що дозволило сертифікувати устаткування для експорту до ЄС [128]. Один із найяскравіших прикладів – компанія Інтерпайп (Interpipe), великий виробник сталевих труб і залізничних коліс. До 2014 року значна частина продукції Інтерпайпу йшла на ринки РФ і СНД, але з початком агресії РФ компанія здійснила стратегічний розворот на Захід. У рамках Угоди про асоціацію Україна отримала можливість експорту сталі до ЄС без квот. За кілька років підприємство диверсифікувало свій асортимент під потреби європейських споживачів. Якщо раніше Інтерпайп пропонував обмежене портфоліо типорозмірів, то за 2022–2023 роки компанія розробила понад 210 нових видів трубної продукції спеціально для ринку ЄС [103]. Це колосальний стрибок в інноваціях (раніше щорічно впроваджували лише близько 30 нових позицій). Завдяки тимчасовому скасуванню мит у 2022 році та відкриттю європейського ринку, Інтерпайп різко інтенсифікував R&D і почав освоювати вузькі промислові ніші, де в Європі є попит. Одночасно Інтерпайп зробив ставку на «зелену металургію»: побудовано сучасний електросталеплавильний завод Interpipe Steel у Дніпрі, який відповідає філософії Європейського зеленого курсу [103]. Цей завод знизив викиди CO<sub>2</sub> на 60%

порівняно з старими технологіями і працює за стандартами екологічної ефективності, що стало фактором конкурентоздатності в ЄС. Отже, інтегруючись у європейський ринок, компанія не лише диверсифікувала продукти, а і трансформувала бізнес-модель, перейшовши від масового постачальника до високотехнологічного нішевого гравця, що відповідає трендам сталого розвитку.

Інтеграція ІТ-індустрії та сектору послуг. Хоча галузь інформаційних технологій менш залежить від тарифних бар'єрів (послуги не підпадають під режим DCFTA так, як товари), євроінтеграційні процеси теж позначилися на стратегіях українських ІТ-компаній. По-перше, Угода про асоціацію включає розділи про цифровий ринок, захист інтелектуальної власності і персональних даних, що стимулювало правове поле України наближатися до європейського (наприклад, гармонізація із Загальним регламентом захисту даних GDPR). Українські ІТ-бізнеси, орієнтовані на обслуговування клієнтів в ЄС, проактивно впровадили політики захисту даних та кібербезпеки відповідно до євровимог, підвищивши свою привабливість для замовників. По-друге, відкриття кордонів та інтеграція в європейський ринок праці після безвізового режиму (2017) і здобуття статусу кандидата в ЄС (2022) полегшили українським фахівцям та компаніям доступ до Європи. ІТ-компанії почали відкривати офіси та девелоперські центри в країнах ЄС, як для кращої взаємодії з клієнтами, так і для розподілу ризиків. Наприклад, одна з найбільших ІТ-фірм SoftServe (з українським корінням) за останні роки заснувала представництва у Варшаві, Амстердамі, Софії та інших європейських містах, інтегруючись у локальні ІТ-екосистеми. Подібно, компанія Ciklum (значну частину центрів розробки має в Україні) перенесла штаб-квартиру до Лондона, але зберегла R&D в Україні, діючи фактично як міжнародна компанія, що інтегрована у європейський бізнес-простір.

Крім того, ринкова диверсифікація ІТ-сектору відбулася природним шляхом: на тлі зростання попиту з боку Європи український ІТ-експорт стрімко наростав. З 2015 по 2021 роки експорт ІТ-послуг зріс з близько 2.5 млрд дол. до 6.8 млрд дол. [109], причому країни ЄС займають дедалі більшу частку у структурі цього експорту [109]. За 2019–2021 рр. частка ЄС та США в експорті ІТ-послуг сягнула

майже 80%, що відображає посилення спеціалізації України на ІТ та софтвері для розвинутих ринків [174]. Цей успіх став можливим завдяки тому, що вітчизняні ІТ-компанії змінювали бізнес-моделі: від простого аутсорсингу до ціннісного партнерства – створення R&D-продуктів, консалтингу, стартапів з орієнтацією на глобальний (в тому числі європейський) ринок. Для підтримки галузі держава, враховуючи вимоги асоціації з ЄС, запровадила спеціальний правовий режим Дія.City з пільговим оподаткуванням і гнучким регулюванням зайнятості, що має наблизити умови до європейських та стимулювати інновації.

Фармацевтична галузь України – високотехнологічний сектор, де регуляторна гармонізація з ЄС стала ключем до стратегічного розвитку в 2014–2025 роках. ЄС висуває жорсткі вимоги до якості ліків (стандарти GMP, процедури реєстрації, фармаконагляд), тому українські фармацевтичні виробники зосередилися на їх впровадженні, щоб інтегруватися у європейський ринок. Після набуття чинності Угоди про асоціацію, Україна розпочала процес взаємного визнання сертифікатів GMP з ЄС. Вітчизняні лідери галузі, такі як «Фармак», «Дарниця», «Артеріум», завчасно пройшли європейські інспекції та отримали сертифікати GMP від регуляторів країн ЄС.

Станом на 2023 рік «Фармак» має найбільшу кількість європейських GMP-сертифікатів серед українських компаній [84], що підтверджує відповідність його виробництва стандартам ЄС. Це дозволило суттєво розширити експорт ліків: сьогодні «Фармак» експортує продукцію більш ніж до 40 країн світу, у тому числі до ЄС, Близького Сходу, Азії, Латинської Америки [79]. Важливо, що євроінтеграція стимулювала і продуктову диверсифікацію – українські фармацевтичні компанії стали інвестувати в розробку складніших генериків та оригінальних препаратів, конкурентних на світовому ринку.

Наведена нижче таблиця 2.7 ілюструє типові кейси підприємств, що вийшли за межі «експортного адаптаціонізму», сформувавши нові моделі розвитку, вбудовані в європейські вимоги. Вибрані приклади охоплюють важливі галузі – агропродовольство, фармацевтику і молочну переробку, в яких перехід до норм ЄС

є найбільш вимогливим, але і найбільш винагородженим з точки зору доступу до ринку.

Таблиця 2.7

Адаптація бізнес-моделей українських підприємств до вимог європейського ринку, станом на 2025 р.

Підприємство	Галузь	Основна зміна в бізнес-моделі	Вимога ЄС, регламент	Результат
МХП («Миронівський Хлібопродукт»)	Птахівництво (аграрний холдинг)	Дострокове впровадження в бізнес-модель вимог ЄС щодо благополуччя тварин і екологічних стандартів (інтеграція принципів ESG)	Директива 2007/43/ЄС (умови утримання бройлерів), Регламент 1099/2009/ЄС (гуманний забій) тощо	Відповідність ключовим нормативам ЄС ще до їх обов'язковості в Україні; стало закріплення на ринку ЄС та глибока інтеграція у європейські постачальні ланцюги
АТ «Фармак»	Фармацевтична промисловість	Модернізація виробництва та систем якості відповідно до належної виробничої практики ЄС (EU GMP)	Стандарти GMP ЄС, обов'язкові до виконання в ЄС; проходження інспекції європейського регулятора на відповідність	Отримано європейські сертифікати GMP (підтверджено відповідність на 2023–2026 рр.); це дозволило розширити експорт до більш ніж 50 країн і зміцнити присутність на ринку ЄС
ТОВ «Молокія»	Молочна промисловість	Запровадження стандартів ЄС із безпеки харчових продуктів та якості (НАССР, ветеринарно-санітарні норми) для отримання «єврономеру» експортера	Регламенти ЄС щодо гігієни харчових продуктів; обов'язкова реєстрація (EU approval number) для молокопереробних підприємств-експортерів	В процесі отримання європейської реєстрації; очікується доступ на ринок ЄС для ширшого асортименту продукції. Компанія вже лідирує з експорту казеїну, диверсифікуючи продукцію під вимоги ЄС

Примітка: GMP - Good Manufacturing Practice - належна виробнича практика, стандарти якості у фармацевтиці, косметичі, харчовій галузі, що гарантують контроль на всіх етапах виробництва; EU GMP – European Union Good Manufacturing Practice - стандарти GMP, встановлені в законодавстві ЄС (відповідно до Директив ЄС 2001/83/ЄС та 2003/94/ЄС); EU approval number – European Union Export Approval Number – номер, що підтверджує право підприємства експортувати продукти тваринного походження до країн ЄС.

Джерело: систематизовано на основі аналізу [56;57;93]

Наведений аналіз засвідчує, що адаптація бізнес-моделей до вимог ЄС варіюється залежно від специфіки галузі, експортного профілю й інституційної зрілості компанії. Вимоги ЄС щодо сертифікації (GMP, НАССР, CE, ISO

9001/14001), маркування, простежуваності походження продукції та екологічного сліду стали новим еталоном операційної діяльності. Українські компанії, які прагнули виходу на європейський ринок, були змушені реорганізувати виробничі процеси, змінювати логістику та навіть структуру управління.

Наведена нижче таблиця 2.8 узагальнює взаємозв'язок між формами економічної інтеграції з ЄС та стратегічними реакціями українського бізнесу, що реалізуються в диверсифікаційно-інтеграційній площині.

Таблиця 2.8

Вплив зон вільної торгівлі та інших форм економічної інтеграції на диверсифікаційно-інтеграційні рішення

Форма інтеграції	Сектор економіки	Тип змін (диверсифікація, інтеграція)	Стратегічна реакція бізнесу	Приклад реалізації
Поглиблена та всеохопна ЗВТ (DCFTA) України–ЄС (включно з (АТМ) 2022–2025)	Агропромисловий комплекс	Обидва (ринкова диверсифікація й логістична інтеграція)	Масштабна переорієнтація експорту на ринок ЄС; прискорене впровадження євростандартів (санітарних, фітосанітарних) та розвиток західних транспортних коридорів для експорту	За час дії АТМ експорт агропродовольства до ЄС зріс у 2–4 рази, а ЄС став домінуючим ринком для курятини, яєць, цукру (50–80% експорту під час АТМ)
Угода АСАА («промислової безвіз» з ЄС)	Машинобудування, електротехніка та інші промислові сектори	Інтеграція (уніфікація правил і стандартів)	Гармонізація технічних регламентів і процедур оцінки відповідності з нормами ЄС; підготовка виробників до взаємного визнання сертифікації та конкуренції на єдиному ринку	Очікуване підписання АСАА означає, що українська промпродукція виготовлятиметься за правилами ЄС, що стимулює розміщення європейських виробництв в Україні та спрощує доступ українських товарів на ринок ЄС
Кумуляція походження товарів (двостороння в рамках Угоди про асоціацію);	Переробна промисловість (харчова, текстильна тощо)	Обидва (диверсифікація джерел сировини та виробнича інтеграція)	Використання імпортованих матеріалів з країн ЄС (або інших країн з угодами) у виробництві з метою отримання статусу	

діагональна – Пан-Євро-Мед)			українського товару; поглиблення співпраці з постачальниками з ЄС у ланцюгах доданої вартості	
-----------------------------	--	--	---	--

Примітка: АТМ - Autonomous Trade Measures - Автономні торговельні заходи, тимчасове одностороннє скасування ЄС мит і квот для українських товарів (2022–2025 рр.); АСАА - Agreement on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Products - Угода про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів («промисловий безвіз»); Конвенція Пан-Євро-Мед є інструментом, який встановлює ідентичні правила походження товарів, що застосовуються в рамках угод про вільну торгівлю між її договірними сторонами.

Джерело: систематизовано на основі аналізу [56;57;93]

Отже, можна побачити, що європейські форми економічної інтеграції виявилися багатофакторним тригером стратегічних змін у структурі українського бізнесу. Очевидним є те, що відкриття ринку ЄС у межах DCFTA і тимчасових заходів АТМ привело до зростання обсягів експорту та ринкової диверсифікації, особливо в аграрному секторі. Ці процеси супроводжувалися розвитком логістичних вузлів, адаптацією до стандартів SPS і інституціоналізацією нових зовнішньоекономічних ланцюгів. Менш очевидним, проте стратегічно значущим, є поступова уніфікація правил виробництва (через очікувану АСАА) і вбудовування українських підприємств у європейські ланцюги доданої вартості (завдяки механізмам кумуляції походження). Ці інструменти не лише знижують бар'єри для експорту, а й вимагають глибокої трансформації бізнес-процесів: гармонізації сертифікації, цифровізації простежуваності, переобладнання технологічної бази.

В умовах інституційної адаптації до європейських норм, українські підприємства зіштовхуються з певним переплетенням бар'єрів і стимулів: ті самі інтеграційні механізми можуть одночасно створювати інфраструктуру для розвитку і водночас ускладнювати трансформацію через ресурсні чи нормативні обмеження. Така багатошаровість потребує системної уваги обох векторів – обмежень і можливостей, що й було реалізовано в наступній таблиці 2.9, де ідентифіковано ключові зовнішні фактори впливу на диверсифікаційно-інтеграційні рішення в бізнесі.

Таблиця 2.9

Ідентифікація бар'єрів і стимулів для диверсифікації й інтеграції, пов'язані з євроінтеграцією українських підприємств

Опис	Сфери впливу (галузі)	Прояв у стратегіях підприємств	Рівень впливу
<b>Бар'єри</b>			
Суворі регуляторні вимоги ЄС і витрати на їх дотримання	Агросектор, харчова та промислова продукція, енергетика	Компанії змушені інвестувати в модернізацію та сертифікацію (НАССР, GMP, CE тощо) для відповідності нормам ЄС; негармонізоване законодавство (потрібно імплементувати приблизно 3000 актів ЄС) ускладнює торгівлю [60]. Приведемо деякі суми: сертифікація НАССР / ISO 22000 (Україна): консалтингові витрати можуть варіюватися залежно від розміру підприємства, кількості майданчиків, складності процесів і чисельності персоналу. Сертифікація CE (ЄС): консультативні послуги: від 240 – 2 400 євро; лабораторні випробування: від 240 – 13 500 євро; нотифіковані органи: приблизно 700 – 4 800 євро за маркування одного продукту.	Високий (значний бар'єр, особливо для МСП без ресурсів на адаптацію; водночас виконує роль фільтра, що довгостроково посилює структурну стратифікацію бізнесу – лише частина підприємств здатна на повну інтеграцію до європейського ринку).
Торговельні обмеження та квоти в рамках ЗВТ	Сільське господарство (зерно, м'ясо, молочні продукти, мед)	Діючі тарифні квоти на експорт до ЄС стримують збільшення поставок. Квотування імпорту пшениці, цукру, ячменю, птиці - у 2025 р. після завершення «торговельного безвізу» ЄС повернув попередні тарифні квоти: пшениця – 1,3 млн т (проти 4–6 млн т у попередні роки); цукор – 100 тис. т (проти 400–500 тис т у 2022–2024 рр.). Експорт цукру перевищував 500 тис. т. у 2023/24, але після повернення квот упав до 100 тис т, спричиняючи надвиробництво і падіння внутрішніх цін. В умовах кризи окремі країни ЄС вводять заборони на імпорт української агропродукції, що призводить до перевиробництва і падіння цін всередині країни	Високий (обмежує експортний потенціал ключових галузей; потребує переговорного вирішення на рівні ЄС)
Вуглецевий податок ЄС	Металургія, хімічна промисловість, цемент	Запровадження ЄС підвищує витрати українських експортерів на викиди CO <sub>2</sub> , що без заходів підтримки може призвести до багатомільярдних втрат експорту та скорочення виробництва; компанії стоять перед невідкладною необхідністю «зелених» інвестицій	Високий (системний ризик для інтеграції енергоємних галузей, вимагає відтермінування або виключень для України)
Брак фінансування для модернізації	Обробна промисловість, МСП усіх галузей	Обмежений доступ до капіталу гальмує оновлення основних засобів і технологій; підприємства покладаються на державні пільгові кредити (наприклад, «5-7-9%») та донорські кошти для впровадження євровимог	Середній (подолання можливе за умов доступу до кредитування і грантів; без підтримки – суттєвий стримуючий фактор)
Логістичні і політичні	Аграрний сектор, металургія,	Блокування прикордонних пунктів пропуску польськими перевізниками та фермерами у 2023–2024 рр. призвело до різкого падіння	Високий (ризик має системний характер, оскільки залежить

ризиків на кордоні з ЄС	машинобудування, хімічна промисловість, транспортні логістичні компанії	обсягів автомобільного експорту, зростання часу простою вантажів та збільшення логістичних витрат. У відповідь українські підприємства активізували диверсифікацію транспортних маршрутів: переорієнтацію частини експорту на Дунайські порти (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ), використання залізничних перевезень та контрейлерних поїздів, а також створення логістичних хабів і дочірніх компаній у країнах ЄС (зокрема у Польщі) для оптимізації митних процедур і скорочення ризиків блокади. Це сприяє формуванню нових моделей інтеграції українського бізнесу в європейські ланцюги постачання.	від політичних рішень і протестних рухів у країнах ЄС; стимулює підприємства до диверсифікації логістики та інтеграції у європейську інфраструктуру перевезень)
Стимули			
Безмитний доступ до ринку ЄС	АПК, металургія, легка промисловість	Ліквідація тарифів і квот в рамках ПВЗВТ та автономних преференцій відкрила нові ніші на ринку ЄС; українські експортери збільшили поставки, а частка ЄС у зовнішній торгівлі України сягнула історичного максимуму (понад 55% у 2022 р.)	Високий (потужний драйвер диверсифікації ринків збуту та нарощування виробництва на експорт)
Програми підтримки бізнесу від ЄС	Малі та середні підприємства (усі галузі)	Гранти, кредити та консультації ЄС допомагають підприємствам підвищити ефективність і відповідність стандартам; у 2022 р. за підтримки ініціатив ЄС ~25 тис. українських МСП згенерували додаткові 1,7 млрд дол. доходів і вийшли на нові ринки	Середній (створює точкові успіхи і нові робочі місця; ефект зростає з розширенням масштабів допомоги)
Залучення інвестицій та інтеграція у виробничі ланцюги	Індустрія, інфраструктура, технології	Євроінтеграція підвищує довіру інвесторів: міжнародні фінансові інститути та компанії інвестують у український бізнес, щоб закріпитися на майбутньому ринку ЄС. Наприклад, ЄБРР профінансував вихід компанії «Farma» на польський ринок через придбання заводу, що розширює експорт і присутність у ЄС; водночас європейські виробники розглядають перенесення виробництва в Україну у зв'язку з інтеграцією регуляторного поля	Середній (стимул реалізується поступово; найбільше вииграють прогресивні підприємства, здатні до

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [10;83; 108; 134-136]

Аналіз виявлених бар'єрів і стимулів дозволяє говорити про глибокі інституційно-функціональні розриви, які визначають спроможність підприємств адаптуватися до євроінтеграційного вектору.

Блокування прикордонних переходів між Україною та Польщею у 2023–2024 рр. стало одним із найяскравіших прикладів нетарифних бар'єрів у торгівлі з ЄС. Протести польських фермерів і перевізників призвели до обмеження пропускну здатності ключових пунктів пропуску, що суттєво знизило обсяги автомобільного експорту і збільшило логістичні витрати українських компаній.

У відповідь бізнес почав активно диверсифікувати транспортні маршрути. Значну роль відіграли Дунайські порти (Ізмаїл, Рені, Усть-Дунайськ), які перетворилися на важливий альтернативний канал експорту, а також залізничні перевезення через країни Центральної Європи. Паралельно частина українських компаній створювала логістичні хаби та дочірні підприємства у Польщі та інших країнах ЄС, що дозволяло оптимізувати митні процедури і частково обходити блокування кордонів.

Далі, з одного боку, бездоганний доступ до ринку ЄС через DCFTA і автономні заходи 2022–2025 років фактично трансформував ЄС у головного зовнішньоторговельного партнера України. Проте не менш значущим виявився структурний ефект цього стимулу: саме спрощений експорт запустив ланцюгову реакцію – модернізацію, цифровізацію, ESG-інтеграцію та локалізацію бізнес-процесів під вимоги єдиного ринку.

Варто зосередити увагу на браку фінансування для модернізації і високої вартості для середнього бізнесу., адже для українських підприємств це означає суттєві інвестиції у модернізацію, сертифікацію і навчання персоналу.

1. HACCP/ISO 22000 (харчова промисловість). На сайті українського провайдера сертифікаційних послуг «Isert» зазначено, що отримання сертифіката ISO 22000 (система HACCP) коштує від 500 дол. для базового пакета [108]. Ця сума включає розробку документації, аудит і реєстрацію, але не враховує модернізацію обладнання. Консалтингові послуги зі впровадження HACCP для середніх підприємств, за даними міжнародних консультантів, можуть коливатися від 650 до 2 000 дол. для малих компаній і 10 000–15 000 дол. для середніх (сюди входять аудит, розробка плану HACCP, навчання персоналу).

2. CE-маркування (машинобудування, електроніка). В українській компанії Unus Finis адміністративна частина отримання європейського сертифіката CE становить 2 500 євро. Окремо сплачуються лабораторні випробування: у 2022 р. тестування LoRa-Hotspot у державному лабораторному центрі UCRF коштувало близько 5000 євро). Разом це 7500 євро за повний сертифікат. Для порівняння,

аналогічне сертифікування цього продукту в Німеччині коштувало 8 100 євро, а в Словаччині – 7 600 євро.

3. GMP (фармацевтика, косметика). Згідно з аналітикою FoodDocs (2025 р.), сертифікація GMP для виробництва харчових або медичних продуктів коштує від 10 000 дол. до 50 000 дол., що залежить від розміру підприємства, складності продукції, кількості майданчиків і обраного сертифікаційного органу. Додаткові витрати включають консультантів, навчання персоналу, модернізацію устаткування та чистих приміщень та внутрішні аудити. Для середнього фармацевтичного підприємства повний цикл впровадження GMP може сягати кількох мільйонів гривень (десятки тисяч євро).

На основі відомих цін можна змоделювати орієнтовний бюджет переходу на стандарти ЄС для середнього харчового підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Орієнтовна структура витрат переходу середнього підприємства харчової промисловості України на стандарти ЄС

№	Витрата	Орієнтовна вартість
1	Аудит і розробка НАССР	\$15 000–20 000
2	Модернізація обладнання	\$50 000–100 000
3	Навчання персоналу	\$5 000–10 000
4	Сертифікація CE (для обладнання)	€7 450≈\$8 000
5	Сертифікація GMP (якщо необхідно)	\$20 000–50 000
7	Разом	\$90 000–180 000

Джерело: систематизовано автором на основі [69;94;108; 177]

Наведені цифри показують, що вартість адаптації до норм ЄС суттєво перевищує звичайні капітальні витрати українських МСП. Без спеціальних програм підтримки такі інвестиції непосильні, що відбивається в таблиці 2.9 як «високий бар'єр».

Також слід звернути увагу і на неоднорідний характер бар'єрів. Зокрема, СВМ, який офіційно позиціонується як кліматичний інструмент, де-факто виконує функцію торговельно-технічного фільтра, посилюючи конкурентні виклики для українських енергоємних галузей. Аналогічно, регуляторні вимоги

ЄС, що декларуються як інструмент підвищення якості, у сегменті МСП стали джерелом асиметричного навантаження: великі компанії можуть їх імплементувати, малі - відсікаються від ринку.

Дослідження київської консалтингової компанії GMK Cente [92] показало, що чорна металургія України найбільше постраждає від вуглецевого податку ЄС, оскільки Україна експортує товарів на суму 3,3 мільярда доларів. Україна також може зіткнутися з потенційними втратами економічних інвестицій у розмірі 2,7 мільярда доларів протягом 2026-2030 років через СВАМ [92]. У звіті йдеться, що протягом 2024 року Україна експортувала до ЄС товарів на загальну суму 24,8 мільярда доларів, з яких 14,5% підпадуть під регулювання СВАМ. Загальні потенційні експортні втрати у 2030 році можуть сягнути 1,6 мільярда доларів, причому найбільше постраждають готові сталеві вироби, а потім напівфабрикати зі сталі, втрати яких потенційно можуть сягнути 899 мільйонів доларів та 558 мільйонів доларів відповідно (рис. 2.5).



Рис. 2.5 - Можливі загальні втрати від впровадження вуглецевого податку СВАМ

Джерело: побудовано на основі [92]

Тим часом експорт чавуну може зіткнутися зі збитками до 96 мільйонів доларів, труб – 39 мільйонів доларів, а ще 25 мільйонів доларів очікуються збитки від іншої продукції. Якщо звернути увагу на потенційні річні втрати від СВАМ для української економіки, то найбільш вразливими до нових вуглецевих регуляцій виявляються ВВП (7 248 млн дол. у 2030 р.) та заробітна плата (2 964 млн дол.), що

відображає глибину системного ризику не лише для зовнішньоторговельного балансу, а й для соціально-економічної стійкості країни (рис. 2.6). Одночасно, прямі втрати експорту (1 754 млн дол.) становлять лише частину загального ефекту, що свідчить про мультиплікативний характер втрат, які виходять далеко за межі торговельної сфери.

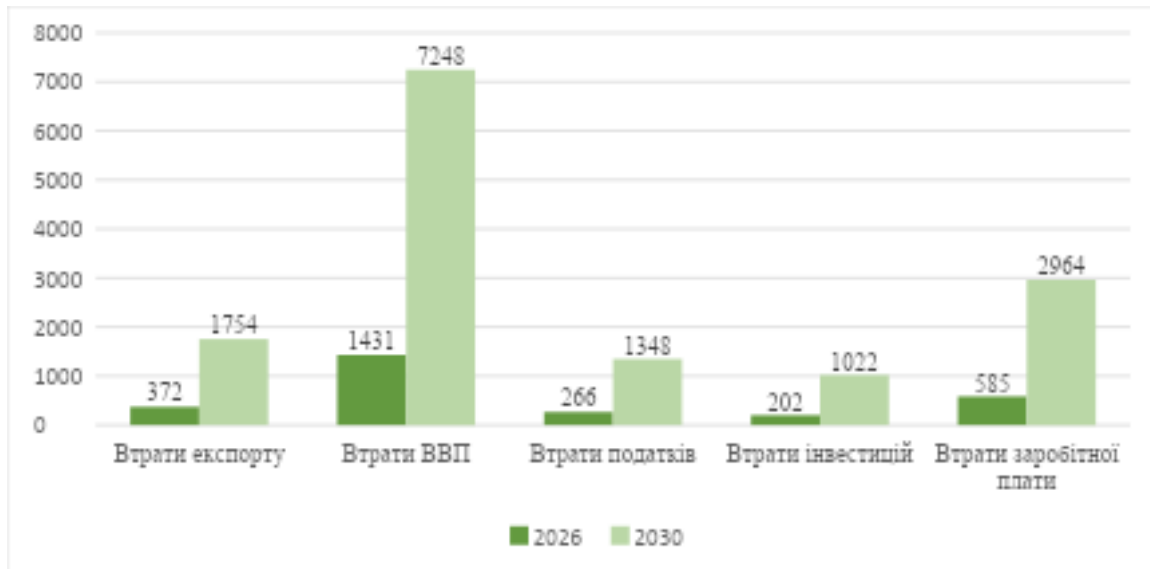


Рис. 2.6 - Потенційні річні втрати від СВАМ для української економіки, млн дол.

Джерело: побудовано на основі [92]

Застосування СВАМ до України – «...це заборонний торговельний механізм, який призведе до скорочення експорту та падіння виробництва», – сказав S&P Global Commodity Insights генеральний директор GMK Center Станіслав Зінченко [92]. Це посилює тренд структурної стратифікації українського бізнесу, де лише частина підприємств стає здатною до повної інтеграції в європейський економічний простір.

Цікаво, що залучення інвестицій (як, наприклад, у випадку «Фармаку», який розширився на польському ринку) не лише зміцнює експортну позицію, а і виконує функцію легалізації українських компаній у правовому полі ЄС. Саме така трансформація відкриває шлях до диверсифікації не лише продукції чи ринків, а й стратегічної ідентичності підприємства як європейського.

У підсумку, проведений аналіз демонструє, що євроінтеграційні стимули та бар'єри не є нейтральними: вони радикально впливають на траєкторії стратегічного розвитку, структуру капіталу, модель управління та навіть правовий статус українських компаній. Відтак, важливим є не тільки їх картографування, але й розробка селективної державної підтримки для тих підприємств, що володіють потенціалом до глибокої інтеграції, але потребують «трампліну адаптації» для переходу у формат ЄС-сумісного бізнесу.

#### **2.4. Порівняльний аналіз досвіду країн Європейського Союзу у сфері диверсифікації та інтеграції бізнесу**

Європейський Союз накопичив значний досвід щодо стимулювання диверсифікації економіки, а також інтеграції бізнес-структур. Сьогодні у країнах ЄС реалізуються державні політики підтримки інновацій, кластеризації і злиттів або поглинань, що спрямовані на підвищення конкурентоспроможності і стійкості економіки. Влада застосовує економічні стимули, стратегічні програми розвитку пріоритетних галузей, підтримує утворення кластерів - географічних об'єднань компаній і наукових установ для спільних інноваційних проєктів.

На рівні компаній і галузей широко використовуються стратегії вертикальної інтеграції і горизонтальної інтеграції.

Для забезпечення аналітичної узгодженості дослідження й уникнення розгалуженості у висвітленні міжнародного досвіду доцільно використовувати уніфікований інструмент порівняльного аналізу. З цією метою запропоновано авторську розробку - *порівняльно-інституційну таблицю інструментів інтеграції і диверсифікації підприємництва*, яка дозволяє зіставити практики різних країн за єдиними критеріями: тип інструменту інтеграції, функціональна роль малого і середнього бізнесу, механізми фінансування і потенціал адаптації до українського економічного середовища (табл. 2.10).

Відбір кейсів для таблиці здійснено за типом економічних задач, які мають безпосередню релевантність саме для України в умовах воєнної економіки і

майбутньої євроінтеграції. Зокрема, до аналізу включено країни і наднаціональні механізми, що демонструють різні моделі розв'язання структурних викликів: інтеграцію МСП у глобальні ланцюги вартості (Чехія), інституційне формування кластерних систем (Польща), використання передвступних фінансових інструментів ЄС для модернізації економіки (Хорватія), регіональне вирівнювання після системних трансформацій (Східна Німеччина), мережеву кооперацію МСП у виробничих екосистемах (Італія), інноваційно-орієнтовані державні стратегії (Нідерланди і Франція), а також інституційні механізми стимулювання технологічного підприємництва в умовах безпекових викликів (Ізраїль).

