

Вікторія Василівна Гончар

д-р. екон. наук, проф.

ORCID 0000-0002-8765-6656

e-mail: gonchar.mariupol@gmail.com,

Олександр Володимирович Калінін

д-р. екон. наук, проф.

ORCID 0000-0001-5238-0525

e-mail: kalininandkalinin@gmail.com,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана, м. Київ,

Анна Анатоліївна Орлова

канд. екон. наук, доц.

ORCID 0000-0002-6659-0571

e-mail: annorlova555@ukr.net,

Центральноукраїнський національний технічний

університет, м. Кропивницький,

Богдан Олександрович Федюк

здобувач третього (освітньо-

наукового) рівня вищої освіти

ORCID 0009-0000-9536-6168

e-mail: gummariupol@gmail.com,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

КОРПОРАТИВНО ІНТЕГРОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ ТА ОБ'ЄДНАННЯМИ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. В останні роки у країнах з розвинутою ринковою економікою відбувається трансформація корпоративної організації, пов'язана з впровадженням новітніх інформаційних технологій, збільшенням ступеню логістичної взаємодії й поширенням партнерських взаємин між субпідрядниками, виникненням гетерархічних структур й плинністю організаційних меж підприємства, переорієнтацією ділових процесів на взаємодію з конкурентами тощо.

Узагальнюючи та прогножуючи тенденції організаційного розвитку, можна виділити такі зміни особливостей функціонування національних підприємств, як інтеграція, автоматизація, розвиток персоналу, сепарація, децентралізація, інформатизація, віртуалізація, соціалізація.

Такі тенденції, у свою чергу, призводять до виникнення нових групових форм організації діяльності підприємств, які передбачають розподіл виробництва за диверсифікованими міжфірмовими зв'язками з постачальниками й кінцевими споживачами.

У зв'язку з цим набуває важливості проблема створення й вдосконалення відповідної системи управління, яка дозволяла би формувати й реалізовувати стратегію взаємопов'язаного розвитку підприємств-членів групи з одночасною підтримкою ефективності функціонування кожного з них.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти створення системи управління підприємством розглядалися в працях відомих вчених, серед яких: І. Ансофф [2], Н. Волкова та Т. Сахно [7], А. Воронкова [8], Б. Гарретт та П. Дюссож [9], В. Горбатов [11],

О. Гуцалюк [12-13], М. Куркін [16], Р. Лоуренс [22], Х. Мінцберг [23], М. Портер [24-25], А. Пилипенко [17], Л. Скібіцький [21], Д. Тіс [26] та ін.

Теоретичній розробці питань, пов'язаних з веденням взаємопов'язаної діяльності груп підприємств, багато уваги приділяли О. Ареф'єва та Н. Васюткіна [4], В. Боковець [6], О. Попов [19], І. Алексєєв [1], М. Белоусенко [5], Ю. Іванов [14], М. Кизим [15] та деякі інші.

Однак низка завдань, пов'язаних з поєднанням процесів функціонування окремих підприємств та їх групових утворень, встановленням стратегічних альтернатив групового розвитку, формуванням систем управління новими інтеграційними структурами, пошуком пріоритетних напрямків сталого економічного зростання груп підприємств, залишається недостатньо розробленою як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

Виходячи із сучасних тенденцій розвитку економіки України, об'єктивно є необхідність переходу до нової наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси на вітчизняних підприємствах, потреба в забезпеченні розвитку економіки, вирішенні проблем формування механізмів, спрямованих на удосконалення внутрішнього стану підприємств, що входять до групових утворень й потребують безупинного пошуку нових форм і методів господарювання, відповідних організаційних структур, методів управління витратами й процесами виробництва, розробки нової ринкової поведінки, спрямованої на досягнення спільних цілей. Деякі з цих проблем у різній мірі вра-

ховуються в процесі організації, контролю та планування господарської діяльності окремого підприємства. Однак комплексний, інтегрований підхід до формування системи інтегрованого управління групою підприємств (СІУГП) дотепер не одержав достатнього науково-теоретичного й практичного обґрунтування.

