

**Олена Володимирівна Бойко**

*д-р екон. наук, доц.*

ORCID 0000-0003-0719-8921

e-mail: lvbojko@yahoo.com,

*Приватний заклад вищої освіти «Східноєвропейський  
університет імені Рауфа Аблязова», м. Черкаси,*

**Наталія Валеріївна Гаврилова**

*канд. екон. наук, доц.*

ORCID 0000-0001-5366-1820

e-mail: nh.15426378@gmail.com,

*Центральноукраїнський національний  
технічний університет, м. Кропивницький,*

**Наталія Андріївна Ремзіна**

*канд. екон. наук*

ORCID 0000-0002-0838-5166

e-mail: nremzina@ukr.net,

*Одеський національний морський університет, м. Одеса,*

**Ольга Олександрівна Сухачова**

*канд. екон. наук, доц.*

ORCID 0009-0008-1505-469X

e-mail: suhacheva84@gmail.com,

*Центральноукраїнський інститут розвитку людини  
ЗВО «Відкритий міжнародний університет  
розвитку людини «Україна», м. Кропивницький*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР ТА ПРОЦЕСІВ

**Постановка проблеми.** В умовах трансформації методів ведення конкурентної боротьби, зміни первинної ланки національної економіки відбувається і вдосконалення внутрішніх механізмів управління підприємствами. При цьому стратегічні підходи набули значного поширення, однак, перш за все, в практиці зарубіжних підприємств. Той факт, що вітчизняні інтегровані підприємства мають порівняно низький конкурентний статус, спричинено недостатністю розвитку та використання методології формування та реалізації ефективних стратегій розвитку.

**Аналіз останніх досліджень й публікацій.** Питанням формування стратегій розвитку сучасних підприємств присвячено праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема, Ю. Бондар, О. Гуцалюка, А. Пилипенка, О. Попова, М. Портера, А. Томпсона, А. Чандлера, З. Шершньової, Н. Шматько, деяких інших. Однак динаміка реальних економічних процесів піднімає актуальність дослідження особливостей розробки та імплементації в практику стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур.

**Мета статті** – дослідити особливості розробки стратегій інтегрованих корпоративних структур та процесів.

**Основні результати дослідження.** Стратегія – це комплекс різноманітних заходів зі створення унікальної та ціннісної позиції підприємства на ринку [19, с. 70]. Або, як пропонує Р. Грант, стратегія – це пла-

нування способів, за допомогою яких організація чи індивід може досягати поставлених цілей [3, с. 33].

Найбільш комплексний підхід до поняття «стратегія» викладено в працях Г. Мінцберга у вигляді концепції 5-их «П». Тобто стратегія розглядається як [7, с. 18-22]:

- план, тобто керівництво, орієнтир або напрям розвитку, дорога з теперішнього в майбутнє;
- принцип поведінки або слідування певної моделі поведінки;
- позиція, а саме розміщення окремих товарів та конкретних ринках;
- перспектива, тобто основний спосіб діяльності організації;
- прийом, особливий маневр, що здійснюється з метою перехитрити конкурента.

Стратегії традиційно розглядаються як загальний довгостроковий орієнтир, як філософія розвитку бізнесу. Т. Пауел [20] наголошує, що філософія стратегії в сучасних умовах передбачає впровадження таких практичних інструментів як впровадження найкращих досліджень, вивчення найкращого досвіду, найкращої практики. Саме такий підхід забезпечує практичне втілення концепції стратегії та її ефективність. Крім того, вчені [21] зазначають, що дослідження теорії розробки стратегії лежить не лише в сфері мікроекономіки, оскільки на цей процес впливають демографічні та соціальні процеси, законодавчі та політичні середовище, технологічні зв'язки та тренди тощо.

Таким чином, процес формулювання стратегії це складний процес, який базується на системі інформації про характеристик та умов здійснення підприємством своєї діяльності.

Досить часто, коли мова йде про невеликі підприємства стратегія залишається визначеною загальною траєкторією діяльності підприємства. Однак, коли мова йде про інтегровані підприємства стратегія набуває чіткого структурованого змісту та базується на комплексі кількісно визначених показників.

