

**Цзусянь Лінь**,  
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,  
асистент-стажист кафедри менеджменту і адміністрування,  
ORCID 0009-0002-4078-405X,  
e-mail: linzu@meta.ua,

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

## ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ У ВЕКТОРІ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Вступ.** Корпоративна інтеграція є широко поширеним процесом у сучасному глобальному ринковому середовищі. Її поява та поширення пов'язані зі складнощами ведення бізнесу, обумовленими впливом різних факторів. Корпоративна інтеграція використовується для об'єднання економічних суб'єктів з метою досягнення спільних цілей. Вона може приймати різні форми від ворожого поглинання до угод про співробітництво.

**Постановка проблеми.** Цілі та завдання корпоративної інтеграції залежать від стратегій і цілей учасників. Вони можуть включати покращення конкурентоспроможності шляхом залучення активів або отримання прибутку через їх подальший продаж. Рівень та масштаб інтеграції можуть варіюватися в рамках кожної конкретної угоди. Корпоративне інтеграційне об'єднання зазвичай створюється на довгий час і включає участь у багатьох угодах, тому дослідження корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління не втрачає своєї актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом феномен інтеграції був ґрунтовно вивчений, а його перебіг та технологія взаємопроникнення компонентів бізнес-моделей учасників інтеграційної взаємодії були описані з достатньою деталізацією у роботах таких вчених: П. Буряк [3], В. Дикань [7], А. Заграновська [8], В. Засадко [12], Ю. Іванов [9], Н. Мікула [12], Т. Міллер [24], Н. Міценко [13], О. Підчоса [14], Н. Скопенко [17], С. Фінкельштейн [21] та М. Янчук [19].

У працях Ю. Іванова, А. Пилипенко [9], І. Сазонець [16], О. Ареф'євої, Н. Васюткіна [1], В. Пономаренко [15] представлено дослідження, яке зосереджується на перебігу інтеграційних процесів. Також розглядаються питання з організації управління новими інтегрованими утвореннями. Ці праці надають висвітлення інформації, яка детально аналізує ці процеси і проблеми з їх впровадженням та управлінням на пострадянському просторі.

Дослідження безпосередньо засад управління корпоративними інтеграційними процесами містяться в роботах О. Гуцалука, Ю. Бондар, О. По-

пова [10; 30], В. Пономаренко [15], І. Булеєва [2] та В. Мочерного [18]. Не зважаючи на достатню кількість наукових публікацій і досліджень в даному напрямку, деякі аспекти корпоративної інтеграції, а саме у векторі розвитку корпоративного управління залишаються актуальними та підлягають подальшому розгляду.

**Метою статті** є узагальнення досліджень сутності та процесів корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління та обґрунтування засад управління процесами корпоративної інтеграції.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Термін «інтеграція» вперше був застосований у 1930-х рр. німецькими та шведськими вченими та в перекладі з латинської (від латв. *integratio* – відновлення, поповнення) означає об'єднання будь-яких частин, елементів у єдине ціле [20; 22].

Інтеграцію виробництва у глобальних масштабах на рівні сучасних бізнес-структур за своєю природою можна віднести до ринкового феномену, оскільки вона постає як стратегія розвитку і є, водночас, проявом самоорганізації системи у конкурентному середовищі. При цьому спостерігається двостороння взаємодія: з одного боку, інтеграційні процеси можуть здійснювати формування ринку, з іншого боку, – інтеграція є самою реакцією на ринок.

У своєму дослідженні ми притримуємося такого погляду, що інтеграція може бути представлена в динаміці як процес, і в статичній як стан, результат процесу.

Проте за всієї численності видів інтеграції ми прийшли до висновку, що вони зводяться до двох варіантів залежно від суб'єктного складу учасників:

- територіальна (міждержавна, міжрегіональна) інтеграція, що здійснюється за ініціативи центральних чи місцевих органів влади та управління;
- виробнича інтеграція, що здійснюється за ініціативою підприємств та організацій;
- суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності.

Проведене дослідження дозволяє виділити в рамках течій та шкіл економічної теорії різні на-

прямки до дослідження інтеграційної активності, що пояснюється складністю, багатоконпонентністю та взаємообумовленістю складових досліджуваного явища.

У сучасній світовій економіці активно розвиваються процеси корпоративної інтеграції, зокрема функціонує велика кількість інтегрованих бізнес-структур. Поряд з картелями, синдикатами, трестами, концернами, холдингами, фінансово-промисловими групами розвивається безліч подібних міжнародних структур, які називають транснаціональними корпораціями, багатонаціональними корпораціями, міжнародними корпораціями, глобальними корпораціями, міжнародними стратегічними альянсами тощо.

