

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

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

**Вступ.** Останніми десятиліттями характерною рисою світової економіки є інтеграційні процеси, включаючи поєднання промислового та фінансового капіталу. Інтеграція прискорює зниження трансакційних витрат, а також розширює можливості виробництва, створюючи структурні зміни, збільшуючи розміри бізнесу та підвищуючи його конкурентоспроможність. Щоб досягти такого рівня розвитку, компанії повинні об'єднатися, боротися за ринок, спільно використовувати ресурси та обмежувати конкуренцію на проміжних етапах виробництва, знижуючи внутрішні витрати. Ці зусилля спрямовані на досягнення більш ефективного функціонування та розвитку підприємств.

Відтак для успішної реалізації корпоративних інтеграційних процесів може використовуватися відповідна економічна стратегія. Саме економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів відіграє важливу роль у досягненні успіху при об'єднанні або придбанні компаній. У загальному розумінні економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів – це набір планів і дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства під час об'єднання або придбання інших компаній; це комплексна стратегія, яка враховує фінансові, маркетингові, операційні, кадрові і технологічні аспекти корпоративної інтеграції.

Така стратегія визначає шляхи, методи та кроки, необхідні для успішного поєднання ресурсів, мереж, технологій, персоналу і процесів об'єднуваних компаній. Вона охоплює всі аспекти корпоративної інтеграції, включаючи фінансове управління, стратегічне планування, здобуття нових ринків, оптимізацію операцій, управління персоналом та забезпечення успішної інтеграції культур організацій.

**Постановка проблеми.** Наразі економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів є важливим інструментом для керівництва підприємством в процесі інтеграції, оскільки вона допомагає визначити ключові цілі, визначити дорогу до їх досягнення і навести порядок дій для забезпечення успіху проєкту інтеграції.

Саме тому, актуальність даної теми є значущою в сучасному бізнес-середовищі і це пояснюється такими основними причинами: по-перше, зростання важливості корпоративних інтеграцій; по-друге, за останні десятиліття у бізнесі спостерігається зростання глобалізації і компанії зацікавлені увійти до нових ринків, а корпоративні інтеграції дозволяють їм отримати доступ до нових територій та розвиватися в нових країнах; по-третє, швидкий технологічний розвиток і швидкий темп інновацій призводять до появи нових можливостей та загроз для бізнесу, зокрема компанії можуть швидше адаптуватися до нових технологій, шляхом здійснення корпоративних інтеграцій та спільного використання ресурсів і знань; по-четверте, ринкові умови постійно змінюються, і компаніям потрібно бути готовими реагувати на ці зміни, а корпоративна інтеграція може дати компанії можливість швидко адаптуватися до змін ринку, підтримати свою конкурентоспроможність та забезпечити подальший розвиток і по-п'яте, у світі зростаючої конкуренції компанії постійно шукають способи розширити свої ринкові частки, в свою чергу корпоративна інтеграція може допомогти компанії отримати переваги в ринковій боротьбі, зробити стратегічні надбання та збільшити свою конкурентоспроможність.

Оскільки роль і вагомість цих чинників постійно зростає в сучасному бізнес-середовищі, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів залишається актуальною для компаній, які прагнуть досягти успіху та забезпечити свою стійкість в такому конкурентному бізнес-середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розглядаючи представлені на сьогоднішній день тематичні наукові дослідження, перш за все, необхідно відзначити праці основоположників класичної теорії економічної інтеграції, які у 50-60-ті роки ХХ століття заклали концептуальну базу для всіх існуючих робіт: Б. Баласса (B. Balassa) [24], Я. Вінера (J. Viner) [29]. Серед вчених, які продовжили формування теоретичних засад відповідно до зміни еко-

номічних умов можна виділити С. Бергстена (С. Bergsten) [25, 26], Р. Лоуренса (R. Lawrence) [27].

Корпоративні інтеграційні об'єднання часто визначаються, як важливий фактор для реалізації конкурентної стратегії та стабільного розвитку організації. Вони дозволяють диверсифікувати діяльність та підтримувати її усталеність. Це відбувається шляхом об'єднання різних елементів і принципів організації та економіки. Інтеграційні об'єднання забезпечують організаційне та економічне підґрунтя, необхідне для реалізації успішної стратегії конкуренції з подальшою її корпоративною інтеграцією. Саме такої наукової думки притримуються 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], А. Пилипенко [19], Л. Скібіцький [20], Д. Тіс [28] та деякі інші вчені.

Також корпоративні інтеграційні об'єднання розглядаються багатьма науковцями як форма інституціоналізації розподілу та перерозподілу економічної влади через формування механізмів розподіленого корпоративного контролю (О. Ареф'єва та Н. Васюткіна [3], В. Боковець [5], О. Попов [18]).

Інші вчені визначають корпоративні інтеграційні об'єднання як спосіб синергетичного розширення ресурсно-виробничих та інноваційних можливостей учасників інтеграційного процесу (І. Алексєєв та ін. [1], М. Белоусенко [4], Ю. Іванов та А. Пилипенко [14], М. Кизим [15]).

Необхідно зазначити, що сучасна економічна теорія не має єдиного підходу до розуміння концепції інтеграції та корпоративних інтеграційних об'єднань. Вона досліджує цю тему у роботах зарубіжних економістів, які аналізують концентрацію капіталу в різних галузях економіки, формування цін на товари шляхом ведення цінових війн і укладання картельних угод, а також розподіл ринків залежно від типу (досконала конкуренція, монополія, олігополія).

В рамках цих підходів визначаються основні фактори, що впливають на інтеграцію промислового і фінансового капіталу. Українські наукові праці, присвячені економічним стратегіям інтеграційних процесів транснаціональних корпорацій, досліджують різні аспекти економічних стратегій інтеграційних процесів корпорацій і дають цінні висновки та рекомендації для українських компаній, які прагнуть до успішної реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних основ сутності економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, представлення класифікації інтегрованих структур і форм здійснення процесу корпоративної інтеграції, а також представлення алгоритму здійснення економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів та обґрунтування схеми її впровадження у корпоративне управління.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У новій ері глобалізації та корпоративної інтеграції, сталий розвиток підприємств у різних економічних галузях вимагає пошуку шляхів для підвищення їх ефективності. Це означає, що підприємства повинні адаптуватися до глобальних викликів і дестабілізуючих чинників, шляхом перетворення своєї структури та адаптації до нових умов шляхом розроблення та впровадження економічних стратегій реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

Глобалізація та корпоративна інтеграція впливають на формування структури світової спільноти, що призводить до змін у формах і структурі підприємств на різних рівнях – міжнародному, національному, регіональному та мікрорівні. При цьому, корпоративні структури є більш ефективними формами організації.