Метою статті є розвиток теоретичних засад формування системи інтегрованого управління групами багатопрофільних підприємств та розробка науково-методичних рекомендацій з її впровадження й використання. До завдань публікації віднесено: розкрити сутність, зміст та принципи побудови системи інтегрованого управління; удосконалити методичний підхід до реалізації задач групового розвитку на основі узгодження інтересів членів групи; розглянути інтеграційні тенденції розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах для національної економіки характерно розширення інтеграційних тенденцій й зростання кількості й розмістості форм об'єднань підприємств, створених як на засадах економічної субординації й контролю, так і на основі добровільної кооперації, у рамках яких досягається концентрація промислового капіталу, інвестиційних ресурсів, наукоємних технологій.

Слід зазначити, що утворення групи підприємств не завжди передбачає зміну організаційно-правової форми або втрату статусу юридичної особи у членів групи. Бажання підтримати на максимально можливому рівні незалежність кожного учасника об'єднання підприємств привело до розширення партнерських взаємин та появи стратегічних альянсів як нової форми групової взаємодії. У даному разі формування СІУГП слід засновувати на розробленій в роботі класифікації альянсів за рівнем інтеграції й терміном існування. Разом з тим, підвищення ролі міжфірмової кооперації, необхідність забезпечення здатності підприємства до швидких змін, навчання й модернізації привело до відмови від традиційних ієрархічних й бю-

рократичних форм організації та появи нової сітьової форми об'єднання підприємств у групу. У такому випадку головним інтегруючим елементом стає система внутрішніх ринків й мережеподібних структур, що поєднують кращі риси ієрархічних й процесних організацій.

Таким чином, групу підприємств можна визначити як об'єднання декількох економічних агентів, засноване на тривалих й стійких взаємозв'язках, яке у деяких важливих аспектах виступає як єдине ціле [3]. Група може створюватися на централізованій або на децентралізованій основі, відповідно до чого буде прийматися питання про виділення центрального її елементу – стратегічного центру прийняття рішень [20]. У будь-якому випадку, для забезпечення функціонування й розвитку групи необхідне утворення відповідної системи інтегрованого управління, основним завданням якої буде виявлення й максимальне повне задоволення потреб всіх членів групи за допомогою координації їхніх підсистем управління, встановлення загальних цілей й визначення стратегічних альтернатив розвитку. При цьому інтегроване управління нами розглядається як комплексна функціональна керуюча система, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальну результативність діяльності підприємств і групи в цілому.

Утворення будь-якої групи підприємств та інтеграцію систем управління окремих її членів слід здійснювати на системній основі, для чого пропонується використання холархічних методів аналізу субцілісних об'єктів [20]. З оглядом на це кожне підприємство розглядається як окремих ієрархічний рівень в структурі групи, а до предмету інтегрованого управління відносяться всі дії і відносини між членами групи та усередині кожного з них. У такому випадку зміниться об'єкт інтегрованого управління так, як це подано на рисунку.



Рисунок. Об'єкти інтегрованого управління групою підприємств

Побудовано авторами.

Сама ж система інтегрованого управління будуватиметься на певних принципах, які запропоновано розділити на: загальні принципи інтегрованого управління групою підприємств; принципи організації процесу інтегрованого управління; принципи організації структур інтегрованого управління; кібернетичні принципи управління складними системами.

Варто підкреслити, що система інтегрованого управління повинна впроваджуватися на комплексній основі, забезпечуючи взаємозалежне вирішення поставлених задач й одержання високих кінцевих результатів діяльності всіх учасників групи. При цьому необхідно забезпечити скоординоване управління внутрішньогруповими потоковими процесами, що обумовлює застосування методів логістики при створенні СІУГП. Відповідно групу запропоновано розглядати як сукупність ланцюгів створення доданої вартості та поширення логістичної взаємодії, у якій члени групи розкладаються як окремі ланки логістичної системи. Таким чином, виникає інтегрована логістична мережа, основною метою якої постає створення таких організаційних й економічних умов, що дозволять максимально задовольнити вимоги всіх членів групи шляхом прийняття компромісних рішень та подолання невідповідності між різними елементами системи. Для полегшення побудови такої мережі було введено поняття інтегрованого ланцюга постачань й висвітлено етапи його побудови, розроблено типологію логістичних взаємин членів групи й подано схему взаємодії між вартісними ланцюгами, зорієнтовану на виникнення синергетичного ефекту для групи в цілому.