Особливе місце в матриці займає наднаціональний інструмент European Economic Interest Grouping (EEIG), який у правовій системі Європейського Союзу функціонує як спеціалізована форма транскордонної кооперації підприємств. Відповідно до Регламенту Ради ЄС №2137/85, EEIG створюється для полегшення або розвитку економічної діяльності своїх учасників і не має на меті отримання прибутку для самого об'єднання, що робить цей інструмент придатним для кооперації малого бізнесу у сферах спільних закупівель, маркетингу, досліджень та участі у міжнародних програмах [71]

Таблиця 2.10

## Порівняння міжнародного досвіду застосування інструментів інтеграції і диверсифікації МСП

Країна, рівень	Інструмент інтеграції (кластер, СЕЗ, держпідтримка)	Роль МСП	Механізм фінансування	Можливість імплементації в Україні
Рівень ЄС	EEIG (European Economic Interest Grouping) як правова форма транскордонної кооперації для спільних економічних задач (без мети прибутку для самого об'єднання).	МСП отримують «консорціумну оболонку» для спільних закупівель, маркетингу, НДДКР, участі в програмах, при цьому діяльність EEIG має бути допоміжною щодо діяльності учасників.	Внески учасників без вимоги мінімального капіталу; можливі позики, внески учасників; заборона залучення інвестицій від публіки; ключовий ризик - необмежена солідарна відповідальність учасників за борги (за логікою регулювання).	Середня: як прямий інструмент для українських юридичних осіб обмежений правилами членства (не-ЄС організації не можуть бути членами), але практично корисний через (1) участь через дочірні структури в ЄС або (2) партнерські контракти з EEIG на боці ЄС, а також як «цільова модель» на етапі членства або поглиблення інтеграції.
Польща	Кластерна політика через інституції підтримки бізнесу (зокрема мапування кластерів і регулярний кластерний бенчмаркінг), а також «ключові кластери» (механізм відбору або пріоритизації).	МСП - «масова база» кластерів: вони входять у коопераційні проекти, отримують видимість для великих замовників, експорту, спільно формують компетенції і стандарти.	Поєднання програмної підтримки і фондів, інструментів ЄС із національними механізмами; інвестиційні стимули через Polish Investment Zone (податкові звільнення для нових інвестицій по всій країні; правонаступність режиму СЕЗ до завершення строків дозволів), а також приклад - EURO-PARK MIELEC (підтримка індустрій, включно з авіаційною; інвестиційні зобов'язання в межах програми).	Висока для інструментів «низького порогу» (карта кластерів, бенчмаркінг, статус «ключового кластеру»), робота з коопераційними проектами); Середня для широких податкових стимулів типу інвестзон через фіскальну ціну і потребу в безпечних локаціях у воєнний час. Воєнний контекст і величина потреб відновлення підсилюють аргумент за точковість стимулів.
Чехія	Державна інвест- та бізнес-агенція як «інтерфейс» для інтеграції МСП у ланцюги ТНК: пошук і верифікація постачальників, організація зустрічей	МСП - цільова група: їх «підтягують» до стандартів замовника, стимулюють контракти з мультинаціональними виробниками; база містить понад 3 400 записів, що знижує	Фінансування через інституційні бюджети агенції і (у ширшому контексті) проектні бюджети, кооперації; корисним є те, що інструмент не вимагає мільярдних державних інвестицій на старті, а працює через організацію ринку контрактів.	Висока: для України у воєнний і післявоєнний період це одна з найбільш вдалих моделей - швидка інтеграція МСП у ланцюги відбудови, оборонно-промислові та експортні ланцюги через «supplier development». Додатково узгоджується з логікою залучення приватних інвестицій, яку декларує інструментарій Ukraine Facility.

	«інвестор-постачальник», база постачальників.	транзакційні витрати добору постачальників.		
Хорватія	Політично керовані competitiveness clusters (кластеризація згори у секторах) + інфраструктура підтримки підприємництва через програми конкурентоспроможності.	МСП розглядаються як ядро нових бізнесів і зайнятості; в операційній логіці програм акцент робиться на бізнес-зони, інкубатори та інші структури, що «групуєть і обслуговують» МСП.	Дуже показова «передвступна» траєкторія: програма «Regional Competitiveness» спершу діяла як IPA-інструмент, а після вступу Хорватії до ЄС у 2013 р. стала конвергенційною програмою, співфінансованою ERDF. Додатково - кредитно-гарантійний контур через банк розвитку НБОР, який створений для фінансування реконструкції і розвитку, і підтримка через міжнародні фінансові інституції (приклад - операції ЄІБ з НБОР на користь МСП).	Висока/Середня: висока релевантність саме як кейсу постконфліктної трансформації і «перемикання» від передвступних інструментів до структурних фондів. Водночас урок Хорватії - потреба в сильній спроможності до абсорбції: у профільній оцінці для агросектору вказуються ризики низького освоєння коштів у ранніх програмах, що вимагає інституційного підсилення.
Німеччина (з акцентом на східні землі після об'єднання)	Регіонально-мережева інноваційна політика для зменшення диспропорцій: InnoRegio як підхід для східних земель (мережі, проекти на рівні регіону), плюс національні конкурси кластерів (наприклад, Leading-Edge Cluster Competition).	МСП - ключові учасники мереж і кластерів, оскільки саме горизонтальні зв'язки в регіоні дають швидший ефект дифузії інновацій і кооперації без вертикальної інтеграції на рівні гігантських корпорацій.	ЛЕСС пов'язують із обсягом публічного фінансування €600 млн у період 2009–2017 із вимогою співфінансування з боку компаній-отримувачів (логіка «matching»). InnoRegio описується як інструмент, орієнтований на східні землі та на «вирівнювання», з ширшим трактуванням інновацій.	Середня: інструменти мережевих проєктів, конкурсів із співфінансуванням реалістичні, але масштаб «німецької» фінансової конвергенції загалом недосяжний без довгого великого ресурсу. Для України переносимою є саме логіка: фінансувати не тільки «залізо», а й коопераційні мережі з чіткою регіональною спеціалізацією та КРІ.
Нідерланди	«Top Sectors» або місійний підхід: держава задає пріоритети й стимули для R&D у партнерстві «уряд-бізнес-знання» (public-private collaboration) у дев'яти ключових напрямках.	МСП включаються як учасники консорціумів НДДКР і постачальники інновацій у пріоритетних секторах; вигода - доступ до спільних програм, мереж і експертизи.	Змішане фінансування: бюджетні стимули + кошти бізнесу в партнерствах; у практичній площині важлива інституційна узгодженість («mission governance»).	Середня: методологія «смайт-пріоритизації» та PPP переносима, але потребує зрілої R&D-інфраструктури і прогнозованості середовища. У війсьній економіці України частково реалізовувано через Ukraine Facility (інвестиційний каркас, гарантії) за умови чітких пріоритетів і керованого ризику.
Італія	Промислові «дистрикти» як форма інтеграції МСП через територіально	МСП є основним «матеріалом» моделі: координація через	Переважно приватна або локальна логіка фінансування з можливими регіональними або національними	Висока: найбільш «україно-реалістичний» плюс можливість запуску мереж МСП без негайної потреби в надвеликих бюджетах.

	щільні мережі спеціалізації і кооперації (квазікластерна логіка «знизу»).	субконтракти, спеціалізацію та спільні інфраструктури, сервіси; диверсифікація відбувається через розширення ніш, дизайну, сервісів, технологій у межах мереж.	політиками підтримки; відносно низький поріг «входу» у порівнянні з мегапроєктами.	Обмеження - потреба в довірі, стандартах і посередниках (кластер-менеджмент, агенції), що мають компенсувати високі транзакційні витрати в кризі.
Франція	Державна кластерна політика через rôles de compétitivité (55 кластерів у фазі V 2023–2026), плюс великі інвестплани (наприклад, France 2030).	МСП активно присутні в кластерах (висока частка молодих компаній/стартапів у кластерному середовищі), але модель часто тримається на «якорних» корпораціях та значному публічному фінансуванні інновацій.	France 2030 позиціонується як €54 млрд інвестицій; у кластерних екосистемах (наприклад, Aerospace Valley) фігурують сотні МСП у масштабній мережі, що відображає високу капіталомісткість і довгий горизонт.	Низька/Середня: як «шаблон» для України під час війни - низька через ресурсну вагу; як джерело окремих елементів (гранти на консорціуми, кластер-менеджмент, інтернаціоналізація) - середня за умови, що фінансування йде через рамку Ukraine Facility та гарантійні інструменти, а не через фіскальне «навантаження» держави.
Ізраїль (поза ЄС; релевантний безпековий контекст)	Державна інноваційна політика через Israel Innovation Authority (умовні гранти, «інфраструктура для майбутніх технологій») і зв'язка з оборонними R&D інструментами, акселераторами.	МСП, стартапи - центральний бенефіціар: держава виступає «ризик-мітигатором» там, де приватні інвестиції недостатні, підтримуючи deep tech і технологічні переходи.	Прямі або умовні гранти і співфінансування; приклад: у програмі венчурних інкубаторів 2025 року вказано грант до NIS 40 млн на 5 років для кожного відібраного інкубатора (для управління та лабораторної бази).	Середня/Висока: інструменти «умовних грантів», акселерації та оборонно-цивільного dual-use добре лягають на логіку воєнної економіки, але потребують дисципліни відбору проєктів і прозорого аудиту - те, на чому робить наголос рамка Ukraine Facility (контроль/умовність виплат).

Джерело: розробка автора на основі аналізу [59;70;73;80;82;120;140;158;159;166;168]

Розроблена таблиця 2.10 також враховує сучасні макроекономічні обмеження розвитку України. Масштаб воєнних руйнувань істотно звужує можливості традиційної індустріальної політики, орієнтованої на великі державні інвестиції. За оцінкою Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), підготовленою Світовим банком, Європейською комісією та урядом України, прямі збитки станом на кінець 2025 р. становили близько \$195,1 млрд, тоді як загальні потреби у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття оцінюються приблизно у \$587,7 млрд [183]. За таких умов особливу цінність набувають інституційні механізми, які забезпечують мультиплікативний ефект розвитку підприємництва: кластерні мережі, гарантійні фінансові інструменти, коопераційні платформи для МСП і моделі співфінансування інноваційних проєктів.

Аналіз систематизованого міжнародного досвіду дозволяє виокремити кілька інституційних моделей інтеграції і диверсифікації малого і середнього бізнесу, які мають найбільшу практичну цінність для формування рекомендацій наступного розділу. Йдеться про узагальнені підходи до організації взаємодії підприємств, держави та інвестиційних інструментів. Саме ці підходи виявляються найбільш релевантними для української економіки в умовах воєнної трансформації, обмежених бюджетних ресурсів і необхідності залучення зовнішнього фінансування через інструменти Європейського Союзу.

Першою з таких моделей є інтеграція малого і середнього бізнесу у глобальні ланцюги вартості через інституційно організовану систему розвитку постачальників, характерну для чеської практики економічної політики. Її ключова перевага полягає у відносно низькому бар'єрі запуску: держава фактично не фінансує масштабні промислові проєкти, а створює інфраструктуру ринку контрактів між інвесторами та локальними підприємствами. Через бази постачальників, механізми верифікації виробників і спеціалізовані зустрічі між інвесторами і компаніями формується середовище, у якому малі та середні підприємства отримують доступ до великих виробничих мереж і міжнародних ланцюгів постачання.

Другою моделлю виступає кластерна політика з чіткою системою пріоритизації й оцінювання ефективності, що характерно для польської економічної політики підтримки підприємництва. Її сутність полягає у переході від декларативної підтримки кластерів до системи управління кластерним розвитком через регулярне мапування кластерних структур, бенчмаркінг їхньої діяльності і визначення групи так званих «ключових кластерів». Цей підхід перетворює кластеризацію з сукупності окремих ініціатив на керований інструмент економічної політики, де кожен кластер оцінюється за визначеними показниками ефективності, отримує рейтинг і відповідно може претендувати на доступ до фінансових або інституційних стимулів.

Третьою важливою моделлю є підхід до формування конкурентоспроможності економіки у постконфліктний період, що демонструє досвід Хорватії. Його особливістю стало поєднання інфраструктурної підтримки малого та середнього бізнесу із поступовим переходом від передвступних фінансових інструментів Європейського Союзу до використання структурних фондів після вступу до ЄС. Ключову роль у цьому процесі відіграв національний банк розвитку, який виступив каналом фінансування реконструкційних проєктів і модернізації підприємств. Ця інституційна конфігурація дозволила одночасно вирішувати дві стратегічні задачі - відновлення економічної активності після кризи і структурну модернізацію підприємницького сектору.

Окрему групу становить модель транскордонної кооперації малого та середнього бізнесу через правові механізми Європейського Союзу, зокрема через European Economic Interest Grouping (EEIG). Ця форма співпраці створює можливість для підприємств різних держав реалізовувати спільні економічні проєкти, кооперувати ресурси у сфері досліджень і розробок, маркетингу або участі у міжнародних програмах.

Для українських компаній цей інструмент наразі має певні юридичні обмеження, пов'язані зі статусом країни поза межами ЄС, однак практичне застосування можливе через партнерські контракти з європейськими учасниками або через дочірні структури у державах Євросоюзу.

Водночас сама конструкція EEIG може розглядатися як готова інституційна модель, яка стане особливо актуальною на етапі подальшого поглиблення економічної інтеграції України з Європейським Союзом та участі українських підприємств у міжнародних інноваційних консорціумах.

Таким чином, узагальнення міжнародного досвіду дозволяє виокремити кілька типових моделей інтеграції та диверсифікації підприємницької діяльності, що поєднують різні інструменти економічної політики від розвитку ринку контрактів і кластерних мереж до інституцій реконструкційного фінансування та правових механізмів транскордонної кооперації. Саме ці моделі можуть слугувати концептуальною основою для формування прикладних рекомендацій щодо модернізації системи підтримки малого та середнього бізнесу в Україні.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі доведено, що зміни у структурі української економіки впродовж 2014–2026 рр. не можна тлумачити поверхово як просте зростання диверсифікації. Авторський висновок полягає в тому, що зниження галузевої концентрації у 2022–2023 рр. мало переважно кризову, а не модернізаційну природу: індекс Герфіндаля–Гіршмана зменшувався не через активне формування нових сильних секторів, а передусім через ослаблення традиційного виробничого ядра, насамперед переробної промисловості, транспорту й частково аграрного блоку. Саме тому нижчий рівень концентрації в умовах війни не був автоматично ознакою здорової структурної диверсифікації, а відображав деструктивну деконцентрацію економіки. Водночас у 2024 р. зафіксовано вже інший процес - не повернення до довоєнної моделі, а формування нової конфігурації секторної ваги під впливом воєнної адаптації, фіскалізації та зміни ролі держави в економіці.

Важливим результатом розділу стало поєднання макро- і мікрорівневого аналізу диверсифікації. На макрорівні показано, що структура ВВП залишається середньо концентрованою, а на мікрорівні доведено, що після 2022 року диверсифікація в Україні відбувається нерівномірно і галузево асиметрично. Найвищу інтенсивність розширення продуктового портфеля продемонстрували ІТ-компанії і частина металургійних виробників, тоді як значна частина аграрних компаній адаптувалася не через збільшення кількості продуктових категорій, а через зміну внутрішньої структури експорту, брендів і переробки. У цьому полягає ще один авторський акцент: диверсифікація українського бізнесу після початку повномасштабної війни здійснювалася не за єдиною моделлю, а щонайменше за трьома логіками: через розширення номенклатури, через поглиблення переробки і через зміну географії і архітектури збуту.

Не менш важливим є висновок про зміну самої природи інтеграційних процесів в українському бізнесі. У розділі обґрунтовано, що в умовах війни інтеграція не зводилася до класичних злиттів і поглинань. Поряд із капітальною інтеграцією дедалі більшого значення набули м'які форми: стратегічні альянси,

кластерні ініціативи, консорціуми, виробничі кооперації, міжкластерні платформи і релокаційно-просторові форми вбудовування бізнесу в нові локальні економіки. Це дозволило показати, що український бізнес не просто скоротив інтеграційну активність після 2022 року, а частково змінив її форму: від великих капітальних угод до більш гнучких і менш ризикових моделей кооперації. Така зміна є одним із найбільш цікавих авторських спостережень другого розділу.

Окрему аналітичну цінність має авторська періодизація інтеграційних процесів в українському бізнесі у 2014–2025 рр. У ній ринок М&А інтерпретовано не просто як набір розрізнених угод, а як послідовність фаз: початкова деструкція, стабілізаційне нарощення, передкризовий пік, воєнний колапс, відновлювальна фаза і очікуване прискорене зростання. Ця логіка дозволяє побачити інтеграцію не як лінійний процес, а як циклічну реакцію бізнесу на шоки, регуляторні зміни та інвестиційні очікування. Саме ця авторська періодизація додає розділу власної дослідницької ваги.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ АКТИВІЗАЦІЇ ДИВЕРСИФІКОВАНО-ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

#### 3.1 Розробка стратегічних моделей диверсифіковано-інтеграційного розвитку для українських підприємств

З урахуванням результатів попередніх розділів, де було виявлено нерівномірність і структурну неоднорідність диверсифікаційно-інтеграційних процесів українських підприємств, постає необхідність їх узагальненої кількісної оцінки. Описові характеристики не дозволяють здійснити порівняльний аналіз рівня розвитку підприємств та виявити типові моделі їх поведінки. У зв'язку з цим доцільним є використання інтегрального індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку, який забезпечує формалізацію ключових параметрів диверсифікації та інтеграції, їх узгодження в межах єдиної системи показників і створює аналітичну основу для подальшої типологізації підприємств.

Базою для розрахунків виступила вибірка з 10 українських підприємств, уже використана у підрозділі 2.1 для аналізу динаміки продуктового портфеля у 2021–2025 рр. (табл. 2.3). До системи показників включено два блоки змінних: диверсифікаційний (ширина продуктового портфеля, динаміка його розширення, освоєння напрямів із вищою доданою вартістю) та інтеграційний (експортна орієнтація, включеність у ланцюги створення вартості, наявність інтеграційних механізмів). Цей підхід дозволяє перейти до побудови *індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку* і подальшої типологізації підприємств.

Для того щоб модель залишалася керованою, відтворюваною і не була перевантажена надмірною кількістю змінних, до базової таблиці включено шість ключових показників: три показники характеризують диверсифікацію, ще три - інтеграцію. Вибір саме такого набору зумовлений двома міркуваннями. По-перше, ці показники можливо зібрати на основі вже опрацьованих у другому розділі матеріалів і відкритих корпоративних джерел. По-друге, вони дозволяють

зафіксувати не лише поточний стан підприємства, а і динаміку його розвитку в 2021–2025 рр.

### 1. Диверсифікаційний блок.

Перший показник,  $D1$ , відображає кількість категорій продуктового або сервісного портфеля підприємства у 2025 році. Для виробничих компаній під категоріями розуміються окремі товарні групи, а для ІТ-компаній - основні сервісні напрями. Джерелом інформації виступають річні звіти, офіційні сайти компаній, корпоративні презентації та аналітичні матеріали, вже використані у підрозділі 2.1. Значення цього показника фіксує поточну ширину портфеля: чим більше категорій охоплює підприємство, тим вищим вважається рівень його диверсифікації.

Другий показник,  $D2$ , характеризує приріст кількості категорій між 2021 ( $SKU_{2021}$ ) і 2025 ( $SKU_{2025}$ ) роками і розраховується як різниця між кількістю категорій у 2025 році і кількістю категорій у 2021 році:

$$D2 = SKU_{2025} - SKU_{2021} \quad (3.1)$$

Цей показник має динамічний характер і дає змогу оцінити не лише наявну ширину портфеля, а й інтенсивність структурного розширення діяльності підприємства. Якщо  $D1$  показує, скільки напрямів має підприємство станом на кінець досліджуваного періоду, то  $D2$  відображає, наскільки активно воно змінювалося протягом 2021–2025 рр.

Третій показник,  $D3$ , фіксує наявність якісного розширення портфеля за рахунок продукції або послуг із вищою доданою вартістю. На відміну від  $D1$  і  $D2$ , цей індикатор не вимірює кількість категорій безпосередньо, а показує, чи супроводжувалося розширення портфеля переходом у складніші або більш технологічні сегменти. Для його оцінювання використовується бінарне кодування: 1 - якщо у 2021–2025 рр. підприємство розширило портфель у напрямі продукції або послуг вищої складності, технологічності чи доданої вартості; 0 - якщо змін не відбулося, або вони мали переважно кількісний, а не якісний характер. Цей показник дозволяє розрізнити просте збільшення номенклатури і структурне

ускладнення бізнес-моделі, що для дослідження диверсифікації є принципово важливим.

## 2. Інтеграційний блок.

Показник *I1* характеризує орієнтацію підприємства на зовнішні ринки, тобто ступінь його експортної залученості. В ідеальному варіанті він може визначатися як частка експорту в загальному обсязі реалізації або як частка експорту до країн ЄС. Однак з огляду на обмеженість уніфікованих відкритих даних для всіх підприємств вибірки, на першому етапі застосовується експертне шкалювання: 1 - висока експортна орієнтація або виражена міжнародна присутність; 0,5 - помірна зовнішньоринкова орієнтація; 0 - переважна орієнтація на внутрішній ринок. Зміст цього показника полягає в тому, що інтеграція в європейський економічний простір починається саме з фактичного виходу на зовнішній ринок, а не лише з простої готовності до нього.

Показник *I2* відображає ступінь включеності підприємства до європейських або глобальних ланцюгів створення вартості. На відміну від *I1*, який фіксує сам факт міжнародної ринкової присутності, *I2* показує глибину функціональної інтеграції підприємства в міжнародні виробничі, логістичні або сервісні мережі. Оцінювання також здійснюється за тривірневою шкалою: 1 - підприємство функціонує як стійкий елемент глобального або європейського ланцюга створення вартості; 0,5 - часткова або нестійка включеність; 0 - слабка або не зафіксована включеність. Цей індикатор є необхідним, оскільки простий експорт ще не означає глибокої інтеграції: підприємство може продавати продукцію за кордон, але не бути пов'язаним із системою довготривалих коопераційних зв'язків, технологічних стандартів та контрактних мереж.

Показник *I3* характеризує наявність інтеграційних механізмів, через які підприємство закріплює свою участь у зовнішньому середовищі. До таких механізмів належать сертифікація за європейськими стандартами, участь у міжнародних партнерствах, договірні кооперації з іноземними замовниками, кластерні та альянсові форми взаємодії, а також інші організаційні інструменти, що підвищують рівень інституційної включеності. Оцінювання здійснюється за

аналогічною шкалою: 1 - виражена наявність інтеграційних механізмів; 0,5 - часткова наявність; 0 - слабка або не зафіксована наявність. Цей показник переводить інтеграцію з площини звичайної експортної активності в площину організаційної та інституційної закріпленості підприємства у міжнародному економічному просторі.

В таблиці 3.1 представлена система вихідних показників для оцінки диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств.

Таблиця 3.1

Система вихідних показників для оцінки диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств

Компанія	D1: кількість категорій 2025	D2: приріст категорій 2021– 2025	D3: вихід у сегменти з вищою доданою вартістю	I1: експортна орієнтація	I2: включеність у ланцюги вартості	I3: інтеграційні механізми
Metinvest	23	7	1	1	1	1
ArcelorMittal Kryvyi Rih	10	2	0	1	1	1
Ferrexpo	3	1	1	1	1	1
Interpipe	5	2	1	1	1	1
Kernel	7	0	0	1	0.5	0.5
МНР (Миронівський хлібопродукт)	11	2	1	1	1	1
Nibulon	7	0	0	1	0.5	0.5
Astarta	4	0	1	1	0.5	0.5
SoftServe	14	10	1	1	1	1
Intellias	9	2	1	1	1	1

Джерело: авторська розробка на основі аналізу [63-65;88;89;101-103;105;116;117;124-127;137;142-151;173]

Значення показника D3, який відображає вихід підприємства у сегменти з вищою доданою вартістю, визначалося не за самим фактом приросту кількості категорій, а за характером цього приросту. Для Metinvest присвоєно значення 1, оскільки у 2025 р. портфель був розширений не лише кількісно, а й за рахунок нових гарячекатаних плоских продуктів, нових холоднокатаних позицій і арматури B500B, що свідчить про перехід до складнішої металопродукції. ArcelorMittal Kryvyi Rih отримав 0, оскільки зміни стосувалися переважно нових типорозмірів

блюдів 125×125 мм і 130×130 мм, тобто варіації вже наявного напівфабрикатного сегмента, а не формування нового високовартісного напрямку. Для Ferrexpo встановлено 1, оскільки поява концентрату з вмістом заліза 67% поряд з окатишами прямого відновлення означає поглиблення продуктового портфеля в бік більш технологічної і маржинальної сировини. Interpipe також отримав 1, бо розширення відбулося за рахунок понад 200 нових типів трубної продукції, 24 нових типорозмірів коліс і колісних пар з дисковими гальмами, що означає якісне ускладнення машинобудівного і трубного сегментів. Для Kernel присвоєно 0, оскільки структура портфеля у 2025 р. залишилася фактично тотожною структурі 2021 р., без появи нових продуктів з вищою доданою вартістю. МНР отримав 1, бо до наявного портфеля було додано преміальний бренд Super Fileo, розширено лінійку Lehko! і введено лінію кормів для домашніх тварин, що відображає рух до глибшої переробки і нових маржинальних ніш. Для Nibulon встановлено 0, оскільки, попри зміну внутрішніх акцентів на кукурудзу і сою, перелік категорій не змінився, а отже не відбулося формування нових високовартісних сегментів. Astarta отримала 1, оскільки при незмінній кількості категорій у портфель були введені інгредієнти з високою доданою вартістю, що свідчить про якісне ускладнення переробного напрямку. Для SoftServe присвоєно 1, оскільки розширення відбулося у напрямі передові цифрові послуги: генеративний штучний інтелект, робототехніка, фізичний штучний інтелект, квантові обчислення, XR, кібербезпека, R&D, тобто у високотехнологічні сегменти з підвищеною інтелектуальною місткістю. Intellias також отримав 1, оскільки у 2025 р. портфель змістився від окремих технологічних напрямів до комплексних AI-послуг, цифрової трансформації, product engineering та галузевих рішень.

Значення показника ПІ для Metinvest = 1 є обґрунтованим, оскільки підприємство історично функціонує як великий експортер металопродукції і залізорудної сировини, а сам аналіз портфеля у табл. 2.3 здійснювався в межах вибірки найбільших експортерів. ArcelorMittal Kryvyi Rih також отримує 1, оскільки його продукція: чавун, блюми, арматура, дріт, профілі має чітко виражену зовнішньоринкову спрямованість і традиційно орієнтована на експортні канали.

Для Ferrexpo значення 1 є беззаперечним, оскільки підприємство спеціалізується на виробництві залізорудних окатишів і концентрату, що за самою природою бізнес-моделі орієнтовано на міжнародний ринок. Interpipe також отримує 1, оскільки трубна продукція і залізничні колеса є типовими експортними позиціями для міжнародних промислових ринків. Для Kernel, МНР, Nibulon та Astarta значення 1 присвоєно через їхню належність до великих аграрних й агропереробних експортерів, де зернові, олійні, олія, шрот, м'ясна продукція і продукти переробки виступають базою зовнішньоторговельної діяльності. SoftServe і Intellias також отримують 1, оскільки в секторі ІТ-послуг експортна орієнтація проявляється не через фізичний товар, а через надання цифрових сервісів міжнародним клієнтам.

Значення показника І2 - для Metinvest присвоєно 1, оскільки поєднання залізорудної сировини, чавуну, слябів, блюмів, прокату, арматури і трубної продукції свідчить про участь підприємства в багаторівневому промисловому ланцюгу: від сировини до металопродукції для зовнішніх ринків. ArcelorMittal Кривуї Ріш також отримує 1, бо його портфель охоплює базові напівфабрикати та прокатну продукцію, які функціонують як ланки міжнародних металургійних і будівельних ланцюгів вартості. Для Ferrexpo значення 1 обґрунтоване тим, що окатиші прямого відновлення і високоякісний концентрат є типовими проміжними продуктами глобальної металургійної системи, а не кінцевими товарами локального ринку. Interpipe отримує 1, оскільки виробництво труб, коліс, осей і спеціалізованих залізничних компонентів означає включення у міжнародні машинобудівні, транспортні та інфраструктурні ланцюги. Для МНР також присвоєно 1, адже компанія поєднує сировинну основу з глибокою переробкою, брендовою м'ясною продукцією і готовими стравами, тобто функціонує не лише як експортер сировини, а як учасник складнішого агропродовольчого ланцюга. SoftServe і Intellias отримують 1, оскільки в цифровій економіці їхня участь у ланцюгах створення вартості проявляється через надання високотехнологічних послуг міжнародним замовникам на різних етапах розробки, трансформації й підтримки цифрових продуктів. Водночас для Kernel, Nibulon та Astarta

встановлено 0,5, оскільки, попри виражену експортну орієнтацію, їхня модель інтеграції має більш обмежений характер: вони переважно виступають сильними постачальниками аграрної продукції і продуктів первинної або середньої переробки, однак із наданого опису не видно такої ж глибини включення у багаторівневі міжнародні ланцюги створення вартості, як у металургійних або ІТ-компаній.

Показник ІЗ характеризує наявність інтеграційних механізмів, через які підприємство закріплює свою участь у зовнішньому середовищі. До таких механізмів належать сертифікація за європейськими стандартами, участь у міжнародних партнерствах, договірна кооперація з іноземними замовниками, кластерні та альянсові форми взаємодії, а також інші організаційні інструменти, що підвищують рівень інституційної включеності. Оцінювання здійснюється за аналогічною шкалою: 1 - виражена наявність інтеграційних механізмів; 0,5 - часткова наявність; 0 - слабка або не зафіксована наявність. Цей показник переводить інтеграцію з площини звичайної експортної активності в площину організаційної та інституційної закріпленості підприємства у міжнародному економічному просторі.

Після формування базової таблиці всі показники переводяться у співставний вигляд шляхом нормалізації, що створює основу для подальшого розрахунку інтегрального індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку. Для приведення вихідних змінних до співставного вигляду доцільно використати лінійну мін–макс нормалізацію, за якої кожне значення переводиться в інтервал від 0 до 1:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - X_j^{min}}{X_j^{max} - X_j^{min}} \quad (3.2)$$

де:

$Z_{ij}$  - нормалізоване значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства;

$X_{ij}$  - фактичне значення  $j$ -го показника для  $i$ -го підприємства;

$X_j^{min}$  - мінімальне значення  $j$ -го показника серед усіх підприємств вибірки;

$X_j^{max}$  - максимальне значення  $j$ -го показника серед усіх підприємств вибірки.

Оскільки в досліджуваній системі всі показники мають стимулюючий характер, тобто більше значення означає кращу позицію підприємства з точки зору диверсифіковано-інтеграційного розвитку, то додаткове інвертування шкал не потрібне.

Для бінарних і напівдискретних показників ( $D_3$ ,  $I_1$ ,  $I_2$ ,  $I_3$ ), що вже мають значення у межах від 0 до 1, технічно можлива спрощена процедура: їх можна або залишити без змін, або також пропустити через ту саму формулу нормалізації. З методичного погляду краще вказати, що для збереження єдності процедури всі показники нормалізувалися за однією формулою, хоча для змінних, які вже перебувають у межах  $[0;1]$ , їхні значення фактично залишаються незмінними (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система нормалізованих показників для оцінки диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств

Компанія	$Z_{D1}$	$Z_{D2}$	$Z_{D3}$	$Z_{I1}$	$Z_{I2}$	$Z_{I3}$
Metinvest	1	0,7	1	1	1	1
ArcelorMittal Kryvyi Rih	0,35	0,2	0	1	1	1
Ferrexpo	0	0,1	1	1	1	1
Interpipe	0,1	0,2	1	1	1	1
Kernel	0,2	0	0	1	0	0
МНР (Миронівський хлібопродукт)	0,4	0,2	1	1	1	1
Nibulon	0,2	0	0	1	0	0
Astarta	0,05	0	1	1	0	0
SoftServe	0,55	1	1	1	1	1
Intellias	0,3	0,2	1	1	1	1

Джерело: розрахунки автора

Після нормалізації формується *інтегральний індекс диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємства*, який відображає узагальнену оцінку його позиції у двох вимірах. З огляду на рівнозначність складових на даному етапі дослідження, інтегральний показник визначається як середнє значення відповідних субіндексів:

$$DI_i = \frac{1}{2} \left( \frac{Z_{D1i} + Z_{D2i} + Z_{D3i}}{3} + \frac{Z_{D1i} + Z_{D2i} + Z_{D3i}}{3} \right) \quad (3.3)$$

де:

$DI_i$  - інтегральний індекс диверсифіковано-інтеграційного розвитку  $i$ -го підприємства;

$Z_{D1i}$  - нормалізоване значення кількості категорій портфеля у 2025 р.;

$Z_{D2i}$  - нормалізоване значення приросту кількості категорій у 2021–2025 рр.;

$Z_{D3i}$  - нормалізоване значення показника виходу у сегменти з вищою доданою вартістю.