Під корпоративною структурою розуміється добровільне об'єднання кількох підприємств різних форм власності або навіть окремих фрілансерів у єдину цілісну систему. Ця система працює у глобалізованому середовищі, забезпечуючи поєднання матеріальних та нематеріальних інтересів учасників. Вона має юридичний статус і створюється з метою розробки та комерціалізації інноваційної продукції, яка підвищує ефективність та сприяє інтеграційному розвитку суб'єктів господарювання.

Аналіз підходів до визначення корпоративних інтеграційних процесів саме корпоративних структур дозволяє нам сформулювати авторське визначення цієї категорії: під інтеграцією корпоративних структур слід розуміти процеси об'єднання суб'єктами своїх ресурсів, активів, технологій, факторів виробництва, інформації, збутових мереж, часток ринку та інших цінностей для досягнення спільних цілей задля задоволення своїх інтересів на період дії цих цілей. За такого підходу результативність об'єднання корпоративних структур досягається не простим підсумовуванням потенціалів учасників, їх ринкових часток, а і має місце ефект синергізму.

Найчастіше, останнім часом, використовують такі методи корпоративної інтеграції як злиття та поглинання, створення альянсів. До визначення понять «злиття» та «поглинання» існують наразі різні підходи. Українське законодавство інтерпретує злиття як реорганізацію юридичних осіб, за якого права та обов'язки кожного з них переходять до новоствореної юридичної особи. Як синонім терміна «поглинання» в юридичному контексті використовується поняття «приєднання». У даному дослідженні ми виходитимемо із загальноприйнятих визначень, що використовуються в теорії корпоративних фінансів та світової практики саме такого роду економічних операцій.

До базових причин проведення корпоративних інтеграційних процесів можна віднести різні стимули та мотиви оперативного чи стратегічного розвитку компанії. Головна причина корпоративної інтеграції підприємств криється в прагненні отримати

та посилити синергетичний ефект, що може бути виражений у вигляді економії на масштабах діяльності, комбінунвання взаємодоповнюючих ресурсів, мінімізації трансакційних витрат, взаємодоповнюваності в галузі НДДКР.

На сьогоднішній день у світі накопичено великий досвід створення та розвитку корпоративних інтегрованих структур. Об'єднуючи свої ресурси, нерідко компанії не йдуть на повне злиття, а створюють той чи інший механізм взаємодії, що дозволяє

їм зберегти статус юридичної особи та, при цьому, співпрацювати з іншими підприємствами. Відмінності в складі та структурі корпоративних інтегрованих об'єднань значною мірою обумовлені конкретно-історичними обставинами, а також специфікою законодавчого регулювання ролі фінансових організацій у питаннях корпоративної власності та управління. Підходи до класифікації корпоративних інтегрованих структур представлені у табл. 1.

Таблиця 1

### Класифікація корпоративних інтегрованих структур

Ознака класифікації	Типи інтеграції
Форма виробничої інтеграції	Горизонтальна Вертикальна
Ступінь інтеграції капіталу	Концентрація капіталу Централізація капіталу Концентрація виробництва
Галузева приналежність	Галузева Міжгалузева
Ступінь диверсифікації	Концентрична (монопрофільна) Конгломератна (багатопрофільна)
Масштаби діяльності	Регіональна Міжрегіональна Транснаціональна
Характер економічних відносин між економічними системами	Корпорації Альянси
Спосіб об'єднання економічного потенціалу	Виробнича Фінансова
Спосіб інтеграції в рамках корпорації	За технологічним принципом За фінансовим принципом
Ступінь участі одного підприємства у статутному капіталі іншого	Безпосередня участь Непряма участь

Складено автором на основі джерел [12; 17; 22; 23].

Впровадження корпоративних інтеграційних процесів може мати різноманітні форми, що в свою чергу призводить до виникнення різноманітних інтегрованих корпоративних структур. Ці структури можуть бути горизонтальними, вертикальними, конгломератними або глобальними. Кожен з цих варіантів інтеграції надає свої переваги та можливості для підприємств.

Горизонтальні інтеграційні процеси, що відбуваються в галузі, приводять до формування горизонтально інтегрованих корпоративних об'єднань. Під цим терміном ми розуміємо сукупність підприємств, які працюють як одна система і мають спільну мету господарювання. Такі об'єднання можуть складатися як з підприємств однієї галузі, так і з різногалузевих підприємств. Основною характеристикою підприємств, що входять до складу такої інтегрованої структури є їх фінансова та майнова єдність. Вони можуть самостійно здійснювати виробничо-комерційні операції і ефективно займатися господарсько-фінансовою діяльністю. Такі підприємства також можуть успішно конкурувати на ринку [21].

Горизонтальна корпоративна інтеграція передбачає, за визначенням Г. Ортінова, інтеграцію підприємств, що знаходяться на однакових етапах виробництва, які працюють і конкурують в одному сегменті ринку, в одній галузі і спеціалізуються на виробництві однотипної або подібної продукції або надання однотипних чи подібних послуг [21]. За таким типом об'єднуються підприємства, що працюють в межах однієї галузі.

Внаслідок розвитку вертикальних інтеграційних процесів, утворюються різні форми корпоративних вертикально-інтегрованих підприємницьких структур. Ці структури можуть включати інтегровані структури, контрактні відносини між виробниками, постачальниками та збутовими організаціями, комбінати повного технологічного циклу, міжгалузеві об'єднання, холдинги та інтегровані корпорації. Вертикальна інтеграція виражає послідовність етапів єдиного технологічного процесу, що об'єднує різні підприємства, незалежно від їх правової форми та форми власності, залежно від рівня розвитку продуктивних сил. Такий вертикальний ланцюг може включати як державні, так і приватні підприємства,

які об'єднані через загальні виробничі відносини, що надають їм єдине економічне значення, незалежно від форм власності [6].