Для розробки й вдосконалення СІУГП перш за все необхідно визначити відповідні тенденції та вимоги світової й національної економіки. Таке дослідження наявності й необхідності виділення груп підприємств проводилося відповідно до їх розподілу на формальні й неформальні.

Було встановлено, що більшість формальних груп утворюється шляхом виділення холдингової складової у разі проведення угод зі зливань й поглинання підприємств. Сукупний обсяг таких угод у 2021 році продемонстрував двозначне зростання (+47% за вартістю та +31% за обсягом, порівняно з 2020 роком). Рік для ринку таких угод в світі став видатним новим рекордом – 48 948 угод на суму 4 418 млрд доларів США, що за вартістю перевершили попередні рекорди 2007 року (3 833 мільярди доларів США) і 2017 року за обсягом (37 437 угод). А це 9% світового ВВП й у 70% досліджуваних підприємств це призвело до підвищення ефективності групової співпраці [22].

Разом із тим, було виявлено, що в більшості випадків зливання не виправдовують вкладені інвестиції, виникає негативний синергетичний ефект, а члени групи мають гірші показники розвитку, ніж агенти оточення групи. Це призвело до поширення створення неформальних груп.

Оскільки під групою можна розуміти сітьову структуру великого підприємства, було проведено аналіз ефективності функціонування таких утворень та розглянуто взаємозв'язок ефективності роботи груп підприємств залежно від рівня диверсифікованості діяльності.

На основі проведеного аналізу інтеграційних тенденцій економіки було встановлено, що у будь-якому разі головними причинами неефективності діяльності групового об'єднання може бути або вибір не того партнера, або поганий менеджмент нового утво-

рення. Це обумовило розробку в роботі технології оцінки організації та ефективності діяльності групи, заснованої на розрахунку певних параметрів та розробці шляхів доведення показників діяльності групи до оптимального значення. При цьому запропоновано виділення декількох груп показників й відповідних до них методів оцінки.

До першої групи віднесено показники ефективності системи інтегрованого управління, що відбивають кінцеві результати функціонування групи. Друга група показників, що характеризує зміст процесу інтегрованого управління, враховує поточні витрати на підтримку апарату управління та його забезпечення. Інша розроблена група показників буде характеризувати конфігурацію групи підприємств та оцінювати відповідність СІУГП об'єкту управління. Це такі показники як: щільність групи, ступінь її централізації, гомогенності, замкненості, поширеності, структурної автономії та подібності, тіснота й сила ділових зв'язків, стійкість мережі. Їхній розрахунок дозволить більш ґрунтовно підійти до рішення основних завдань, які виникають перед системою інтегрованого управління. Проте, остаточне рішення питання про склад членів групи повинне додатково враховувати показники ефективності функціонування окремих членів групи.

Залежно від типу групового об'єднання створення системи взаємного моніторингу може відбуватися на основі централізованого, децентралізованого або змішаного підходів [18]. Залежно від цього існує альтернатива вибору організаційної форми єдиного координаційного центру. Проте, у будь-якому разі на кожному підприємстві буде виділятися окремий суб'єкт, що забезпечуватиме взаємодію між підприємствами групи.

Також, в процесі функціонування СІУГП між підприємствами-членами групи формується певна система комунікаційних й технологічних зв'язків, пов'язаних з рухом логістичних потоків. Для оптимізації цього процесу, підвищення ефективності координації оперативних дій, забезпечення відстеження обраної траєкторії групового розвитку, контролю виконання консолідованого бюджету та зростання швидкості внутрішньогрупового обміну інформацією нами запропоновано створення системи взаємного моніторингу підприємств-членів групи.

Основа запропонованих схем взаємного моніторингу становить забезпечення взаємодії безпосередньо систем управління двох окремих підприємств групи й, у випадку централізації функцій управління, створеного координаційного центру. Розроблені схеми моделюють відносини лише між двома підприємствами, проте їхня кількість може бути збільшена до будь-якої величини. Такий розгляд двох підприємств, між якими виникають прямі логістичні зв'язки в межах окремої групи, дозволяє розробити принципи функціонування й удосконалення системи інтегрованого управління. В той же час, основою для формування системи взаємного моніторингу й виділення координаційного центру є узгодження інтересів учасників групової діяльності й приведення їх власних стратегічних бачень у відповідність із загальногруповою стратегією.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті визначено, що утворення будь-якої групи підприємств та інтеграцію систем управління окремих її членів слід здійснювати на системній основі, для чого