$Z_{I1i}$  - нормалізоване значення експортної орієнтації;

$Z_{I2i}$  - нормалізоване значення включеності до ланцюгів створення вартості;

$Z_{I3i}$  - нормалізоване значення інтеграційних механізмів.

На рисунку 3.1 наведено розрахований інтегральний індекс диверсифіковано-інтеграційного розвитку кожного підприємства.

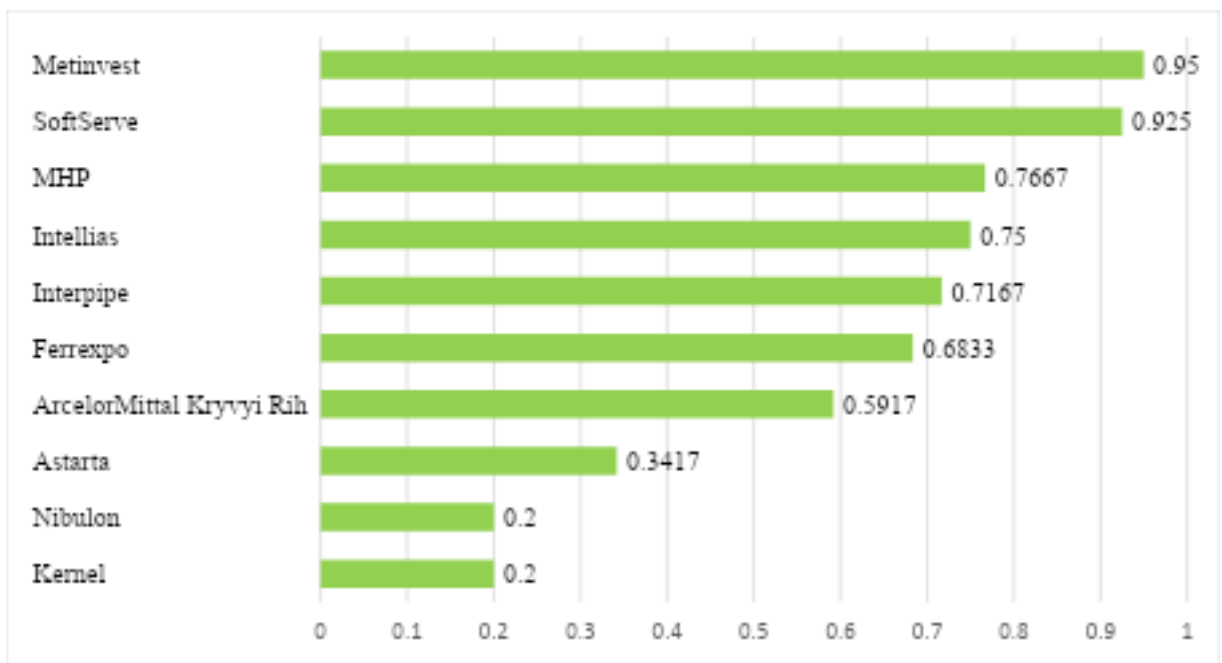


Рис. 3.1 - Розрахований інтегральний індекс диверсифіковано-інтеграційного розвитку кожного підприємства у 2025 р.

Джерело: побудовано на основі власних розрахунків

На основі розрахованого інтегрального індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств (рис. 3.1) доцільно здійснити їх

типологізацію, що дозволяє перейти від кількісної оцінки до аналітичної інтерпретації отриманих результатів. При цьому використано підхід групування за рівнем значення інтегрального індексу  $DI$ , який відображає узгодженість процесів диверсифікації та інтеграції. З урахуванням отриманих значень індексу всі підприємства вибірки можуть бути розподілені на 4 типологічні групи.

*1. Підприємства з дуже високим рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку ( $DI > 0,85$ ).*

До цієї групи належать Metinvest (0,95) і SoftServe (0,925). Для цих підприємств характерне поєднання значної широти і динаміки продуктового портфеля з глибокою інтеграцією у міжнародні економічні зв'язки. У випадку Metinvest це проявляється у багаторівневій металургійній структурі (від сировини до готової продукції), тоді як SoftServe демонструє аналогічну модель у сфері цифрових послуг, охоплюючи широкий спектр високотехнологічних напрямів. Таким чином, ці підприємства формують еталонну модель диверсифіковано-інтеграційного розвитку.

*2. Підприємства з високим рівнем розвитку ( $0,70 < DI \leq 0,85$ ).*

До цієї групи входять МНР (0,7667), Intellias (0,75) та Interpipe (0,7167). Вони характеризуються достатньо високим рівнем диверсифікації та інтеграції, однак їхня модель є менш збалансованою порівняно з першою групою. Для МНР це пов'язано з переходом до продуктів глибшої переробки, для Intellias із розширенням сервісного портфеля у сфері цифрової трансформації, а для Interpipe з ускладненням промислової продукції. У цілому ці підприємства демонструють стійку, але ще не максимально розвинену модель інтеграції та диверсифікації.

*3. Підприємства із середнім рівнем розвитку ( $0,50 < DI \leq 0,70$ ).*

До цієї групи належать Ferrexpo (0,6833) і ArcelorMittal Kryvyi Rih (0,5917). Незважаючи на високий рівень інтеграції у глобальні виробничі ланцюги, їхній рівень диверсифікації є відносно обмеженим. Зокрема, Ferrexpo зосереджена на

вужькому сегменті залізородної продукції, а ArcelorMittal Kryvyi Rih - на базовій металургійній продукції. Таким чином, для цієї групи характерна інтеграційно-орієнтована модель розвитку з обмеженою диверсифікацією.

#### *4. Підприємства з низьким рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку ( $DI \leq 0,50$ ).*

До цієї групи входять Astarta (0,3417), Nibulon (0,2) і Kernel (0,2). Їх об'єднує порівняно вузька продуктова структура і менш глибокий рівень інтеграції в міжнародні ланцюги створення вартості. Хоча ці підприємства є активними експортерами, їхня модель розвитку базується переважно на сировинній або напівсировинній спеціалізації, що обмежує можливості для формування більш складних інтеграційних зв'язків. Відповідно, цю групу можна охарактеризувати як експортно-орієнтовану, але структурно обмежену.

Узагальнення результатів проведеної типологізації підприємств за значенням інтегрального індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку засвідчило, що відмінності між групами не зводяться виключно до кількісних параметрів  $DI$ . Натомість вони відображають глибші структурні розбіжності у конфігурації бізнес-моделей, характері участі у ланцюгах створення вартості, ступені технологічної складності і рівні внутрішньої узгодженості процесів диверсифікації й інтеграції. Саме тому далі представлено виділення системи ознак, які дозволяють формалізувати відмінності між групами та інтерпретувати їх як різні профілі розвитку. У цьому контексті матриця ознак диверсифіковано-інтеграційного профілю підприємств дозволяє, з одного боку, систематизувати якісні характеристики кожної групи, а з іншого - створює аналітичну основу для подальшого обґрунтування диференційованих стратегічних моделей розвитку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця ознак диверсифіковано-інтеграційного профілю підприємств

Параметр оцінювання	Дуже високий рівень ( $DI > 0,85$ )	Високий ( $0,70 < DI \leq 0,85$ )	Середній ( $0,50 < DI \leq 0,70$ )	Низький ( $DI \leq 0,50$ )
---------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	----------------------------

Глибина диверсифікації	Багаторівнева (продукт + технології + ринки)	Розширена, але частково нерівномірна	Обмежена (1–2 ключові продукти)	Мінімальна (моноспеціалізація)
Тип диверсифікації	Пов'язана + інноваційна	Переважно пов'язана	Частково пов'язана	Вузько продуктова
Глибина інтеграції	Повна (вертикальна + мережеві зв'язки)	Часткова (ланцюги + партнерства)	Висока, але вузька	Фрагментарна
Тип інтеграції	Глобальні ланцюги вартості + екосистеми	Міжнародні ланцюги	Експортні контракти	Експорт без інтеграції
Складність бізнес-моделі	Висока (багаторівнева система)	Середньо-висока	Середня	Низька
Гнучкість структури	Висока (адаптивні моделі)	Помірна	Обмежена	Низька
Залежність від сировини	Низька	Помірна	Висока	Критично висока
Рівень доданої вартості	Високий	Середньо-високий	Середній	Низький
Інноваційна складова	Системна	Часткова	Епізодична	Майже відсутня
Тип стратегічної моделі	Екосистемна інтеграція	Збалансований розвиток	Інтеграційно-орієнтована	Експортно-сировинна

Джерело: розробка автора на основі розрахунків

Результати типологізації дозволяють не лише класифікувати підприємства за рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку, але і визначити пріоритетні напрями їх стратегічної трансформації. Зокрема, для підприємств із низьким і середнім рівнем розвитку (Kernel, Nibulon, Astarta, частково Ferrexpo та ArcelorMittal Kryvyi Rih) ключовим завданням є адаптація до вимог європейських ринків, що передбачає підвищення якості продукції, сертифікацію і поступове ускладнення продуктового портфеля. Натомість підприємства з високим рівнем розвитку (Metinvest, SoftServe, Intellias, МНР, Interpipe) вже мають достатній рівень базової адаптації і можуть зосереджуватися на поглибленні інтеграції у європейські ланцюги створення вартості, зокрема через кооперацію, участь у складних виробничих і сервісних екосистемах та розвиток партнерських зв'язків. Таким

чином, вибір моделі розвитку безпосередньо залежить від поточного позиціонування підприємства, визначеного на основі інтегрального індексу.

Далі подано дві моделі: модель адаптації до європейських ринків і модель інтеграції в європейські ланцюги вартості.

Модель адаптації до європейських ринків передбачає переорієнтацію діяльності українських підприємств на вимоги європейського ринку, з одночасним розширенням асортименту продукції і географії збуту. Щоб зробити перший крок моделі адаптації до європейських ринків більш конкретним і прикладним, можна представити його як послідовність дій, що вже мають підтвердження у практиці українських компаній і в державній політиці.

Підприємство має розробити матрицю відповідності, у якій кожен вид продукції співвідноситься з конкретними нормативно-правовими актами ЄС (директивами чи регламентами), національними технічними регламентами України й гармонізованими стандартами.

Приклад матриці відповідності нормативно-правовим актам ЄС, національним технічним регламентам України і гармонізованим стандартам наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Приклад матриці відповідності нормативно-правовим актам ЄС, національним технічним регламентам України і гармонізованим стандартам

Вид продукції	Директива / Регламент ЄС	Відповідний технічний регламент України	Гармонізовані стандарти	Відповідний підрозділ	Орієнтовні витрати (євро)	Орієнтовні строки	Коментарі / дії
Харчові продукти (молочна продукція)	Reg. (EC) 852/2004; Reg. (EC) 853/2004	Технічний регламент маркування харчових продуктів (КМУ №487/2021)	ISO 22000, HACCP	Відділ якості / технолог	5 000–15 000 (сертифікація, аудит, лабораторні дослідження)	6–9 міс.	Отримання «єврономеру» експортера
Металокопювальні машини /	Dir. 2006/42/EC; Reg.	Технічний регламент машин	EN 60204-1, ДСТУ	Конструкторський відділ	15 000–40 000 (тестування)	12–18 міс.	Перехід на нові вимоги з 2027 р.

обладнання	(EU) 2023/1230	(КМУ №62/2013)	EN 60204-1		ня, Notified Body)		
Текстильні вироби	Reg. (EU) 1007/2011	Технічний регламент маркування текстилю (КМУ №13/2009)	EN ISO 3758, EN ISO 3071	Відділ контролю якості	2 000–6 000 (тести, етикетки, переклади)	3–6 міс.	Додаткові вимоги до маркування мовами ЄС
Електронне обладнання	Dir. 2014/35/EU (LVD); Dir. 2014/30/EU (EMC); Dir. 2011/65/EU (RoHS)	Технічні регламенти (КМУ №1067/2015; №1077/2015; №139/2017)	EN 62368-1, EN 55032, EN 50581	Відділ R&D / інженер з якості	10 000–25 000 (аудит, випробування, CE-маркування)	9–12 міс.	Підготовка Declaration of Conformity

Джерело: розробка автора

Важливо також, щоб українські підприємства у процесі сертифікації і підтвердження відповідності орієнтувалися не лише на національні сертифікати, але й на інструменти міжнародного визнання. Зокрема, йдеться про угоди багатостороннього визнання: EA MLA (European cooperation for Accreditation - Multilateral Agreement) [17]; ILAC MRA (International Laboratory Accreditation Cooperation - Mutual Recognition Arrangement) [30]; IAF MLA (International Accreditation Forum - Multilateral Recognition Arrangement) [31].

Суть цих угод полягає в тому, що сертифікати і протоколи випробувань, видані акредитованими органами, визнаються більш ніж у 80 країнах світу. Це означає, що продукція, сертифікована в Україні (через орган, акредитований НААУ, яке є повноправним членом EA, ILAC, IAF), може бути п4оставлена на ринок ЄС без повторного проходження всіх процедур. Тобто EA MLA, ILAC MRA та IAF MLA - це своєрідна «мережа довіри» між національними органами з акредитації.

У межах реалізації моделі адаптації важливо підкреслити, що відповідність стандартам і наявність сертифікації самі по собі не гарантують успіху на ринку ЄС.

Для цього підприємствам доцільно користуватися інструментом профільних карт ринку, що поєднують аналіз споживчих уподобань, регуляторних вимог і конкурентного середовища. Нижче розроблено профільні карти ринкової адаптації продукції й маркетингових стратегій у країнах ЄС (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Профільні карти ринкової адаптації продукції і маркетингових стратегій у країнах ЄС

Країна	Споживчі уподобання (тренди 2024–2026)	Регуляторні вимоги	Маркетингові акценти	Конкурентне середовище	Рекомендовані дії
Німеччина	<ol style="list-style-type: none"> <li>61% споживачів купують органічні продукти щотижня (дані German Organic Food Report 2024)</li> <li>Високий попит на vegan та lactose-free товари.</li> <li>Поширюється CO<sub>2</sub>-labeling (Carbon footprint labels) у роздрібних мережах Aldi, Lidl</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>EU Organic Regulation (2018/848)</li> <li>НАССР обов'язковий - Маркування німецькою мовою; алергени за Reg. (EU) 1169/2011</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>«Bio» (натуральність).</li> <li>«CO<sub>2</sub>-neutral»</li> <li>Прозорість походження</li> </ol>	Alnatura, Bio Company, Edeka Bio, Lidl Bio	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отримати EU Organic сертифікат.</li> <li>Розробити «green packaging» з мінімальним пластиком</li> <li>Вказувати CO<sub>2</sub>-footprint на етикетці</li> </ol>
Італія	<ol style="list-style-type: none"> <li>Сильна орієнтація на традиції та PDO/PGI продукти</li> <li>Попит на сири, молочні продукти з регіональною історією.</li> <li>Розвивається сегмент «functional foods» (збагачені кальцієм, пробіотиками)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>PDO/PGI сертифікація (Reg. (EU) 1151/2012).</li> <li>Обов'язкове маркування походження молока.</li> <li>НАССР</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Історія продукту («автентичність»)</li> <li>Регіональні рецептури - Дизайн упаковки як елемент культури</li> </ol>	Granarolo, Parmalat, Lactalis Italia	<ol style="list-style-type: none"> <li>Подати заявку на PDO/PGI для окремих продуктів.</li> <li>Адаптувати рецептури до місцевих смаків</li> <li>Локалізувати дизайн упаковки</li> </ol>
Польща	<ol style="list-style-type: none"> <li>Зростає споживання готових до вживання продуктів.</li> <li>Високий попит на молочні й м'ясні товари з маркуванням «без антибіотиків».</li> <li>Орієнтація на ціну + якість</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Гармонізовані з ЄС стандарти; контроль ветеринарно-санітарних норм</li> <li>Обов'язкове маркування польською мовою</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>«Без антибіотиків»</li> <li>«Вироблено в Україні» (симпатії до українських брендів після 2022)</li> </ol>	Mlekovita, Mlepol, Zott Polska	<ol style="list-style-type: none"> <li>Використати позиціонування «український якісний продукт».</li> <li>Сертифікація системи «antibiotic-free».</li> <li>Адаптувати ланцюг логістики для швидких поставок</li> </ol>
Скандинавські країни (Швеція, Данія,	<ol style="list-style-type: none"> <li>Сильний попит на «low carbon footprint» продукти.</li> <li>Упаковка з біорозкладних матеріалів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Вимоги Nordic Swan Eco-label.</li> <li>СВАМ регулювання для імпорту базових</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>«Sustainable»</li> <li>«Eco-friendly packaging»</li> <li></li> </ol>	Arla Foods, Valio, TINE	<ol style="list-style-type: none"> <li>Розробити CO<sub>2</sub>-звітність для продукції.</li> <li>Використати eco-packaging.</li> <li>Налагодити</li> </ol>

Фінляндія)	3. Висока довіра до продуктів із маркуванням Nordic Swan та EU Ecolabel	матеріалів (з 2026). 3. HACCP та ISO 14001 вітаються.	«Traceability» (простежуваність сировини)	простежуваність ланцюга постачання.
------------	---	--	---	-------------------------------------

Джерело: розробка автора

Таблиця профільних карт ринку була розроблена на основі багаторівневої аналітичної процедури, яка поєднала вибір стратегічно важливих ринків, аналіз споживчих трендів, нормативних вимог, конкурентного середовища і розробку практичних рекомендацій.

Після узгодження продукту з європейськими стандартами і врахування споживчих особливостей окремих ринків постає наступне завдання - забезпечення ефективного збуту. Адже навіть сертифікований і адаптований до культурних очікувань товар залишатиметься неконкурентним без налагоджених каналів поставок і доступу до різних ринкових сегментів. Саме тому логічним продовженням моделі адаптації стає диверсифікація каналів збуту і ринків, що дозволяє зменшити ризики надмірної залежності від окремих країн і водночас підвищити стійкість бізнесу за рахунок резервних маршрутів і розширеної географії експорту.

В цьому контексті розроблено авторську дорожню карту експортної адаптації підприємств 2026-2030, яка поєднує поетапні дії, відповідні інструменти, очікувані результати і ризики (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дорожня карта експортної адаптації українських підприємств терміном на чотири роки (2026-2030)

Етап	Період	Основні дії, інструменти	KPI	Ризики
Аудит і старт експортних знань,	0–3 міс.	Аудит проводить створена в компанії експортна команда, а консультації надають зовнішні експерти програм EU4Business/EEN, які допомагають оцінити готовність до виходу на ринки ЄС. Це відбувається через подання заявки	1. Наявність команди (фінансист, технолог, маркетолог). 2. Внутрішній звіт про експортні компетенції	Нестача кваліфікованих кадрів; опір персоналу через додаткове навантаження
Навчання і цифровий старт	3–6 міс.	Участь у тренінгах EU4Business/EEN проходять менеджери з експорту й маркетингу для здобуття знань про регуляторні вимоги та особливості ринків ЄС	Участь у тренінгах EU4Business/EEN пройшли щонайменше 5 співробітники, щоб отримати практичні навички роботи з ринками	Висока вартість тренінгів; ризик формального навчання без подальшої практики;

		[Eu4business], а реєстрацію компанії на B2B-платформах (EUROPAGES, Alibaba Europe) здійснює експортний офіс з метою пошуку партнерів та укладання контрактів.	ЄС, а створення 3 і більше акаунтів на B2B-платформах здійснює експортний офіс для пошуку партнерів і виходу на нові канали збуту.	дублювання акаунтів без активності
Перші продажі online	6–12 міс.	Запуск тестових продажів через маркетплейси (наприклад, Allegro, Amazon.de). використання таких інструментів, як Digital-маркетинг, SEO, консалтинг	Для новачків, які тільки виходять на маркетплейси, у перший рік більш реалістично очікувати 2–5 % обороту через онлайн-канали	Конкуренція з місцевими виробниками; труднощі з логістикою й поверненням товару; бар'єри мовної підтримки
Вихід офлайн	12–18 міс.	Участь у міжнародних виставках (Anuga у Кельні, SIAL у Парижі) здійснює експортна команда компанії, яка готує стенд із сертифікованою продукцією, проводить презентації для дистриб'юторів і ритейлерів, веде переговори англійською/німецькою/французькою мовами, збирає контакти потенційних партнерів і фіксує результати у CRM-системі для подальшого опрацювання.	Укладено більш ніж 5 нових контрактів; зібрано базу більш ніж 50 потенційних партнерів	Висока вартість участі; ризик відсутності контрактів після виставки; брак досвіду переговорів англійською/німецькою
Масштабування	18–24 міс.	Відкриття міні-складу у ЄС означає, що компанія орендує невеликий логістичний хаб (наприклад, у Любліні чи Кошице) площею 200–500 м <sup>2</sup> , де зберігається продукція з коротким терміном доставки до основних ринків (Німеччина, Австрія, Чехія). Управління складом може здійснюватися через 3PL-провайдерів (DHL, DB Schenker, Raben Logistics), що мінімізує потребу в персоналі на старті. Це дозволяє знизити час доставки з 5–7 днів (з України) до 1–2 днів у межах ЄС.	<b>Частка продажів через digital-канали <math>\geq 7-10\%</math>; <math>\geq 2</math> нові ринки ЄС у портфелі</b>	Високі витрати на оренду й утримання складу; нестабільність логістичних маршрутів через геополітику; ризик непередбачуваних митних бар'єрів

Джерело: розробка автора

Реалізація моделі передбачає поетапне впровадження заходів у короткостроковому періоді (0–24 місяці), що відповідає 2026–2027 рр., із подальшим переходом до етапу масштабування і закріплення результатів у середньостроковій (2028–2029 рр.) і довгостроковій перспективі (2030 р.).

Попередньо обґрунтована адаптаційна модель, орієнтована на відповідність стандартам ЄС і ускладнення продуктового портфеля, формує лише базові передумови для виходу українських підприємств на зовнішні ринки, але не забезпечує їх повноцінного включення у глобальні ланцюги створення вартості. З

огляду на те, що, за оцінками OECD, понад 70% світової торгівлі функціонує в межах таких ланцюгів [139] ключового значення набуває не сам факт експорту, а позиція підприємства у їх структурі. Це зумовлює необхідність переходу до моделі інтеграції, яка передбачає зміну характеру зовнішньоекономічної діяльності через участь у виробничих альянсах, інноваційних проєктах, стратегічних партнерствах і використання інструментів М&А як механізмів закріплення у європейських ланцюгах створення вартості.

Пропонуються наступні механізми (рис. 3.2).



Рис. 3.2 - Основні механізми інтеграції у європейські ланцюги вартості

Джерело: розроблено автором

*Механізм створення системи моніторингу інтеграційних можливостей у секторах ЄС.* Ідея полягає в тому, що підприємствам варто не діяти навмання, а спиратися на системний моніторинг статистики і звітів (Eurostat, OECD, Cluster Observatory). Така система відстежує, у яких секторах ЄС існує висока залежність

від імпорту й водночас зростає попит на інновації (наприклад, акумулятори, біотехнології, кібербезпека). Для компаній це означає можливість прицільно шукати партнерства саме там, де бракує внутрішніх потужностей у ЄС, і де нові гравці мають найбільші шанси увійти до ланцюгів створення вартості. Моніторинг може вестися у вигляді регулярних звітів або аналітичних оглядів, доступних для галузевих асоціацій чи кластерів, щоб підприємства одразу бачили, де відкриваються «вікна» для інтеграції.

*Механізм залучення до ланцюгів створення вартості шляхом участі у спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках.* На відміну від класичних спільних підприємств, що здебільшого орієнтуються на виробництво, цей інструмент пропонує входження у європейські ланцюги вартості через спільні дослідницькі проекти. Механізм полягає у створенні спільних лабораторій або інноваційних центрів разом із університетами, науково-технологічними парками й кластерними організаціями ЄС. Ключовим є використання вже існуючих програм, наприклад, Horizon Europe, EUREKA, Digital Europe Programme, які фінансують R&D-кооперацію.

Алгоритм дій може виглядати наступним чином:

1. Вибір сектору з високим попитом на інновації (біотехнології, агроінновації, IT-рішення у сфері green tech).
2. Формування консорціуму з європейськими партнерами (університет, бізнес, українська компанія).
3. Подання спільної заявки на грант або участь у кластерній програмі.
4. Використання результатів R&D як «квитка» до подальшої участі у виробничих ланцюгах адже компанія стає співавтором технології, а не лише постачальником сировини.

*Механізм поетапного входження у ланцюги постачання.* Цей механізм передбачає входження українських підприємств у вже сформовані європейські ланцюги постачання не через власний вихід на кінцевого споживача, а як субпідрядників великих корпорацій. Для МСП це найбільш реалістичний сценарій інтеграції, оскільки він не потребує значних стартових інвестицій у маркетинг і

дистрибуцію. Основний канал реалізації - тендерні платформи ЄС, насамперед TED (Tenders Electronic Daily), а також спеціалізовані торговельні реєстри окремих секторів (наприклад, в автомобілебудуванні чи фармацевтиці).

Алгоритм дій для підприємств виглядає наступним чином:

1. Реєстрація на тендерних платформах.
2. Моніторинг потреб у постачанні проміжних компонентів чи сервісів.
3. Підготовка пропозицій, що відповідають європейським стандартам.
4. Формування портфолію реалізованих контрактів.

Практика показує, що навіть невеликі виробники металевих деталей, пакування чи ІТ-сервісів можуть отримати доступ до великих ринків ЄС саме через такий «step-in» формат. Важливо, що цей механізм вимагає високого рівня відповідності стандартам і логістичної надійності, але натомість дає доступ до довгострокових контрактів і можливість поступово підніматися «сходами» у ланцюзі створення вартості.

*Механізм зворотних поглинань у межах M&A.* Традиційна логіка інтеграції передбачає, що транснаціональні корпорації купують українські активи. Але у форматі «зворотне придбання» - навпаки: українські компанії стають інвесторами в невеликі європейські підприємства. Це можуть бути стартапи, локальні дистриб'ютори чи нішеві виробники, придбання яких відкриває швидкий доступ до європейських клієнтів, ліцензій і розподільчих мереж.

*Експортно-інтеграційні кластери.* МСП поодиночки часто не здатні подолати бар'єри входу на ринок ЄС, але якщо вони об'єднуються у експортно-інтеграційні кластери, їхня переговорна сила різко зростає. Ідея полягає у створенні галузевих або регіональних об'єднань, які діють як «єдиний постачальник» для європейських корпорацій. Наприклад, кілька українських виробників органічної продукції можуть сформувати спільний кластер і вийти на ринок Німеччини чи Нідерландів під єдиним брендом. У машинобудуванні чи металургії кластери дозволяють консолідувати ресурси для участі у великих тендерах ЄС.

Ключова перевага такого підходу - розподіл витрат і ризиків. Сертифікація, логістика, маркетинг і юридичний супровід стають спільними, що значно знижує

фінансовий тиск на окремі компанії. Крім того, кластери стають партнерами у міжнародних проєктах, які фінансуються програмами ЄС (COSME, Interreg Europe), що відкриває додаткові джерела фінансування. Таким чином, експортно-інтеграційні кластери виконують функцію «містка» між українськими виробниками й європейськими корпораціями, забезпечуючи ефект масштабу і стійкість до ринкових ризиків.

Отже, розроблені стратегії щодо адаптації підприємств до вимог європейських ринків і інтеграції у європейські ланцюги вартості демонструють, що навіть найбільш інноваційні бізнес-стратегії неможливі без адекватного інституційного підґрунтя. Компанії можуть інвестувати у сертифікацію, цифровізацію чи логістику, однак ефект буде обмеженим, якщо держава не створить передбачуване нормативне середовище, не забезпечить фінансових і організаційних стимулів та не усуне бар'єрів у доступі до зовнішніх ринків. Саме тому логічним продовженням авторських моделей є перехід до удосконалення механізмів державного регулювання та підтримки, які мають стати каталізатором диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції.

### **3.2. Удосконалення механізмів державного регулювання і підтримки**

Результати проведеної у підрозділі 3.1 типологізації підприємств за рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку створюють підґрунтя для переходу до наступного етапу дослідження - обґрунтування механізмів державного регулювання і підтримки. Виявлені відмінності між групами підприємств засвідчують, що їх розвиток відбувається у різних структурних умовах, які визначають як потенціал інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості, так і обмеження щодо диверсифікації діяльності. За таких умов застосування універсальних інструментів державної підтримки виявляється недостатньо ефективним, оскільки не враховує специфіку позиціонування підприємств та їх здатність до переходу на більш складні моделі розвитку.

У зв'язку з цим у даному підрозділі пропонується підхід, відповідно до якого механізми державної підтримки формуються на основі типу підприємства, визначеного через інтегральний індекс  $DI$ . У формалізованому вигляді це може бути представлено як залежність:

$$Policy_i = f(DI_i) \quad (3.4)$$

де:

$Policy_i$  - конфігурація інструментів державної підтримки для  $i$ -го підприємства або групи підприємств;

$DI_i$  - інтегральний індекс диверсифіковано-інтеграційного розвитку, визначений у підрозділі 3.1.

Зазначена залежність відображає перехід від універсальної моделі державного регулювання до диференційованої, у якій набір і пріоритетність інструментів змінюються залежно від позиції підприємства у структурі диверсифіковано-інтеграційного розвитку. На основі цього підходу доцільно систематизувати інструменти державної підтримки у вигляді матриці, яка відображає їх диференціацію залежно від типу підприємства (табл. 3.7). Побудована матриця диференціації інструментів державної підтримки засвідчує, що ключовою умовою підвищення ефективності державної політики є її адресність і відповідність структурному профілю підприємства. Зокрема, для підприємств із низьким і середнім рівнем  $DI$  домінуючого значення набувають інструменти, спрямовані на подолання первинних бар'єрів диверсифікації: фінансові ресурси, підтримка сертифікації і технологічного оновлення. Натомість для підприємств із високими значеннями  $DI$  пріоритет зміщується у бік інструментів, що забезпечують зниження трансакційних витрат інтеграції, розвиток партнерських зв'язків і участь у складних формах міжнародної кооперації. Таким чином, державна підтримка набуває не універсального, а ієрархічно диференційованого характеру, що відповідає реальним траєкторіям розвитку підприємств.