У XXI столітті світові геополітичні процеси накладають вимогу на кожну державу адаптуватися до сучасних умов розвитку шляхом участі в глобальних інтеграційних процесах. Це призводить до зменшення важливості окремих національних економік. Одночасно, на рівні підприємств спостерігається сильний розквіт корпоративних інтеграційних процесів [23], зі збільшенням кількості недержавних суб'єктів міжнародного життя, які володіють не меншими фінансовими ресурсами і відповідними політичними інструментами, ніж уряди країн, проте вони здатні діяти на території десятка країн, не дотримуючись при цьому ніяких міжнародно-правових норм» [6]. Саме такими суб'єктами і є глобалізовані транснаціональні корпорації, на діяльності яких і заснований процес економічної глобалізації [10].

У сучасному світі корпоративні структури набули багаторівневого характеру, організуючись не лише по горизонталі, а й по вертикалі, що викликає так звану конгломератну інтеграцію. Важливо зазначити, що по вертикалі можуть формуватися структури, які вийшли за межі окремих етапів, а також корпоративні об'єднання та окремі підприємства можуть входити до складу міжкраїнових підприємницьких структур. Це розширює можливості співпраці та сприяє розвитку ефективного конкурентоспроможного бізнесу.

Найявне у сучасних господарських практиках надзвичайне розмаїття форм утворення та особливостей функціонування об'єднань підприємств обумовлюється широтою діапазону мотивів і цілей активізації корпоративних інтеграційних процесів, джерела виявлення яких можуть мати ринкову (поширення конкурентних позицій учасників через поєднання маркетингових можливостей і сполучення каналів збуту, збільшення спільної спроможності щодо протистояння недобросовісним конкурентним діям, упорядкування складу та розширення асортименту сукупної товарної пропозиції тощо), виробничо-коопераційну (концентрація виробничих потужностей, об'єднання ресурсної бази та синергія ключових компетентностей в контексті формування усього ланцюжку створення нової вартості, розширення використання ефекту масштабу тощо), інноваційно-інвестиційну (збільшення наукового потенціалу та зміцнення науково-технічного підґрунтя інноваційної активності, підвищення здатності учасників об'єднання щодо акумулювання великих обсягів інвестиційних ресурсів, полегшення доступу до зовнішніх джерел фінансування тощо), організаційно-управлінську (забезпечення планомірної цілеспрямованості, ефективної координації та узгодження спільних дій в різних сферах господарювання тощо), інституціональну (орієнтація на мінімізацію трансакційних витрат через розвиток позаринкових механізмів господарського співробіт-

ництва на основі розбудови системи тривалих партнерських відносин і підтримки взаємної довіри) природу походження [12].

Таким чином, вплив світових процесів глобалізації та корпоративної інтеграції обумовлює переформатування, як структури світової спільноти, так і структури підприємств на міжнародному, національному, регіональному і мікрорівні з їх переходом до нових форм у вигляді корпоративних структур. Одночасно відбувається багаторівнева їх інтеграція в різних формах в просторі зі створенням горизонтально, вертикально, конгломератно і глобально інтегрованих підприємницьких структур. Кожна інтеграційна форма підприємницьких структур має свої переваги і недоліки. Однак, зрозумілим є той факт, що майбутнє за глобально інтегрованими підприємницькими структурами, якими на сьогоднішній день є транснаціональні корпорації.

Отже, особливий інтерес у сучасних умовах викликають інтегровані корпоративні структури – особлива група корпоративних об'єднань, що характеризуються власними закономірностями розвитку.

Інтегровані корпоративні структури – це складні економічні системи, які за різних факторів інтеграції можуть набувати форм консорціумів, синдикатів, асоціацій, конгломератів, трестів, концернів, промислових холдингів, фінансово-промислових груп тощо, що відрізняються за структурою, функціями, ступенем юридичної та господарської самостійності, цілями та тривалістю співробітництва, характером економічних зв'язків між компаніями, ступенем концентрації ресурсів, що об'єднуються тощо. Такі інтегровані корпоративні структури становлять економіку переважної більшості високорозвинених країн.

Розгляд інтеграції як певного стану зв'язаності частин цілого в контексті виконання інституціональних завдань корпоративної організації базується на уніфікації функціонального та процедурного аспекту взаємодії суб'єктів інтеграційних процесів, що через підвищення ступеня уніфікації та типізації як щодо ключових з точки зору інтеграційної динаміки властивостей і характеристик зазначених суб'єктів (внутрішня побудова, режими функціонування, порядок включення у економічне буття та ін.), так і стосовно визнаних правил здійснення співробітництва (інституціональний аспект механізму господарювання), дозволяє досягти більш тісного зв'язку та високого рівня однорідності складових системи суспільних відносин. [13].

Розглянувши основні організаційні форми інтегрованих економічних систем, необхідно уточнити способи їх формування. З урахуванням форм узгодженості процесу розрізняють наступні способи корпоративної інтеграції: пропозиція власникам, зворотня пропозиція, використання зобов'язань, використання договорів управління.

У межах пропозиції власникам виділяють такі варіанти здійснення процесу інтеграції:

– пропозиція членам ради директорів. Цей спосіб передбачає ведення переговорів або з частиною членів ради директорів (часткова пропозиція), або з повним складом (повна пропозиція). Переговори можуть вестися потай від інших членів ради директорів, характеризуючись індивідуальністю (закрита пропозиція), або відкрито та демократично незалежно від власника (відкрита пропозиція);

– пропозиція міноритарним власникам, які поділяються на співробітників (колишніх та поточних) та інших власників;

– громадська пропозиція всім власникам.

Даний спосіб полягає в публічній пропозиції про інтеграцію з єдиною ціною для всіх власників і необхідністю подавати заявки у визначені терміни.

Зворотна пропозиція здійснюється у вигляді:

– венчурного проєкту, що передбачає інтеграцію, з одного боку, учасників, які володіють нематеріальним активом (ідея бізнесу, ноу-хау тощо), з іншого – учасників, які мають вільні фінансові ресурси. Ініціатива може виходити і від власника нематеріального ресурсу та від учасника, який бажає інвестувати вільні засоби;

– пропозиції прав контролю поточними власниками, що пов'язані з необхідністю або бажанням власників вийти з бізнесу та реалізувати права контролю;

– приватизації як можливої схеми попереднього варіанта (при цьому власником є держава).

Метод використання зобов'язань учасника, що ініціює, який включає наступні варіанти:

– обмін кредиторської заборгованості на права. При умисній кредиторській заборгованості входження до складу кредиторів із самого початку використовується як спосіб корпоративного контролю та здійснюється за допомогою видачі позик та кредитів або викупу з дисконтом чи премією зобов'язань у існуючих кредиторів;

– процедура неспроможності (банкрутства), що передбачає вихід поточних власників за мирової угоди, дії в рамках спостереження, зовнішнього управління, оздоровлення, конкурсного виробництва.