Наразі у сучасній науці налічується широка класифікація видів, форм та методів національної корпоративної інтеграції. Проте, при спробі упорядкувати властивості різних форм інтеграційного співробітництва та побудови класифікаційної системи видів інтеграції та інтеграційних об'єднань, дослідники висловлюють різні думки (зокрема, таких як Б. Гаррет [5], С. Ленський [11], П. Гоен [23], А. Шерман [29], М. Сіровер [25] та ін.). Деякі вчені пропонують простий перелік форм об'єднань, тоді як інші намагаються використовувати багато характеристик, що враховують різні аспекти функціонування інтеграційної структури бізнесу. Необхідно знайти баланс між цими підходами для створення зрозумілої та комплексної класифікації. Однак слід при цьому також відзначити, що як за умови свідомого обмеження повноти класифікаційного підходу простим переліком форм інтеграції не може бути у достатній мірі змістовно розглянуто весь складний спектр характеристик та особливостей різних інтеграційних об'єднань, так і при використанні в даному контексті надмірно обширної системи класифікаційних ознак неминучим стає штучне згладжування значущих рамок і меж, які визначають релевантні відмінності між різними типами інтеграційних об'єднань, що, в свою чергу, також визначає необхідність додаткового поглиблення наукового обґрунтування шляхів активізації інтеграційних процесів у корпоративному секторі національного господарства [6].

Проведений нами аналіз літературних джерел виявив відсутність універсального підходу як до феномену корпоративної інтеграції, так і до її типології.

Процеси корпоративної інтеграції у рамках неокласичного напрямку аналізуються як процеси, необхідні для функціонування ринку, що істотно впливають на його ефективність, що дозволяє не тільки досліджувати стимули до проведення економічної інтеграції з боку підприємств, а й визначити результати інтеграції для суспільства загалом. Основним напрямом аналізу інтеграції в неокласичній теорії є оцінка можливості нейтралізувати негативні зовнішні ефекти [4].

Інституційна економічна теорія досліджує інтеграційну активність господарюючих суб'єктів у контексті мінімізації трансакційних витрат. Тоді як базою дослідження процесів корпоративної інтеграції стає контрактна теорія фірми Р. Коуза, який перший звернув увагу на наявність трансакційних витрат, що являють собою витрати на складання та виконання контрактів, і висунув теорію про те, що будь-який господарюючий суб'єкт існує для максимального зниження трансакційних витрат.

Структурно-функціональний підхід розглядає інтеграцію як вищу функціональну та рівневу форму організації виробництва. Виробничо-технологічний підхід пов'язує інтеграційну активність бізнес-структур з кінцевим ступенем розвитку процесів концентрації та диференціації виробництва.

У 1970-ті роки активно розвивається світогосподарський підхід, який орієнтований на дослідження інтеграційної діяльності на рівні всього світового господарства (міжнародний рівень). При цьому, вважаємо, що різні теоретико-методологічні положення даного підходу можуть бути застосовані при дослідженні інтеграційної активності на рівні різних суб'єктів господарювання.

На сьогоднішній день існує підхід, який досліджує інтеграційні процеси в двох сферах: міжнародні економічні відносини і організаційно-економічні відносини на рівні окремих організацій. Варто зазначити, що аналізування лише світового господарства не дозволяє повністю зрозуміти сенс інтеграції, оскільки не відображає зміну якості інтеграції на різних рівнях управління. Інтеграційні процеси є основою економічного розвитку підприємницьких структур. Створення великих і складних організаційних структур підприємств, які стали двигуном економічного росту, відбувається шляхом поєднання різних форм капіталу.

Інтеграція бізнес-структур на різних рівнях передбачає встановлення таких взаємозв'язків між господарюючими суб'єктами, які забезпечують максимальне зближення їх генеральних цілей на довгостроковій основі. При цьому повинні створюватися всі необхідні умови, за яких цілі та інтереси всіх учасників інтеграційного процесу з різноспрямованих стають односпрямованими.

Залежно від напрямку корпоративної інтеграції доцільно виділити такі основні види угод злиття та поглинання [9]:

– горизонтальні злиття поглинання – об'єднання (придбання) компаній однієї сфери діяльності, що виробляють одну й ту саму продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії технологічного виробництва;

– вертикальні злиття та поглинання – об'єднання (придбання) компаній різних галузей економіки, пов'язаних з виробничою технологією, тобто. розширення своєї діяльності набуває компанія за рахунок придбання попередніх виробничих стадій, або наступних;

– конгломеративні злиття та поглинання – об'єднання (придбання) компаній, різних галузей.