Таблиця 3.7

Матриця диференціації інструментів державної підтримки залежно від типу підприємства

Групи інструментів державної підтримки	Низький рівень DI ( $\leq 0,50$ )	Середній рівень DI (0,50–0,70)	Високий рівень DI (0,70–0,85)	Дуже високий рівень DI ( $> 0,85$ )
Фінансові інструменти (кредити, гранти)	Максимальна інтенсивність: пільгові кредити на диверсифікацію, гранти на модернізацію, компенсація сертифікації	Висока інтенсивність: кредити на розширення продуктового портфеля, підтримка виходу на нові ринки	Помірна інтенсивність: фінансування масштабування, підтримка інноваційних проєктів	Обмежена: точкова підтримка стратегічних інвестицій
Інноваційні інструменти (ваучери, R&D)	Базові: інноваційні ваучери, підтримка технологічного оновлення	Розширені: фінансування прикладних розробок, стимулювання технологічної диверсифікації	Високі: підтримка складних інноваційних рішень, цифровізація	Системні: участь у міжнародних R&D-програмах, технологічні партнерства
Страховання і гарантування ризиків	Висока потреба: страхування технологічних і ринкових ризиків	Висока: гарантії для інноваційних і експортних проєктів	Помірна: страхування інтеграційних ризиків	Селективна: страхування великих інвестиційних угод
Податково-амортизаційні стимули	Обмежені: податкові пільги для модернізації	Помірні: податкові кредити на сертифікацію та інновації	Високі: стимули для реінвестування, прискорена амортизація	Максимальні: пільги для інтеграційних проєктів, M&A
Підтримка виходу на ринки ЄС (сертифікація, стандарти)	Критично важлива: повна або часткова компенсація витрат	Висока: підтримка адаптації продукції	Помірна: підтримка просування на ринки	Селективна: підтримка розширення присутності
Інституційна підтримка (консалтинг, платформи)	Інтенсивна: навчання, консалтинг, експортна підтримка	Висока: супровід виходу на нові сегменти	Помірна: підтримка коопераційних зв'язків	Таргетована: участь у міжнародних бізнес-екосистемах
Підтримка інтеграційних процесів (альянси, СП, M&A)	Мінімальна: обмежена актуальність	Обмежена: початкові форми кооперації	Висока: стимулювання стратегічних альянсів	Максимальна: підтримка M&A, спільних підприємств, глобальних партнерств

Джерело: розробка автора

Побудована матриця диференціації інструментів державної підтримки засвідчує, що ключовою умовою підвищення ефективності державної політики є її адресність і відповідність структурному профілю підприємства. Зокрема, для підприємств із низьким і середнім рівнем *DI* домінуючого значення набувають інструменти, спрямовані на подолання первинних бар'єрів диверсифікації: фінансові ресурси, підтримка сертифікації і технологічного оновлення. Натомість для підприємств із високими значеннями *DI* пріоритет зміщується у бік інструментів, що забезпечують зниження трансакційних витрат інтеграції, розвиток партнерських зв'язків і участь у складних формах міжнародної кооперації. Таким чином, державна підтримка набуває не універсального, а ієрархічно диференційованого характеру, що відповідає реальним траєкторіям розвитку підприємств.

Разом із тим, аналіз існуючої практики державної підтримки в Україні свідчить про її переважно загальний характер, що не враховує специфіку диверсифікаційно-інтеграційних процесів і, відповідно, не забезпечує належного супроводу переходу підприємств між рівнями розвитку. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні спеціалізованого, цільового пакета інструментів державного регулювання, орієнтованого саме на підтримку диверсифікаційно-інтеграційних стратегій, що передбачає поєднання фінансових, страхових і податкових механізмів у межах єдиної логіки державної політики.

Вбачаємо за необхідне сформулювати для українських підприємств, що реалізують диверсифікаційно-інтеграційні стратегії, цільовий пакет державної підтримки, відмінний від універсальних програм на кшталт «5-7-9». У межах авторської розробки пропонується виокремити кілька блоків інструментів:

- спеціалізовані кредитно-грантові продукти (зокрема, кредити на диверсифікацію з відтермінуванням платежів, гранти на М&А й інноваційні ваучери);

- системи страхування і гарантування ризиків (державні гарантії на диверсифікаційні кредити, страхування технологічних ризиків);
- податково-амортизаційні стимули (прискорена амортизація й податкові кредити на R&D).

Саме таке поєднання фінансових та інституційних інструментів пропонується у рамках нашого підходу як основа удосконалення механізмів державного регулювання та підтримки бізнесу.

В Україні є певні базові інструменти - «Доступні кредити 5–7–9%», гранти «Робота», ваучери від Українського фонду стартапів. Але вони загальні, орієнтовані на будь-який бізнес і не враховують особливостей саме диверсифікаційних чи інтеграційних проєктів. У країнах ЄС існують інструменти іншого типу. Наприклад, інноваційні ваучери (Ірландія, Нідерланди, Фінляндія), які дають малим і середнім підприємствам можливість залучити наукову чи експертну підтримку для виходу в нові сегменти. Інноваційні ваучери уперше були введені в практику в 1997 році у Нідерландах як інструмент регіональної інноваційної політики, що реалізується у формі спеціального документу (сертифікату), що надає право підприємству – утримувачеві ваучера одержати від наукової або консалтингової організації підтримку у реалізації свого інноваційного проєкту.

Оцінки цих програм підтвердили їхню ефективність: вони підвищують рівень інноваційної активності і продуктивність компаній. Саме така логіка відповідає завданням поточного дослідження: підприємству потрібно не просто кредит на оборотні кошти, а цільова підтримка на період переходу до нової технології чи інтеграції з іншим бізнесом. Тому авторською пропозицією є створення «кредитів на диверсифікацію» з відстрочкою платежів до моменту виходу нового продукту на ринок і грантів на інтеграційні проєкти, що покривають витрати на комплексну перевірку та юридичний супровід угод.

Наступним кроком удосконалення механізмів державної підтримки диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств є механізм страхування технологічних ризиків.

В Україні сьогодні подібного інструменту у вузькому сенсі не існує. Є лише часткові аналоги, наприклад, експортно-кредитне агентство (ЕКА) надає страхування зовнішньоекономічних контрактів, але воно покриває фінансові, а не технологічні ризики. ЕКА - приватне акціонерне товариство «Експортно-кредитне агентство» засновано у 2018 році. Єдиним засновником та акціонером ЕКА є держава в особі Кабінету Міністрів України. Управління корпоративними правами, що належать державі у статутному капіталі ЕКА, здійснює Кабінет Міністрів України через уповноважений ним орган управління - Міністерство економіки України [77].

Страхування провалу інноваційних або диверсифікаційних проєктів - це нова ніша, яка поки не врегульована українським законодавством. Тобто, повноцінний ринок страхування технологічних ризиків ще не склався, але країни ЄС та США вже створюють «гібридні» інструменти: від гарантій і компенсацій (Німеччина, Франція) до грантово-страхових схем (Фінляндія, Норвегія) [77].

Наразі в Україні відсутній спеціалізований інструмент, який би покривав ризики підприємств, що реалізують диверсифікаційні або інноваційні проєкти. Чинні програми (наприклад, державні гарантії Фонду розвитку підприємництва чи агрострахування) стосуються здебільшого фінансових ризиків, тоді як ризик невдалої сертифікації, технічного браку прототипу або провалу R&D-проєкту залишається на самому підприємстві. Це обмежує готовність бізнесу інвестувати у нові напрями.

Щоб подолати цю проблему, пропонується створити страховий механізм технологічних ризиків, який поєднає ресурси держави, приватних страхових компаній і міжнародних фінансових інституцій.

Нижче пропонуємо конкретизувати цю рекомендацію.

По перше, конкретизуємо суб'єктів реалізації. Координацію може здійснювати Фонд розвитку підприємництва, який уже адмініструє програму

«Доступні кредити 5–7–9». Для пілотних проєктів можна створити окремий підфонд «Інноваційні гарантії», що працюватиме у партнерстві з приватними страховими компаніями («Універсальна», «ARX», «PZU Україна»). Це дозволить використати вже існуючу інфраструктуру без створення нових бюрократичних органів.

По-друге, конкретизуємо об'єктів страхування. Поліс покриватиме ключові витрати, пов'язані з упровадженням нових технологій, зокрема:

- витрати на сертифікацію продукції за стандартами ЄС (CE, RoHS, MDR), критичні для експорту;
- витрати на випробування й тестування прототипів у вітчизняних чи європейських акредитованих лабораторіях;
- витрати на закупівлю спеціалізованого обладнання, яке може втратити вартість у разі провалу проєкту.

По-третє, механізм вбачається наступним: якщо сертифікація затягується понад 12 місяців, страховик відшкодовує 40–50% додаткових витрат; якщо продукт не отримує сертифікат ЄС і не може бути реалізований на ринку, підприємству компенсується 60–70% витрат на R&D і випробування; якщо технологія потребує радикальної модифікації, страховка покриває до 30% амортизаційних втрат на обладнання. Розмір страхової премії визначається на рівні 5–7% від суми витрат, що страхуються. Для малого та середнього бізнесу держава компенсує до 50% вартості премії, що фактично знижує вартість полісу до 2–3%. Така практика відповідає існуючим моделям субсидованого агрострахування в Україні.

В четвертих, конкретизуємо можливі джерела фінансування. Це може бути державний бюджет України (цільова програма «Економічне відновлення та інновації»), кошти ЄС через програми Horizon Europe, InnovFin, які вже передбачають співфінансування ризикових інноваційних проєктів, участь міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ), які надаватимуть гарантії та співфінансування для банківських кредитів.

Механізм дозволить знизити системні ризики для інноваційних підприємств, стимулювати банки до видачі «кредитів на диверсифікацію», збільшити кількість

українських компаній, що проходять сертифікацію за стандартами ЄС, і тим самим інтегрувати їх у внутрішній ринок Євросоюзу.

Попри запровадження гарантійних і страхових механізмів, для підприємств, що реалізують диверсифікаційно-інтеграційні стратегії й прагнуть виходу на європейський ринок, залишається високим навантаження на витрати, пов'язані з модернізацією виробництва й приведенням продукції до стандартів ЄС. Саме тому доцільно застосувати податково-амортизаційні стимули: інструменти, які зменшують собівартість переходу на нові технології й підтримують підприємства на етапі сертифікації й інтеграції у внутрішній ринок ЄС.

Підприємства, що диверсифікують виробництво для виходу на європейський ринок, потребують нового обладнання: лінії для виготовлення іншого асортименту, системи контролю якості, лабораторне обладнання для тестування відповідності стандартам ЄС. Звичайна амортизація (5–7 років) означає поступове включення цих витрат у собівартість, що затримує повернення інвестицій. Прискорена амортизація дозволяє списати витрати на таке обладнання за коротший строк (2–3 роки).

У Нідерландах існують програми MIA та Vamil. Згідно з ними, підприємець може самостійно обрати коли списувати до 75 % інвестиційних витрат на екологічне обладнання (Vamil), що дає перевагу з точки зору ліквідності й податкового навантаження [134]. Наприклад, згідно з офіційним сайтом RVO, у межах Vamil можна списати 75 % вартості придбаного «екологічного активу» в будь-який рік, на вибір підприємця, тоді як решту амортизації списують за стандартними правилами [135].

Пропонується дозволити прискорену амортизацію саме для обладнання, яке використовується для виходу на ринки ЄС. Перелік може затверджувати Мінекономіки і МФУ разом:

- обладнання для модернізації виробничих ліній під європейські стандарти;
- лабораторне і сертифікаційне обладнання;

- машини для виробництва продукції, яка відповідає технічним регламентам ЄС.

Отже, в такому випадку, підприємства швидше зменшують податкове навантаження, а зекономлені кошти можуть спрямувати на сертифікацію або інтеграцію з партнерами. Це особливо актуально для МСП, які не мають великого «фінансового плеча».

Ще можна розглянути такий інструмент як податковий кредит на витрати, пов'язані з сертифікацією продукції за нормами ЄС. Отримання сертифікатів CE, RoHS, MDR чи ISO 13485 вимагає значних витрат: залучення акредитованих органів, лабораторних випробувань, перекладів технічної документації. Для малого і середнього бізнесу ці витрати можуть становити бар'єр. Податковий кредит означає, що частина цих витрат зменшує податкові зобов'язання підприємства (наприклад, з податку на прибуток).

Доцільно запровадити норму, за якою підприємства можуть отримувати податковий кредит у розмірі 100% фактичних витрат на сертифікацію, але з лімітом (наприклад, до 200 тис. євро на рік). Це може стосуватися лише підприємств, що доводять намір виходу на ринок ЄС (експортний контракт, угода з європейським партнером). Очікуваний ефект може бути таким: зниження витратного бар'єру для диверсифікаційних проєктів; стимул для підприємств швидше адаптувати продукцію до стандартів ЄС; зростання частки українських компаній, що мають сертифікати CE й інші європейські стандарти, а отже отримують прямий доступ до внутрішнього ринку ЄС.

Також можна пропонується розглянути податкові пільги для інтеграційних проєктів (альянси, M&A). Українські компанії, які хочуть об'єднуватися із зарубіжними партнерами чи купувати частки у спільних проєктах, несуть значні юридичні, консультаційні і трансакційні витрати. Податкові пільги на цю діяльність можуть зменшити бар'єр входу в інтеграційні угоди. Доцільно запровадити:

- право на зменшення податку на прибуток на суму витрат, пов'язаних із юридичним і аудиторським супроводом інтеграційних проєктів;

- податкові канікули на 2–3 роки для нових спільних підприємств, створених у рамках міжнародних альянсів, якщо вони орієнтовані на експорт;
- знижену ставку податку на прибуток для реінвестованих доходів у спільні інноваційні проєкти.

Зниження трансакційних витрат стимулюватиме створення альянсів і спільних підприємств з європейськими партнерами. Це полегшить вихід українських компаній на внутрішній ринок ЄС і сприятиме інтеграції в глобальні виробничі ланцюги.

У підсумку розглянуті інструменти: кредити на диверсифікацію, системи страхування і гарантування ризиків і податково-амортизаційні стимули створюють комплексну основу для зниження бар'єрів, з якими стикаються українські підприємства у процесі диверсифікації та інтеграції до європейського ринку. Вони дозволяють мінімізувати фінансові втрати у разі технологічних невдач, зменшити навантаження на бізнес під час сертифікації та модернізації виробництва, а також забезпечити доступ до більш прогнозованих і вигідних кредитних ресурсів. Таким чином, поєднання фінансових, страхових і податкових механізмів створює новий рівень державної підтримки, зорієнтований не на універсальні програми, а саме на потреби диверсифікаційно-інтеграційних стратегій.

Разом із тим, слід враховувати, що запропоновані механізми державної підтримки реалізуються в умовах суттєвих фіскальних обмежень, зумовлених воєнним станом і високим рівнем бюджетного дефіциту. Зокрема, за даними Міністерство фінансів України, дефіцит державного бюджету України у 2024 році перевищив 20% ВВП, а у 2025–2026 рр. залишається на рівні понад 1,5 трлн грн щорічно, значною мірою покриваючись за рахунок зовнішнього фінансування і грантової допомоги Міністерство фінансів України. За оцінками Міжнародний валютний фонд, у межах програми EFF для України передбачено багаторічну підтримку бюджету, що підкреслює критичну залежність державних фінансів від міжнародних партнерів [104].

У зв'язку з цим запропонований підхід не передбачає одномоментного масштабного розширення державних витрат, а орієнтується на поетапну реалізацію

інструментів й активне використання механізмів співфінансування. Зокрема, ключову роль можуть відігравати ресурси міжнародних фінансових інституцій, таких як Європейський банк реконструкції і розвитку або Європейський інвестиційний банк, які вже реалізують програми підтримки приватного сектору в Україні, а також перерозподіл і таргетування існуючих державних програм (наприклад, «Доступні кредити 5–7–9%»).

Разом із тим, ефективність цих заходів значною мірою залежить від наявності сприятливого інституційного середовища: від прозорості процедур сертифікації й акредитації лабораторій до функціонування спеціалізованих агентств, які координуватимуть державні й міжнародні інструменти підтримки. Саме тому наступним кроком в пункті 3.3 є розроблення пропозицій щодо формування інституціонального середовища для диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу, яке стане каркасом для реалізації запропонованих фінансово-податкових механізмів.

### **3.3. Формування інституціонального середовища для диверсифіковано-інтеграційного розвитку**

Формування інституціонального середовища диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств не може розглядатися як універсальний процес, однаковий для всіх суб'єктів господарювання. Результати типологізації, отримані у підрозділі 3.1, засвідчили наявність суттєвих відмінностей у рівні диверсифікації, характері інтеграційних зв'язків і здатності підприємств до включення у європейські ланцюги вартості. Це означає, що інституційна підтримка має формуватися диференційовано, з урахуванням позиції підприємства у структурі диверсифіковано-інтеграційного розвитку.

Якщо у підрозділі 3.2 інтегральний індекс *DI* використовувався як параметр вибору інструментів державної політики, то на цьому етапі дослідження він виконує іншу функцію - визначає конфігурацію інституційного середовища, необхідного для забезпечення подальшого розвитку підприємства.

У цьому контексті інституційне середовище доцільно трактувати як систему взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують різні аспекти розвитку підприємства - від первинної адаптації до вимог зовнішніх ринків до включення у складні форми міжнародної кооперації. З урахуванням цього пропонується розглядати інституційну архітектуру через поєднання трьох базових складових: адаптаційної, коопераційної та інтеграційної, співвідношення яких змінюється залежно від рівня диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємства.

З урахуванням зазначеного інституційне середовище диверсифіковано-інтеграційного розвитку доцільно представити як композицію трьох функціональних складових:

$$IE=A+C+G \quad (3.5)$$

де  $A$  - адаптаційна складова, що охоплює інституції первинної підтримки виходу підприємств на зовнішні ринки;

$C$  - коопераційна складова, пов'язана з формуванням мережевих взаємодій, кластерів і партнерських платформ;

$G$  - інтеграційна складова, що забезпечує включення підприємств у міжнародні ланцюги створення вартості та інноваційні екосистеми.

Адаптаційна складова ( $A$ ) є визначальною для підприємств із низьким рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку, оскільки їхні обмеження пов'язані насамперед із бар'єрами доступу до зовнішніх ринків: технічними, регуляторними та інформаційними. У цьому випадку ключову роль відіграють інституції, що забезпечують сертифікацію продукції, консультаційний супровід та первинну експортну підготовку.

Коопераційна складова ( $C$ ) набуває більшого значення для підприємств із середнім рівнем  $DI$ , які вже мають базову здатність до експорту, але потребують розширення партнерських зв'язків, доступу до спільних ресурсів і включення у мережеві форми взаємодії. У цьому контексті критичними стають кластери, галузеві асоціації і платформи співпраці.

Інтеграційна складова (G) домінує для підприємств із високим і дуже високим рівнем *DI*, для яких ключовим завданням є не стільки адаптація, скільки закріплення у глобальних виробничих і технологічних мережах. Це передбачає розвиток інституцій, що забезпечують участь у міжнародних альянсах, інноваційних екосистемах і складних формах міжфірмової кооперації.

Диференціація інституційного середовища за рівнем *DI* представлена в таблиці 3.8. При цьому підприємства з високим і дуже високим рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку належать до інтеграційного типу, однак відрізняються глибиною включення у міжнародні ланцюги створення вартості, що обумовлює різну інтенсивність інституційної підтримки.

Таблиця 3.8

Диференціація інституційного середовища за рівнем *DI*

Рівень <i>DI</i>	Домінуюча складова	Характер інституційної підтримки	Пріоритетні інституції
Дуже високий ( $DI > 0,85$ )	G (інтеграційна)	Поглиблена інтеграція у глобальні мережі	міжнародні альянси, інноваційні екосистеми, стратегічні партнерства
Високий (0,70–0,85)	G (інтеграційна)	Розширення участі у міжнародних ланцюгах	експортно-інноваційні центри, мережі EEN, галузеві асоціації
Середній (0,50–0,70)	C (коопераційна)	Формування партнерств і мереж	кластери, бізнес-мережі, платформи співпраці
<b>Низький</b> ( $\leq 0,50$ )	A (адаптаційна)	Подолання бар'єрів входу	центри підтримки експорту, сертифікаційні органи

Джерело: розробка автора

Розглянута диференціація інституційного середовища визначає не лише його структуру, а й практичні напрями реалізації кожної з функціональних складових. У подальшому викладі запропоновані інституційні рішення систематизуються відповідно до адаптаційної (A), коопераційної (C) та інтеграційної (G) компонент, що забезпечує їх узгодженість із типологією підприємств, сформованою у підрозділі 3.1.

У межах адаптаційної складової (A) ключову роль відіграє розвиток інфраструктури підтримки бізнесу, спрямованої на зниження регуляторних, технічних та інформаційних бар'єрів виходу підприємств на зовнішні ринки,

зокрема через створення регіональних центрів експорту та інновацій, які забезпечують комплексний супровід процесів сертифікації, консультаційної підтримки та первинної підготовки до інтеграції у європейський економічний простір.

Як вже було з'ясовано в попередніх розділах, в Україні вже створені певні елементи інституційної підтримки експорту, проте вони залишаються розрізненими і недостатньо орієнтованими на потреби саме диверсифікаційно-інтеграційних стратегій бізнесу. Центральний рівень представлений Офісом з просування експорту при Міністерстві економіки (далі - ЕРО), який координує діяльність, пов'язану з підвищенням експортних компетенцій і промоцією українських товарів за кордоном.

Заявлена стратегічна мета офісу - допомагати українському бізнесу бути успішним на міжнародних ринках шляхом розвитку експортних компетенцій українського бізнесу, допомоги в налагодженні співробітництва і партнерства між українським і закордонним бізнесом, промоції українських товарів і послуг за кордоном. ЕРО працює з українським бізнесом та асоціаціями, з іноземним бізнесом і асоціаціями, організаціями з підтримки торгівлі та імпорту, іноземними консультантами.

Варто наголосити, що ЕРО працює у низці напрямках: інформація для експортерів (бази даних, аналітика пріоритетних ринків та індустрій); освіта для експортерів (тренінги, семінари, вебінари та інші навчальні заходи для експортерів); послуги для експортерів (оцінка експортної готовності, первинний консалтинг, допомога у пошуку бізнес-партнерів, консультування щодо участі в тендерах зарубіжних країн).

Водночас він зосереджений у Києві і не має розгалуженої системи регіональних представництв, що ускладнює доступ компаній з регіонів до практичних інструментів підтримки.

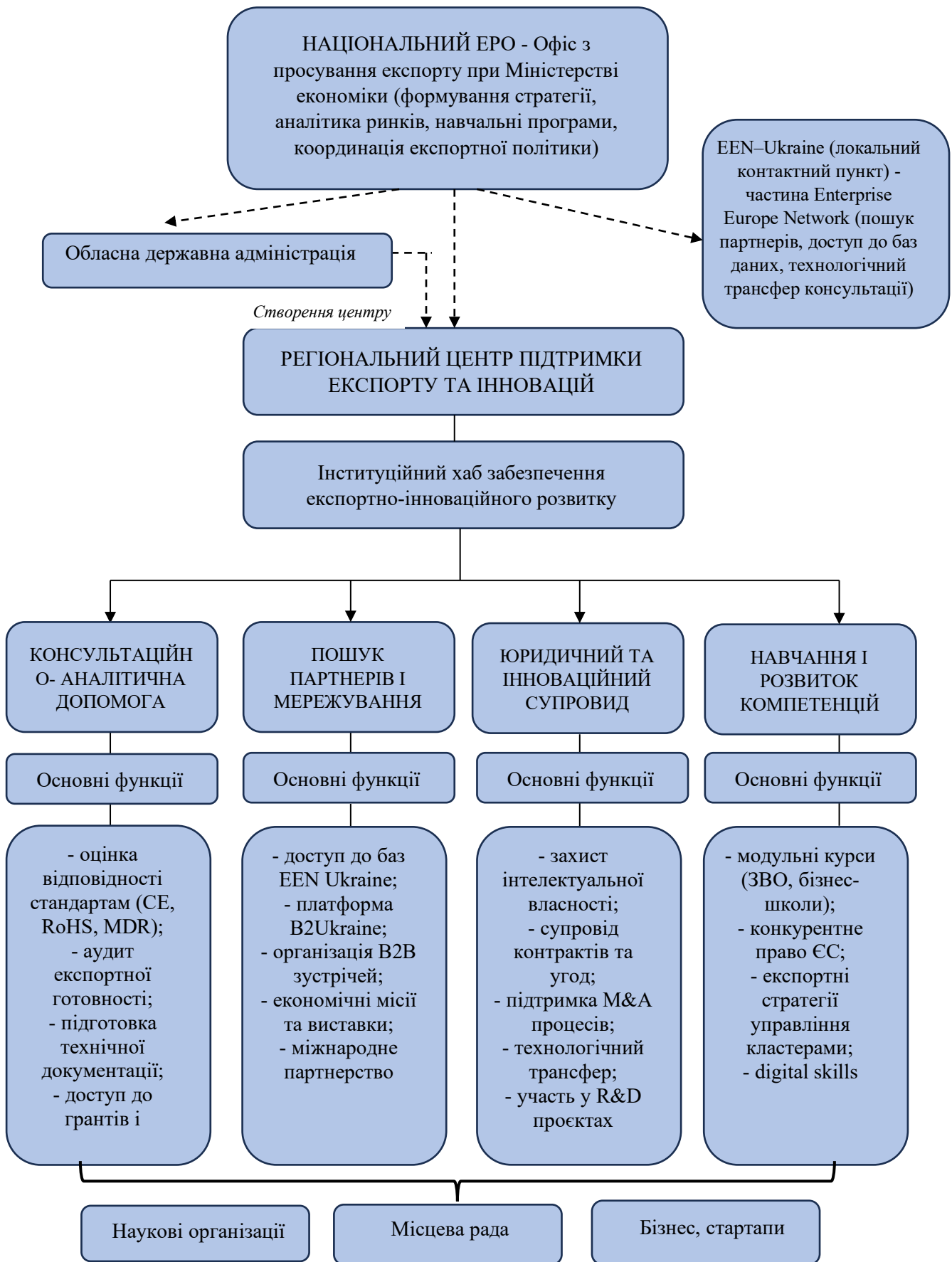


Рис. 3.3 - Модель створення регіональних центрів підтримки експорту та інновацій (розробка автора)

Паралельно діють регіональні бізнес-інкубатори і центри «Дія.Бізнес», однак вони здебільшого орієнтовані на освітні і грантові програми, лише епізодично надаючи консультації щодо виходу на зовнішні ринки. У результаті підприємства, які прагнуть диверсифікуватися й інтегруватися в європейські ланцюги вартості, змушені самотійно шукати розрізнені сервіси: від аудиту відповідності європейським стандартам (CE, RoHS, MDR) до юридичного супроводу інтеграційних угод чи пошуку партнерів.

Саме тому актуальним є *створення регіональних центрів підтримки експорту та інновацій*, які об'єднують ці функції в межах єдиного інституційного середовища.

Центри доцільно створювати на базі обласних державних адміністрацій або регіональних торговельно-промислових палат (далі - ТПП). Саме ТПП мають досвід роботи зі стандартами, сертифікацією і партнерськими мережами. Наприклад, Українська ТПП координує консорціум EEN-Ukraine, який входить до найбільшої у світі мережі підтримки МСП. Україна приєдналась до EEN у червні 2017 року шляхом створення консорціуму EEN-Ukraine [78]. Це стало можливим завдяки програмі COSME, що фінансується Європейською комісією і сприяє конкурентоспроможності й інноваційному шляху розвитку представників малого і середнього бізнесу а також інноваційних організацій. До консорціуму увійшли наукові організації, представники бізнесу та державних установ. EEN допомагає компаніям запроваджувати інновації, виходити на міжнародні ринки, встановлювати бізнес-зв'язки та отримувати консультації щодо регулювання й цифровізації. Станом на середину 2025 року EEN працює з понад 600 бізнес-асоціацій, сприяла понад 20 000 бізнес-пропозицій і технологічних розробок, провела понад 700 бізнес-заходів та b2b (бізнес для бізнесу) зустрічей кожен рік [78].

Кожний центр має бути локальним контактним пунктом EEN, щоб підприємства могли безпосередньо користуватися міжнародними сервісами мережі: пошуком партнерів, технологічним трансфером, консультаціями з інтелектуальної власності і доступом до тендерів і грантових програм.

Національний ЕРО залишається координаційним органом (формує стратегії, аналітику, проводить програми навчання), а регіональні центри виконують практичні завдання на місцях, забезпечують зворотний зв'язок щодо потреб бізнесу та підключаються до національних і європейських програм.

Ефективність регіональних експортно-інноваційних центрів залежатиме від того, наскільки вони здатні забезпечити підприємствам повний цикл супроводу. Інакше кажучи, мова йде про інтегровану систему сервісів, яка охоплює технічні, фінансові, правові та освітні аспекти.

Нижче окреслено ключові функції, які мають стати ядром діяльності таких центрів і відрізнятимуть їх від наявних інституцій бізнес-підтримки.

1. Консультаційно-аналітична допомога. Центри допомагають підприємствам оцінити, які директиви ЄС застосовуються до їхньої продукції (CE, RoHS, MDR), визначити акредитовані лабораторії та органи, підготувати технічну документацію. За прикладом Enterprise Lithuania (Versli Lietuva), яка проводить експрес-аудит експортної готовності і дає рекомендації для виходу на зовнішні ринки. Центри надають інформацію про державні і міжнародні програми (гранти «єРобота», кредити «5-7-9%», програми ЄБРР/ЄІБ) і допомагають підготувати заявку.

2. Пошук партнерів і мережування. Використовуються можливості EEN для пошуку бізнес-партнерів, публікації профілів компаній у базах даних і доступу до пропозицій співпраці. Орієнтуючись на досвід Польської агенції розвитку підприємництва (PARP), яка організовує для МСП економічні місії, коопераційні біржі та участь у міжнародних виставках, забезпечуючи контакти з іноземними компаніями [158]. Українські центри можуть створювати аналогічні заходи разом із ТПП, ЕКСПО-офісом і місцевою владою. За моделлю B2Lithuania, де більш ніж 2600 литовських експортерів зареєстровані на безкоштовній платформі та можуть встановлювати віртуальні зустрічі з іноземними партнерами [100], доцільно створити національну платформу «B2Ukraine», інтегровану з EEN-Ukraine, для публікації профілів українських компаній. B2Litvania – це платформа, розроблена

для компаній, які шукають надійного партнера в Литві на безкоштовній основі [100].

3. Юридичний й інноваційний супровід. Центри повинні мати фахівців або партнерів, які допомагатимуть у правовому супроводі угод злиття й поглинання, захисту інтелектуальної власності та оформленні міжнародних контрактів. Разом із університетами й науково-дослідними інститутами центри організовуватимуть консультації щодо впровадження нових технологій, адаптації продуктів до європейських стандартів і програм R&D.

4. Навчання і розвиток компетенцій. У співпраці з університетами і бізнес-школами (Київський національний університет технологій та дизайну, КНЕУ, Львівська політехніка, Києво-Могилянська академія) розробляються модульні курси з конкурентного права ЄС, стратегій диверсифікації/інтеграції, управління кластером і навички цифровізації. Переймається практика Німеччини, де програми «Manager Training Programme» знайомлять менеджерів країн-партнерів з європейськими стандартами та бізнес-культурою.