При використанні договорів управління основним ініціатором є менеджмент компанії. У межах своїх можливостей та закону керуючі компанії можуть перекласти грошові потоки, клієнтів, партнерів, частина майнового комплексу на афілійовані

компанії і надалі (коли істотна частина бізнесу «придбана») або скористатися одним із вищевказаних способів, або розірвати договір управління та працювати безпосередньо зі «своїм» бізнесом.

При переході безпосередньо до розгляду економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, варто визначити власний науковий погляд на поняття «економічна стратегія».

Наша концепція базується на потребі визначення науково обґрунтованих критеріїв, які мають стати важливою характеристикою економічної стратегії. Однак, введення таких критеріїв шляхом нормативного припису несе ризик невідповідності між стратегічними завданнями та можливостями суб'єкта. Тому є цілком доцільним, щоб ці критерії стали результатом об'єктивних закономірностей розвитку стратегічного суб'єкта.

Наша пропозиція щодо введення поняття «економічна стратегія» до об'єкту вивчення економічної науки має на меті поєднати закономірності стратегічної поведінки і розвитку суспільно-економічної системи. Це, у свою чергу, надасть міцного фундаменту для ефективності і успішності економічних стратегій. В основу зазначеного синтезу видається за доцільне покласти економічне трактування базової цілі будь-якої організації – суб'єкта стратегії. Такою ціллю є забезпечення неперервності та цілісності існування організації як системи.

Відтак, економічна стратегія – це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на досягнення його мети, виконання завдань та пріоритетів у сфері економічного відтворення. Ця стратегія урахує впливи як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і розробляється на тривалий період часу.

Що стосується економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, то вона включає в себе планування і впровадження дій, спрямованих на ефективне об'єднання різних компаній або підприємств у межах консолідації, придбання або злиття. Ця стратегія має на меті забезпечити максимальну вигоду для всіх зацікавлених сторін, включаючи акціонерів, співробітників і власників бізнесу.

На рис. 1 представлено основні складові економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

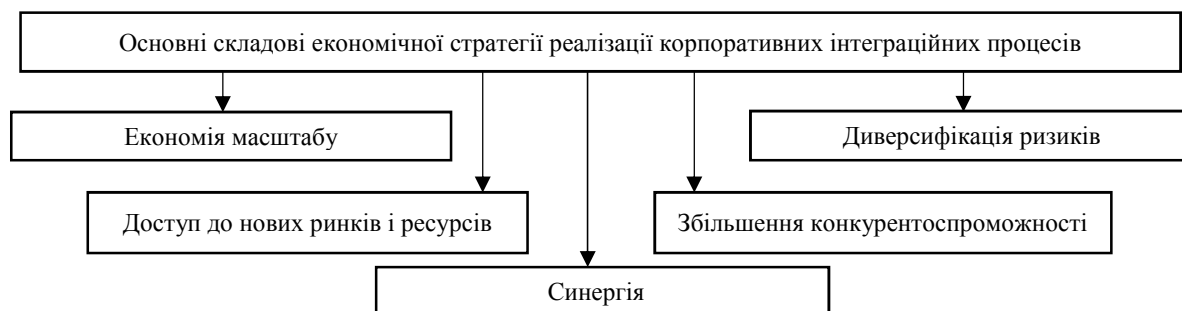


Рис. 1. Основні складові економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів

Складено автором.

Отже, основними економічними складовими такої стратегії є:

1. Економія масштабу: ця стратегія дає можливість підприємству отримати зниження вартості через спільне використання ресурсів, оптимізацію процесів, закупівлю великими обсягами тощо. Це дозволяє збільшити ефективність операцій і знизити витрати на виробництво чи надання послуг.

2. Диверсифікація ризиків: об'єднання компаній дає можливість розподілити ризики між різними бізнесами або галузями. Це допомагає зменшити вплив негативних факторів на одне підприємство і сприяє стабільності управління ризиками.

3. Доступ до нових ринків і ресурсів: об'єднання дозволяє отримати доступ до нових ринків збуту, покращити географічну присутність і залучити нових клієнтів. Крім того, це може дозволити доступ до нових технологій, знань, патентів, талантів тощо.

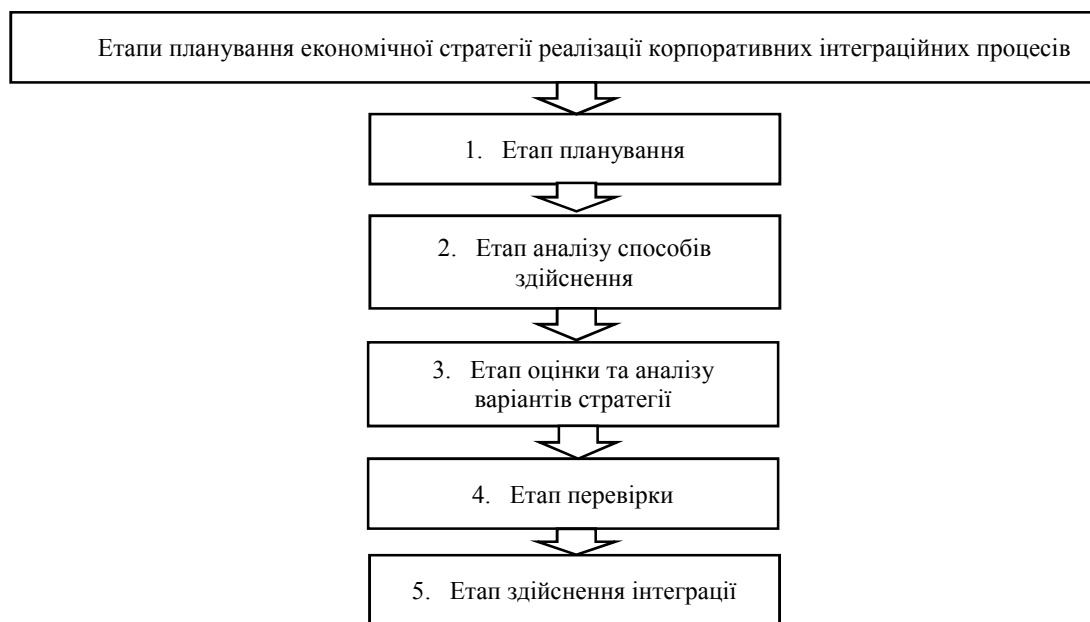
4. Збільшення конкурентоспроможності: об'єднання дозволяє створити конкурентну перевагу шляхом покращення виробничих процесів, роз-

робки нових продуктів і послуг, а також збільшення покупної сили компанії на ринку.

