

М. Чень, здобувач третього
(освітньо-наукового) рівня
вищої освіти
ORCID 0009-0004-4799-1371
e-mail: chenmin@meta.ua,
Приватний заклад вищої освіти
«Східноєвропейський університет
імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси

РОЗРОБКА МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ ТА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Вступ. У сучасному світі корпоративні інтеграційні процеси набувають все більшої актуальності та значення в умовах глобалізації та швидких змін в економічному середовищі. Реалізація таких процесів вимагає комплексного підходу та вдосконалення економічної стратегії підприємств.

Актуальність розробки методичного підходу та відповідних рекомендацій щодо формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів надзвичайно висока з кількох причин:

1. Зростання глобалізації: умови світового бізнесу стають все складнішими і конкурентнішими через зростання глобальних ринкових впливів. Підприємства в усьому світі шукають способи розширення своєї присутності та зміцнення своєї конкурентоспроможності через корпоративні інтеграції.

2. Швидкі зміни в технологіях й на ринках: технологічні інновації та зміни в споживчих уподобаннях створюють необхідність для підприємств пристосовуватися та реагувати швидко. Корпоративні інтеграції можуть бути одним із способів адаптації до цих змін.

3. Пошук оптимальних стратегій: підприємства шукають оптимальні стратегії для забезпечення свого стійкого розвитку та збільшення своєї конкурентоспроможності. Оптимальна економічна стратегія корпоративних інтеграцій може допомогти підприємствам досягти цих цілей.

4. Потреба в ефективному управлінні ризиками: корпоративні інтеграції часто пов'язані зі значними ризиками, такими як фінансові ризики, ризики репутації та організаційні ризики. Розробка ефективних методів управління цими ризиками є критичною для успішної реалізації корпоративних інтеграцій.

Отже, розробка методичного підходу та рекомендацій щодо формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів є актуальним напрямком та важливим завданням для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Компетентно сформований методичний підхід дозволить підприємствам ефективно реагувати на зміни у світовому ринковому середовищі та забезпечити їх стійкий розвиток у майбутньому.

Постановка проблеми. Аналіз поточного стану корпоративних інтеграційних процесів на ринку, визначення ключових факторів успіху в реалізації корпоративних інтеграцій, розробка методичного підходу до формування економічної стратегії в контексті корпоративних інтеграцій, надання методичних рекомендацій щодо вдосконалення економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, в комплексі, формують економічну стратегію – документ, призначений для керівників підприємств, які планують або вже здійснюють корпоративні інтеграції, а також для фахівців у галузі стратегічного управління та економічного аналізу.

Основні розділи цієї стратегії будуть присвячені детальному аналізу та розробці кожного з вищезазначених завдань з метою надання зрозумілих і дієвих методичних рекомендацій для успішної реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

Даний підхід дозволить підприємствам ефективно формувати та реалізовувати економічну стратегію корпоративних інтеграційних процесів з урахуванням специфіки їх діяльності та ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, актуалізації стратегічного управління та корпоративних інтеграцій присвячені наукові праці відомих світових та вітчизняних вчених.

Майкл Портер (Michael Porter), Гарріган, Леммон та Джейвітт (Harrigan, Lemon, & Jevitt), Девід Йосі (David Yoffie) та Майкл Кусумано (Michael Cusumano), Річард Румельт (Richard Rumelt), Дональд Хамфрі (Donald Hambrick) та Джеймс Фрідріксон (James Fredrickson), Джон Коттер (John Kotter) – представники світової наукової спільноти з розвитку корпоративних інтеграцій.

Українські вчені та дослідники також активно займаються вивченням питань стратегічного управління та формуванням економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, зокрема: О. Бойко, Ю. Бондар, О. Васильєва, Н. Верхоглядова, О. Гуцалюк, В. Замлинський, І. Кичко, С. Ковальчук, Т. Ларіна, А. Пересяда, І. Чмутова, В. Шаповал, М. Широкова, А. Яковлев.