Україна вже має певні елементи інфраструктури підтримки експорту (ЕЕРО, мережа EEN-Ukraine, окремі бізнес-інкубатори), але вони працюють фрагментарно. Міжнародний досвід показує ефективність спеціалізованих агенцій: у Польщі PARP зміцнює експортні можливості підприємств, організує економічні місії і через EEN дає доступ до бази партнерів у Литві Enterprise Lithuania як некомерційна агенція сприяє розвитку підприємництва й експорту і створила платформу B2Lithuania для контактів.

Розвиток підприємств у напрямі диверсифікації та інтеграції неможливий без якісно підготовлених управлінців, здатних орієнтуватися у складних регуляторних системах ЄС, користуватися міжнародними інституційними мережами та ефективно вести переговори з іноземними партнерами. Нинішня система бізнес-освіти в Україні не забезпечує достатнього рівня практичної підготовки у цих сферах, тому доцільним є створення нових програм та інституційних рішень у співпраці університетів, держави та європейських партнерів.

Нижче наведено комплекс конкретних рекомендацій, які здатні суттєво підсилити кадровий потенціал українських підприємств.

1. Створення спільних магістерських і сертифікаційних програм з європейської інтеграції та експортного менеджменту

Українські університети (Київський національний університет технологій та дизайну, КНЕУ, Львівська політехніка, Києво-Могилянська академія) у партнерстві з іноземними ЗВО (наприклад, Варшавською школою економіки чи Вільнюським університетом) можуть заснувати магістерські програми «International Business and EU Compliance». Навчальні модулі охоплюватимуть: практику отримання сертифікації CE/RoHS/MDR; стратегії диверсифікації й інтеграції; управління ризиками у міжнародних M&A; використання механізмів EEN для пошуку партнерів. Обов'язковою частиною стане стажування у європейських компаніях, організоване через EEN або PARP, що дозволить студентам отримати практичні навички роботи з європейськими партнерами.

2. Національна програма «Інноваційний експортний менеджер».

За зразком EEN консультацій, пропонується створити короткострокові сертифікати, що видаватимуться у співпраці між Міністерством економіки, провідними університетами і профільними асоціаціями. Програма складатиметься з двох частин: (1) 60-годинний онлайн-курс з європейських регуляторних вимог (CE, RoHS, MDR), корпоративного права ЄС, особливостей формування стратегічних альянсів; (2) 40-годинні практичні майстер-класи з підготовки експортної документації, проведення переговорних процесів і користування базою даних EEN і B2Lithuania для пошуку партнерів. Завданням програми є формування кола професійних менеджерів, здатних самостійно вести переговори з європейськими партнерами.

3. Кейс-школа «EEN-Ukraine / PARP Practicum».

Потреба у реальному досвіді ведення міжнародних угод вимагає практичних тренінгів. Рекомендується організувати щорічну кейс-школу, де учасники працюватимуть над реальними сценаріями – від пошуку потенційних партнерів через EEN до підготовки угоди про співпрацю за стандартами ЄС. До проведення

залучити експертів PARP, які мають досвід в організації коопераційних бірж і міжнародних місій, а також викладачів українських університетів. Програма має завершуватися бізнес-симуляцією «Вихід на ринок ЄС», яка зімітує процес сертифікації, укладання контрактів та фінансового планування.

#### 4. Лабораторії регуляторної відповідності та інновацій.

Спираючись на досвід Enterprise Lithuania у підтримці експортерів і технологічних стартапів, варто заснувати у технічних університетах України лабораторії регуляторної відповідності. Вони працюватимуть як консалтингові й навчальні хаби для підприємств, які потребують адаптації продуктів до вимог CE/RoHS/MDR. Лабораторії можуть співпрацювати з акредитованими європейськими інститутами, надаючи підприємствам послуги з підготовки технічної документації, проведення попередніх випробувань та розробки планів коригування виробництва. Відвідування лабораторій включатиметься до освітніх програм, дозволяючи менеджерам отримати практичні навички роботи з сертифікаційними процедурами.

#### 5. Спільні міжнародні стажування та програми обміну.

Щоб українські управлінці набули стратегічного мислення й розуміння європейської бізнес-культури, слід запровадити програми короткотермінових стажувань у структурах PARP чи Enterprise Lithuania. Такі стажування можуть фінансуватися за схемою спільного гранту: 50 % - від української сторони (через гранти «єРобота», кредити «5-7-9 %»), 50 % - від програм COSME або інших європейських фондів. Ціль - створити спільноту українських «послів інноваційного експорту», які після повернення ділитимуться досвідом в університетах і кластерах.

#### 6. Академія крос-культурного менеджменту.

Підготовка до інтеграції в європейський ринок передбачає опанування культурних кодів та етики ведення бізнесу. У рамках міжнародної співпраці (наприклад, з німецькою програмою «Manager Training Programme») пропонується запуск Академії крос-культурного менеджменту. Програма включатиме курси з міжкультурної комунікації, переговорних тактик, доброчесності в бізнесі, а також модуль про неформальні правила взаємодії у країнах ЄС. Така підготовка дасть

змогу уникнути типових помилок у діловому спілкуванні та підвищити ефективність переговорів.

Отже, система освітньої підтримки в Україні поки що не охоплює ані тонкощів європейських регуляторних вимог, ані практики використання міжнародних мереж для пошуку партнерів. EEN і PARP показали, що навчання й консультації можуть бути безкоштовними для бізнесу і водночас підвищувати його експортний потенціал. Для України інтеграція таких підходів через систему вищої освіти та спеціалізовані програми означатиме інституційне підсилення тієї функції, яку сьогодні виконують лише окремі профільні агенції.

Щоб логічно підвести до третього напрямку, доцільно зробити акцент на тому, що попередні пропозиції - створення центрів підтримки бізнесу й освітніх програм - формують основу для підготовки підприємств і менеджерів до інтеграції на європейський ринок. Проте ефективність таких заходів буде обмеженою без інституційних майданчиків для довготривалої співпраці та спільної диверсифікації. Саме тому наступний блок рекомендацій стосується розвитку кластерів і галузевих асоціацій як ключових інструментів організації колективних дій бізнесу й науки.

За даними «Ukrainian Cluster Ecosystem Analysis», в Україні протягом останніх 30 років кілька разів ухвалювалися стратегії підтримки кластерів, але вони не були сталими, оскільки ґрунтувалися на проєктах донорів; на сьогодні активної державної кластерної програми немає. Низка національних документів (Національна економічна стратегія-2030, Стратегія розвитку МСП-2027, Стратегія цифрових інновацій-2030) декларують розвиток кластерів у ключових галузях, однак не передбачають фінансування. Аналіз Українського кластерного альянсу (далі - USA) показав, що з понад 40 членів USA лише третина має професійного менеджера; повноцінні управлінські команди мають лише п'ять кластерів [176]. Навіть кластерні лідери часто не забезпечують якісного супроводу цифрової та зеленої трансформації своїх учасників [176].

Також слід додати, що за оцінкою Interreg Europe, станом на січень 2025 р. в Україні діє близько 65 кластерів, які об'єднують приблизно 3000 компаній; середній розмір - 30 компаній. Близько третини кластерів з'явилися після 2022 р.,

особливо у сферах цифрових технологій, зеленої енергетики, подвійного призначення та відбудови [176]. Утім, лише 37 з них є активними членами USA, а державна підтримка здебільшого обмежується окремими регіональними ваучерними програмами (Львівська область).

Тож нами пропонується наступні рекомендації.

По-перше, розробити і затвердити Державну програму розвитку кластерів до 2030 р., з окремим бюджетом і індикаторами. У програмі передбачити співфінансування з коштів ЄС (COSME, Euroclusters), а також коштів SME Resilience Alliance і міжнародних фінансових інституцій. Передбачити гранти й пільгові кредити для створення й розвитку кластерів у пріоритетних екосистемах: IT/цифрові технології, машинобудування і робототехніка, агрофуд, біотехнології і медичні технології, креативні індустрії, а також кластери у галузі оборонних і подвійних технологій.

По-друге, стимулювати кластери здобувати міжнародні сертифікати якості (ESCA Bronze/Silver), які передбачають наявність менеджерських команд, стратегії та плану дій. Впровадити національну програму «Кластерний менеджер» з навчанням і сертифікацією за методологією ESCA: модулі з управління, маркетингу, цифрової трансформації, інтернаціоналізації та залучення інвестицій. Створити систему менторства для молодих кластерів. USA разом із лідерами (APPAU, Kharkiv IT Cluster, Lviv IT Cluster) могли б вести менторські програми для протокластерів, запровадити систему моніторингу розвитку та оцінювання ефективності.

По-третє, налагодити платформу «Cluster Mapping UA», що міститиме профілі всіх українських кластерів (галузь, учасники, компетенції) і буде інтегрована з Європейською платформою ECCP (European Cluster Collaboration Platform). Це сприятиме пошуку партнерів, міжнародних проєктів і участі українських кластерів у ініціативах Euroclusters. Підтримувати українські кластери у створенні консорціумів для участі в програмах Euroclusters та рамках Smart Specialisation: наприклад, проєкти у сфері «Twin Transition», що допомагають підприємствам проходити цифрову та зелену трансформацію, отримувати

інвестиції та інтегруватися у європейські ланцюги створення вартості. Розвивати галузеві асоціації й національні об'єднання (наприклад, USA) як майданчики для адвокації державної підтримки й координації кластерів. У рамках USA слід посилити спеціалізовані комітети (інновації, фінанси, експорт), щоб відповідати потребам учасників.

По четверте, розробити регіональні програми і кластерні хаби. Доручити ОВА та місцевим ТПП запускати регіональні програми ваучерів для підтримки членів кластерів - на зразок львівської програми, де підприємства отримували 50–300 тис. грн на консультації, патентування, сертифікацію чи участь у міжнародних виставках. Створити в регіонах «кластерні хаби» на базі університетів чи бізнес-інноваційних центрів. Їхня роль - надання офісу й сервісів для кластерів, організація заходів B2B, залучення експертів з технологічного трансферу і підтримка зв'язку з EEN та ЕССР. Заохочувати створення міжрегіональних і міжгалузевих кластерів (наприклад, ІТ-агро, мехатроніка-зелена енергетика), що дозволить інтегрувати різні ланки ланцюгів створення вартості і швидше нарощувати експортний потенціал.

По-п'яте, розробити законодавче визначення «кластер» і передбачити пільги для підприємств, які входять до кластерів, наприклад, податкові знижки на спільні R&D або пріоритет у доступі до державних програм індустріальних парків. Оновити регіональні стратегії розвитку із конкретними показниками по створенню нових кластерів і збільшенню участі МСП; забезпечити співфінансування кластерних ініціатив з державного бюджету і коштів партнерів.

З огляду на різну функціональну вагу запропонованих інституційних змін, їх реалізація має здійснюватися не одночасно, а поетапно. У зв'язку з цим доцільно виокремити першочергові, другорядні і структурно-завершальні інституційні зміни (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Пріоритизація інституційних змін у межах формування інституційного середовища

Рівень пріоритету	Інституційні зміни	Функціональна роль	Результат
Першочергові	Координуючий орган, регіональні експортно-інноваційні центри, цифрова платформа взаємодії	Формування базової інфраструктури	Запуск системи координації та доступу до сервісів
Другий етап	Освітні програми, лабораторії відповідності, програми стажувань	Підсилення кадрової та регуляторної спроможності	Підготовка підприємств і менеджерів до інтеграції
Довгострокові	Кластерна політика, кластерні хаби, Cluster Mapping UA, інтеграція з ЕССР/ЕЕН	Закріплення мережевої і міжнародної інтеграції	Стійке включення у європейські ланцюги створення вартості

Джерело: розробка автора

Першочергові інституційні зміни орієнтовані насамперед на підприємства з низьким і середнім рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку (DI), оскільки саме ці групи найбільшою мірою обмежені базовими бар'єрами виходу на зовнішні ринки. Для підприємств із низьким *DI* ключовими перешкодами залишаються недостатня обізнаність щодо вимог ринку ЄС, слабка інституційна підтримка сертифікації, нестача консультаційних сервісів, відсутність стабільного доступу до партнерських мереж і низька здатність самостійно проходити етап первинної зовнішньоекономічної адаптації. У такому випадку без створення базової інфраструктури підтримки: координаційного органу, регіональних експортно-інноваційних центрів з цифрової платформи доступу до сервісів, подальші, складніші механізми інтеграції не матимуть практичного ефекту, оскільки підприємства просто не досягнуть рівня готовності до їх використання.

Для підприємств із середнім рівнем *DI* проблема вже полягає не лише у подоланні первинних бар'єрів, а й у браку інституцій для розширення коопераційних зв'язків. Такі підприємства, як правило, мають базову здатність до експорту або принаймні до ринкової адаптації, однак ще не володіють достатнім організаційним і партнерським ресурсом для переходу до повноцінної інтеграції у

міжнародні ланцюги створення вартості. Саме тому для них особливо важливими є інституційні зміни другого порядку - освітньо-компетентнісні програми, лабораторії регуляторної відповідності, платформи взаємодії з університетами, а також мережеві сервіси, що підсилюють коопераційну складову інституційного середовища. Інакше кажучи, якщо для низького рівня *DI* першочерговим є забезпечення доступу, то для середнього - формування інституційної здатності до кооперації.

Натомість довгострокові інтеграційні механізми мають найбільше значення для підприємств із високим і дуже високим рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку, оскільки саме вони вже володіють достатнім рівнем внутрішньої організаційної зрілості, продуктової складності і базової адаптації до зовнішніх ринків. Для таких підприємств основною проблемою є не доступ до ринку як такого, а закріплення у більш складних формах міжнародної взаємодії: галузевих альянсах, кластерах, інноваційних екосистемах, міжфірмовій кооперації і мережевих виробничих структурах. У цьому випадку інституційні механізми повинні не стільки знижувати базові бар'єри, скільки забезпечувати розширення участі у європейських і глобальних ланцюгах створення вартості.

Таким чином, запропонована пріоритизація інституційних змін ґрунтується на логіці поступового інституційного розгортання: від створення базової інфраструктури доступу для підприємств із низьким рівнем *DI* до розбудови коопераційних і інтеграційних механізмів для підприємств, що вже досягли вищих рівнів диверсифіковано-інтеграційного розвитку. Саме така послідовність дозволяє уникнути ситуації, коли складні інституційні рішення пропонуються підприємствам, які ще не мають достатньої структурної готовності до їх використання.

### **3.4. Оцінка ефективності запропонованих рекомендацій**

Початкова фаза формування аналітичного інструментарію оцінювання ефективності запропонованих заходів не передбачає безпосереднього переходу до

кількісного моделювання. Навпаки, вона вимагає попередньої операціоналізації самих управлінських інтервенцій, тобто їх переведення з описового рівня у структуровану систему змінних, придатних для подальшого економіко-математичного аналізу. Саме з цією метою у межах підрозділу 3.4 сформовано таблицю «захід - показник диверсифіковано-інтеграційного розвитку», яка виступає базовим елементом подальшої моделі оцінювання. У даному дослідженні кожен захід розглядався як фактор впливу на конкретні компоненти *DI* (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Структуризація впливу управлінських заходів на компоненти індексу  
диверсифіковано-інтеграційного розвитку

Код заходу	Захід	Група підприємств	Показники <i>DI</i> , на які впливає
M1	Матриця відповідності нормативно-правовим актам ЄС, національним технічним регламентам України і гармонізованим стандартам (табл. 3.4)	низький/середній <i>DI</i>	I3, частково I1
M2	Профільні карти ринкової адаптації продукції й маркетингових стратегій у країнах ЄС (табл. 3.5)	низький/середній <i>DI</i>	D3, I1
M3	Дорожня карта експортної адаптації підприємств на 5 років 2026-2030 (табл. 3.6)	низький/середній <i>DI</i>	I1, I3, частково I2
M4	Участь у R&D-консорціумах ЄС	високий/дуже високий <i>DI</i>	D3, I2, I3
M5	Поетапне входження у ланцюги постачання	середній/високий <i>DI</i>	I2, I3
M6	Кредити на диверсифікацію	низький/середній <i>DI</i>	D2, D3
M7	Страхування технологічних ризиків	низький/середній <i>DI</i>	D3, I3 опосередковано
M8	Податковий кредит на сертифікацію	низький/середній <i>DI</i>	I3
M9	Створення регіональних центрів підтримки експорту та інновацій	низький/середній <i>DI</i>	I3, частково I2
M10	Освітні програми, лабораторії відповідності	середній <i>DI</i>	D3, I3
M11	Кластери, Cluster Mapping UA, ECCP/EEN	високий/дуже високий <i>DI</i>	I2, I3

Джерело: розроблено автором на основі табл. 3.4-3.6

Фактично, кожен із заходів (M1–M11) у табл. 3.10 виступає елементом причинно-наслідкового механізму, в межах якого відбувається трансформація

структурних характеристик підприємства. Відповідно до запропонованої моделі, вплив заходів реалізується через зміну окремих складових індексу *DI*, зокрема показників диверсифікації (*D2*, *D3*) та інтеграції (*I1*, *I2*, *I3*). При цьому кожен захід має чітко визначену сферу дії, що відображено у колонці «Показники *DI*, на які впливає».

Після формування узагальненої матриці (табл. 3.10) постає логічне питання її прикладної конкретизації. З огляду на це, наступним логічним кроком є трансформація матриці заходів у формат, прив'язаний до конкретних підприємств. Ця трансформація ґрунтується на використанні *DI* як критерію класифікації, що дозволяє зіставити кожне підприємство з відповідною групою та, відповідно, із релевантним набором заходів (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Відповідність підприємств групам *DI* і релевантним заходам розвитку

Підприємство	Значення <i>DI</i>	Група <i>DI</i>	Релевантні заходи (коди М1–М11)
Kernel	0,20	низький	М1, М2, М3, М6, М7, М8, М9
Nibulon	0,20	низький	М1, М2, М3, М6, М7, М8, М9
Astarta	0,3417	низький/середній	М1, М2, М3, М6, М7, М8, М9, М10
ArcelorMittal Kryvyi Rih	0,5917	середній	М1, М2, М3, М5, М9, М10
Ferrexpo	0,6833	середній	М1, М2, М3, М5, М9, М10
Interpipe	0,7167	високий	М4, М5, М10, М11
Intellias	0,75	високий	М4, М5, М11
МНР	0,7667	високий	М4, М5, М10, М11
SoftServe	0,925	дуже високий	М4, М11
Metinvest	0,95	дуже високий	М4, М11

Джерело: побудовано на основі табл. рис. 3.1, табл. 3.10

Після формування індивідуалізованих наборів заходів для кожного підприємства (табл. 3.11) наступним етапом дослідження є кількісне оцінювання їх впливу на компоненти *DI*. Якщо на попередніх етапах було встановлено якісну відповідність між заходами і складовими *DI*, то на даному етапі здійснюється їх

формалізація у вигляді змінних, придатних для розрахунку сценарних змін інтегрального показника.

Методично цей етап ґрунтується на припущенні, що кожен захід здійснює частковий вплив на відповідні компоненти індексу  $DI$ , причому величина такого впливу є неоднорідною і залежить як від природи самого заходу, так і від рівня розвитку підприємства. Відповідно, виникає необхідність кількісної інтерпретації цього впливу, що реалізується через введення коефіцієнтів інтенсивності.

Присвоєння конкретних значень коефіцієнтам впливу  $a_{kj}$  (див. табл. 3.12) здійснювалося не довільно, а на основі критеріального підходу, за яким оцінювався ступінь функціональної відповідності між змістом заходу та економічною природою компонента індексу  $DI$ . При цьому використовувалися такі правила інтерпретації: значення 1 присвоювалося у випадках, коли захід безпосередньо спрямований на формування відповідного компонента і без його реалізації даний компонент не може бути суттєво посилений; значення 0,75 - якщо вплив є сильним, але не виключним; 0,5 - якщо компонент змінюється як один із кількох результатів реалізації заходу; 0,25 - якщо вплив має опосередкований або допоміжний характер; 0 - якщо функціональний зв'язок між заходом і компонентом відсутній.

Слід підкреслити, що в межах даного дослідження коефіцієнти впливу не претендують на статус емпірично вимірних параметрів, а виконують роль формалізованих експертних оцінок, необхідних для побудови сценарної моделі та порівняння напрямів впливу різних заходів.

Таким чином, коефіцієнти  $a_{kj}$  відображають не абсолютну величину ефекту, а відносний ступінь відповідності між інструментом впливу і відповідною складовою диверсифіковано-інтеграційного розвитку (табл. 3.12).

В наступній таблиці 3.13 розраховано сукупні коефіцієнти впливу релевантних заходів на компоненти індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств.

Таблиця 3.12

Коефіцієнти впливу заходів на компоненти індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку

Код заходу	Захід	D2	D3	I1	I2	I3
M1	Матриця відповідності нормативно-правовим актам ЄС, національним технічним регламентам України і гармонізованим стандартам (табл. 3.4)	0	0,25	0,25	0	1
M2	Профільні карти ринкової адаптації продукції й маркетингових стратегій у країнах ЄС (табл. 3.5)	0	0,5	0,75	0	0,25
M3	Дорожня карта експортної адаптації підприємств на 5 років 2026-2030 (табл. 3.6)	0,25	0,25	0,75	0,25	0,5
M4	Участь у R&D-консорціумах ЄС	0,25	1	0	0,75	0,75
M5	Поетапне входження у ланцюги постачання	0	0,25	0,25	1	0,75
M6	Кредити на диверсифікацію	0,75	0,5	0	0	0,25
M7	Страховання технологічних ризиків	0,25	0,5	0	0	0,25
M8	Податковий кредит на сертифікацію	0	0	0	0	0,5
M9	Створення регіональних центрів підтримки експорту та інновацій	0	0,25	0,25	0,25	0,75
M10	Освітні програми, лабораторії відповідності	0,25	0,5	0	0,25	0,75
M11	Кластери, Cluster Mapping UA, ECCP/EEN	0,25	0,25	0,25	1	0,75

Джерело: розрахунки автора

Таблиця 3.13

Сукупні коефіцієнти впливу релевантних заходів на компоненти індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств

Сукупні коефіцієнти впливу		$\Sigma a_{kj}$				
Підприємство	Релевантні заходи	$\Sigma D2$	$\Sigma D3$	$\Sigma I1$	$\Sigma I2$	$\Sigma I3$
Kernel	M1, M2, M3, M6, M7, M8, M9	1,25	2,25	2,00	0,50	3,50
Nibulon	M1, M2, M3, M6, M7, M8, M9	1,25	2,25	2,00	0,50	3,50
Astarta	M1, M2, M3, M6, M7, M8, M9, M10	1,50	2,75	2,00	0,75	4,25
ArcelorMittal Kryvyi Rih	M1, M2, M3, M5, M9, M10	0,50	2,00	2,25	1,75	4,00
Ferrexpo	M1, M2, M3, M5, M9, M10	0,50	2,00	2,25	1,75	4,00
Interpipe	M4, M5, M10, M11	0,75	2,00	0,50	3,00	3,00
Intellias	M4, M5, M11	0,50	1,50	0,50	2,75	2,25
MHP	M4, M5, M10, M11	0,75	2,00	0,50	3,00	3,00
SoftServe	M4, M11	0,50	1,25	0,25	1,75	1,50
Metinvest	M4, M11	0,50	1,25	0,25	1,75	1,50

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.11–3.12.

Після формування сукупних коефіцієнтів впливу (табл. 3.13), які відображають інтегрований потенціал дії релевантних заходів на окремі компоненти індексу *DI*, виникає необхідність їх трансформації у кількісно визначені зміни самих показників. Інакше кажучи, зафіксований на попередньому етапі потенціал впливу ще не дає відповіді на питання, яким саме буде фактичний рівень диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств у разі реалізації запропонованих інструментів.

З огляду на це, наступний етап дослідження передбачає перехід від сукупних коефіцієнтів  $\sum a_{kj}$  до розрахунку ефективної сили впливу  $S_j$ , що враховує інтенсивність реалізації заходів у межах обраного сценарію. При цьому використання базового сценарію з коефіцієнтом  $w_k=0,5$  дозволяє стандартизувати умови моделювання і забезпечити порівнянність результатів між підприємствами з різними стартовими характеристиками.

$$S_j = \sum_{k=1}^n a_{kj} \cdot w_k \quad (3.5)$$

де:

$a_{kj}$  - коефіцієнт впливу *k*-го заходу на *j*-тий компонент індексу *DI* (табл. 3.12);

$w_k$  - коефіцієнт реалізації *k*-го заходу;

*n* - кількість релевантних заходів для відповідного підприємства

Разом із тим, принципово важливим є те, що отримані значення  $S_j$  не можуть бути безпосередньо інтерпретовані як нові значення компонентів індексу. Лінійне додавання впливів у даному випадку призвело б до їх штучного завищення та порушення обмежень шкали. Саме тому на даному етапі застосовується нелінійна функція насичення, яка дозволяє перевести накопичений вплив заходів у коректні, нормовані значення показників  $X_{\text{forecast}}$  зберігаючи при цьому економічну логіку зменшення граничної віддачі.

$$X_{\text{forecast}} = X_0 + (1 - X_0) \cdot (1 - e^{-S_j}) \quad (3.6)$$

У результаті такої трансформації формується система прогнозних значень компонентів індексу  $DI_{forecast}$  для кожного підприємства, а також визначається нове інтегральне значення  $DI$  та його приріст відносно базового рівня.

Узагальнені результати цих розрахунків наведено в табл. 3.14.

Прогнозні значення компонентів індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств за базового сценарію реалізації заходів

Підприємств во	$S_{D2}$	$S_{D3}$	$S_{I1}$	$S_{I2}$	$S_{I3}$	$D2_{foreca}$ $st$	$D3_{forec}$ $as$	$I1_{foreca}$ $st$	$I2_{foreca}$ $st$	$I3_{foreca}$ $st$	$DI_0$	$DI_{foreca}$ $st$	$\Delta DI$
Kernel	0,625 0	1,125 0	1,000 0	0,250 0	1,750 0	0,4647	0,6753	1,000 0	0,221 2	0,826 2	0,200 0	0,5646	0,364 6
Nibulon	0,625 0	1,125 0	1,000 0	0,250 0	1,750 0	0,4647	0,6753	1,000 0	0,221 2	0,826 2	0,200 0	0,5646	0,364 6
Astarta	0,750 0	1,375 0	1,000 0	0,375 0	2,125 0	0,5276	1,0000	1,000 0	0,312 7	0,880 6	0,341 7	0,6285	0,286 8
ArcelorMitta l Kryvyi Rih	0,250 0	1,000 0	1,125 0	0,875 0	2,000 0	0,3770	0,6321	1,000 0	1,000 0	1,000 0	0,591 7	0,7265	0,134 8
Ferrexpo	0,250 0	1,000 0	1,125 0	0,875 0	2,000 0	0,2991	1,0000	1,000 0	1,000 0	1,000 0	0,683 3	0,7165	0,033 2
Interpipe	0,375 0	1,000 0	0,250 0	1,500 0	1,500 0	0,4502	1,0000	1,000 0	1,000 0	1,000 0	0,716 7	0,7584	0,041 7
Intellias	0,250 0	0,750 0	0,250 0	1,375 0	1,125 0	0,3770	1,0000	1,000 0	1,000 0	1,000 0	0,750 0	0,7795	0,029 5
MHP	0,375 0	1,000 0	0,250 0	1,500 0	1,500 0	0,4502	1,0000	1,000 0	1,000 0	1,000 0	0,766 7	0,8084	0,041 7
SoftServe	0,250 0	0,625 0	0,125 0	0,875 0	0,750 0	1,0000	1,0000	1,000 0	1,000 0	1,000 0	0,925 0	0,9250	0,000 0
Metinvest	0,250 0	0,625 0	0,125 0	0,875 0	0,750 0	0,7664	1,0000	1,000 0	1,000 0	1,000 0	0,950 0	0,9611	0,011 1

Джерело: розрахунки автора. Приклад розрахунків наведено в Додатку Г

Отримані у табл. 3.14 результати дозволяють зробити певні висновки. Передусім звертає на себе увагу група підприємств із *низьким початковим рівнем DI* - Kernel і Nibulon, для яких структура коефіцієнтів впливу є ідентичною:  $S_{D2}=0,6250$ ,  $S_{D3}=1,1250$ ,  $S_{I1}=1,0000$ ,  $S_{I2}=0,2500$ ,  $S_{I3}=1,7500$ . Уже на цьому рівні видно асиметрію впливу: найбільші значення припадають на інституційну інтеграцію та якісну диверсифікацію. Це не випадково, оскільки відповідні заходи (сертифікація, консультативна підтримка, регуляторна адаптація) є домінуючими для цієї групи. Після застосування нелінійної трансформації це відображається у значеннях  $I3_{forecast}=0,8262$  і  $D3_{forecast}=0,6753$ , тоді як кількісна диверсифікація  $D2_{forecast}$  досягає лише 0,4647, а інтеграція у ланцюги створення вартості залишається обмеженою ( $I2_{forecast}=0,2212$ ). Таким чином, навіть за відносно високого сумарного впливу ( $S_{I3}=1,7500$ ) модель не переводить показник у

максимальне значення, що підтверджує наявність ефекту зменшення граничної віддачі. Інтегральний індекс зростає з 0,2000 до 0,5646 ( $\Delta DI=0,3646$ ), що є найбільшим приростом серед усіх підприємств вибірки і свідчить про значний резерв розвитку на низьких стартових рівнях.

Для підприємства Astarta, яке перебуває на межі між *низьким і середнім рівнями розвитку*, спостерігається подальше посилення впливу заходів:  $S_{D2}=0,7500$ ,  $S_{D3}=1,3750$ ,  $S_{I3}=2,1250$ . Особливо показовим є зростання  $S_{I3}$ , що перевищує відповідний показник для Kernel, однак трансформація дає лише  $I3_{forecast}=0,8806$ , а не максимальне значення. Це підтверджує, що зі зростанням базового рівня ефект заходів «стискається» внаслідок насичення. Водночас  $D3_{forecast}$  досягає значення 1, що означає повну реалізацію потенціалу якісної диверсифікації в межах заданої моделі. Інтегральний індекс зростає з 0,3417 до 0,6285, але приріст (0,2868) вже є меншим, ніж у попередній групі, що відображає скорочення простору для зростання.

У групі підприємств із *середнім рівнем DI* - ArcelorMittal Kryvyi Rih і Ferrexpo - структура коефіцієнтів змінюється: поряд із високими значеннями  $S_{D3}=1,0000$  і  $S_{I3}=2,0000$ , суттєво зростає роль інтеграції у ланцюги створення вартості ( $S_{I2}=0,8750$ ). Це відображає зміну характеру розвитку: якщо для попередніх підприємств ключовим було подолання бар'єрів входу, то тут - поглиблення вже існуючої інтеграції. Водночас прогностичні значення демонструють різну динаміку: для ArcelorMittal  $D3_{forecast}=0,6321$ , тоді як для Ferrexpo цей показник досягає 1. Це свідчить про те, що навіть за однакових  $S_j$  результат залежить від базових значень компонентів, тобто модель враховує не лише силу впливу, а і стартову позицію. Приріст індексу для цих підприємств є помірним (0,13480 і 0,0332), що підтверджує поступове вичерпання ефекту заходів.