Для того, щоб зрозуміти чи існують особливості процесів розробки та реалізації стратегії в умовах інтегрованого підприємства зупинимось на визначенні поняття «стратегія» інтегрованого підприємства, на ідентифікації видів стратегій інтегрованого підприємства та на дослідженні послідовності етапів з вироблення стратегії.

Для визначення стратегії інтегрованого підприємства вдало підходить поняття корпоративної стратегії, яке надав В. Данніков. Так, корпоративна стратегія – це єдина стратегія групи компаній, яка описує зв'язки між елементами системи (дочірніми підприємствами) й відбиває особливості, які притаманні єдиному цілому; – це те, що перетворює корпорацію з набору різних видів бізнесу в єдине ціле [11, с. 199].

Успішна стратегія корпорації – це не проста сукупність розрізаних будівельних блоків, а ретельно сконструйована система взаємопов'язаних частин. В межах справжньої корпоративної стратегії всі елементи (ресурси, бізнес-одиниці та організація) знаходяться в стратегічній відповідності [15].

Стратегія, як зазначає А. Пилипенко [8, с. 57], повинна містити в собі три найважливіші складові: основні цілі (або завдання) діяльності; найбільш істотні елементи політики, що спрямовують або обмежують поле діяльності; послідовність основних дій (або програм), спрямованих на досягнення поставлених цілей. І в умовах інтегрованих підприємств ці складові зазнають певних змін, ускладнень, пов'язаних з багаторівневим характером формування.

Цілі, сформульовані для інтегрованого підприємства повинні враховувати або базуватись на цілях окремих підрозділів. І на цьому етапі відбувається їх взаємне корегування. При цьому слід наголосити, що цілі інтегрованого підприємства стають більш амбіційними саме за рахунок здійснення інтеграційних операцій.

Інтегроване підприємство за рахунок операцій з консолідації має змогу розширити істотні елементи політики, тобто виробничі ресурси, досягнутий рівень технологічного розвитку, обсяг інвестиційних ресурсів, тощо та перетворити їх у ключові чинники реалізації проєктів, які мають стратегічне значення для всього інтегрованого підприємства.

Основний перелік дій або програм, які забезпечать реалізацію стратегії слід деталізувати з урахуванням усіх підрозділів.

Другий важливий момент це види стратегій, які розробляються підприємствами, в тому числі інтегрованими.

Виходячи з підходів, представлених в науковій літературі [11] існує наступна класифікація стратегій відповідно до декількох рівнів їх розробки:

а) загально-корпоративний рівень передбачає розробку загальної стратегії;

б) рівень функціональних підрозділів характеризується розробкою забезпечуючих стратегій (функціональних, ресурсних, операційної);

в) рівень виробничих підрозділів, де відбувається розробка продуктово-товарних стратегій.

Якщо ж брати до уваги пропозиції сучасної науки [16] для міжнародних компаній, то виокремлення рівнів розробки стратегій дещо інше: 1 рівень стратегічного планування передбачає розробку корпоративної стратегії, 2 рівень – розробка стратегій бізнес-одиниць, 3 рівень – формулювання змісту функціональних стратегій.

Корпоративна стратегія визначає ринкову позицію підприємства. Вона повинна гарантувати, що комбінація бізнесів різних підприємств забезпечить створення доданої вартості для корпорації. Бізнес-стратегія визначає цільові характеристики конкурентних переваг для конкретного бізнесу (підрозділу інтегрованого підприємства). Функціональні стратегії визначають створення чи використання потенціалу ефективності наявних (виокремлених) функцій всередині підприємства (маркетинг, управління персоналом, виробництво, ресурсозабезпечення).

Альтернативи загальних стратегій, які пропонував М. Портер [6, с. 51-58] загальновідомі: найменші сукупні витрати, диференціація, зосередження. Однак базисні складові цих стратегій інтегрованими підприємствами вже досягнуті: максимально оптимізовані витрати, визначена оптимальна структура виробництва, сформовані ринки збуту тощо. Відповідно відбувається зміна змісту загальних стратегій підприємства.