Завдяки їхнім дослідженням та роботі в цій галузі можливо розробити методичні підходи та рекомендації, які сприятимуть успішному формуванню та реалізації економічної стратегії корпоративних інтеграційних процесів в українських компаніях.

Мета дослідження полягає в розробці методичного підходу та наданні компетентних рекомендацій і порад щодо формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

Викладення основного матеріалу. Формування економічної стратегії для реалізації корпоративних інтеграційних процесів є складним науковим завданням, і тому вибір підходів до її побудови може варіюватися залежно від конкретних обставин й характеристик бізнесу. Однак, є загальні кроки та методичні рекомендації, які мають бути враховані при розробці такої стратегії (див. таблицю).

Таблиця

**Характеристика методичних рекомендацій
щодо формування економічної стратегії
для реалізації корпоративних інтеграційних процесів**

| № з/п | Методичний підхід / рекомендації | Характеристика |
|-------|----------------------------------|---|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Аналіз потреб та цілей | – визначення цілей і завдань інтеграції; – оцінка потреб компаній, що об'єднуються, розробка чіткої стратегічної мети |
| 2 | Оцінка ринкового середовища | – дослідження ринкового середовища, врахування конкурентних умов та ризиків; – визначення можливостей для розвитку та інновацій |
| 3 | Аналіз фінансового стану | – проведення глибокого аналізу фінансового стану всіх сторін, що об'єднуються; – врахування боргів, активів та інших фінансових параметрів |
| 4 | Визначення стратегії інтеграції | – вибір оптимальної моделі інтеграції (наприклад, вертикальна, горизонтальна, конгломератна); – розробка плану дій для поетапної реалізації корпоративної інтеграції |

Закінчення таблиці

| 1 | 2 | 3 |
|---|--------------------------------------|---|
| 5 | Управління трансформаціями і змінами | – розробка плану управління змінами, орієнтованого на персонал; – визначення комунікаційних стратегій для зменшення опору до трансформацій і змін |
| 6 | Легалізація та регуляторні питання | – вивчення юридичних та регуляторних аспектів корпоративної інтеграції; – забезпечення відповідності всіх процедур та норм |
| 8 | Моніторинг та оцінка | – встановлення системи моніторингу для відстеження результатів корпоративної інтеграції; – проведення регулярних оцінок стратегії та внесення коректив (за необхідності) |

Джерело: авторська розробка.

Запропонований підхід має загально рекомендований класичний вектор, проте кожен випадок корпоративної інтеграції може вимагати індивідуального підходу. Також важливо враховувати особливості галузі, регіональні аспекти та конкретні умови компаній, що об'єднуються.

Для коректного формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів доцільно використовувати різні дієві методи та інструменти (див. рисунок).

Отримати повний опис стану ринку та визначити оптимальні стратегії для реалізації корпоративних інтеграційних процесів з урахуванням його умов та особливостей можливий з використанням певних позицій глибокого економічного аналізу та його спеціальних прийомів.

Економічне моделювання є необхідним інструментом при формуванні економічної стратегії для реалізації корпоративних інтеграційних процесів, що дозволяє аналізувати та передбачати фінансові й економічні наслідки різних стратегічних рішень. Розглянемо основні кроки та аспекти економічного моделювання:

1. Визначення параметрів моделі.

Визначаються ключові економічні показники (прибуток, витрати, обсяги продажу, інвестиції тощо) та враховуються фактори, які впливатимуть на ефективність інтеграції (зміни в ринковій долі, ефективність виробництва тощо).

2. Розробка фінансової моделі.

Створюється фінансова модель, яка включає доходи, витрати, прибуток, інвестиції, грошові потоки та інші важливі показники.

Використовуються такі інструменти, як таблиці Excel або спеціалізовані програми для фінансового моделювання.