Для підприємств із *високим рівнем DI* - Interpipe, Intellias, МНР характерною є концентрація впливу на компонентах інтеграції:  $S_{I2} = 1,3750-1,5000$ ,  $S_{I3}=1,1250-1,5000$ . Водночас значення  $S_{D2}$  і  $S_{D3}$  залишаються відносно нижчими. У результаті більшість компонентів досягають максимальних значень ( $I1_{forecast}=1$ ,  $I2_{forecast}=1$ ,  $I3_{forecast}=1$ ), а варіація між підприємствами формується переважно за рахунок  $D2$ .

Приріст індексу в цій групі становить лише 0,0295–0,0417, що свідчить про перехід системи у фазу стабілізації, де заходи виконують функцію підтримки, а не трансформації.

Найбільш показовими є результати для підприємств із дуже високим рівнем  $DI$  - SoftServe і Metinvest. Незважаючи на наявність позитивних коефіцієнтів впливу ( $S_{D3}=0,6250$ ,  $S_{I2}=0,8750$ ,  $S_{I3}=0,7500$ ), прогнозні значення практично не змінюються: для SoftServe  $DI_{forecast}=0,9250$  (без приросту), для Metinvest - 0,9611 ( $\Delta DI=0,0111$ ). Це означає, що система фактично досягла стану насичення, коли навіть додаткові управлінські інтервенції не забезпечують суттєвого приросту показників. У цьому випадку модель чітко демонструє обмеженість ефекту масштабування заходів.

Узагальнюючи отримані результати, можна зафіксувати чітку нелінійну залежність між початковим рівнем  $DI$  та ефектом від реалізації заходів. Для підприємств із низькими значеннями індексу характерні високі коефіцієнти впливу за ключовими компонентами ( $S_{I3}$  до 1,7500,  $S_{D3}$  до 1,1250), які трансформуються у значний приріст інтегрального показника. Натомість для підприємств із високим рівнем  $DI$  навіть співставні або нижчі значення  $S_j$  не призводять до суттєвих змін через обмеження, накладені нелінійною функцією насичення. Це дозволяє зробити принципово важливий висновок: ефективність запропонованих заходів є обернено пропорційною до початкового рівня диверсифіковано-інтеграційного розвитку, що обґрунтовує необхідність їх диференційованого застосування.

Зведені результати розрахунків прогнозних значень індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку, представлені у табл. 3.14, доцільно візуалізувати з метою наочнішого відображення структурних змін, що відбуваються під впливом запропонованих заходів. Графічне представлення дозволяє не лише порівняти базові та прогнозні значення  $DI$  для кожного підприємства, але і виявити характер і масштаб змін залежно від початкового рівня розвитку.

З огляду на це, на рис. 3.4 наведено порівняння базових значень індексу  $DI_0$  та їх прогнозних значень  $DI_{forecast}$ , що відображає очікуваний ефект від реалізації сформованого комплексу заходів (рис. 3.4).

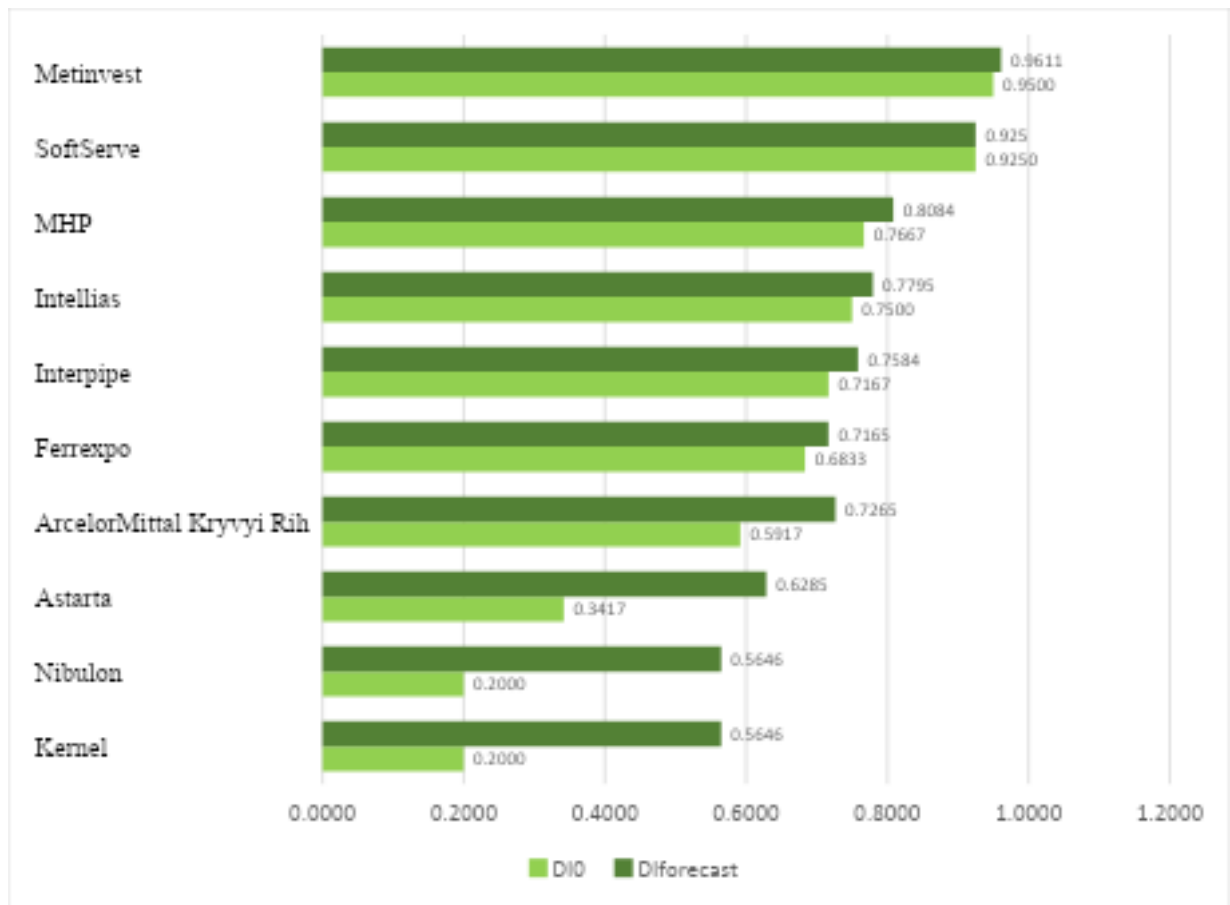


Рис. 3.4 - Порівняння базових ( $DI_0$ ) і прогнозних значень ( $DI_{forecast}$ ) індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств

Джерело: побудовано на основі даних табл. 3.14

Найбільш суттєве зростання  $DI$  спостерігається у Kernel і Nibulon, де показник зріс з 0,2000 до 0,5646. Значний приріст також характерний для Astarta (з 0,3417 до 0,6285) і ArcelorMittal Kryvyi Rih (з 0,5917 до 0,7265). Помірні зміни відбулися у Ferrexpo, Interpipe та MHP, де індекс зріс незначно, зберігаючи тенденцію до стабілізації. Для Intellias приріст є мінімальним, тоді як у SoftServe зміни відсутні, а у Metinvest індекс практично не змінився (з 0,9500 до 0,9611), що свідчить про досягнення високого рівня розвитку та ефект насичення.

З метою кількісного оцінювання результативності запропонованих заходів доцільно, поряд з абсолютним приростом інтегрального індексу диверсифіковано-

інтеграційного розвитку  $\Delta DI$ , використати показник відносної ефективності. Його застосування дає змогу оцінити не лише сам факт зростання індексу, а і масштаб цього зростання відносно базового стану підприємства. Це особливо важливо в умовах, коли підприємства вибірки мають суттєво відмінні стартові значення  $DI_0$ , а отже, однаковий абсолютний приріст може мати різну аналітичну вагу.

Показник відносної ефективності визначається як відношення абсолютного приросту індексу до його базового значення:

$$E_2 = \frac{\Delta DI}{DI_0} * 100 \quad (3.7)$$

де:

$E_2$  - показник відносної ефективності запропонованих заходів;

$\Delta DI$  - абсолютний приріст індексу;

$DI_0$  - базове значення індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку.

Економічний зміст цього показника полягає в тому, що він відображає, на скільки відсотків змінюється початковий рівень розвитку підприємства під впливом запропонованих заходів. На відміну від абсолютного приросту, показник  $E_2$  дозволяє зіставляти ефективність заходів між підприємствами з різним стартовим рівнем  $DI$  і виявляти ті випадки, де управлінські інтервенції забезпечують найбільший відносний структурний ефект.

Результати розрахунку показника відносної ефективності для всіх підприємств наведено в табл. 3.15.

Отже, результати табл. 3.15 демонструють суттєву неоднорідність відносної ефективності запропонованих заходів залежно від початкового рівня диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств.

Найвищі значення показника  $E_2$  зафіксовано для Kernel і Nibulon, для яких відносна ефективність становить 182,3%. Це означає, що реалізація запропонованого комплексу заходів здатна забезпечити для них приріст індексу, який більш ніж у 1,8 рази перевищує початковий рівень.

Таблиця 3.15

Відносна ефективність запропонованих заходів на основі приросту  $DI$ 

Підприємство	$DI_0$	$DI_{\text{forecast}}$	$\Delta DI$	$E_2 = \Delta DI / DI_0$	$E_2, \%$
Kernel	0,2000	0,5646	0,3646	1,8230	182,30
Nibulon	0,2000	0,5646	0,3646	1,8230	182,30
Astarta	0,3417	0,6285	0,2868	0,8393	83,93
ArcelorMittal Kryvyi Rih	0,5917	0,7265	0,1348	0,2278	22,78
Ferrexpo	0,6833	0,7165	0,0332	0,0486	4,86
Interpipe	0,7167	0,7584	0,0417	0,0582	5,82
Intellias	0,7500	0,7795	0,0295	0,0393	3,93
MHP	0,7667	0,8084	0,0417	0,0544	5,44
SoftServe	0,9250	0,9250	0,0000	0,0000	0,00
Metinvest	0,9500	0,9611	0,0111	0,0117	1,17

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.14.

Цей результат свідчить про значний резерв структурного розвитку підприємств із низьким  $DI$  і високу чутливість цієї групи до управлінських інтервенцій. Для Astarta  $E_2$  становить 83,93%, що також є високим показником, однак вже нижчим порівняно з підприємствами попередньої групи. Це вказує на те, що зі зростанням базового значення індексу простір для приросту звужується, а заходи дають відносно менший ефект.

У групі підприємств із середнім рівнем розвитку ситуація є більш стриманою. Для ArcelorMittal Kryvyi Rih показник  $E_2$  становить 22,78%, тоді як для Ferrexpo - лише 4,86%. Це означає, що навіть за близьких стартових умов ефективність заходів може суттєво відрізнятися залежно від внутрішньої структури  $DI$  і конфігурації компонентів, на які спрямований вплив.

Для підприємств із високим рівнем  $DI$  відносна ефективність коливається в межах 3,93–5,82%. Зокрема, для Interpipe вона становить 5,82%, для MHP - 5,44%, а для Intellias - 3,93%. Це свідчить про те, що в цій групі заходи виконують переважно підтримувальну, а не трансформаційну функцію. Найнижчі значення показника відносної ефективності спостерігаються у підприємств із дуже високим початковим рівнем розвитку.

Для Metinvest він становить лише 1,17%, а для SoftServe приріст взагалі відсутній (0%). Це вказує на те, що запропоновані заходи в умовах уже досягнутого

високого рівня інтеграційної та диверсифікаційної зрілості не здатні забезпечити суттєвий додатковий ефект, що підтверджує дію ефекту насичення.

Якщо запропонована методика виступає «каркасом моніторингу», то нижченаведена матриця (табл. 3.16) є «каркасом стратегічного управління»: виявляє, де криються вузькі місця, які ризики супроводжують кожен інструмент і які можливості відкриваються у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз багаторівневої інституційно-інструментальної матриці ризиків і можливостей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств показав, що вкрай важливою є не лише наявність інструментів адаптації, інтеграції та державної підтримки, а й здатність до синхронізації їх у часі та просторі. Часто неуспіх стратегій пов'язаний не з браком ресурсів, а з асиметріями між рівнями: підприємства можуть бути готові до сертифікації, але відсутність гармонізованих норм гальмує експорт; кластери створюються, але без державних програм не отримують стабільного фінансування; держава запускає пільгові кредити, але бізнес через недовіру уникає користуватися ними.

Неочевидним аспектом є і розрив між формальною і фактичною ефективністю. Наприклад, формальне створення центрів підтримки чи кластерів ще не гарантує інноваційного прориву: ключовим стає питання професійності менеджменту й здатності утримувати довіру між учасниками. Те саме стосується і податкових стимулів: вони можуть обліково зменшувати витрати компаній, але без одночасного розвитку ринкової інфраструктури ризик «паперових інновацій» зберігається.

Таблиця 3.16

**Багаторівнева інституційно-інструментальна матриця ризиків і можливостей диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств (2026–2030)**

Запропоновані стратегії, механізми і інструменти	Мікрорівень (рівень підприємств)		Мезорівень (рівень кластерів, об'єднань)		Макрорівень (рівень держави)	
	Можливості	Ризики	Можливості	Ризики	Можливості	Ризики
<i>1. Стратегії адаптації до європейських ринків</i>						
1.1. Інструмент - матриця відповідності нормативно-правовим актам ЄС, національним технічним регламентам України й гармонізованим стандартам	Вихід на ринок ЄС без повторної сертифікації; визнання сертифікатів у 80+ країнах (EA MLA/ILAC MRA).	Високі витрати на аудит і тестування (5–40 тис. євро); затягування процедур (12+ міс.); дефіцит кваліфікованих кадрів з якості.	Кластерна стандартизація дозволяє знизити індивідуальні витрати; створення єдиних технічних центрів.	<b>Ризик «пасивних» учасників → недотримання стандартів; слабка координація у спільній сертифікації.</b>	-	-
1.2. Профільні карти ринкової адаптації продукції й маркетингових стратегій у країнах ЄС	Вихід у преміум-сегменти (organic, PDO/PGI, eco-friendly); використання локальних трендів (CO <sub>2</sub> -label у Німеччині, antibiotic-free у Польщі).	Додаткові витрати на локалізацію (маркування, переклади, упаковка); штрафи за невиконання вимог (Reg. 1169/2011).	Кластери можуть фінансувати локальні дослідження попиту та адаптації.	<b>Ризик некоректних досліджень → помилки у виборі стратегії; складність узгодження єдиної маркетингової лінії.</b>	-	-
1.3. Дорожня карта експортної адаптації українських підприємств терміном на два роки (5 р.)	<b>Вихід на 2–3 нових ринки ЄС; ≥5 контрактів, 50+ контактів партнерів; скорочення логістики (склад у Польщі/Словаччи</b>	Високі витрати на виставки (20–50 тис. євро); бар'єри мовної підтримки; конкуренція з локальними виробниками.	Кластери можуть орендувати спільні склади й стенди на виставках.	Ризик невиконання зобов'язань окремими учасниками; фінансове навантаження на «лідерів» кластера.	-	-

	ні → доставка 1-2 дні).					
<i>2. Стратегії інтеграції в європейські ринки</i>						
2.1. Механізм залучення до ланцюгів створення вартості шляхом участі у спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках	Отримання грантів (до 2 млн євро на консорціум); інтеграція в інноваційні ланцюги; статус технологічного партнера.	<b>Провал R&amp;D → втрати 50–70% інвестицій; складність грантових заявок; ризик витоку технологій.</b>	Кластери/технологічні парки можуть створювати спільні лабораторії з університетами ЄС.	Розпорошення ресурсів у кластері; низька готовність МСП до R&D.	Можливість держави бути асоційованим учасником програм Horizon Europe; національні конкурси для покриття співфінансування.	Недостатнє фінансування з держбюджету; ризик відставання у процедурах ЄС.
2.2. Механізм поетапного входження у ланцюги постачання	Прямий доступ до європейських тендерів (TED, секторні реєстри); можливість отримати довгострокові контракти навіть для малих виробників.	<b>Жорсткі вимоги → відхилення заявок через дрібні невідповідності; конкуренція з місцевими компаніями; логістичні ризики.</b>	Кластери можуть подавати спільні заявки на масштабні контракти; створення «єдиного постачальника» для великих корпорацій.	Конфлікти інтересів усередині кластера; проблеми з координацією виконання контрактів.	Держава може створювати електронні реєстри постачальників і підтримувати їхнє включення в EU Supplier Databases.	Бюрократія та дублювання функцій з наявними платформами ЄС.
2.3. Механізм зворотних поглинань у межах M&A.	Швидкий доступ до клієнтської бази, ліцензій і дистрибуції через купівлю нішевих компаній у ЄС; приклади SoftServe, Intellias.	<b>Високі витрати (1–10 млн євро); ризик культурних конфліктів; невіддалені M&amp;A → репутаційні та фінансові втрати.</b>	Кластери можуть створювати спільні фонди для викупу часток у європейських компаніях.	Ризик розподілу прибутків; складність управління спільними активами.	Держава може стимулювати через гарантії від EBRD, IFC, фондів M&A для МСП.	Обмежений бюджет; ризик політичної чутливості таких угод.
2.4. Механізм створення експортно-інтеграційних кластерів	Для МСП – розподіл витрат на сертифікацію, логістику, маркетинг; збільшення переговорної сили; вихід на ринки під єдиним брендом.	Ризик «пасивних» учасників; нерівномірний розподіл вигоди; управлінські конфлікти.	Кластери забезпечують масштаб для участі у великих тендерах, міжнародних проєктах (Interreg Europe, COSME).	Високі витрати на координацію; залежність від донорського фінансування.	Держава може співфінансувати створення кластерних центрів і надавати податкові пільги.	Ризик бюрократизації кластерної політики; відсутність сталого фінансування після донорських програм.
<i>3. Стратегії удосконалення механізмів державного регулювання й підтримки для диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств України</i>						
3.1. Спеціалізовані кредитно-грантові продукти (зокрема, кредити на диверсифікацію з відтермінуванням платежів,	Отримання доступних коштів для запуску нових продуктів без миттєвого боргового	Ризик неотримання фінансування через надмірну бюрократію;	Кластери можуть отримати фінансування на	Ризик домінування великих компаній у розподілі коштів; недосяжність	Створення спеціалізованих інструментів, орієнтованих саме на	Недостатнє бюджетне фінансування; ризик корупційних зловживань при відборі.

гранти на M&A й інноваційні ваучери)	тиску; покриття витрат на сертифікацію й прототипування.	потреба у заставі навіть при державних програмах.	спільні R&D і міжнародні виставки.	програм для малих учасників.	диверсифікаційні й інтеграційні проекти (аналог «5-7-9», але вузькоцільовий).	
3.2. Системи страхування й гарантування технологічних ризиків (державні гарантії на диверсифікаційні кредити, страхування технологічних ризиків)	Можливість компенсувати 40–70% витрат у випадку провалу R&D чи невдалої сертифікації; зниження інвестиційних ризиків.	Висока страхова премія (5–7% від витрат); можливі затримки з виплатами.	Кластери можуть створювати спільні страхові пули для інноваційних проектів.	Ризик зловживань («пасивні» учасники можуть штучно завищувати витрати).	Держава формує систему гарантування через партнерство з приватними страховиками (аналог Німеччина – KfW+Munich Re).	Відсутність законодавчої бази в Україні; висока залежність від донорських програм.
3.3. Податково-амортизаційні стимули (прискорена амортизація й податкові кредити на R&D).	Зменшення фактичної собівартості нових інноваційних продуктів; швидше оновлення обладнання.	Ризик штучної «оптимізації» податків без реальних інновацій; складність обліку.	Кластери можуть колективно отримувати податкові кредити для спільних досліджень і виробництва.	<b>Можливе перекладання вигоди на великі компанії → МСП не відчують ефекту.</b>	Держава стимулює інвестиції у високотехнологічні галузі (біотехнології, green tech, IT).	Недоотримання доходів держбюджету у короткостроковій перспективі; ризик відмови Мінфіну через фіскальний тиск.
<i>4. Стратегії формування інституціонального середовища для диверсифікаційно-інтеграційного розвитку підприємств України</i>						
Створення регіональних центрів підтримки експорту та інновацій	Консультації для МСП, доступ до бази даних партнерів ЄС, зменшення витрат на юридичний супровід.	Ризик формального консультування без практичної користі; обмежена географічна доступність.	Координація між підприємствами регіону, створення «єдиного вікна» для кластерів.	Ризик дублювання функцій із торгово-промисловими палатами; слабка інтеграція з нац. програмами.	Держава створює мережу центрів при обласних АРР, інтегрованих з EU4Business.	Ризик нестабільного бюджетного фінансування; залежність від донорів.
Створення спільних магістерських і сертифікаційних програм з європейської інтеграції та експортного менеджменту	Підготовка кадрів з практичними навичками; можливість навчання у партнерстві з університетами ЄС.	Висока вартість навчання для малого бізнесу; ризик «теоретизації» програм.	Університетські кластери як база для підготовки менеджерів і фахівців.	Недостатня залученість бізнесу у формування навчальних програм.	МОН і МЕРТ можуть затвердити спільні програми з європейськими ЗВО.	Бюрократичні затримки з визнанням дипломів/сертифікатів.
Впровадження Національної програми «Інноваційний експортний менеджер»	Можливість для МСП отримати підготовлених кадрів для виходу на ринки ЄС.	Ризик відтоку підготовлених фахівців за кордон; низький попит у малих компаній через витрати.	Кластери можуть спільно навчати менеджерів та розподіляти їх між компаніями.	Ризик нерівного доступу між регіонами.	Держава створює єдину освітньо-грантову програму з КРІ працевлаштування.	Ризик перетворення програми на «галочку» без контролю якості.
Створення лабораторій регуляторної відповідності й інновацій	Доступ до тестування і сертифікації на місці, без виїзду за кордон; зменшення вартості аудиту.	Ризик низької якості послуг при недостатньому фінансуванні; черги на використання обладнання.	Використання лабораторій як спільних для кластерів, знижуючи витрати.	Ризик «монополізації» лабораторій великими компаніями.	Держава інвестує у створення мережі лабораторій, визнаних у ЄС.	Ризик невизнання українських лабораторій європейськими акредитаторами.
Формування спільних міжнародних стажувань й програм обміну	Працівники отримують практичні навички з	Ризик міграції фахівців після стажувань.	Кластери можуть відправляти групові	Обмежена кількість місць, часто	Держава може підписати міжурядові угоди про обмін.	Ризик обмеження через політичні фактори чи

	управління експортом і інтеграцією.		делегації, розподіляючи витрати.	доступні лише великим компаніям.		скорочення програм ЄС.
Затвердження Державної програми розвитку кластерів до 2030 р., з окремим бюджетом і індикаторами	–	–	Гарантоване довгострокове фінансування для кластерів; сталість правил.	Ризик бюрократизації та неефективного використання коштів.	Встановлення індикаторів (кількість кластерів, експорт, інвестиції).	Ризик недофінансування, зміни політичних пріоритетів.
Впровадження національної програми «Кластерний менеджер» з навчанням і сертифікацією за методологією ESCA	–	–	Підвищення професійності менеджерів; сертифікація на рівні ЄС (ESCA).	Ризик недостатнього попиту у малих кластерах.	Держава може співфінансувати навчання та сертифікацію.	Ризик скорочення фінансування після пілотного етапу.
Розробка регіональних і кластерних хабів (запуск регіональних програм ваучерів для підтримки членів кластерів)	Отримання МСП фінансової підтримки через ваучери (10–25 тис. євро) на R&D, маркетинг, експорт.	Ризик зловживань і використання ваучерів «на папері».	Кластери отримують інструмент підтримки для членів із розподілом ресурсів.	Ризик нерівного доступу; домінування «лідерів кластера».	Держава створює систему регіональних хабів, інтегрованих з EU4Business.	Ризик фрагментації програм і дублювання функцій.

Джерело: розробка автора

Особливу увагу слід приділяти часовим лагам. Частина можливостей реалізується лише у короткій перспективі (1–2 роки), тоді як ризики проявляються пізніше, через 5–7 років (наприклад, наслідки невдалих М&А чи перевантаження державного бюджету податковими стимулами). Це створює ілюзію швидких успіхів, але у довгостроковому горизонті можливе накопичення «відкладених проблем». Ще один висновок полягає в тому, що ключові інституційні ризики закладені не у браку ресурсів, а у якості координації: дублювання функцій між державними структурами й донорами, конкуренція між кластерами за гранти, слабка інтеграція освітніх програм з потребами бізнесу. У таких умовах реальним «множником ефективності» стає не кількість програм чи грошей, а рівень узгодженості рішень між мікро-, мезо- та макрорівнем.

### Висновки до розділу 3

Центральна ідея третього розділу дисертації полягає у побудові системного підходу до диверсифіковано-інтеграційного розвитку українських підприємств. Для цього введено інтегральний індекс *DI*, який об'єднав шість показників: кількість продуктових/сервісних категорій та їхній приріст (*D1*, *D2*), наявність якісного розширення портфеля у бік продукції з вищою доданою вартістю (*D3*), експортну орієнтацію (*I1*), залученість у європейські або глобальні ланцюги створення вартості (*I2*) й існування інтеграційних механізмів (сертифікація, партнерства, кластери тощо).

Узагальнення даних десяти провідних компаній дозволило побачити нерівномірність диверсифікаційно-інтеграційних процесів і класифікувати підприємства за рівнем *DI* на низькі, середні та високі групи. Такий підхід дав можливість визначити, що кількісне розширення портфеля (*D1*, *D2*) не є достатнім без переходу у високотехнологічні сегменти, а сам факт експорту не гарантує глибокої інтеграції до європейського ринку; для цього потрібні участь у механізмах сертифікації, партнерські мережі та кластерні ініціативи.

Отримані результати стали підґрунтям для розроблення конкретних стратегічних моделей і диференційованої політики підтримки. Доведено, що універсальні програми, такі як кредити «5–7–9 %», не враховують специфіки підприємств з різним рівнем *DI*, тому запропоновано цільові інструменти.

Для груп з низьким *DI* рекомендовано поєднувати кредитно-грантові продукти зі страхуванням технологічних ризиків і прискореною амортизацією; акцент робиться на сертифікації, консультаційній підтримці і лізингових або грантових схемах виходу в нові сегменти. Підприємствам із середнім *DI* слід інвестувати в технічне оновлення і розвиток партнерських мереж, а для високого *DI* пріоритетом є участь у міжнародних альянсах і форматах спільних досліджень, що знижують трансакційні витрати інтеграції.

Також наголошено на необхідності створення адаптивного, коопераційного та інтеграційного інституційного середовища: регіональні центри експорту

та інновацій мають надавати комплексну підтримку підприємствам, а кластерні структури – поєднувати диверсифікацію з інтеграцією ресурсів, забезпечуючи доступ до спільної інфраструктури й кадрового потенціалу.

У межах розділу фактично сформовано авторську методику кількісного вимірювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств, яка має ознаки самостійного аналітичного інструменту. Її сутність полягає у введенні інтегрального індексу *DI*, що синтезує різноспрямовані, на перший погляд, характеристики розвитку підприємства в єдину вимірювальну систему. При цьому принципово важливо, що структура індексу не є довільною: вона побудована на поєднанні двох логічних блоків - диверсифікаційного (*D1–D3*) і інтеграційного (*I1–I3*), що дозволяє уникнути типової помилки редукції складних процесів до одного виміру.

Методика була апробована на реальній вибірці підприємств різних секторів економіки, що функціонують в умовах українського ринку. Розрахунок індексу здійснювався на основі фактичних даних щодо продуктового портфеля, експортної активності, участі у глобальних ланцюгах вартості та інституційних форм інтеграції. Отримані значення дозволили не просто ранжувати підприємства, а перейти до їх типологізації, де кожна група відображає певний структурний стан.

Запропонований індекс не обмежується описовою функцією. У межах розділу він був включений у ширшу модель оцінювання ефективності управлінських інтервенцій, де кожен захід (*M1–M11*) розглядався як фактор впливу на окремі компоненти *DI*. Таким чином, індекс набуває прогностичного змісту: він використовується не лише для фіксації поточного стану, а і для моделювання його зміни під впливом конкретних політик чи інструментів.

## ВИСНОВКИ

Встановлено, що класичне трактування диверсифікації як способу розподілу ризиків нині недостатнє. У контексті євроінтеграційних трансформацій і цифрово-зеленої трансформації диверсифікація стає інструментом адаптації до наднаціональних регуляторів і структурних змін. Вона проявляється в різних формах – горизонтальній, вертикальній, конгломератній і міжнародній і вимагає іншого підходу до обґрунтування стратегій розвитку.

Аналіз інтеграційних структур показав, що сучасний бізнес відходить від простого об'єднання активів. Поряд із традиційними горизонтальними, вертикальними та конгломератними союзами з'являються мережеві й цифрові альянси. Вони забезпечують спільне використання ресурсів та інформації, але ефективність таких альянсів залежить від поєднання мотивів (зниження витрат, вихід на ринки, інноваційність) і здатності підприємств адаптуватися до швидких змін ринкового й інституційного середовища.

У рамках теоретичного аналізу доведено, що диверсифікація й інтеграція є взаємопов'язаними, а не ізольованими стратегіями. Класифікації синергії за місцем виникнення, ресурсною базою і тривалістю дії допомагають керівникам ідентифікувати джерела ефектів, тоді як концепція організаційної амбідекстерності підкреслює необхідність одночасно експлуатувати існуючі компетенції та шукати нові можливості.

Європейська інтеграція породжує для українських підприємств комплекс коерцитивних і нормативних тисків, що змушують глибоко перебудовувати управління, фінансову звітність і корпоративну культуру. На тлі воєнних ризиків традиційні моделі виходу на зовнішні ринки (наприклад, модель Упсали) виявилися недостатніми, що сформувало наукове завдання розробити нові підходи для українського контексту.

Проведений структурно-динамічний аналіз свідчить про поступове зростання галузевої диверсифікації економіки України: індекс Герфіндаля–Гіршмана для переробної промисловості зменшився з 0,0752 у 2014 р. до 0,0454 у

2024 р.. Хоча окремі сектори залишаються домінантними, загальний тренд показує зниження концентрації та розширення структурної основи економіки.

Методологічна оцінка продуктової диверсифікації 10 найбільших експортерів показала, що діапазон стратегій істотно відрізняється між секторами. Для вимірювання було використано кількість товарних (або сервісних) категорій (SKU), визначених через відкриті корпоративні джерела – річні звіти, презентації для інвесторів та прес-релізи. Деякі компанії значно розширили номенклатуру (наприклад, Interpipe збільшила кількість SKU з 3 до 5, впровадивши сотні нових типів труб і нові колісні пари), тоді як інші залишаються зосередженими на вузькому портфелі, оптимізуючи існуючі позиції.