пропонується використання холархічних методів аналізу субцілісних об'єктів. Запропоновано кожне підприємство розглядати як окремих ієрархічний рівень в структурі групи, а до предмету інтегрованого управління відносяться всі дії і відносини між членами групи та усередині кожного з них. Запропоновано будувати систему інтегрованого управління на певних принципах, які запропоновано розділити на: загальні принципи інтегрованого управління групою підприємств; принципи організації процесу інтегрованого управління; принципи організації структур інтегрованого управління; кібернетичні принципи управління складними системами. Відтак, система інтегрованого управління повинна впроваджуватися на комплексній основі, забезпечуючи взаємозалежне вирішення поставлених задач й одержання високих кінцевих результатів діяльності всіх учасників групи. Відповідно групу запропоновано розглядати як сукупність ланцюгів створення доданої вартості та поширення логістичної взаємодії, у якій члени групи розглядаються як окремі ланки логістичної системи. Таким чином, виникає інтегрована логістична мережа, основною метою якої постає створення таких організаційних й економічних умов, що дозволять максимально задовольнити вимоги всіх членів групи шляхом прийняття компромісних рішень та подолання невідповідності між різними елементами системи. Для полегшення побудови такої мережі було введено поняття інтегрованого ланцюга постачань й висвітлено етапи його побудови, розроблено типологію логістичних взаємин членів групи й подано схему взаємодії між вартісними ланцюгами, зорієнтовану на виникнення синергетичного ефекту для групи в цілому.

На основі проведеного аналізу інтеграційних тенденцій економіки було встановлено, що у будь-якому разі головними причинами неефективності діяльності групового об'єднання може бути або вибір не того партнера, або поганий менеджмент нового утворення. Це обумовило розробку в роботі технології оцінки організації та ефективності діяльності групи, заснованої на розрахунку певних параметрів та розробці шляхів доведення показників діяльності групи до оптимального значення. При цьому запропоновано виділення декількох груп показників й відповідних до них методів оцінки. До першої групи віднесено показники ефективності системи інтегрованого управління, що відбивають кінцеві результати функціонування групи. Друга група показників, що характеризує зміст процесу інтегрованого управління, враховує поточні витрати на підтримку апарату управління та його забезпечення. Інша розроблена група показників буде характеризувати конфігурацію групи підприємств та оцінювати відповідність СІУГП об'єкту управління. Це такі показники як: щільність групи, ступінь її централізації, гомогенності, замкненості, поширеності, структурної автономії та подібності, тіснота й сила ділових зв'язків, стійкість мережі. Їхній розрахунок дозволить більш ґрунтовно підійти до рішення основних завдань, які виникають перед системою інтегрованого управління.

Отже, вивчення інтеграційних тенденцій розвитку світової економіки, дослідження сучасних умов господарювання дозволило встановити різноманітні форм групового об'єднання підприємств, притаманних національній економіці. Для розробки й вдосконалення СІУГП, перш за все, необхідно визначити

відповідні тенденції та вимоги світової й національної економіки. Ефективне управління групою підприємств повинно ґрунтуватися на результатах відповідних аналітичних розрахунків оцінки групового потенціалу розвитку, дослідженні системи параметрів, що визначають конфігурацію групи підприємств.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні та систематизації етапів реалізації корпоративних інтеграційних процесів в контексті економічної стратегії розвитку інтеграційних корпоративних структур.

Список використаних джерел

1. Алексєєв І. В., Колісник М. К., Мороз А. С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія. Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2007. 132 с.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
3. Буряк П. Проблемність трансформаційних процесів у інтегрованих корпоративних структурах підприємництва. *Регіональна економіка*. 2004. № 2. С. 72-78.
4. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
5. Белоусенко М.В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 432 с.
6. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.
7. Волкова Н. М., Сахно Т. В. Промислові кластери. Полтава: Видавництво «Асмi», 2005. 272 с.
8. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с.
9. Гарретт Б., Дюсож П. Стратегические альянсы / пер. з англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 332 с.
10. Глушаниця Р. В. Кластерний принцип формування міжнародних стратегічних альянсів. URL: http://ndei.me.gov.ua/downloads/03_berezen10.rtf.
11. Горбатов В. М. Конкурентоспроможність та цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 592 с.
12. Гуцалюк О. М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 330-334.
13. Гуцалюк О. М. Інноваційна складова в управлінні ефективністю інтеграційних перетворень корпоративних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2017. Том 22. Вип. 10 (63). С. 102-108.
14. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД Інжек, 2012. 400 с.
15. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Ялдин І. В. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2007. 208 с.

16. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: монография. Донецк: АРТ-ПРЕСС, 2004. 452 с.
17. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2008. 408 с.
18. Полонский В. Г., Білоусова С. В., Білоусов А. М. Корпоративне управління у невиробничій сфері: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей. Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. 460 с.
19. Попов О. Є., Котов А. М., Зайцева Т. Г. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2009. 320 с.
20. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій: монографія. Київ: Кондор, 2004. 480 с.
21. Скібіцький Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І. Стратегічне управління корпораціями. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.
22. Світовий ринок М&А у 2021 році. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2022/06/2021-rik-stav-rekordnym-dlya-svitovoho-rynku-ma.html>.
23. Lawrence R. Z. Regionalism, Multilateralism, and Deeper Integration. Cambridge: Brookings Institution Press, 1996. 192 p. URL: <https://www.brookings.edu/book/regionalism-multinationalism-and-deeper-integration/>.
24. Mintzberg H., Dougherty D., Jorgensen J. and Westley F. Some surprising things about collaboration – knowing how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*. 1996. Vol. 25. No. 1. P. 60-71.
25. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press; Illustrated edition, 1998. 397 p.
26. Porter M. On Competition. Harvard Business Review Press; Updated, Expanded ed. edition, 2008. 576 p.
27. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management. New York: Oxford University Press, 2009. 299 p.
- of the Industrial Economy]. Donetsk, DonNTU [in Ukrainian].
6. Bokovets, V. V. (2016). Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia korporatsiinykh [Theoretical and methodological problems of corporate management]. Kyiv, Kondor [in Ukrainian].
7. Volkova, N. N., & Sahno, T. V. (2005). Promyshlennye klasteri [Industrial clusters]. Poltava, Asmi [in Russian].
8. Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. H., & Otenko, V. I. (2008). Upravlinski rishennia v zabezpechenni konkurento-spromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect]. Kharkiv, INZhEK [in Ukrainian].
9. Garrett, B., & Dyusozh, P. (2002). Strategicheskіe alyansy [Strategic alliances]. Moscow, INFRA-M [in Russian].
10. Hlushanytsia, R. V. (n.d.). Klasternyi pryntsyup formuvannia mizhnarodnykh stratehichnykh aliantsiv [Cluster principle of formation of international strategic alliances]. *ndei.me.gov.ua*. Retrieved from http://ndei.me.gov.ua/downloads/03_berezen10.rtf [in Ukrainian].
11. Horbatov, V. M. (2006). Konkurentospromozhnist ta tsykly rozvytku intehrovanykh struktur biznesu [Competitiveness and development cycles of integrated business structures]. Kharkiv, INZhEK [in Ukrainian].
12. Hutsaliuk, O. M. (2016). Ekonomichne obgruntuvannia protsesu utvorennia korporatyvnykh intehratsiinykh obiednan [Economic justification of the process of formation of corporate integration associations.]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: "Economics"*, Issue 1 (47), Vol. 2, pp. 330-334 [in Ukrainian].
13. Hutsaliuk, O. M. (2017). Innovatsiina skladova v upravlinni efektyvnistiu intehratsiinykh peretvoren korporatyvnykh pidpriemstv [An innovative component in managing the effectiveness of integration transformations of corporate enterprises.]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: «Ekonomika» – Bulletin of Odessa National University. Series: "Economics"*, Vol. 22, Issue 10 (63), 102-108 [in Ukrainian].
14. Ivanov, Yu. B., & Pylypenko, A. A. (2012). Intehratsiinyi rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia [Integrative development of business entities: theoretical justification and organization of management]. Kharkiv, InzhEK [in Ukrainian].
15. Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., & Yaldin, I. V. (2007). Upravlinnia stvoreniam i rozvytkom vydatnoi korporatsii [Management of the creation and development of an outstanding corporation]. Kharkiv, InzhEK [in Ukrainian].
16. Kurkin, N. V. (2004). Upravleniye ekonomicheskoy bezopasnost'yu razvitiya predpriyatiya [Management of economic security of enterprise development.]. Donetsk, ART-PRESS [in Russian].
17. Pylypenko, A. A. (2008). Stratehichna intehratsiia pidpriemstv: teoretychni osnovy, mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku [Strategic integration of enterprises: theoretical foundations, management mechanism and development modeling]. Kharkiv, InzhEK [in Ukrainian].
18. Polonskyi, V. H., Bilousova, S. V., & Bilousov, A. M. (2003). Korporatyvne upravlinnia u nevyrobnychii