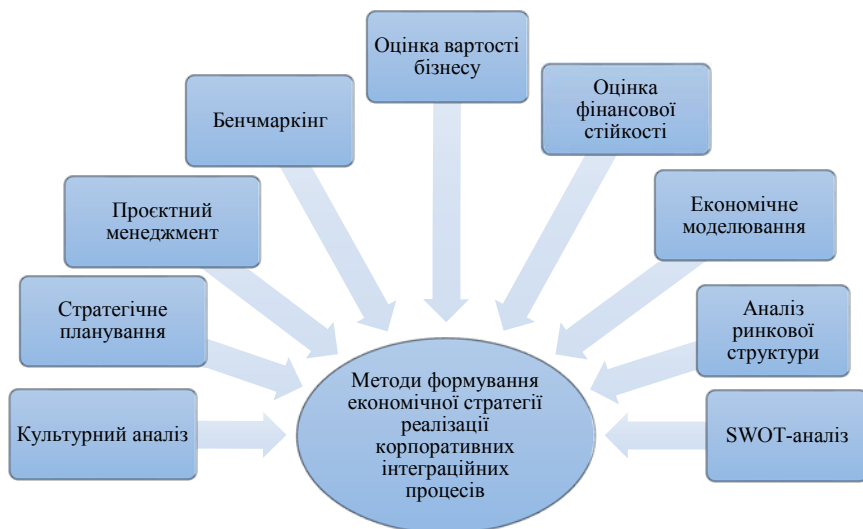


Рисунок. Методи формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів

Джерело: авторська розробка.

3. Сценарійне моделювання.

Розглядаються різні сценарії корпоративної інтеграції, враховуються можливі зміни в ринкових частках, витратах, інвестиціях та інших параметрах, аналізується вплив різних факторів на економічні показники.

4. Оцінка ризиків та чутливості.

Визначаються основні ризики, пов'язані з корпоративною інтеграцією, і включаються у модель. Виконується аналіз чутливості для визначення того, як зміни ключових параметрів можуть впливати на результати.

5. Прогнозування грошових потоків.

Складається прогноз грошових потоків на різних етапах корпоративної інтеграції та враховуються такі фактори, як інвестиції, операційні витрати, внутрішні грошові потоки та зовнішні джерела фінансування.

6. Визначення показників ефективності.

Встановлюються ключові показники ефективності, такі як NPV (чиста присутня вартість), IRR (внутрішня норма доходу), ROI (питома рентабельність інвестицій) тощо. Порівняння результатів різних сценаріїв дозволяє визначити найбільш оптимальні варіанти.

7. Оцінка вартості корпоративної інтеграції.

Розглядається вартість реалізації корпоративної інтеграції та здійснення необхідних змін та чи буде дана інтеграція фінансово ефективною в середньостроковому і довгостроковому періодах.

Економічне моделювання допомагає менеджерам ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на етапі формування економічної стратегії для корпоративних інтеграційних процесів, а також сприяє визначенню ризиків та можливостей.

Бенчмаркінг є особливим інструментом при формуванні економічної стратегії для реалізації корпоративних інтеграційних процесів. Його підхід дозволяє порівнювати результати та практики компанії з найкращими в галузі корпоративних інтеграцій і використовувати отримані висновки для покращення власних стратегій.

Бенчмаркінг допомагає компаніям не лише визначити найкращі практики в галузі інтеграцій, але і є стратегічним засобом покращення ефективності та конкурентоспроможності компанії в контексті корпоративних інтеграційних процесів.

Культурний аналіз відіграє ключову роль у формуванні економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів. Культурні аспекти організацій суттєво впливають на успіх або невдачу інтеграції. Для розуміння корпоративної культури необхідно провести аналіз корпоративної культури кожної з компаній, що об'єднуються розкрити основні цінності, установки та способи роботи в організаціях.

Після проведеного аналізу необхідно ідентифікувати розбіжності та спільні цінності у корпоративних культурах та проаналізувати, як вони можуть вплинути на інтеграційні процеси. Для оцінки рівня прийняття нового корпоративного середовища спостерігаємо, як працівники реагують на зміни та інтеграцію.