5. Синергії: об'єднання компаній може принести користь через створення синергій в результаті спільної діяльності. Взаємодія різних компетенцій, ресурсів і знань може призводити до виникнення нових ідей, інноваційних рішень і зміцнення позицій на ринку.

Загалом, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів є комплексним підходом, який має на меті створення значної економічної вигоди шляхом об'єднання ресурсів і компетенцій різних підприємств. Однак, перед реалізацією такої стратегії необхідно провести глибокий аналіз, оцінити ризики і підготувати відповідний план дій.

Економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів передбачає наступні етапи: планування, аналіз способів здійснення, оцінка та аналіз варіантів стратегії, перевірка варіантів і здійснення корпоративної інтеграції (рис. 2).



**Рис. 2. Алгоритм планування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів**

Складено автором.

Етап планування передбачає визначення виду інтеграції, учасників інтеграції, розробку критеріїв їхнього відбору. Підсумок етапу має складатися з кількох бажаних варіантів стратегії. Зазвичай виділяють такі типи стратегії інтеграції: загальна портфельна (розширення та зміцнення виробничого портфеля), сімейна (горизонтальна та вертикальна інтеграція), елементна (вихід на нові сегменти ринку з новими продуктами). Паралельно з вибором можливих варіантів стратегії інтеграції відбувається оцінка можливостей та ресурсів компанії.

Етап аналізу способів здійснення. На основі результатів планування проводиться відбір потенційних учасників інтеграції, аналізуються можливі методи інтеграції, джерела та інструменти її здійснення.

Етап оцінки та аналізу варіантів стратегії. Завдання даного етапу полягає в оцінці та аналізу отриманих варіантів стратегії інтеграції на предмет отримання заданого синергетичного ефекту.

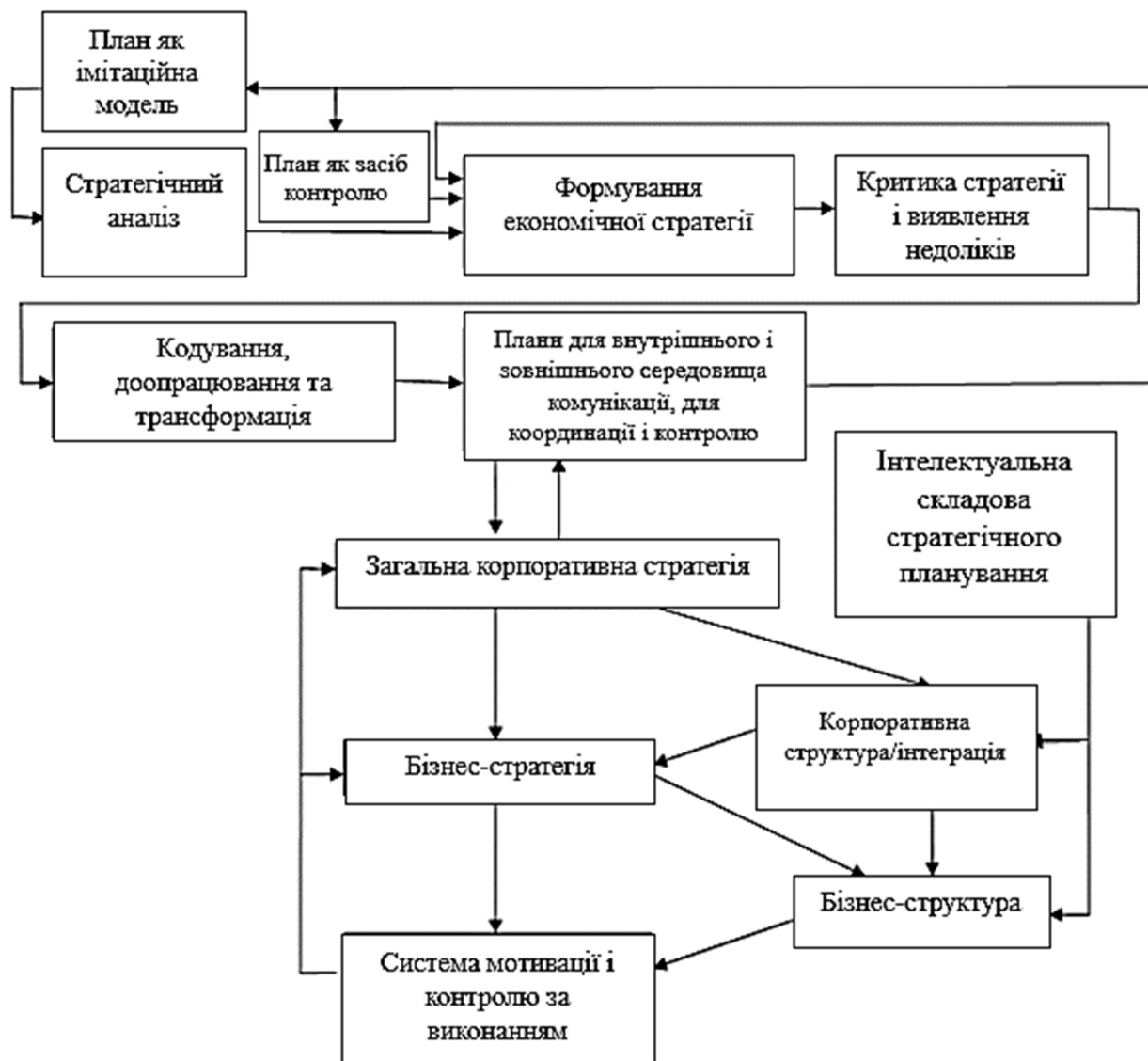
Етап перевірки. На основі вивчення результатів попередніх етапів та їх коригування на предмет

можливих обмежень та таких якісних факторів, як варіанти поведінки нових власників, складності інтеграції, інформаційний супровід визначається оптимальний варіант стратегії інтеграції, що забезпечує синергізм та збалансований розвиток інтегрованої економічної системи.

Етап реалізації корпоративної інтеграції передбачає організацію переговорного процесу та укладання угоди.