References

1. Aleksiev, I. V., Kolisnyk, M. K., & Moroz, A. S. (2007). Upravlinnia resursnym zabezpechenniam promyslovo-finansovykh hrup [Management of resource provision of industrial and financial groups]. Lviv, Lvivska politehnika [in Ukrainian].
2. Ansoff, I. (1999). Novaia korporatyvnaia stratehiya [New corporate strategy.]. SPb.: Piter [in Russian].
3. Buriak, P. (2004). Problemnist transformatsiinykh protsesiv u intehrovanykh korporatyvnykh strukturakh pidpriemnytstva. [Problematicity of transformational processes in integrated corporate structures of entrepreneurship]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 2, pp. 72-78 [in Ukrainian].
4. Arefieva, O. V., & Vasiutkina, N. V. (2013). Korporatyvne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok [Corporate management: evolution, formation, development]. Kyiv, Lira-K [in Ukrainian].
5. Belousenko, M. V. (2006). Zahalna teoriia orhanizatsii: orhanizatsiina evoliutsiia industrialnoi ekonomiky [Global Theory of Organization: Organizational Evolution

sferi j [Corporate management in the non-production sphere]. Kherson, OLDY-plius [in Ukrainian].

19. Popov, O. Ye., Kotov, A. M., & Zajtseva, T. H. (2009). Rozpodil i realizatsiia korporatyvnoho kontroliu pry formuvanni kapitalu aktsionernoho tovarystva [Distribution and implementation of corporate control in the formation of capital of a joint-stock company]. Kharkiv, Inzhek [in Ukrainian].

20. Rudenko, L. V. (2004). Upravlinnia potokamy kapitaliv u suchasni biznes-modeli funktsionuvannia transnatsionalnykh korporatsii [Management of capital flows in the modern business model of the functioning of transnational corporations]. Kyiv, Kondor [in Ukrainian].

21. Skibitskyi, L. I., Matveev, V. V., & Schelkunov, V. I. (2016). Stratehichne upravlinnia korporatsiiami [Strategic management of corporations]. Kyiv, CEL [in Ukrainian].

22. Svitovyi rynek M&A u 2021 rotsi [The global M&A market in 2021]. (n.d.). *kpmg.com*. Retrieved from <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/>

2022/06/2021-rik-stav-rekord-nym-dlya-svitovoho-ryнку-ma.html [in Ukrainian].

23. Lawrence, R. Z. (1996). Regionalism, Multilateralism, and Deeper Integration. Cambridge: Brookings Institution Press. *brookings.edu*. Retrieved from <https://www.brookings.edu/book/regionalism-multinationalism-and-deeper-integration/>.

24. Mintzberg, H., Dougherty, D., Jorgensen, J., & Westley, F. (1996). Some surprising things about collaboration – knowing how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*, Vol. 25, No. 1, pp. 60-71. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90041-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90041-8).

25. Porter, M. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press; Illustrated edition.

26. Porter, M. (2008). On Competition. Harvard Business Review Press; Updated, Expanded ed. edition.

27. Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. New York, Oxford University Press.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2023

Формат цитування:

Гончар В. В., Калінін О. В., Орлова А. А., Федюк Б. О. Корпоративно інтегроване управління групами та об'єднаннями підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 57-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).57-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).57-62)

Gonchar, V. V., Kalinin, O. V., Orlova, A. A., Fediuk, B. O. (2023). Corporate Integrated Management of Groups and Associations of Enterprises. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (44), pp. 57-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).57-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).57-62)