Важливу роль у формуванні корпоративної культури після інтеграції відіграють лідери та впливові особи у кожній компанії, з якими необхідно встановити дружні відносини. Для комфортної робочої атмосфери враховуються найкращі елементи кожної культури, створюються спільні ідентичності та розробляються ефективні комунікаційні стратегії щодо взаємодії з персоналом.

Аналізуються потенційні конфлікти та опір у зв'язку з можливими культурними розбіжностями та розробляються стратегії для їх вирішення. Постійний моніторинг культурних змін після інтеграції дозволить передбачити нові виклики, адаптувати стратегії та вносити необхідні корективи.

Культурний аналіз є ключовим елементом для успішної корпоративної інтеграції, оскільки відповідна культурна стратегія допомагає зменшити конфлікти, підтримувати злагодженість команд та створювати сприятливе середовище для досягнення економічних цілей.

Міжнародний досвід у формуванні економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів є важливим для ознайомлення, оскільки дозволяє врахувати глобальні аспекти, різноманітні культурні контексти, правові особливості та економічні фактори, зокрема:

- аналіз впливу глобальних ринкових умов на інтеграційні процеси;

- врахування досвіду компаній, які успішно впоралися з глобальною конкуренцією під час інтеграції;

- огляд міжнародних правових аспектів, таких як узгодження правових норм у різних країнах;

- аналіз досвіду компаній у вирішенні юридичних питань, пов'язаних із злиттям та придбанням;

- оцінка валютних ризиків, які можуть виникнути внаслідок міжнародної інтеграції;

- розгляд стратегій фінансового управління та зменшення ризиків у зв'язку з коливанням валютних курсів;

- аналіз досвіду компаній у вирішенні міжкультурних викликів і конфліктів під час інтеграції;

- розробка стратегій для сприяння ефективній комунікації та взаєморозумінню серед різноманітного персоналу;

- аналіз відмінностей та можливостей глобальних ланцюгів постачання;

- дослідження прикладів компаній, які успішно інтегрували глобальні постачальницькі мережі;

- аналіз досвіду, як компанії впроваджують технологічні інновації під час інтеграційних процесів у глобальному масштабі;

- можливості використання передових технологій для покращення продуктивності та ефективності;

- стратегії вивчення та передачі знань між глобальними командами під час інтеграції;

– аналіз забезпечення збереження та розподілу критичних знань компанії;

– врахування відмінностей в управлінні персоналом у різних країнах;

– розробка стратегій для розвитку глобального лідерства та збереження висококваліфікованих кадрів.

Міжнародний досвід дозволяє корпоративним підприємствам враховувати усі нюанси глобального бізнесу та адаптувати свої стратегії інтеграції до конкретних умов різних ринків та країн.

Висновки. Провівши дане дослідження ми однозначно дійшли висновку щодо високої актуальності питання розробки методичного підходу та надання рекомендацій з формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів. Здійснено огляд наукової літератури та проведено аналіз комплексних наукових досліджень, методів і підходів, що стосуються корпоративних інтеграцій та економічної стратегії.

Визначено ключові фактори, які слід враховувати при розробці методичного підходу:

аналіз поточного стану: розглянуто сучасні тенденції в галузі корпоративних інтеграцій та вивчено досвід реалізації подібних процесів в різних компаніях;

означення цілей та завдань: сформульовано основні цілі та завдання розробки методичного підходу, враховуючи потреби й особливості конкретних підприємств чи груп підприємств;

розроблення методичного підходу: визначено основні етапи реалізації корпоративних інтеграцій і розроблено методичні рекомендації щодо кожного з них. Враховано такі аспекти, як стратегічне планування, фінансовий аналіз, управління ризиками, комунікації тощо;

валідація та впровадження: надано рекомендації щодо подальшої перевірки (тестування) запропонованого методичного підходу для його впровадження на практиці, здійснивши відповідні корегування та уточнення (за необхідності). Забезпечення впровадження розроблених рекомендацій у роботу компаній реалізується індивідуально та з урахуванням всіх особливостей;

оцінка результатів: проведено оцінку ефективності використання розробленого методичного підходу та рекомендацій, визначено досягненні результати й можливі шляхи подальшого вдосконалення.