Історичний аспект трансформації змісту стратегії корпорації викладено в роботі А. Чандлера [14]. Зміна умов господарювання зумовлюють удосконалення стратегії, а ці заміни потребують зміни структури наголошено автором. Ці зміни досить часто передбачали проведення інтеграційної операції та перехід до інтегрованих структур підприємства.

А в сучасних умовах інтегровані підприємства, як свідчать проведені нами дослідження та наукова література [18], в якості загальної все частіше обирають стратегію корпоративної відповідальності та стійкості розвитку.

Виникла реальна потреба змін зв'язків між корпораціями та суспільством через формулювання стратегії, яка б забезпечувала підвищення соціальної легітимності компанії. Суспільство хоче бачити соціально-відповідальну організацію, а не лише установу, що займається мобілізацією ресурсів з метою створення багатства і переваг для зацікавлених осіб.

Стійкість корпоративної продуктивності вимірюється через економічний, соціальний та екологічний вплив компанії і пов'язаної задоволеності зацікавлених сторін. Стійкість діяльності корпорації повинна проявлятися в:

– економічному ефекті (стійкі процеси створення багатства на глобальному, національному та місцевому рівнях, а також характеристики людського капіталу);

– соціальних наслідках (забезпечення захисту прав людини, формування сталих трудових відносин, збільшення витрат на охорону здоров'я та безпеку, забезпечення регіонального розвитку та вирішення інших проблеми громади);

– зміні впливу плив на навколишнє середовище (зменшення викидів і відходів компанії).

Питання корпоративної відповідальності та забезпечення стійкості розвитку корпорацій повною мірою опираються на Глобальний договір ООН [22], який визначили цілі та принципи відповідальної корпоративної поведінки в наступних областях: права людини; стандарти праці; оточуюче середовище; протидія корупції. Інтегровані підприємства, які провадять глобальну діяльність, долучаються до принципів договору та приймають стратегію корпоративної відповідальності та стійкості розвитку, що суттєво впливає на всі сфери діяльності таких підприємств.

Перехід до стратегії корпоративної відповідальності, демонстрація підприємством бажання працювати прозоро відповідно до міжнародних договорів це і є механізм підвищення вартості підприємства.

Крім того, інтегровані підприємства є результатом реалізації такого виду стратегії як інтеграційна стратегія. Прийняття рішення підприємством про здійснення інтеграції відноситься однозначно до стратегічних. І тому можна стверджувати, що інтеграція, яка в результаті призводить до створення або до розширення масштабів діяльності існуючого інтегрованого підприємства має стратегічне значення.

Стратегії інтеграції (дезінтеграції) також слід розглядати як підтримуючі загальної стратегії. Ці стратегії для інтегрованих підприємств мають важливе значення та є допоміжними загальної стратегії. На основі узагальнення підходів, викладених у науковій літературі [3; 13] пропонуємо наступне визначення:

Стратегія інтеграції – це система довгострокових цілей розвитку підприємства за рахунок здійснення операцій з придбання цілісних майнових комплексів та формування на цій основі нових бізнес-можливостей, які можуть бути створені за рахунок об'єднання ресурсів, поширення передового досвіду тощо.

Стратегічна значимість інтеграції, яку здійснюють підприємства, зумовлена особливостями глобальної конкуренції, оскільки відбувається зменшення кількості підприємств – учасників конкурентної боротьби та перехід її на інший рівень розвитку. Відповідно в окремих галузях умовою збереження підприємства як активного учасника конкурентної боротьби є його укрупнення, а найпростіше це зробити за рахунок інтеграції подібних майнових комплексів.

На початку 90-х років ХХ ст. переважала операційна інтеграція. Однак з часом зросло значення технологічної, інформаційної інтеграції, тобто системної та комплексної взаємодії між підрозділами.