Також в процесі впровадження економічної стратегії слід дотримуватися трьох основних скла-

дових даного процесу: кодування, доопрацювання та трансформація. Ці складові виникають після формування стратегії і стратегічного аналізу. Його основна мета полягає в розробці детальних планів, які виконують комунікативну, координуючу та контролюючу функції. Впровадження стратегії має три націленості: ззовні, що спрямовано на зовнішнє середовище корпорації, вниз по ієрархії організації та назад до початку процесу формування стратегії. Це створює шлях зворотного зв'язку та забезпечує взаємозв'язок між всіма етапами (рис. 3).



**Рис. 3. Схема процесу формування економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів**

Складено автором.

Як бачимо, впровадження економічної стратегії є комплексним процесом, який не може бути узагальнений декількома простими схемами або ізольованими думками успішних менеджерів. Цей процес вимагає цілісного підходу та систематичної роботи над кожним з його етапів для досягнення успіху.

Економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів є базовим елементом процесу корпоративної інтеграції підприємств та базується на таких факторах як: стратегічна зона господарювання (СЗГ); стратегічний господарський

центр (СГЦ), методи концентрації та інтеграції конкурентних ресурсів тощо.

Стратегічну зону господарювання можна визначити як частину (сегмент) зовнішнього середовища, що відображає інтереси підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, реалізацію його конкурентних переваг та зниження ризиків та відповідно потребує певного рівня стратегічного потенціалу підприємства.

Діяльність підприємств у зовнішньому середовищі включає різні сфери: ринок збуту, ринок виробничих ресурсів, ринок фінансово-інвестиційних ресурсів, ринок праці, взаємини з іншими підприємствами, стейкхолдерами. Відповідно, інфраструктура СЗГ може включати в себе різноманітні сегменти, такі як, зокрема: сегмент реалізації продукції, сегмент виробництва, сегменти фінансово-інвестиційних, трудових, виробничих ресурсів тощо.

Використання концепції СЗГ дозволяє знизити невизначеність під час прийняття управлінських рішень, передбачити тенденції розвитку довкілля, співвіднести можливості та недоліки підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі, визначити найперспективніші напрями діяльності підприємства.

Таким чином, організаційним механізмом для керування факторами СЗГ є СГЦ – організаційна структура (підрозділ підприємства), орієнтована на формування СЗГ та розвиток їх параметрів. Формування економічної стратегії корпоративної інтеграції через обґрунтування СЗГ передбачає дослідження тих чи інших факторів СЗГ, залежно від яких інтегровані системи вибирають той чи інший варіант інтеграції. Проте це може стати наступним етапом даного дослідження.

Економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів відіграє важливу роль у досягненні успіху при об'єднанні, злитті або придбанні компаній. Її сутність полягає у плануванні, організації і впровадженні дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в процесі інтеграції.

**Висновки.** Економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів відіграє важливу роль у досягненні успіху при об'єднанні або придбанні компаній. Її сутність полягає у плануванні, організації і впровадженні дій, спрямованих

на досягнення стратегічних цілей підприємства в процесі інтеграції.

Економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів має велику актуальність в сучасному бізнес-середовищі з багатьма перевагами. Деякі з них: максимізація вартості; розширення ринкової присутності; оптимізація операцій; диверсифікація ризиків; доступ до нових технологій; управління персоналом. Враховуючи ці переваги, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішної інтеграції. Вона дозволяє підприємствам максимізувати потенціал і вартість злиття або придбання, а також приводить до зростання на ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Основними елементами економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів є:

аналіз і оцінка: має бути проведений детальний аналіз фінансового стану та потенціалу об'єднуючих компаній. Необхідно визначити ризики, можливості та переваги, пов'язані з інтеграцією;

вибір стратегії: після аналізу і оцінки має бути вибрана оптимальна стратегія інтеграції. Це може включати повну або часткову інтеграцію, залежно від мети інтеграції та особливостей об'єднуючих компаній;

планування і контроль: розробка детального плану реалізації стратегії, включаючи часові рамки, розподіл завдань та ресурсів. Контроль за виконанням плану та внесення коректив при необхідності;

фінансове управління: ефективне управління фінансовими ресурсами під час інтеграції, враховуючи фактори, такі як запозичення, розподіл активів та оптимізація фінансових процесів;

керування персоналом: вирішення питань, пов'язаних зі злиттям або перебудуванням організаційної структури, адаптацією персоналу до нових умов, забезпеченням комунікації та співпраці між командами;

оптимізація операцій: пошук шляхів зниження витрат, вирішення питань ефективності операцій та раціоналізація ділового процесу після інтеграції. Враховуючи ці елементи, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів допоможе забезпечити успішне об'єднання або придбання компаній з максимальними перевагами для всіх сторін.

#### Література

1. Алексеев 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. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
4. Белоусенко М. В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 432 с.
5. Боковець В. В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.



6. Бондаренко Г. І., Войтович Р. В., Солоха М. Т. Глобалізаційні процеси у сучасному світі: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 52 с. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/ee5b5efc-88dd-4070-ae8b-e64b11b6ff2a.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/ee5b5efc-88dd-4070-ae8b-e64b11b6ff2a.pdf).
7. Волкова Н. М., Сахо Т. В. Промышленные кластеры. Полтава: Изд-во «Асми», 2005. 272 с.
8. Воронкова А. Е., Каложна 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. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. XX, 332 с.
10. Гасанов Г. С. Економічна природа великих підприємницьких структур. Економіка, управління та облік на підприємстві. *Свразійський міжнародний науково-аналітичний журнал*. 2008. № 2 (26). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2020>.
11. Горбатов В. М. Конкурентоспроможність та цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 592 с.
12. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.
13. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення управління корпоративними інтеграційними процесами: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2019. 570 с.
14. Иванов 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. Куркін Н. В. Управління економічною безпекою розвитком підприємства: монографія. Донецьк: АРТ-ПРЕСС, 2004. 452 с.
17. Левченко О. М., Ткачук О. В., Царенко І. О. Інноваційно-інтегровані структури в сучасній економіці: їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5791>.
18. Попов О. С., Котов А. М., Зайцева Т. Г. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2009. 320 с.
19. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2008. 408 с.
20. Скібіцький Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І. Стратегічне управління корпораціями. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.
21. Скопцов Н. С. Основні причини, переваги та недоліки формування інтегрованих структур в харчовій промисловості України. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 2 (6). URL: [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest\\_Ek6-2-2010-PDF/083-87.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2-2010-PDF/083-87.pdf).
22. Шацька З. Я. Класифікація інтеграційних форм підприємницьких структур в глобалізованому просторі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-143-147>.
23. Шацька З. Я. Глобальні підприємства: досвід функціонування та перспективи розвитку. *Virtus*. 2016. № 5. URL: <http://conference-ukraine.com.ua/index.php?id=virtus>.
24. Balassa B. The Theory of Economic Integration. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1961. 304 p. URL: <https://archive.org/details/theoryofeconomic0000bala>.
25. Bergsten C. F. Open regionalism. *The World Economy*. 1997. Vol. 20, Issue 5. P. 545-565. URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/worlde/v20y1997i5p545-565.html>. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9701.00088>.
26. Bergsten C. F. Open regionalism. *Working paper*. 1997. No 97-3. The Peterson Institute for International Economics. URL: <https://econpapers.repec.org/paper/iiewpaper/wp97-3.htm>.
27. 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/>
28. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management. New York: Oxford University Press, 2009. 299 p.
29. Viner J. The Customs Union Issue. New York: Carnegie Endowment for International Peace, 1950. URL: [https://openlibrary.org/books/OL18850383M/The\\_customs\\_union\\_issue](https://openlibrary.org/books/OL18850383M/The_customs_union_issue).
30. Колодинський С. Б., Лозова Т. П., Сторожук О. В., Скопцов К. В. Структурні елементи організаційно-економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 93-100. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).93-100](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).93-100).