Дослідження інтеграційної активності виявило нерівномірний розвиток, але й потужні інноваційні ініціативи. В умовах війни гнучкі кластерні об'єднання стали каталізатором стійкості: наприклад, Подільський кластер моди об'єднав сім швейних виробників для пошиття 40 тис. комплектів білизни для військових і отримав грантову підтримку GIZ, а у 2025 р. у Львові започатковано медично-технологічний кластер, що об'єднав університет, місто й бізнес для розробки інноваційних реабілітаційних технологій. Паралельно Український кластерний альянс розгорнув програму Clusters4Defense та інші ініціативи, спрямовані на об'єднання щонайменше трьох кластерів у проекти для співпраці з європейськими партнерами.

Порівняльний аналіз із країнами ЄС засвідчив, що в Україні досі низький рівень інтеграції у глобальні ланцюги вартості та обмежена диференціація на експортних ринках, однак значний потенціал відкривається через участь у міжнародних кластерах, цифрову трансформацію і зелений перехід. Саме інституційна співпраця – від USA до консорціуму PRECISEU, який у 2024 р. об'єднав 25 партнерів із 12 країн Європи для створення «інноваційних медичних долин» – демонструє, що майбутній прогрес залежатиме від здатності українського бізнесу інтегруватися у європейське інноваційне середовище.

У третій частині роботи розроблено та апробовано інтегральний індекс диверсифіковано-інтеграційного розвитку (DI), який поєднує параметри

продуктової, галузевої і географічної диверсифікації з рівнем інтеграції підприємства у ланцюги створення вартості. Індекс став інструментом для типологізації підприємств, що дозволяє визначити групи з низьким, середнім і високим рівнем ДІ і пов'язати кожен групу з відповідною стратегічною моделлю розвитку.

На основі індексу ДІ запропоновано стратегічні моделі для різних типів підприємств: від адаптаційних моделей для компаній із низьким ДІ (фокус на експортній підготовці та стандартизації) до моделей поглибленої інтеграції для підприємств із високим ДІ (участь у R&D-партнерствах, кластерах, європейських ланцюгах вартості). Такий підхід забезпечує адресність управлінських рішень і можливість поетапного переходу до складніших форм інтеграції.

Сформовано цільовий пакет державних інструментів підтримки, орієнтований на диверсифіковано-інтеграційні стратегії. Удосконалена модель включає спеціалізовані кредитно-грантові програми, інноваційні ваучери для R&D та сертифікації, системи страхування технологічних та інтеграційних ризиків, а також податково-амортизаційні стимули. Це дозволяє перейти від загального стимулювання до комбінованої підтримки, що враховує ризики та потреби підприємств.

Інституційне забезпечення диверсифіковано-інтеграційного розвитку посилено завдяки пропозиціям щодо створення регіональних центрів підтримки експорту й інновацій та модернізації кластерної політики. Рекомендується розміщувати центри на базі обласних адміністрацій або ТПП, забезпечувати прямий доступ до мережі EEN, проводити експрес-діагностику експортної готовності й організувати модульні навчальні програми. Крім того, детально опрацьовано механізм розвитку кластерів і галузевих об'єднань – від національної програми з картографування кластерів до ваучерних інструментів підтримки та професіоналізації кластерного менеджменту, що створює основу для ефективної інтеграції українського бізнесу в європейський економічний простір.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко І. І., Лелюк С. В., Полтініна О. П. Порівняльна характеристика ризик-орієнтованих фінансових стратегій компаній на міжнародному ринку в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 229 –236. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-229-236>
2. Антимонопольний комітет України. Щорічна доповідь Антимонопольного комітету України за 2020 рік 2021. Київ: АМКУ. URL: <https://amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/5ff/d8e/c45/5ffd8ec45f565836919952.pdf>
3. Брін П., Прокоп М. Класифікація синергетичного ефекту при диверсифікації господарської діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-39-4>
4. Гамалій Н. У Львові створили медично-технологічний кластер для підтримки ветеранів і розвитку інновацій у медицині. 2025. URL: <https://veteranmedia.org/u-lvovi-stvoryly-medychno-tehnologichnyj-klaster-dlya-pidtrymky-veteraniv-i-rozvytku-innovacij-u-medyczyni/>
5. Григораш С. Ю. Впровадження стратегій інституційної трансформації в управлінні корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. №3 (77). С. 123-129. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-123-129](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-123-129)
6. ГС «Подільський кластер моди». Дія.Бізнес : портал підтримки підприємців. 2025. URL: <https://business.dia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/gs-podilskiy-klaster-modi->
7. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки*. 2021.с. 45-48. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42767/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf>

8. Держстат України. Валовий внутрішній продукт у фактичних цінах (1990–2023 pp.). 2024. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp\\_ric/arh\\_vtr\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2008/vvp/vvp_ric/arh_vtr_u.htm)
9. Дніпропетровське інвестиційне агентство. Аналіз ринку українських угод злиття і поглинання в 2023 році. 2024. URL: <https://dia.dp.gov.ua/analiz-rinku-ukra%D1%97nskix-ugod-zlittya-i-poglinannya-v-2023-roci/>
10. Економічна правда. Євросоюз збільшив квоти на імпорт української агропродукції. 2024. URL: <https://epravda.com.ua/svit/yevrosoyuz-zbilshiv-kvoti-na-import-ukrajinskoji-agroprodukciji-808844>
11. Ємченко М. Ю., Майстренко І. Г. Кластерні моделі інноваційної взаємодії в контексті секторального відновлення економіки України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 2. С. 21–25. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-3>
12. Забедюк М.С. Стратегія диверсифікації як шлях підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2020. Вип. 1(2), 87-92. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-2-11>
13. Згурська О.М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №13.с. 16-21. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6167&i=2>
14. Зеліско І. М., Сорока А. М., Манькута Я. М., Шаталов О. В.. Адаптивні стратегії управління корпоративною інтеграцією підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 215–219. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42>
15. Іванов Ю. Б. Регіональні аспекти диверсифікації розвитку малого бізнесу в Україні. *Проблеми економіки*. 2025. № 2. С. 96–108. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-2-96-108>
16. Іллічов Р. В. Торговельно-економічні відносини між Україною і ЄС у міжнародному обміні продукцією переробної промисловості. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 3(17). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0308>

17. Кабінет Міністрів України. Пріоритети Уряду. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu>
18. Касумов Т. А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 126-135. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/27107>
19. 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. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2020/04/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82-%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%82%D1%83%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf>
20. Кравченко М., Омельченко А. Проблеми та перспективи кластерного розвитку в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 35. С. 19–22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/35.3>
21. Кукса В. М., Власенко О. І., Бойко А. О. Інтеграційні процеси та їх значення для розвитку малих форм підприємництва в аграрному бізнесі. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 191–195. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-35>
22. Лакіза В. В., Шевчук І. І., Клим Р. В. Інтеграційна політика та циркулярна економіка як чинники розвитку інноваційних процесів промислових підприємств у контексті міжнародного співробітництва. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.73>
23. Літвінова Л., Шеремета В. Історія та основні етапи євроінтеграції України. Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. URL: [https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmvps/kaf\\_svit\\_gos\\_mij\\_eko\\_vidnosin/mijna\\_rodni\\_proekti/prezentatsiya--istoriya-ta-osnovni-etapy-ievrointegratsii-ukrainy.pdf](https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/fmvps/kaf_svit_gos_mij_eko_vidnosin/mijna_rodni_proekti/prezentatsiya--istoriya-ta-osnovni-etapy-ievrointegratsii-ukrainy.pdf)

24. Маркс К. Капітал. Том 1: Процес продукції капіталу. За редакцією Рабіновича Д. і Трикова С. Харків. 1988. URL: [https://www.marxists.org/ukrainian/marx-engels/kapital/Kapital\\_Tom\\_1\\_Knyha\\_1.pdf](https://www.marxists.org/ukrainian/marx-engels/kapital/Kapital_Tom_1_Knyha_1.pdf)
25. Мартіянова М., Купріна Н., Басюркіна Н., Момот К. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства: класифікація, принципи впровадження та етапи розробки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 440–445. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-66>
26. МЗС України. Зона вільної торгівлі між Україною та ЄС. 2024. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/torgovelnno-ekonomichne-spivrobitnictvo-ukrayina-yes/zona-vilnoyi-torgivli-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>
27. Міністерство оборони України. В Міноборони уклали договір про будівництво в Україні сервісного центру з ремонту безпілотників. 2023. <https://www.kmu.gov.ua/news/minoborony-ta-baykar-makina-uklaly-dohovir-pro-budivnytstvo-v-ukraini-servisnoho-tsentru-z-remontu-bezpilotnykiv>
28. Міністерство оборони України. Україна виділила землю під будівництво нового заводу Rheinmetall. 2025. URL: <https://mod.gov.ua/news/ukrayina-vidilila-zemlyu-pid-budivnicztvo-novogo-zavodu-rheinmetall-denis-shmigal>
29. Міністерство фінансів України. Бюджетна декларація на 2025–2027 роки. 2024. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2\\_%20%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%202025-2027%20%D1%80%BE%D0%BA%D0%B8.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2_%20%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%202025-2027%20%D1%80%BE%D0%BA%D0%B8.pdf)
30. Національне агентство з акредитації України. Міжнародна кооперація з акредитації лабораторій (ILAC). URL: <https://naau.org.ua/42-spivrobitnitstvo-z-ilac>
31. Національне агентство з акредитації України. Міжнародний форум з акредитації (IAF). URL: <https://naau.org.ua/41-spivrobitnitstvo-z-iaf>
32. 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: DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2022.03-04.027>

33. Олейніков О. Ринок інвестицій та М&А в Україні 2025: між воєнною економікою та довгостроковим відновленням. *InVenture*. 2026. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2025:-mizh-voyennoyu-ekonomikoyu-ta-dovgostrokovim-vidnovlennjam>

34. Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств: Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Суми : Сумський державний університет, 2008. 254 с. СумДУ. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/15838>

35. Портер М. Е. Конкурентна перевага: створення та забезпечення високої ефективності. *Нью-Йорк Free Press* 1985. 592 с. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

36. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. Редакція від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>

37. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19: Мінфін України; Наказ, Положення від 07.07.1999 № 163. Редакція від 17.02.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99#Text>

38. Про затвердження Положення про порядок розгляду заяв та справ про концентрацію суб'єктів господарювання Антимонопольний комітет; Розпорядження, Положення від 19.02.2002 № 33-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-02#Text>

39. Про технічні регламенти та оцінку відповідності: Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text>

40. Руда М. В., Пилипенко, А. О. Оцінювання ефективності диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроінтеграції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, № 2 (9), 2023. 112. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32689/menedzhment223maket-112-126.pdf>

41. Сагайдак М. Партнерство та диверсифікація як чинники формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 4. С. 271–280. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-40>

42. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. *Наш Формат*. 2018. С. 722. URL: [https://kniga.biz.ua/pdf/8118-Bagatstvo.pdf?srsltid=AfmBOoooHldifoYFVz\\_VLJC2Y00pRF7ElMa8s2r4D1jBc07P\\_Nli8\\_PzE](https://kniga.biz.ua/pdf/8118-Bagatstvo.pdf?srsltid=AfmBOoooHldifoYFVz_VLJC2Y00pRF7ElMa8s2r4D1jBc07P_Nli8_PzE)

43. Солодкий В. Розвиток ІТ-кластерів в Україні та їх значення у відбудові економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-75>

44. Титаренко В. Прямі методи оцінювання концентрації ринку. *Академічні візії*. 2024. № 34. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13325010>.

45. Трофименко К. В. Інструменти диверсифікаційної діяльності при формуванні корпоративної інтегрованої системи в торгівлі. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип. 19, Том 2, 2020. С. 223–234. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.223-234>

46. УкрСепроЦентр. Технічні регламенти України. URL: [https://www.ukrsepro.in.ua/?page\\_id=3671&](https://www.ukrsepro.in.ua/?page_id=3671&)

47. Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Звіти про виконання Угоди про асоціацію. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/agreement/reports/>

48. Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-za-2024-rik.pdf>

49. Ус Г. О., Ремзіна Н. А., Баш С. О. Моделювання систем корпоративного управління з позицій інтеграційних процесів, інноваційного розвитку та

маркетингового менеджменту. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 2 (87). С. 184-200. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-2-186-202>

50. Хаустова В. Є. Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації. Монографія. Харків. ФОП Лібуркіна Л. М. 2019 416 с

51. Цивільний кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. Редакція від 09.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

52. Чирак І. Давид Рікардо - визнаний лідер класичної політичної економії (до 250-річчя з дня народження). *Вісник економіки*, No 1, 336.7. 2022. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.171>

53. Шаврей О. Г. Продуктова диверсифікація як стратегія зростання бізнесу: ризики та можливості. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13934456>

54. Шароян Ф. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації*. 2021. (16), 20-25. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.3>

55. Шацька З. Я. Інтеграційні форми підприємницьких структур в світовій економічній системі. *Ефективна економіка*, 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.45>

56. AgroNews. Агроекспорт України повертається до квот: що чекає українське село після 5 червня. 2024. URL: <https://agronews.ua/news/agroeksport-ukrayiny-povertayetsya-do-kvot-shho-chekaye-ukrayinske-selo-pislya-5-chervnya>

57. AgroPortal.ua. «Молокія» займає перше місце по експорту сухого казеїну. 2024. URL: <https://agroportal.ua/multimedia/molokiya-zaumaye-pershe-po-eksportu-suhogo-kazejinu>

58. AgroReview. 10 New Flour Milling Enterprises Opened in Ukraine in 2025. 2025. URL: <https://agoreview.com/en/newsen/crops/new-flour-milling-enterprises-opened/>

59. Anić I. D., Corrocher N., Morrison A., Aralica Z. The development of competitiveness clusters in Croatia: a survey-based analysis. *European Planning Studies*. 2019. Vol. 27, No. 11. P. 2227–2247. DOI: <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1610726>
60. Ansoff H. I. *Business Strategy: Selected Readings*. Penguin. 1969. C. 388 URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3441981>
61. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill. 1965. URL: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n9/mode/2up>
62. Ansoff H. I. *Implanting Strategic Management*. Prentice/Hall International. 1984. c. 510 URL: <https://scispace.com/pdf/implanting-strategic-management-4awyu8dh7g.pdf>
63. ArcelorMittal Kryvyi Rih. Production and Products. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=10>
64. Astarta Holding PLC. Annual Report 2021. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2022/08/astarta-annual-report-2021.pdf>
65. Astarta Holding PLC. Annual Report 2024. URL: <https://astartaholding.com/wp-content/uploads/2025/04/2024-annual-report.pdf>
66. Barney Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resourcebased view. *Journal of Management*. 2001. Vol. 27. Pp. 643–650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
67. Braun K. Ukraine’s once-booming grain industry teetering on being a war casualty. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/ukraines-once-booming-grain-industry-teetering-being-war-casualty-braun-2025-04-23/>
68. Censor.net. Як молочна галузь України інтегрується у ринок ЄС. 2024. URL: <https://censor.net/biz/resonance/3539731/yak-molochna-galuz-ukrayiny-integruyetsya-u-rynok-yes>
69. Certease. CE Mark Certification in Ukraine. URL: <https://certease.com/ce-mark-certification-in-ukraine/>

70. Council of the European Union. The Ukraine Facility. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility/>
71. Council Regulation (EEC) No 2137/85 of 25 July 1985 on the European Economic Interest Grouping (EEIG). *Official Journal of the European Communities*. 1985. L 199. P. 1–9. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31985R2137>
72. Cratia. URL: <https://cratia.ua/en/service/conformity-assessment-of-medical-devices/>
73. CzechInvest. Sourcing. URL: <https://czechinvest.gov.cz/de/Unsere-Dienstleistungen/Grunde-zu-investieren-de/Sourcing>
74. 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102051>
75. DiMaggio P. J., Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 1983. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>
76. Dunglison R. Medical Lexicon: A Dictionary of Medical Science. *Blanchard and Lea*, 1856. URL: <https://archive.org/details/medicallexicondi13dung/page/32/mode/2up>
77. ECA. URL: <https://www.eca.gov.ua/pro-eka/>
78. Enterprise Europe Network. URL: <https://eenukraine.com/uk/#services-section>
79. European Business Association. Ukrainian medicines will become more common in Europe: Farmak is building a plant in Spain. 2024. URL: <https://eba.com.ua/en/ukrayinskyh-likiv-u-yevropi-stane-bilshe-farmak-buduye-zavod-v-ispaniyi>
80. European Commission. Operational Programme “Regional Competitiveness” for Croatia (2007–2013). URL:

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/in-your-country/programmes/2007-2013/hr/operational-programme-regional-competitiveness-for-croatia\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/in-your-country/programmes/2007-2013/hr/operational-programme-regional-competitiveness-for-croatia_en)

81. European Parliamentary Research Service. The EU agri-food sector: Key developments and challenges. Briefing. Brussels: European Parliament, 2024. 8 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS\\_BRI\(2024\)760432\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI(2024)760432_EN.pdf)

82. European Union. European Economic Interest Grouping. EUR-Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/european-economic-interest-grouping.html>

83. ExamineChina. How much does the CE certificate cost? 2024. URL: <https://www.examinechina.com/how-much-is-ce>

84. Farmak International. Farmak participated in CPhI 2023 – one of the largest pharmaceutical exhibitions in the world. 2023. URL: <https://farmakinternational.pl/en/farmak-participated-in-cphi-2023-one-of-the-largest-pharmaceutical-exhibitions-in-the-world>

85. Farmak. Farmak successfully passed the scheduled inspection and received EU GMP certificates. 2024. URL: <https://farmak.ua/en/news/farmak-successfully-passed-the-scheduled-inspection-and-received-eu-gmp-certificates>

86. Fassio C., Franco C., Moschella D. Innovation and internationalisation in the digital era: new theoretical perspectives and empirical evidence. *Industry and Innovation*. 2026. Vol. 33. No. 1. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1080/13662716.2025.2605975>

87. Feng Y., Yao S., Wang C., Liao J., Cheng F. Diversification and financialization of non-financial corporations: Evidence from China. *Emerging Markets Review*. 2022. Vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100834>

88. Ferrexpo plc. Annual Report 2024. URL: <https://www.ferrexpo.com/investors/reports-and-presentations/>

89. Ferrexpo plc. Annual Results 2021. URL: [https://www.ferrexpo.com/media/j22p3vzb/20220422\\_fxpo-fy-results-rns-merged-vf-clean.pdf](https://www.ferrexpo.com/media/j22p3vzb/20220422_fxpo-fy-results-rns-merged-vf-clean.pdf)

90. Forbes Україна. Вартість угод М&А в Україні у 2023 році перевищила довоєнний рівень – дослідження KPMG. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/vartist-ugod-mampa-v-ukraini-u-2023-rotsi-perevishchila-dovoenniy-riven-doslidzhennya-kpmg-04032024-19639>
91. Ginsberg A. Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach. *Academy of Management Review*, 1990. 15(3). С. 514-535.
92. GMK Center. CBAM and its impact on the steel industry. 2025. URL: [https://gmk.center/wp-content/uploads/2025/03/1p\\_CBAM25-impact\\_02-1-1.pdf](https://gmk.center/wp-content/uploads/2025/03/1p_CBAM25-impact_02-1-1.pdf)
93. GMK Center. Liberalization of trade with the EU will significantly support Ukrainian business. 2024. URL: <https://gmk.center/en/news/liberalization-of-trade-with-the-eu-will-significantly-support-ukrainian-business>
94. GMP Certified: How to Get GMP Certification in 6 Steps. FoodDocs. URL: <https://www.fooddocs.com/post/gmp-certified>
95. Handoyo S., Mulyani S., Ghani E. K., Soedarsono S. Firm Characteristics, Business Environment, Strategic Orientation, and Performance. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13030074>
96. Hanushchak-Yefimenko L. M., Kasumov T. A. Modern realia of business process diversification within the European integration framework. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 3(8). С. 21–32. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.3>
97. Hanushchak-Yefimenko L. M., Shkoda M. S., Kasumov T. A. The benefit of the selling proposition uniqueness in modern business process diversification realia from the European integration development perspective. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 4(9). С. 20–29. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.4.3>
98. Hashimzade, N., Myles, G., Black, J. A Dictionary of Economics (5th ed.). *Oxford University Press*. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/acref/9780198759430.001.0001>

99. IFC. Ukraine Country Private Sector Diagnostic: Creating Markets in Ukraine. Executive Summary. Washington, D.C.: World Bank Group. 2023. URL: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cpsd-ukraine-exesummary.pdf>
100. Inovacija Agentura. B2Lithuania. URL: <https://inovacijuaagentura.lt/kcis/paslaugos/paslaugos/b2lithuania.html?lang>
101. Intellias. Corporate Social Responsibility Report 2021. URL: <https://intellias.com/views/CSR-Report-2021.pdf>
102. Intellias. Services and Industry Solutions. URL: <https://intellias.com/services/>
103. Intellias. UK's IT Consultancy NorthLink Digital Acquired by Intellias. 2024. URL: <https://intellias.com/northlink-digital-acquired-by-intellias/>
104. International Monetary Fund. Ukraine: Third Review of the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility, Requests for a Waiver of Nonobservance of Performance Criterion, and Modifications of Performance Criteria-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. IMF Country Report No. 24/78. 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2024/03/21/Ukraine-Third-Review-of-the-Extended-Arrangement-Under-the-Extended-Fund-Facility-Requests-546663>
105. Interpipe Group. Product Portfolio and Railway Products. URL: <https://interpipe.biz/products/>
106. InVenture. Ринок М&А України у 2021 році: стриманий оптимізм на тлі зростання. 2022. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-manda-ukrayini-u-2021-roci:-strimanij-optimizm-na-tli-zrostannya>
107. InVenture. Ринок прямих інвестицій та М&А в Україні 2022: в очікуванні закінчення війни. 2023. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/rinok-pryamih-investicij-ta-manda-v-ukrayini-2022:-v-ochikuvanni-zakinchennya-vijni>
108. ISERT Company. Сертифікат ISO 22000 (НАССР) – система управління безпекою харчової продукції. URL: <https://isert.com.ua/ua/p88948740-sertifikat-iso-22000.html>

109. IT Ukraine Association. Results of a national study of the IT industry. 2022. URL: <https://itukraine.org.ua/en/results-of-a-national-study-of-the-it-industry>

110. Kang N.-H., Sakai K. International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation. OECD Science, Technology and Industry Working Papers. 2000. No. 2000/05. Paris: OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2000/07/international-strategic-alliances\\_g17a153e/613723204010.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2000/07/international-strategic-alliances_g17a153e/613723204010.pdf)

111. Kang N.-H., Johansson S. Cross-border mergers and acquisitions: Their role in industrial globalisation. OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2000/01. Paris : OECD Publishing, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1787/137157251088>

112. Kasumov T. A. Demanded areas of retraining of personnel during the post-war recovery of the Ukraine's economy. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2022. С. 59–60.

113. Kasumov T. A. Innovative business models as a driver of the development of the modern enterprise. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених. Платформа 3. Інноватика в бізнесі: реалії в умовах війни*. Київ : Київський національний університет технологій та дизайну, 2023. С. 10–14.

114. Kasumov T. A. Interpretation of diversification of business processes of modern enterprises. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: *матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 23 квітня 2024 року*. Київ : КНУТД, 2024. – С. 262-264.

115. Kenny G. Diversification Strategy: How to Grow a Business by Diversifying Successfully. *Kogan*. 224 с. 2009

116. Kernel Holding S.A. Annual Report 2021. URL: [https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/k/kernel\\_2021.pdf](https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/k/kernel_2021.pdf)

117. Kernel Holding S.A. Annual Report 2024. URL: <https://i.gremicdn.pl/file/3c3079556a305e6ee15e3daba69ddf08/20241028-223147-0027881687-fy2024-kernel-annual-report.pdf>
118. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. Pearson Education. 2011, p.816.
119. KSE Graduate Business School. 2024. Trends and Perspectives on Ukrainian Mergers and Acquisitions: Report 2024. URL: <https://gbs.kse.ua/news/trends-and-perspectives-on-ukrainian-mergers-and-acquisitions-report2/>
120. Labellisation de 55 pôles de compétitivité pour la phase V (2023–2026). Direction générale des entreprises. 2023. URL: <https://www.entreprises.gouv.fr/la-dge/actualites/labellisation-de-55-poles-de-competitivite-pour-la-phase-v-2023-2026>
121. M&A Radar 2023: Україна. KPMG в Україні. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2024/02/ma-radar-2023-ukraine-ua.pdf>
122. Markides C. C. Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*. 1995. Vol. 16, № 2. P. 101–118. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250160203>
123. Menne F., Surya B., Yusuf M., Suriani S., Ruslan M., Iskandar I. Chen X., Shen C., Zheng W. Exploring business model diversification and circular value creation in digital platforms for circular economy: insights from Chinese preowned electronics industry. *Chinese Management Studies*. 2025. Vol. 19, No. 3. P. 882–906. DOI: <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2024-0081>
124. Metinvest Holding. Annual Report 2021. URL: [https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/32/en/Metinvest\\_AR2021.pdf](https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/32/en/Metinvest_AR2021.pdf)
125. Metinvest Holding. Annual Report 2024. URL: <https://metinvestholding.com/Content/Entities/Report/37/en/metinvest-annual-report-2024.pdf>
126. MHP SE. Export Products. URL: <https://mhp.com.ua/en/products/export>

127. MHP SE. Integrated Annual Report 2024. URL: <https://assets.lsegissuerservices.com/original-2d232abc-3669-41c8-9512-8dfc24688e5b.pdf>

128. Ministry of Economy of Ukraine. Quality infrastructure in Ukraine: standardization, technical regulation, conformity assessment, accreditation, metrology and metrological activity. 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=09768736-6c01-4a40-8a32-1777586060b4>

129. Ministry of Economy of Ukraine. Quality infrastructure in Ukraine: standardization, technical regulation, conformity assessment, accreditation, metrology and metrological activity. 2024. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=en-GB&id=09768736-6c01-4a40-8a32-1777586060b4>

130. Minprom.ua. Угода з Cargill: як аграрний гігант нарощує присутність в ЄС через Україну. 2024. URL: <https://minprom.ua/opinion/251000.html>

131. Navis Group. Freight Rate Surge 2025: What Ukrainian Businesses Should Expect and How to Save. 2025. URL: <https://navisgroup.com.ua/en/2025/08/01/freight-rate-surge-2025-what-ukrainian-businesses-should-expect-and-how-to-save/>

132. Nayyar P. R. On the Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large U.S. Service Firms. *Strategic Management Journal*, 1992. 13(3), 219-235. URL: <https://www.jstor.org/stable/2486386>

133. Nelson R. R., Winter S. G. Evolutionary theorizing in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 2002. №16(2), 23–46. <https://doi.org/10.1257/0895330027247>

134. Netherlands Enterprise Agency. MIA and Vamil for Entrepreneurs. URL: <https://english.rvo.nl/subsidies-financing/mia-vamil/mia-and-vamil-tax-scheme>

135. Netherlands Enterprise Agency. Tax schemes for environmentally-friendly investments (MIA and Vamil). URL: <https://business.gov.nl/subsidy/mia-vamil/>

136. Netherlands Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality. Ukrainian dairy industry. 2024. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2024/03/28/ukrainian-dairy-industry>

137. Nibulon Ltd. Products and Grain Trading. URL: <https://nibulon.com/en/about-company/products/>
138. Odessa Journal. OKKO Group plans to fully launch a bioethanol plant in the third quarter of 2026. 2025. URL: <https://odessa-journal.com/public/okko-group-plans-to-fully-launch-a-bioethanol-plant-in-the-third-quarter-of-2026>
139. OECD. Global value and supply chains. 2023. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/global-value-and-supply-chains.html>
140. OECD. Mission-Driven Top-Sector and Innovation Policy. STIP Policy Platform (case study). URL: <https://stip-pp.oecd.org/moip/case-studies/3>
141. Oladimeji M. S. Udosen, I. The Effect of Diversification Strategy on Organizational Performance. *Journal of Competitiveness*, 2019. 11(4), 120–131. DOI: <https://doi.org/10.7441/joc2019.04.08>
142. Opendatabot. ПАТ «АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ». <https://opendatabot.ua/c/24432974>
143. Opendatabot. ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП». <https://opendatabot.ua/c/32547211>
144. Opendatabot. ТОВ «ІНСТИТУТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ „ІНТЕЛЛІАС“». <https://opendatabot.ua/c/31896043>
145. Opendatabot. ТОВ «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ» , ТОВ «НІКО». <https://opendatabot.ua/c/35537363>
146. Opendatabot. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». <https://opendatabot.ua/c/31454383>
147. Opendatabot. ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ». <https://opendatabot.ua/c/34093721>
148. Opendatabot. ТОВ «СОФТСЕРВ ДІДЖІТАЛ». <https://opendatabot.ua/c/35286792>
149. Opendatabot. ТОВ «ФЕРРЕКСПО СЕРВІС». <https://opendatabot.ua/c/33638786>
150. Opendatabot. ТОВ СП «НІБУЛОН». <https://opendatabot.ua/c/14291113>

151. Opendatabot. ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КІІВ».  
<https://opendatabot.ua/c/19371986>
152. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 2013. №27(4), 324–338.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
153. 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. URL: <https://shs.cairn.info/journal-review-of-entrepreneurship-2022-1-page-24?lang=en>
154. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm. *Oxford University Press*. 1959. 296 с.
155. Petrenko Y., Serheieva O., Didenko I. The Impact of COVID-19 on the Development of SMEs in Ukraine. 2021. *SHS Web of Conferences*, 100, 04001. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110004001>
156. Pluciński M., Kotowska I., Mańkowska M., Filina-Dawidowicz L. Research on Diversification Strategies of Terminal Operators. Evidence from Polish Seaports. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15075644>
157. Podillia Fashion Cluster: Born by the War. Ukrainian Cluster Alliance. 2022. URL: <https://www.clusters.org.ua/en/stories/podillia-fashion-cluster/>
158. Polish Agency for Enterprise Development. ClusterFY. URL: <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/clusterfy>
159. Polish Investment and Trade Agency. Polish Investment Zone. URL: <https://www.paih.gov.pl/en/why-poland/investment-incentives/polish-investment-zone/>
160. Polish -Swiss Innovation Day. Polish Agency for Enterprise Development. URL: <https://psid2016.pl/partners-2/parp-en/>
161. Politico. Values-based partnership: Why the EU needs to accelerate trade with Ukraine. 2023. URL: <https://www.politico.eu/sponsored-content/values-based-partnership-why-the-eu-needs-to-accelerate-trade-with-ukraine/>
162. Porter M. Competitive Strategy. *Free Press, New York*, 1980.