Для розуміння значимості інтеграційної стратегії для діяльності підприємств в сучасних умовах наведемо основні мотиви інтеграцій, а це: доступ до нових клієнтів (в тому числі глобальних), зниження витрат за рахунок масштабу та реплікації, доступ до дешевших трудових та матеріальних ресурсів, балансування ризиків, доступ до нових компетенцій, створити стратегічну потужність.

Виходячи зі змісту довгострокової корпоративної стратегії розвитку формулюються бізнес-стратегії підрозділів інтегрованого підприємства.

Бізнес-стратегії підрозділів є синхронізованими за кількісно-якісними характеристиками цілей. Вибір змісту бізнес-стратегій відбувається виходячи з того, якими є ключові бізнес-драйвери в галузі, де функ-

ціонує підрозділ. Цільові характеристики бізнес-стратегії полягають в тому, щоб:

- мати гарні бренди та репутацію;
- мати та підтримувати міцні ринкові позиції;
- бути надійним роботодавцем;
- мати довіру фінансових ринків та збільшувати вартість бізнесу для акціонерів;
- бути інноватором в створенні нових видів продукції та нових ринків.

Розширення змісту загальної стратегії розвитку інтегрованих підприємств суттєво впливає на зміст функціональних стратегій, які формують її підтримку. Так, кожне інтегроване підприємство зважаючи на внутрішній потенціал та акценти діяльності формує свій стратегічний набір, який представлений комбінаціями і раніше існуючих функціональних стратегій та відносно сучасніших.

Виходячи з цього основними підтримуючими стратегіями стають: стратегія управління знаннями, стратегія взаємодії з навколишнім середовищем, стратегії, що базуються на ресурсах, стратегії організаційних змін, мережеві стратегії.

Узагальнивши все вищевикладене представимо систему стратегій сучасного інтегрованого підприємства у вигляді схеми (рис. 1).

Особливого значення має процес розробки набору стратегій для інтегрованих підприємств оскільки: *по-перше*, інтегровані підприємства є складними структурами і ефективність функціонування усіх складових значною мірою залежить від системності формування загальної стратегії;

*по-друге*, вони концентрують значні обсяги ресурсів і їх розміщенням має високий рівень ризикованості та відповідальності для всіх структурних підрозділів.

Масштаби діяльності окремих інтегрованих підприємств суттєво відрізняються і це суттєво впливає на зміст їх стратегій. Узагальнивши підходи до розробки стратегій досліджуваними інтегрованими підприємствами пропонуємо розрізнити наступні види стратегій у відповідності з видом інтегрованих підприємств:

- стратегії інтегрованих підприємства, які являють собою транснаціональні корпорації;
- стратегії інтегрованих підприємства, які зосереджують свою діяльність в межах окремих національних економік зі здійсненням обмежених обсягів експорту.

Перший тип стратегій – це стратегії позиціонування підприємства як глобального лідера або виробника найкращих автомобілів. Виходячи з цього стратегії цього типу мають чітку орієнтацію на реальне формування конкурентних переваг в межах глобальної економіки.

Такі підприємства розробляючи стратегії розвитку не можуть концентруватись виключно на економічних цілях та все частіше формулюють стратегії з позицій формування соціально та екологічно відповідального бізнесу. Базовий підхід до забезпечення ефективності для такого типу стратегій полягає в передачі передового досвіду від бренду до бренду, від регіону до регіону. Оскільки інтегровані підприємства – учасники глобальних ринків, мають диверсифіковане виробництво у розрізі продуктів та географічних регіонів. А тому стратегія повинна відображати і ці особливості.



Рис. 1. Стратегічний набір інтегрованого підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [9-11; 16].

Другий тип стратегій характеризується меншою претензійністю цілей та більшою простотою як набору стратегій, так і змісту. Для інтегрованих підприємств, які рухаються в своєму розвитку слідом за глобальними лідерами притаманні цілі відповідно до займаного ринкового статусу. Тобто, як стратегічні цілі розглядаються наступні: співробітництво з глобальними лідерами, збереження частки на вітчизняному ринку, активізація діяльності на нових ринках, забезпечення технологічного розвитку, збільшення обсягу інвестицій, зниження рівня витрат на виробництво, підвищення якості продукції, підвищення ефективності управління персоналом.