#### Referensces

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. 132 p. [in Ukrainian].
2. Ansoff, I. (1999). Novaya korporatynaya stratehiya [New corporate strategy]. SPb., Piter. 416 p. [in Russian].
3. Arefieva, O. V., Vasiutkina, N. V. (2013). Korporatynne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok [Corporate management: evolution, formation, development] Kyiv, Lira-K. 180 p. [in Ukrainian].
4. Belousenko, M. V. (2006). Zahalna teoriia orhanizatsii: orhanizatsiina evoliutsiia industrialnoi ekonomiky [Global Theory of Organization: Organizational Evolution of the Industrial Economy]. Donetsk, DonNTU. 432 p. [in Ukrainian].
5. Bokovets, V. V. (2016). Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia korporatsiiamy [Theoretical and methodological problems of corporate management]. Kyiv, Kondor-Vydavnytstvo. 206 p. [in Ukrainian].
6. Bondarenko, H. I., Voitovykh, R. V., Solokha, M. T. (2013). Hlobalizatsiini protsesy u suchasnomu sviti [Globalization processes in the modern world]. Kyiv, NADU. 52 p. Retrieved from [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/ee5b5efc-88dd-4070-ae8b-e64b11b6ff2a.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/ee5b5efc-88dd-4070-ae8b-e64b11b6ff2a.pdf) [in Ukrainian].
7. Volkova, N. N., Sahno, T. V. (2005). Promyshlennye klasteri [Industrial clusters]. Poltava, Asmi. 272 p. [in Russian].
8. Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. H., Otlenko, V. I. (2008). Upravlinski rishennia v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt [Management decisions in ensuring the competitiveness of the enterprise: organizational aspect]. Kharkiv, INZhEK. 427 p. [in Ukrainian].
9. Garrett, B., Dyusozh, P. (2002). Strategicheskie alyansy [Strategic alliances]. M., INFRA-M. 332 p. [in Russian].

10. Hasanov, H. S. (2008). Ekonomichna pryroda velykykh pidpriemnytskykh struktur. *Ekonomika, upravlinnia ta oblik na pidpriemstvi* [Economic nature of large business structures. Economy, management and accounting at the enterprise]. *Yevraziyskiy mizhnarodnyi naukovy-analitychnyi zhurnal – Eurasian International Scientific and Analytical Journal*, No2 (26). Retrieved from <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2020> [in Ukrainian].
11. Gorbatov, V. M. (2006). Konkurentosposobnost i cikly razvitiya integrirovannykh struktur biznesa [Competitiveness and development cycles of integrated business structures]. Harkiv, INZhEK. 592 p. [in Russian].
12. Hutsaliuk, O. M. (2018). Upravlinnia intehratsijnym rozvytkom korporatyvnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of integrated development of corporate enterprises: theory, methodology, practice]. Zaporizhzhia, Helvetyka. 424 p. [in Ukrainian].
13. Hutsaliuk, O. M. (2019). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia upravlinnia korporatyvnymy intehratsijnymy protsesamy [Theoretical and methodological support for management of corporate integration processes]. *Doctor's thesis*. Dnipro. 570 p. [in Ukrainian].
14. Ivanov, Yu. B., Pylypenko, A. A. (2012). Intehratsiinyi rozvytok sub'ektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia [Integrative development of business entities: theoretical justification and organization of management]. Kharkiv, InzhEK. 400 p. [in Ukrainian].
15. Kyzym, M. O., Pylypenko, A. A., Yaldin, I. V. (2007). Upravlinnia stvorenniam i rozvytkom vydatnoi korporatsii [Management of the creation and development of an outstanding corporation]. Kharkiv, InzhEK. 208 p. [in Ukrainian].
16. Kurkin, N. V. (2004). Upravlenie ekonomicheskoy bezopasnostyu razvitiya predpriyatiya [Management of economic security of enterprise development]. Donetsk, ART-PRESS. 452 p. [in Russian].
17. Levchenko, O. M., Tkachuk, O. V., Tsarenko, I. O. (2017). Innovatsiino-intehrovani struktury v suchasni ekonomitsi: yikh klasyfikatsiia [Innovative integrated structures in the modern economy: their classification]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791> [in Ukrainian].
18. Popov, O. Ye., Kotov, A. M., Zaitseva, T. H. (2009). Rozpodil i realizatsiia korporatyvnoho kontroliu pry formuvanni kapitalu aktsionerohoho tovarystva [Distribution and implementation of corporate control in the formation of capital of a joint-stock company]. Kharkiv, InzhEK. 320 p. [in Ukrainian].
19. 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. 408 p. [in Ukrainian].
20. Skibitskyi, L. I., Matveev, V. V., Schelkunov, V. I. (2016). Stratehichne upravlinnia korporatsiiami [Strategic management of corporations]. Kyiv, CEL. 480 p. [in Ukrainian].
21. Skopenko, N. S. (2010). Osnovni prychny, perevahy ta nedoliky formuvannia intehrovanykh struktur v kharchovii promyslovosti Ukrainy [The main reasons, advantages and disadvantages of the formation of integrated structures in the food industry of Ukraine]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Zaporizhzhya National University*, 2 (6). Retrieved from [http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest\\_Ek6-2-2010-PDF/083-87.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2-2010-PDF/083-87.pdf) [in Ukrainian].
22. Shatska, Z. Ya. (2019). Klasyfikatsiia intehratsiinykh form pidpriemnytskykh struktur v hlobalizovanomu prostori [Classification of integration forms of business structures in the globalized space]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific notes of the "KROK" University*, 4 (56). DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-56-143-147> [in Ukrainian].
23. Shatska, Z. Ya. (2016). Hlobalni pidpriemstva: dosvid funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku [Global enterprises: operational experience and development prospects]. *Virtus*, 5. Retrieved from <http://conference-ukraine.com.ua/index.php?id=virtus> [in Ukrainian].
24. Balassa, B. (1961). *The Theory of Economic Integration*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin. 304 p. Retrieved from <https://archive.org/details/theoryofeconomic0000bala>.
25. Bergsten, C. F. (1997). Open regionalism. *The World Economy*, Vol. 20, Issue 5, pp. 545–565. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/bla/worlde/v20y1997i5p545-565>. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9701.00088>.
26. Bergsten, C. F. (1997). Open regionalism. *Working paper*, 97-3. The Peterson Institute for International Economics. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/paper/iiewpaper/wp97-3.htm>.
27. Lawrence, R. Z. (1996). *Regionalism, Multilateralism, and Deeper Integration*. Cambridge: Brookings Institution Press. 192 p. Retrieved from <https://www.brookings.edu/book/regionalism-multinationalism-and-deeper-integration/>.
28. Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press. 299 p.
29. Viner, J. (1950). *The Customs Union Issue*. New York: Carnegie Endowment for International Peace. Retrieved from [https://openlibrary.org/books/OL18850383M/The\\_customs\\_union\\_issue](https://openlibrary.org/books/OL18850383M/The_customs_union_issue).
30. Kolodynskyi, S. B., Lozova, T. P., Storozhuk, O. V., Skoptsov, K. V. (2022). Structural Elements of the Organizational and Economic Mechanism of Corporate Management of Joint-Stock Companies. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (43), pp. 93-100. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).93-100](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).93-100) [in Ukrainian].