163. Poultry World. MHP to acquire leading Spanish poultry, pork processor. 2024. URL: <https://www.poultryworld.net/the-industrymarkets/market-trends-analysis-the-industrymarkets-2/mhp-to-acquire-leading-spanish-poultry-pork-processor>
164. PwC. Levy B. Global M and A Industry Trends 2025. PwC URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>
165. Railway Gazette. Tatra-Yug wins second tram export order. 2020. URL: <https://www.railwaygazette.com/vehicles/tatra-yug-wins-second-tram-export-order/57106.article>
166. Rothgang M., Lageman B., Scholz A.-M. Accompanying Evaluation of the Funding Instrument “Leading-Edge Cluster Competition”. Bochum : *RWI – Leibniz Institute for Economic Research*, 2015. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/111085/1/827924259.pdf>
167. S&P Global Market Intelligence. Global M and A by the numbers Q1 2025. 2025. URL: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/research/global-m-and-a-by-the-numbers-q1-2025>
168. Schilirò D. Italian industrial districts: theories, profiles and competitiveness. Munich Personal RePEc Archive (MPRA Paper No. 86729). 2017. URL: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/86729/1/MPRA\\_paper\\_86729.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/86729/1/MPRA_paper_86729.pdf)
169. Shapiro C., Varian H. R. *Information Rules A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston Harvard Business School Press 1999 352 c.
170. Shevchuk O., Melnyk L., Serhiienko O. The development of export potential of Ukraine in the context of European integration. *SHS Web of Conferences*. 2021. Vol. 100. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110004001>
171. Shkoda M., Kupchyshyna O., Kasumov T., Bernatska I., Burda N., Stepanova O., Zaritska N., Rusina Y. Analysis of innovative projects of technological management of cluster partnership and business diversification during the post-war recovery and European integration of the national economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2024. Vol. 46, № 4. P. 619–631. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2024.56>

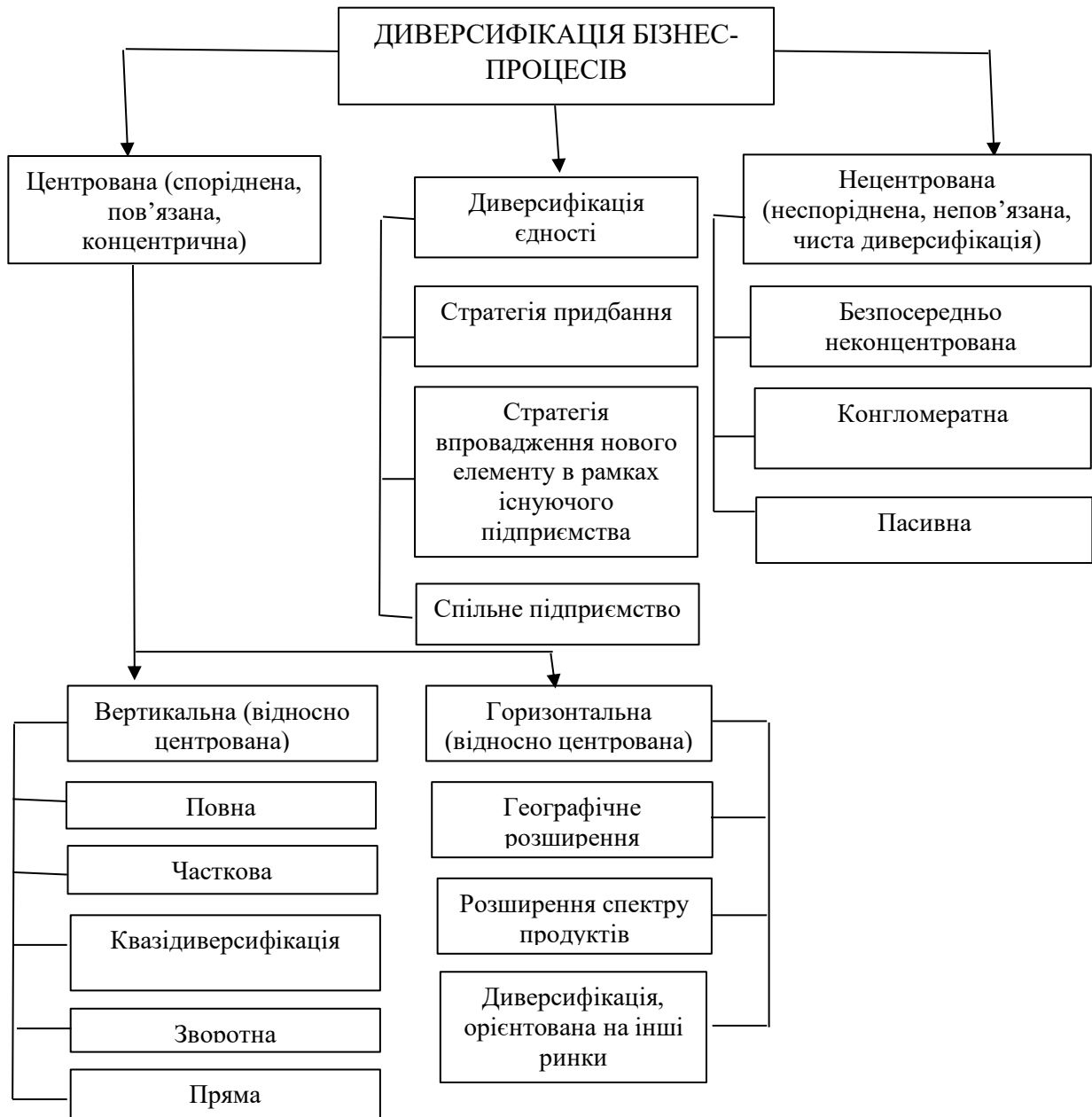
172. Shnyrkov O., Rogach O., Reznikova N., Nanavov A. Ukraine's export diversification: the impact of economic integration and disintegration. *Journal of Geography, Politics and Society*, 2020. №9(1), 3–18. URL: <https://ideas.repec.org/a/ase/jgpgta/v9y2020i1p3-18id297.html>
173. SoftServe Inc. Services and Technology Capabilities. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/services>
174. The Vienna Institute for International Economic Studies (wiiw). Ukraine's future competitiveness: directions for structural shifts in foreign trade and investment. 2024. URL: <https://wiiw.ac.at/ukraine-s-future-competitiveness-directions-for-structural-shifts-in-foreign-trade-and-investment-dlp-6900.pdf>
175. Tuv Sud. Ukraine safety certification. URL: <https://www.tuvsud.com/en-us/services/product-certification/ukraine-safety-certification>
176. UCA project portfolio 2024 as clusters response to new challenges of wartime in Ukraine. Ukrainian Cluster Alliance. 2024. URL: <https://www.clusters.org.ua/en/blog-about-clusters/uca-project-portfolio-as-a-response-to-challenges/>
177. UCRF-Pro. The cost of receiving the EU CE / RoHS certificates and the cost of obtaining European-style test reports in the UCRF. URL: <https://ucrf-pro.com.ua/en/information/prices-and-tariffs/283-the-cost-of-receiving-the-eu-ce-rohs-certificates-and-the-cost-of-obtaining-european-style-test-reports-in-the-ucrf.html>
178. UNIDO. UKR Executive summary. UNIDO Industrial Diagnostic Study: Ukraine 2024. URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR\\_Executive%20summary\\_UNIDO%20Industrial%20Diagnostic%20Study\\_Ukraine\\_2024.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Executive%20summary_UNIDO%20Industrial%20Diagnostic%20Study_Ukraine_2024.pdf)
179. Wadson N. Internationalisation theory and Born Globals. *Multinational Business Review*. 2020. Vol. 28, № 4. P. 447–461. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/MBR-10-2019-0123>
180. Wang, Q., Shen, J., Ngai, E. W. T. Does corporate diversification strategy affect stock price crash risk? *International Journal of Production Economics*, 258, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108794>

181. Warren E. Buffett. Berkshire Hathaway Annual Report - Chairman's Letter. NY: Berkshire Hathaway Annual Reports, 1981. 123 p. URL: <https://www.berkshirehathaway.com/letters/1981.html>
182. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. *New York: Free Press*, 1985. 450 p. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496720](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496720)
183. World Bank Group. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank Group; Government of Ukraine; European Union; United Nations, 2026. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>
184. World Bank. Ukraine Trade Profile (2021): Export. World Integrated Trade Solution (WITS). URL: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/UKR/Year/2021/TradeFlow/Export>
185. Yahagi T. Business Diversification Strategy: Measurement and Effects on Corporate Performance. Stanford University. 1981. 672 c.
186. Zevenko D., Shyshkin V., Onyshchenko O. Possibilities of using diversification strategy in trade enterprise operations in modern conditions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2024. 3(29), 64–71. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-06>

## ДОДАТКИ

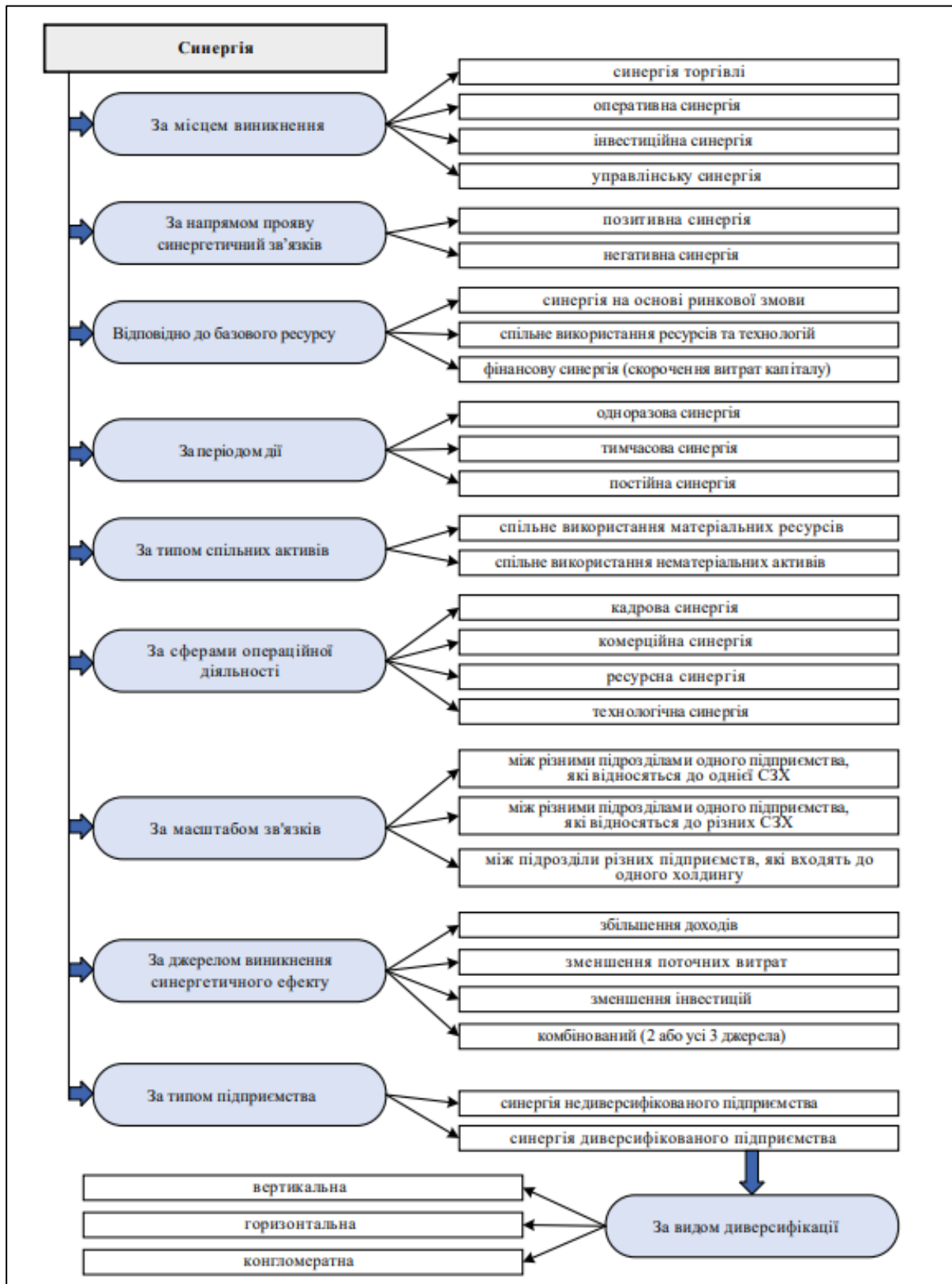
## Додаток А

## Класифікаційна схема видів диверсифікації



Джерело: систематизовано автором на основі [34]

## Класифікація синергії



Джерело: [3]

## Додаток В

## Приклади конкретних технічних регламентів

Назва регламенту	Нормативно-правовий акт	Акт законодавства Європейського Союзу, інших економічних об'єднань чи інших держав або відповідних частин такого акту законодавства
Про загальну безпеку нехарчової продукції	Закон України від 02.12.2010 № 2736-VI	Директива Європейського Парламенту і Ради 2001/95/ЄС від 3 грудня 2001 р. про загальну безпеку продуктів
Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів	Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII	Регламент Європейського Парламенту та Ради (ЄС) № 1169/2011 від 25 жовтня 2011 р. щодо надання споживачам інформації про харчові продукти, яким вносяться зміни до Регламентів Європейського Парламенту та Ради (ЄС) № 1924/2006 і № 1925/2006 та скасовується Директива Комісії 87/250/ЄЕС, Директива Ради 90/496/ЄЕС, Директива Комісії 1999/10/ЄС, Директива Європейського Парламенту та Ради 2000/13/ЄС, Директиви Комісії 2002/67/ЄС і 2008/5/ЄС та Регламент Комісії (ЄС) № 608/2004, та інших вимог законодавства ЄС
Технічний регламент будівельних виробів, будівель і споруд	Постанова КМУ від 20.12.2006 № 1764 набрала чинності з 20.12.2006 із змінами і доповненнями, внесеними постановою КМУ від 30.06.2010 № 543	Директива Ради Європи 89/106/ЄЕС від 21 грудня 1988 р. про зближення законів, підзаконних актів та адміністративних положень держав-членів стосовно будівельних виробів і визначає основні вимоги до будівельних виробів (далі – вироби), будівель і споруд (далі – споруди) щодо забезпечення безпеки життя і здоров'я людини, безпеки експлуатації, механічного опору та стійкості, пожежної безпеки, економії енергії, захисту навколишнього природного середовища, а також процедури оцінки відповідності виробів

		установленим вимогам та порядок їх застосування
Технічний регламент мийних засобів	Постанова КМУ від 20.08.2008 № 717 набрала чинності з 01.09.2008 Із змінами і доповненнями, внесеними постановами КМУ від 06.06.2012 № 499; від 08.04.2013 № 235; від 12.06.2013 № 408; від 28.08.2013 № 632; від 12.06.2019 № 498; від 12.02.2020 № 88	Регламент Європейського Парламенту та Ради ЄС від 31 березня 2004 р. № 48/2004 про мийні засоби
Технічний регламент щодо назв текстильних волокон і маркування текстильних виробів	Постанова КМУ від 14.01.2009 № 13 набрала чинності з 26.01.2009	Директива Європейського Парламенту та Ради 96/74/ЄС від 16 грудня 1996 р. про назви і правила маркування текстильних матеріалів
Технічний регламент маркування матеріалів, що використовуються для виготовлення основних складових взуття, яке надходить для продажу споживачу	Наказ Міністерства економічного розвитку від 06.03.2019 № 358, зареєстрований в Мін'юсті 02.04.2019 за № 336/33307	Директива Європейського Парламенту та Ради 94/11/ЄС від 23 березня 1994 р. про наближення законів, підзаконних актів та адміністративних положень держав-членів про маркування матеріалів, що використовуються для виготовлення основних складових взуття, що надходить до продажу споживачам
Технічний регламент затвердження типу сільськогосподарських та лісогосподарських тракторів, їх причепів і змінних причіпних машин, систем, складових частин та окремих технічних вузлів	Постанова КМУ від 28.12.2011 № 1367 набрала чинності з 14.07.2012 Із змінами і доповненнями, внесеними постановами КМУ від 04.12.2019 № 1168	Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС від 26 травня 2003 р. № 2003/37/ЄС щодо затвердження типу сільськогосподарських або лісогосподарських тракторів, їх причепів та змінних причіпних машин, разом з їх системами, складовими частинами та окремими технічними вузлами
Технічний регламент безпечності іграшок	Постанова КМУ від 28.02.2018 № 151, набрала чинності з 21.09.2018	Директива 2009/48/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 18 червня 2009 р. про безпеку іграшок
Технічний регламент щодо медичних виробів	Постанова КМУ від 02.10.2013 № 753 набрала чинності з 02.05.2014 Із змінами і доповненнями, внесеними постановами КМУ від 27.05.2014 №181; від	Директива Ради ЄС від 14 червня 1993 р. № 93/42/ЄЕС щодо медичних виробів

	01.07.2014 № 215; від 05.08.2015 № 572; від 23.12.2015 № 1101; від 30.12.2015 № 1163 (зміни, внесені постановою КМУ від 30.12.2015 № 1163, діють до 31.03.2019); від 23.03.2016 № 240; від 08.08.2016 № 512; від 20.03.2020 № 226; від 06.05.2020 № 347	
Вимоги до продуктів з какао та шоколаду	Наказ Мінагрополітики від 13.04.2016 № 157, зареєстрований в Мін'юсті 06.05.2016 за № 688/28818, набрав чинності з 01.01.2018	Директива 2000/36/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 23 червня 2000 р., яка стосується продукції, що містить какао та шоколад і призначена для споживання людиною
Технічний регламент щодо вимог до екодизайну для простих приймачів цифрового телебачення	Постанова КМУ від 27.02.2019 № 156, набрала чинності з 15.09.2019	Регламент Комісії (ЄС) № 107/2009 від 4 лютого 2009 р. про виконання Директиви 2005/32/ЄС Європейського Парламенту та Ради стосовно вимог екодизайну для простих приймачів цифрового телебачення
Технічний регламент щодо вимог до екодизайну для комп'ютерів та комп'ютерних серверів	Постанова Кабінету Міністрів України від 14.08.2019 № 737, набрав чинності з 21.02.2020	Регламент Комісії (ЄС) № 617/2013 від 26 червня 2013 року, що доповнює Директиву 2009/125/ЄС Європейського Парламенту та Ради стосовно вимог для комп'ютерів та комп'ютерних серверів

Джерело: [46]

**Приклад розрахунку сценарної зміни компонентів індексу  
диверсифіковано-інтеграційного розвитку (на прикладі підприємства Kernel)**

**1. Вихідні дані**

Підприємство **Kernel** належить до групи з низьким рівнем диверсифіковано-інтеграційного розвитку. Відповідно до табл. 3.11, для нього релевантними є заходи:

M1, M2, M3, M6, M7, M8, M9

Базові значення компонентів індексу DI:

Компонент	Значення
D1	0,20
D2	0
D3	0
I1	1,00
I2	0
I3	0

Інтегральний індекс:

$$DI = 0,20$$

**2. Сумарні коефіцієнти впливу**

Згідно з табл. 3.13:

Компонент	$\Sigma$ впливів
D2	1,25
D3	2,25
I1	2,00
I2	0,50
I3	3,50

**3. Сценарій реалізації заходів**

Приймається базовий сценарій:

$$w_k = 0,5$$

Отже, ефективна сила впливу:

$$S_j = \sum_{k=1}^n a_{kj} \cdot w_k$$

Компонент	Розрахуно	$S_j$
T	K	
D2	$1,25 \times 0,5$	0,625
D3	$2,25 \times 0,5$	1,125
I1	$2,00 \times 0,5$	1,000
I2	$0,50 \times 0,5$	0,250
I3	$3,50 \times 0,5$	1,750

**4. Розрахунок нових значень компонентів**

Використовується нелінійна функція насичення:

$$X_{\text{forecast}} = X_0 + (1 - X_0) \cdot (1 - e^{-S_j})$$

**4.1. Розрахунок D2**

$$D2_{\text{forecast}} = 0 + (1-0) (1 - e^{-0,625})$$

$$e^{-0,625} \approx 0,535$$

$$D2_{\text{forecast}} = 1 - 0,535 = 0,465$$

#### 4.2. Розрахунок D3

$$D3_{\text{forecast}} = 0 + (1-0) (1 - e^{-1,125})$$

$$e^{-1,125} \approx 0,325$$

$$D3_{\text{forecast}} = 1 - 0,325 = 0,675$$

#### 4.3. Розрахунок I1

$$I1_{\text{forecast}} = 0 + (1-1) (\dots)$$

$$I1_{\text{forecast}} = 1$$

#### 4.4. Розрахунок I2

$$I2_{\text{forecast}} = 0 + (1-0) (1 - e^{-0,250})$$

$$e^{-0,250} \approx 0,779$$

$$I2_{\text{forecast}} = 1 - 0,779 = 0,221$$

#### 4.5. Розрахунок I3

$$I3_{\text{forecast}} = 0 + (1-0) (1 - e^{-1,750})$$

$$e^{-1,750} \approx 0,174$$

$$I3_{\text{forecast}} = 1 - 0,174 = 0,826$$

### 5. Підсумкова таблиця

Компонент	$X_0$	$X_{\text{forecast}}$
D1	0,20	0,200
D2	0	0,465
D3	0	0,675
I1	1,00	1,00
I2	0	0,221
I3	0	0,826

### 6. Розрахунок нового індексу $DI_{\text{forecast}}$

$$DI_{\text{forecast}} = \frac{D1_{\text{forecast}} + D2_{\text{forecast}} + D3_{\text{forecast}} + I1_{\text{forecast}} + I2_{\text{forecast}} + I3_{\text{forecast}}}{6}$$

$$DI_{\text{forecast}} = \frac{0,200 + 0,465 + 0,675 + 1 + 0,221 + 0,826}{6} = 0,565$$

### 7. Інтерпретація результату

У результаті реалізації запропонованих заходів за базового сценарію підприємство демонструє зростання індексу диверсифіковано-інтеграційного розвитку:

$$0,20 \rightarrow 0,565$$

Найбільші зміни відбуваються у компонентах:

I3 - інституційна інтеграція;

D3 - якісна диверсифікація;

D2 - розширення діяльності.

Це свідчить про те, що для підприємств із низьким рівнем  $DI$  найбільший ефект забезпечують заходи, спрямовані на подолання інституційних бар'єрів і підвищення технологічної складності діяльності.



ТОВ «Карпета Київ»  
Україна, Київська обл.,  
с.Софіївська Борщагівка  
ул. Мала Кольцева, 4а  
Тел. (044) 401-79-94  
Моб тел 0503521320

вих. №2015 від 13.03.2026р.

## ДОВІДКА

### про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження **Касумова Теймура Анатолійовича** на тему «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів», підготовленого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність у Київському національному університеті технологій та дизайну, були використані у практичній діяльності **ТОВ «КАРПЕТА КИЇВ»**.

Зокрема, у діяльності організації були впроваджені такі результати дослідження:

- концептуальний підхід до диверсифікації продуктового портфеля та збутових каналів підприємства – при розробленні стратегії розширення асортиментних категорій і виходу на нові регіональні ринки;
- механізм оцінювання диверсифікаційних та інтеграційних процесів на основі індексу DI
- при аналізі ефективності діяльності компанії та визначенні пріоритетних напрямів розвитку;
- профільні карти ринкової адаптації продукції і маркетингових стратегій у країнах ЄС – при плануванні зовнішньоекономічної діяльності та просуванні товарів на ринки Європейського Союзу;
- практичні рекомендації щодо адаптивної моделі розвитку підприємств із середнім рівнем DI, зорієнтованої на сертифікацію продукції, відповідність стандартам ЄС та ускладнення товарного портфеля.

Впровадження зазначених результатів сприяло підвищенню ефективності стратегічного планування, оптимізації портфеля напрямів діяльності та посиленню конкурентних позицій організації в умовах євроінтеграційних перетворень.

16 березня 2026 р.  
Директор



Галанов С.М.

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЮНІЛЮКС ТРЕЙД»**

Юр. адреса: 04080, м. Київ, вул. Вікентія Хвойки, буд. 15/15

Рахунок (IBAN) UA78305299000026006026710553

у АТ КБ «ПРИВАТБАНК», МФО 305299, Код ЄДРПОУ 38928139

Св-во ПДВ № 200148722, Інд. податковий номер 389281326598

Електронна адреса: [unilux3d@gmail.com](mailto:unilux3d@gmail.com) тел. : 044 223 43 28

Вих. 01/05

м. Київ

01.05.2026р

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження **Касумова Теймура Анатолійовича** на тему *«Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів»*, підготовленого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність у Київському національному університеті технологій та дизайну, були використані у практичній діяльності **ТОВ «ЮНІЛЮКС ТРЕЙД»**.

Зокрема, у діяльності організації були впроваджені такі результати дослідження:

– теоретичне обґрунтування механізму формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції – при формуванні корпоративної стратегії та плануванні нових напрямів торговельної діяльності;

– авторська типологізація стратегій диверсифікації за трьома логіками (розширення номенклатури, поглиблення переробки, зміна географії збуту) – при перегляді структури товарного портфеля і каналів реалізації продукції;

– дорожня карта експортної адаптації підприємств на 2026–2030 роки – при розробленні планів виходу на ринки країн ЄС та налагодженні контрактних відносин з іноземними партнерами;

– рекомендації щодо інституційного механізму виходу підприємств на ринки ЄС, зокрема використання механізмів транскордонної кооперації та партнерських мереж – при реалізації зовнішньоекономічних проектів товариства;

Впровадження зазначених результатів сприяло підвищенню ефективності стратегічного планування, оптимізації портфеля напрямів діяльності та посиленню конкурентних позицій організації в умовах євроінтеграційних перетворень.

1 травня 2026 р.

Директор



Ковальов А.А.

# Адвокатська фірма “СТОЛИЧНИЙ АДВОКАТ”



## АДВОКАТУРА УКРАЇНИ

Адвокатське об'єднання «Адвокатська фірма «СТОЛИЧНИЙ АДВОКАТ»  
Свідоцтво про реєстрацію адвокатського об'єднання № 477, видане  
Міністерством юстиції України 21 грудня 2005 року  
Ідентифікаційний код – 33884679  
Адреса офісу: Україна, м. Київ, вул. Костьольна, буд. 9, к.2  
Адреса для листування: 01001, м. Київ, поштове відділення №1  
«Головпоштамт», а/с №174  
E-mail: kievadvocate@ukr.net  
Тел: +38 (067) 466-85-07  
Сайт: www.kievadvocate.com.ua

Вих. № 115 від 01.05.2026 р.  
м. Київ

За місцем подання

## ДОВІДКА

### про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Даною довідкою підтверджую, що результати дисертаційного дослідження Касумова Т. А. на тему «Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів» впроваджено у практичну діяльність нашого адвокатського об'єднання.

У процесі вдосконалення управлінських підходів та розвитку діяльності нашого об'єднання було використано окремі положення дисертаційного дослідження пана Касумова Т. А. щодо стратегічного управління розвитком бізнесу, оцінювання можливостей диверсифікації напрямів діяльності, формування інтеграційних механізмів взаємодії із партнерами та адаптації бізнес-процесів до сучасних ринкових умов.

Практичне значення для діяльності адвокатського об'єднання отримали підходи до визначення перспективних напрямів розвитку, управління ризиками, підвищення конкурентоспроможності та формування стійкої бізнес-моделі в умовах трансформації економічного середовища.

Використання запропонованих у дослідженні підходів сприяло удосконаленню процесів стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Довідку видано для підтвердження впровадження результатів дисертаційного дослідження.

З повагою,

директор



Рибачковський К. Е.

**КОНСОРЦІУМ  
«БУДІВЕЛЬНА ГРУПА  
«ВЕТЕРАНИ УКРАЇНИ»**



08294, Київська обл., Бучанський р-н, місто Буча,  
вул. Яблунська, будинок 99  
Код ЄДРПОУ 45448977  
UA103003460000026002000015190  
в АТ "СЕНС БАНК" МФО 300346

Вих. № 180

м. Київ

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Цією довідкою підтверджується, що результати дисертаційного дослідження **Касумова Теймура Анатолійовича** на тему «*Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням своїнтеграційних процесів*», підготовленого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність у Київському національному університеті технологій та дизайну, були використані у практичній діяльності **КОНСОРЦІУМ «БУДІВЕЛЬНА ГРУПА «ВЕТЕРАНИ УКРАЇНИ»**.

Зокрема, у діяльності організації були впроваджені такі результати дослідження:

– класифікація форм інтеграції бізнесу, зокрема консорціумних форм взаємодії, та їх стратегічне значення в умовах повоєнного відновлення – при формуванні організаційної структури та визначенні механізмів взаємодії учасників консорціуму;

– порівняльний аналіз хорватської моделі поєднання повосного відновлення з використанням передвступних і структурних фінансових інструментів ЄС – при розробленні стратегії залучення міжнародного фінансування та грантових ресурсів для реалізації будівельних проектів;

– багаторівнева інституційно-інструментальна матриця ризиків і можливостей диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств до 2030 року – при управлінні проектними ризиками та стратегічному плануванні діяльності;

– рекомендації щодо державного регулювання і підтримки підприємств із низьким і середнім рівнем ДІ, зокрема щодо кредитно-грантових продуктів та лізингових схем – при зверненнях до органів державної влади і міжнародних організацій з питань підтримки будівельної діяльності в умовах відновлення України;

Впровадження зазначених результатів сприяло підвищенню ефективності стратегічного планування, оптимізації портфеля напрямів діяльності та посиленню конкурентних позицій організації в умовах своїнтеграційних перетворень.

22 квітня 2026 р.

Директор консорціуму



Сергій ЩЕГЛЮК



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23  
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: http://www.knutd.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070890

24.06.2026 № 03-74/1261

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА  
про впровадження наукових  
результатів дисертаційної роботи  
Касумова Теймура Анатолійовича в  
освітній процес КНУТД**

Результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту Касумова Теймура Анатолійовича на тему “Механізм формування диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу з урахуванням євроінтеграційних процесів” впроваджено в освітній процес Київського національного університету технологій та дизайну при викладанні дисциплін “Основи підприємництва” та “Підприємницька діяльність” для освітньо-професійної програми “Підприємництво та комерційна діяльність” спеціальності 076 Підприємництво та торгівля.

Проректор з науково-педагогічної  
діяльності (освітня діяльність)

Олена ГРИГОРЕВСЬКА





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, тел./факс: 280-05-12, тел. 256-84-23  
E-mail: knutd@knutd.edu.ua Web: http://www.knutd.edu.ua Код ЄДРПОУ 02070890

24.06.2026 № 04-74/1262

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА  
про зв'язок результатів дисертаційної  
роботи Касумова Теймура  
Анатолійовича з науковими  
програмами, планами, темами**

Дослідження виконано відповідно до тематичного плану ініціативних науково-дослідних тем Київського національного університету технологій та дизайну Міністерства освіти і науки України (м. Київ).

В межах теми: «Стратегічне управління інноваційним потенціалом: інструменти та методи для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур» (номер державної реєстрації 0125U0018881, 2025-2026 рр.) автором розроблено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання диверсифіковано-інтеграційного розвитку підприємств та обґрунтовано стратегічні моделі розвитку для підприємств різного рівня.

За темою «Методологічні засади управління кластерним розвитком в умовах війни» (номер державної реєстрації 0123U101031, 2023-2026 рр.) автором удосконалено інституційний механізм формування кластерів та механізм виходу підприємств на ринки ЄС.

За темою «Формування державних пріоритетів розвитку підприємництва в умовах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0123U101032, 2023-2026 рр.) автором сформовано теоретико-методичні засади диверсифіковано-інтеграційного розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції та обґрунтовано механізм державної підтримки підприємств з урахуванням їх рівня розвитку.

Проректор з  
науково-педагогічної  
діяльності



Володимир  
СТАЦЕНКО