Наступний важливий момент, який потребує дослідження – це процес розробки стратегії інтегрованого підприємства, який постійно вдосконалюється та стає все більш системним процесом стратегічного планування. З іншого боку, в науковій літературі [16; 18] вказується, що процес стратегічного планування це процес створення стратегії та відповідних документів. Він повинен бути:

а) зорієнтований на питання внутрішнього середовища компанії. Іншими словами процес повинне відповідати потребам компанії;

б) точно визначений і здійснюватися систематично. Це приносить перевагу, що робоча група не постійно стикається з проблемами процесу і, таким чином, зосереджена на центральній змісту;

в) керівники компанії повинні бути вбудовані в процес розробки стратегії. Наприклад, стратегії для певного дивізіону повинна розроблятися керівництвом даного дивізіону.

Питання організації процесів розробки стратегії інтегрованого підприємства розкриваються як у зарубіжній [9; 14; 16; 18], так і у вітчизняній літературі [8].

Найбільш точно процес розробки стратегії інтегрованого підприємства представлено на рис. 2. Представлена схема відображає етапи процесу розробки стратегії інтегрованого підприємства та значимість стратегічного аналізу в процесі їх формування.

На початковому етапі (0) відбувається відбір чітких та практичних завдань. Питання повинні бути чітко визначені та зафіксовані у графіку.

Перший етап передбачає проведення стратегічного аналізу, який передбачає накопичення даних в межах трьох основних сфер: глобальне середовище, взаємопов'язані галузі, саме підприємство. Стратегічний аналіз повинен завершуватися чіткою діагностикою проблем, вирішення яких і повинна забезпечити стратегія.

На другому етапі, відповідно до результатів стратегічного аналізу, відбувається визначення місії компанії, яка може бути переглянута або змінена відповідно до поточної ситуації. Саме сформульована місія і є основою цілей підприємства, які формують основу майбутніх стратегій.



Рис. 2. Процес стратегічного планування в умовах інтегрованого підприємства [17, с. 42]

На третьому етапі відбувається формування корпоративної стратегії, виходячи із загального бачення стратегічних позицій інтегрованого підприємства. Цей процес вимагає поточної оцінки ринкових позицій підприємства. Вони оцінюються відповідно до критеріїв привабливості галузі та конкурентних переваг. Завершується етап розробкою та оцінкою стратегічного варіанту розвитку інтегрованого підприємства.

Четвертий етап включає розвиток бізнес-стратегій підрозділів інтегрованого підприємства. Розробка стратегій передбачає оцінювання поточної ринкової ситуації та конкурентних переваг за кожним напрямком. Виходячи з результатів цих досліджень відбувається визначення майбутньої генеральної конкурентної стратегії на основі вибору цілей розвитку конкурентних переваг на рівні підрозділів та інтегрованого підприємства в цілому.

На п'ятому етапі розробляється функціональні стратегії. Вони повинні бути скоординовані та спрямовані на ефективність діяльності більш ніж одного підрозділу та гарантувати виконання комплексних завдань.

Шостий етап включає планування та здійснення заходів щодо розробки стратегічної програми дій.

Сьомий етап передбачає додаткову оцінку стратегій та програми їх втілення. Цей етап є важливим перед остаточним затвердженням та початком реалізації стратегії. Додаткові дослідження проводяться на різних рівнях розроблених стратегій та передбачають залучення персоналу до роботи паралельно над декількома стратегіями.

Восьмий етап передбачає розробку та затвердження стратегічних документів. Для того, щоб стратегія слугувала ефективним управлінським механізмом реалізації стратегії та програм стратегічні документи повинні бути чітко та коротко сформульовані.

Представлений алгоритм є стандартним та, безумовно, може бути адаптований до умов конкретного підприємства.