### Чень М. Особливості розвитку економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів

Дослідження присвячено узагальненню теоретичних основ сутності економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, класифікації інтегрованих структур та форм здійснення процесу інтеграції, а також визначенню етапів здійснення економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів та обґрунтуванню схеми її впровадження у корпоративне управління. Проведений детальний аналіз літературних наукових джерел з даної проблематики вітчизняних та зарубіжних авторів, який дав змогу окреслити підходи до визначення інтеграційних процесів корпоративних структур і сформулювати авторське визначення цієї категорії. Під інтеграцією корпоративних структур розуміємо процеси об'єднання суб'єктами своїх ресурсів, активів, технологій, факторів виробництва, інформації, збутових мереж, часток ринку та інших цінностей для досягнення спільних цілей та задоволення своїх інтересів на період дії цих цілей.

У дослідженні визначені підходи до класифікації інтегрованих структур, зокрема визначені різні їх форми та варіанти здійснення процесу інтеграції. Також в контексті розгляду економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів, автором було запропоновано власне визначення поняття «економічна стратегія», як це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на досягнення його мети, виконання завдань та пріоритетів у сфері економічного відтворення. Зокрема, було представлено основні економічні аспекти стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів та обґрунтовано її ос-

новні етапи. Було доведено необхідність, що в процесі впровадження економічної стратегії слід дотримуватися трьох основних складових даного процесу: кодування, доопрацювання та трансформація. Відтак, впровадження стратегії є комплексним процесом, що вимагає цілісного підходу та систематичної роботи над кожним з етапів для досягнення успіху.

Результати свідчать про те, що економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів відіграє важливу роль у досягненні успіху при об'єднанні або придбанні компаній та має велику актуальність в сучасному бізнес-середовищі з багатьма перевагами (максимізація вартості; розширення ринкової присутності; оптимізація операцій; диверсифікація ризиків; доступ до нових технологій; управління персоналом). Враховуючи ці переваги, економічна стратегія реалізації корпоративних інтеграційних процесів стає важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей та забезпечення успішної інтеграції.

*Ключові слова:* економічна стратегія, інтеграція, корпорація, корпоративні структури, інтеграційні процеси, бізнес-середовище, конкурентоспроможність.

### **Chen M. Peculiarities of the Development of Economic Strategy for the Implementation of Corporate Integration Processes**

The study is devoted to the generalization of the theoretical foundations of the essence of the economic strategy for the implementation of corporate integration processes, the classification of integrated structures and forms of implementation of the integration process, as well as the determination of the stages of the implementation of the economic strategy for the implementation of corporate integration processes and the justification of the scheme of its implementation in corporate management. A detailed analysis of literary scientific sources on this issue by domestic and foreign authors was carried out, which made it possible to outline approaches to the definition of integration processes of corporate structures and to formulate the author's definition of this category. We understand the integration of corporate structures, as the processes of entities combining their resources, assets, technologies, factors of production, information, sales networks, market shares and other values to achieve common goals and satisfy their interests for the period of validity of these goals.

In the study, approaches to the classification of integrated structures are defined, in particular, their various forms and variants of the implementation of the integration process are defined. Also, in the context of consideration of the economic strategy for the implementation of corporate integration processes, the author proposed his own definition of the concept of "economic strategy", as a holistic system of actions of the subject aimed at achieving its goal, fulfilling tasks and priorities in the field of economic reproduction. In particular, the main economic aspects of the strategy for the implementation of corporate integration processes were presented and its main stages were substantiated. It was proven necessary that in the process of implementing an economic strategy, three main components of this process should be followed: coding, refinement and transformation. Therefore, the implementation of the strategy is a complex process that requires a holistic approach and systematic work on each of the stages to achieve success.

The results show that the economic strategy for the implementation of corporate integration processes plays an important role in achieving success in merging or acquiring companies and has great relevance in the modern business environment with many advantages (maximization of value; expansion of market presence; optimization of operations; diversification of risks; access to new technologies; personnel management). Taking into account these advantages, the economic strategy for the implementation of corporate integration processes becomes an important tool for achieving strategic goals and ensuring successful integration.

*Keywords:* economic strategy, integration, corporation, corporate structures, integration processes, business environment, competitiveness.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 11.05.2023