Отже, загальна мета розробки методичного підходу та рекомендацій полягає в створенні системного підходу до управління

корпоративними інтеграціями, який би допоміг підприємствам ефективно впроваджувати стратегічні зміни й досягати успіху в глобальному бізнес-середовищі.

Література

1. Бойко О. В., Гаврилова Н. В., Ремзіна Н. А., Сухачова О. О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 85-92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).85-92).

2. Бондар Ю. А., Дейнека В. С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>.

3. Верхоглядова Н. І. Забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних відносин. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 35. С. 77-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-27>.

4. Гуцалюк О. М. Вивчення організаційно-економічних форм утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38).

5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Григораш С. Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 41-51.

6. Живко З. Б. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник. Черкаси: Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

7. Птащенко Л. О. Збалансованість економічних інтересів: інноваційні напрями державного і корпоративного стратегічного управління: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 296 с.

8. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 231 с.

9. Kolodinskyi S. B., Hutsaliuk O. M., Kramskyi S. O. Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2022. Vol. 15. P. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4>.

References

1. Boiko, O. V., Havrylova, N. V., Remzina, N. A., Sukhachova, O. O. (2022). Osoblyvosti formuvannia stratehii diialnosti korporatyvnykh intehrovanykh struktur ta protsesiv. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy* [Peculiarities of the formation of strategies for corporate integrated structures and processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 85-92. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).85-92](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).85-92) [in Ukrainian].

2. Bondar, Iu. A., Deineka, V. S. (2023). Stratehii rozvytku pidpriumstva: znachennia, vydy, osoblyvosti [Enterprise development strategies: meaning, types, fea-

tures]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*, 3(84). pp. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88> [in Ukrainian].

3. Verhogyadova, N. I. (2022). Zabezpechennia balansu interesiv uchasyukiv korporatyvnykh vidnosyn [Ensuring the balance of interests of participants in corporate relations]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 35., pp. 77-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.35-27> [in Ukrainian].

4. Hutsaliuk, O. M. (2020). Vyvchennia orhanizatsiino-ekonomichnykh form utvorennia korporatyvnykh intehratsiinykh obiednan [Study of organizational and economic forms of formation of corporate integration associations]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriiia «Economika» – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". "Economy" series*, 16 (44), pp. 34-38. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-34-38](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2020-16(44)-34-38) [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Hryhorash, S. Yu. (2023). Vybir tekhnolohii upravlinnia korporatyvnoiu intehratsiieiu promyslovykh pidpriemstv [The choice of management technologies for corporate integration of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriiia: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*, 2 (28), pp. 41-51 [in Ukrainian].

6. Zhyvko, Z. B. (2019). Orhanizatsiia ta upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Organization and management of the economic security system of the enterprise: educational and methodological manual]. Cherkasy, Chabanenko Yu.A. 120 p. [in Ukrainian].

7. Ptashchenko, L. O. (2009). Zbalansovanist ekonomichnykh interesiv: innovatsiini napriamy derzhavnogo i korporatyvnogo stratehichnoho upravlinnia [Balance of economic interests: innovative directions of state and corporate strategic management: monograph]. Kyiv, Center for Educational Literature. 296 p. [in Ukrainian].

8. Shvydanenko, H. O., Boichenko, K. S. (2015). Rozvytok pidpriemstva: stratehichni namiry, ryzyky ta efektyvnist [Enterprise Development: Strategic Intentions, Risks, and Performance]. Kyiv, KNEU. 231 p. [in Ukrainian].

9. Kolodynskiy, S. B., Hutsaliuk, O. M., Kramskiy S.O. (2022). Management of inter-firm cooperative relations for the exchange of innovations by enterprises of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 15, pp. 46-55. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2022-15-4> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 08.11.2023 р.