Стратегія в інтегрованих підприємствах трансформується в чіткий документ (набір документів), який комплексно та системно регламентує діяльність такого підприємства, що фактично підтверджує аналітичну, а не декларативну, природу стратегії. Тобто фактично на прикладі інтегрованих підприємств складається ситуація, коли стратегія із інструмента стратегічного менеджменту перетворюється в аналітичну форму представлення цільової інформації.

Відповідно до етапів процесу формування стратегії чи стратегічного набору відбувається формування 5 типів стратегічних документів: виклад місії, корпоративна стратегія, бізнес-стратегії, функціональні стратегії, програма імплементації стратегій. Вони відображають наступні ключові положення: найважливіші цілі та цінності, ринкові позиції, пропозиції щодо формування конкурентних переваг, ресурси та процеси щодо формування конкурентних переваг, заходи щодо здійснення.

Узагальнивши існуючу практику формування стратегій досліджуваних підприємств складемо детальний перелік основних питань, які повинні відображатись в стратегічній документації (табл. 1).

Перелік питань стратегічних документів підприємства

Стратегічний напрям	Цілі та заходи
<i>Загальна місія компанії</i>	Забезпечення стійкості розвитку та корпоративної відповідальності перед суспільством
<i>Менеджмент</i>	
Удосконалення принципів управління	Застосування єдиних управлінських принципів в усіх підрозділах
Забезпечення прозорості	Впровадження автоматизованих систем управління стійкістю на рівні корпорації, підрозділів, брендів
Управління ризиками та система внутрішнього контролю	Стандартизація і подальший розвиток методів управління ризиками і процесів для захисту майбутньої життєздатності інтегрованого підприємства
Управління постачальниками	Інтеграція вимог стійкості в усі контракти
<i>Економіка</i>	
Створення, виробництво та реалізація конкурентоспроможної продукції	Використання глобальних ресурсів для створення передових технологій та товарів,
Реінвестування	Постійно реінвестувати прибуток у розвиток технологій та продукції, особливо в стратегічних пунктах бізнес-циклу
Задоволення потреб клієнтів	Передача досвіду від бренду до бренду, від регіону до регіону
Відповідальність за продукції	Зміцнення інноваційного та технологічного лідерства
Дотримання корпоративних стандартів	Зміцнити контакти зі організаціями та діяльностями щодо дотримання корпоративних індикаторів розвитку
<i>Персонал</i>	
Кваліфікація	Зміцнення професійної освіти і навчання на міжнародному рівні Стажування випускників вузів у провідних експертів Щорічна атестація Надання можливості професійного навчання під час роботи
Участь в прибутках	Розробка системи оплати праці, яка б містила складову, залежну від прибутків підприємства
Здоров'я	Сприяння здоров'я, фітнесу і ергономічності: розширення обстеження і наступні скринінгові програми
Сприяння просуванню жінок	Збільшення частки жінок на всіх рівнях управління до 30%
Соціальна відповідальність	Створення системи соціального та пенсійного захисту працівників після звільнення
<i>Технологія</i>	
Підвищення технологічного рівня виробництва	Лідерство в проведенні досліджень з метою удосконалення та створення передових технологій для створення продукції майбутнього
<i>Екологічна безпека</i>	
Підвищення рівня екологічної безпеки продукції	Виробництво екологічно безпечної продукції
Підвищення рівня екологічності процесу виробництва продукції	Збільшення витрат на захист оточуючого середовища

Джерело: складено авторами на основі [8; 9; 11].

Для підведення теоретичної основи під процеси розробки стратегії підприємства пропонуємо сформулювати стратегічні принципи діяльності інтегрованого підприємства, втілення яких надасть цим процесам ознак системності. Кожне підприємство формує свій набір ключових стратегічних принципів, однак в якості базових, саме для інтегрованого підприємства пропонуємо використати наступні:

- знаходження оптимального співвідношення між централізацією та децентралізацією всіх внутрішніх процесів функціонування інтегрованого підприємства;
- досягнення найвищої продуктивності ресурсів на основі їх комплексного використання;
- зменшення витрат взаємодії;

- перенесення позитивного досвіду в усіх сферах від товару до товару, від бренду до бренду, від підрозділу до підрозділу;

- створення інтегративної цінності в усіх розуміннях.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.**

Проведені дослідження дають можливість авторам виокремити наступні особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур на сучасному етапі їх розвитку.

1. Стратегія виступає механізмом забезпечення взаємодії та співробітництва всіх підрозділів інтегрованого підприємства на основі додержання балансу ін-

тересів та подолання потенційних корпоративних конфліктів.

2. Процес розробки стратегії носить багаторівневий характер, а отже виникає потреба в розробці стратегічного набору та у формуванні структурованої економічної інформації.

3. Стратегія для інтегрованого підприємства являє собою не лише сукупність цілей та перспектив, принципів поведінки та положень, а й перелік стратегічних документів, зміст яких дає можливість забезпечити комплексність та системність процесу реалізації стратегій.

4. Базисом процесу розробки стратегії інтегрованого підприємства повинен бути методологічно та методично забезпечений стратегічний аналіз.

#### Список використаних джерел

1. Бондар Ю. А., Легінькова Н. І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Інтелект XXI*. 2018. № 4. С. 40-44.

2. Бондар Ю. А., Мірошніченко З. А. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства. *Підсумки розвитку наукової свідомості: 2019* : матеріали прак. конф. (22 груд. 2019 р.). Сеул (Південна Корея). С. 27-29.

3. Грант Р. М. Сучасний стратегічний аналіз / пер. з англ. під ред. В. Н. Фунтова. 5-е вид. СПб., 2008. 560 с.

4. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.

5. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В., Котлубай В. О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1 (40). С. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79).

6. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Popov O. (2022). Formation of investment attractiveness and ensuring economic efficiency of corporate enterprises. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.129 58/1817-3772-2022-2(68)-79-85).

7. Мінцберг Г. Стратегічне сафарі: Експедиція по нетрях стратегічного менеджменту / Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель; Пер. з англ. М: Альпіна Паблішер, 2013. 367 с.

8. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 152 с.

9. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

10. Томпсон А. А., Стріклентд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії / пер. з англ.; за ред. Л.Г.Зайцева, М.І.Соколовойю М.: Банки та біржі, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

11. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

12. Шматько Н. М. Закономірності процесу здійснення організаційних змін у структурі управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (39). С. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62).

13. Burgelman Robert A., Doz Yves L. The Power of Strategic Integration. *Management Review*. 2001. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-power-of-strategic-integration/>.

14. Chandler Alfred D., Jr. Integration and Diversification as Business Strategies-An Historical Analysis Business and Economic History, Second Series, Volume Nineteen, 1990. 65-73.

15. Collis D. J., Montgomery C. A. Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, 1998. 72 p.

16. Grünig R., Morschett D. Developing International Strategies. Springer Science & Business Media, 2012. *Business & Economics*. 368 p.

17. Grünig R., Kühn R. Process-based Strategies Planning. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2001. 315 p.

18. Katsoulakos T., Katsoulacos Y. Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*. 2007. Vol. 7(4). P. 355-369.

19. Porter M. E. What is Strategy? . *Harvard Business Review*. November-December. 1996. P. 61-79.

20. Powell Thomas C. () Research Notes and Commentaries the Philosophy of Strategy. *Strategic Management Journal*. 2002. Vol. 23. P. 873-880. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>.

21. Rumeit Richard P., Schendel D., Teece David J. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*. 1991. Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issue in Strategy and Economics (Winter, 1991). P. 5-29.

22. United Nations Global Compact. URL: [www.un-globalcompact.org/](http://www.un-globalcompact.org/).

#### References

1. Bondar, Iu. A., Lehinkova, N. I. (2018). Osnovni aspekty korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Basic aspects of corporate management of the enterprise]. *Інтелект XXI*, 4, pp. 40-44 [in Ukrainian].

2. Bondar, Iu. A., Miroshnychenko, Z. A. (2019). Korporatyvna kultura v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva [Corporate culture in the personnel management system of the enterprise]. *Pidsumky rozvytku naukovoi svidomosti: 2019* [Results of the development of scientific consciousness: 2019]: Proceedings of the practice conference. (pp. 27-29). Seoul (South Korea) [in Ukrainian].

3. Grant, R. M. (2008). *Sovremennyyi strategicheskyy analiz* [Modern strategic analysis]. SPb., Piter [in Russian].

4. Hutsaliuk, O. M. (2017). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia formuvannia mekhanizmu upravlinnia korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy [Theoretical and methodological support for the formation of a mechanism for managing corporate integration processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (33), pp. 28-33 [in Ukrainian].

5. Hutsaliuk, O. M., Havrylova, N. V., Kotlubay, V. O. (2021). Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Modern Features of Risk Management in the Context of Strategic Development of the Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1 (40), pp. 74-79. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79) [in Ukrainian].

6. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Iu. A., Popov, O. E. (2022). Formation of investment attractiveness and ensuring economic efficiency of corporate enterprises. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 79-85. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-79-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-79-85).
7. Minberg, G. Alstrand, B. Lampel, Z. (2013). *Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic safari tour of the wilds of strategic management]. Moscow, Alpine Publisher [in Russian].
8. Pilipenko, A. A. Yaroshenko, I. V. (2007). Organizaciya upravlinnya integrovanimi strukturami biznesu v konteksti zbalansovanoi sistemi pokaznikiv [Organization management integrated business structure in the context of the Balanced Scorecard], Kharkiv, Inzhek [in Ukrainian].
9. Porter, M. (1997). *Strategiya konkurencii* [The Competitive Strategy]. Kyiv, Osnovy. [in Ukrainian].
10. Tompson, A. A. Spriklend, A. J. (1998). *Strategichniy menedzhment* [Strategic management. Arts development and implementation of strategies]. Moscow, Banky i birzhi [in Russian].
11. Shershnyova, Z. E. Oborska, S. V. (1999). *Strategichniy menedzhment* [Strategic management]. Kyiv, KNEU [in Ukrainian].
12. Shmatko, N. M. (2020). Zakonomirnosti protsesu zdiysnennya orhanizatsiynykh zmin u strukturі upravlinnya pidpryyemstvom [Regularities of process of realization of organizational changes in structure of management of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), pp. 58-62. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).58-62](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).58-62) [in Ukrainian].
13. Burgelman, R. A., Doz, Y. L. (2001). The Power of Strategic Integration. *Management Review*, April 15. Retrieved from <http://sloanreview.mit.edu/article/the-power-of-strategic-integration/>.
14. Chandler, A. D. (1990). Integration and Diversification as Business Strategies. *An Historical Analysis Business and Economic History*, Second Series, Vol. 19, pp. 65-73.
15. Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, May-June, p. 72.
16. Grünig, R. (2012). *Developing International Strategies*. Springer Science & Business Media, Business & Economics. 368 p. [in German].
17. Grünig, R., Kühn, R. (2001). *Process-based Strategies Planning*. Springer-Verlag. Berlin Heidelberg. 315 p. [in German].
18. Katsoulakos, T. (2007). Strategic management, corporate responsibility and stakeholder management Integrating corporate responsibility principles and stakeholder approaches into mainstream strategy: a stakeholder-oriented and integrative strategic management framework. *Corporate Governance*, Vol. 7, no. 4, pp. 355-369.
19. Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-79.
20. Powell, T. C. (2002). Research Notes and Commentaries the Philosophy of Strategy. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 873-880. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.254>.
21. Rumeit, R. P. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issue in Strategy and Economics (Winter), pp. 5-29.
22. United Nations Global Compact. Retrieved from [www.unglobalcompact.org/](http://www.unglobalcompact.org/).

Стаття надійшла до редакції 02.11.2022

**Формат цитування:**

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)

Boiko, O. V., Havrylova, N. V., Remzina, N. A., Sukhachova, O. O. (2022). The Features of the Formation of Integrated Corporate Structures Strategies 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)