За рівнем централізації функцій (інтегрованості) [9]:

– централізована (повна) корпоративна інтеграція, яка передбачає жорстку ієрархію та субординацію об'єднаних суб'єктів господарювання різних країн з централізацією всіх чи майже всіх функцій та сфер діяльності;

– частково централізована (вузька) КІ, яка передбачає поряд з ієрархічною субординацією ринкові відносини, коли суб'єкти господарювання взаємодіють не за всіма сферами своєї діяльності, а лише за деякими. Наприклад, зберігаючи юридичну та виробничо-господарську самостійність, об'єднані компанії фінансово залежні чи ведуть єдину збутову політику;

– децентралізована КІ передбачає взаємодію суб'єктів господарювання на довірі, діловій репутації без юридичного оформлення та реалізується укладанням господарських договорів (наприклад, картельна угода).

За тривалістю залежно від цілей [9]:

– тимчасова (короткострокова) КІ, коли на перший план виходить спекулятивний характер взаємодії;

– постійна (довгострокова) КІ, коли взаємодія набуває стратегічний характер, заснований на стабільності, стійкості, розвитку інновацій тощо.

За ступенем узгодженості дій:

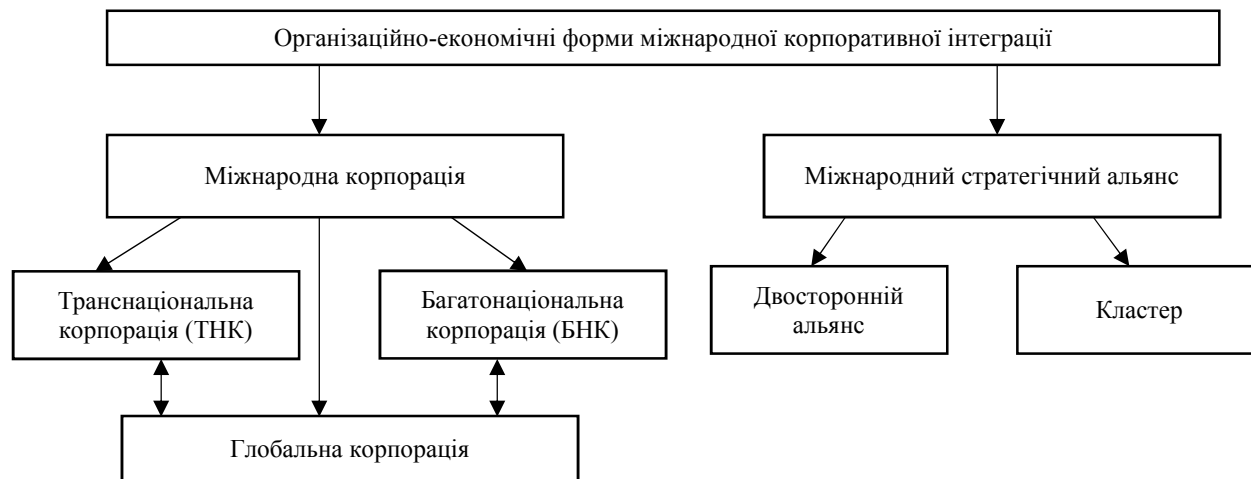
– дружня (узгоджена) КІ, під якою розуміється попереднє всебічне схвалення та прийняття планів щодо інтеграції;

– ворожа (неузгоджена) КІ, яка полягає у неприйнятті та опорі однієї зі сторін процесам інтеграції, що проходять у агресивній формі.

При цьому власне вибір організаційно-економічної форми утворення об'єднання (відмінності між варіантами якого визначаються глибиною, тіснотою, розмаїттям предметів співробітництва та ін.), з одного боку, являє собою вагомий елемент стратегії корпоративного розвитку, а з іншого – має ґрунтуватися на урахуванні відповідності різних аспектів господарської діяльності учасників інтеграційного процесу [6].

Також варто зауважити, при розгляді і виокремленні форми міжнародної корпоративної інтеграції, на нашу думку, необхідно розрізняти організаційно-економічні та організаційно-правові форми корпоративної інтеграції. У світовій літературі існують різні думки щодо виділення форм корпоративної інтеграції та визначення інтегрованих структур [26; 27].

У нашому дослідженні за рівнем централізації функцій виділяються дві основні організаційно-економічні форми корпоративного об'єднання: міжнародна корпорація та міжнародний стратегічний альянс. Дані форм наведені на рис. 1.



**Рис. 1. Організаційно-економічні форми міжнародної інтеграції**

Складено автором за: [5; 16].

Управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань можна розглядати з кількох різних аспектів. Ось декілька основних ознак, за якими можна класифікувати такі об'єднання:

1. Рівень інтеграції: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані залежно від рівня інтеграції між учасниками. Це може включати стратегічне партнерство, договір покрокової інтеграції, фузію або придбання.

2. Цілі інтеграції: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані в залежності від цілей інтеграції. Наприклад, це може бути зростання на ринку, покращення конкурентоспроможності, отримання доступу до нових ринків або зменшення витрат.

3. Форма власності: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані залежно від форми власності. Це можуть бути об'єднання з державною

участю, приватні об'єднання або змішані об'єднання.

4. Сфера діяльності: інтеграційні об'єднання можуть розділятися за сферою діяльності. Наприклад, це можуть бути об'єднання виробників, роздрібних мереж, послугових компаній тощо.

5. Географічне охоплення: інтеграційні об'єднання можуть бути класифіковані залежно від географічного охоплення. Це можуть бути міжнародні об'єднання, регіональні об'єднання або об'єднання, що працюють на одному ринку.

Наразі існує невизначеність щодо типології міжнародних корпорацій у світових наукових дослідженнях. З нашого боку, ми вважаємо, що їх слід відрізнити від національних міжнародних компаній, які беруть участь у міжнародній конкуренції, але не роблять прямих закордонних інвестицій, тому не можуть бути названі формою міжнародної корпоративної інтеграції. Отже, міжнародні корпорації можуть бути транснаціональними, багатонаціональними або глобальними. Більшість сучасних міжнародних корпорацій є транснаціональними.

Глобальна корпорація – це міжнародна корпорація, що інтегрує воедино господарську діяльність, здійснювану у різних країнах. Наприклад, вона розробляє виріб або план надання послуг для певного сегмента світового ринку або виробляє складові одного виробу у різних країнах. Це міжнародна компанія, яка використовує глобальну стратегію розвитку.

Дані види міжнародної корпорації у певній послідовності можна уявляти як етапи її зростання та розвитку. Один вид може вирости з іншого, трансформуватись один в інший. Таким чином, міжнародна корпорація – це чи національна корпорація із закордонними контрольованими активами, або об'єднання національних корпорацій різних країн.

Водночас міжнародні корпорації можуть існувати, як і національні об'єднання, в організаційно-економічних формах тресту, концерну, конгломерату, оскільки ці форми є жорстким і довгостроковим видом об'єднання компаній.

Концерн – це об'єднання виробничого характеру, де автономні підприємства зберігають статус юридичної особи у формі акціонерних компаній або інших господарських товариств. Однак, фактично ці підприємства підлягають централізованому контролю і діють під єдиним господарським керівництвом. В межах концерну здійснюється централізація фінансово-економічного управління, яке проявляється у спільній науково-технічній політиці, стратегії ціноутворення, плануванні використання виробничих потужностей та логістичному забезпеченні. Крім того, в концерні формується єдині стандарти кадрової політики.

Організаційно-правова форма концерну часто передбачає створення холдингової структури, де вирізняється головна компанія, що має контроль над діяльністю асоційованих товариств або грає провідну роль у відносинах з іншими учасниками хол-

дингу. Це здійснюється через участь у капіталі, особисте представництво в органах управління та фінансовий контроль.

Конгломерат – це форма економічної інтеграції, де різноманітні підприємства об'єднуються під єдиним фінансовим контролем. Це здійснюється шляхом поєднання різних суб'єктів господарювання, які спільно участь у капіталі та мають представництво в вищих органах управління. Зазвичай конгломерати виникають через злиття або поглинання компаній з метою знайти резерви підвищення ефективності у горизонтальній і вертикальній інтеграції. Проте, такі об'єднання не зазвичай враховують технологічну і ринкову єдність компаній. Вони не мають однакового профілю діяльності та зберігають самостійність, але фінансово залежать від головного підприємства конгломерату. Конгломерати також мають високий рівень децентралізації управління.

Консорціум – це форма об'єднання, що створюється на основі домовленостей між фінансово-кредитними установами, підприємствами, компаніями, науковими центрами і навіть державами. Він призначений для проведення значних фінансових операцій, таких як розміщення позик, акцій, облігацій, а також для здійснення наукових та капіталоемких проєктів, включаючи міжнародний рівень.

Організаційно-економічна форма консорціуму також широко застосовується в сфері фундаментальних досліджень і розробок, а також у сфері прикладних наукових розробок. Особливо це стосується розробок, які можуть значно змінити суспільну цінність базових товарів та послуг. У таких випадках консорціуми сприяють посиленню взаємодії державних установ та приватного сектора, щоб сприяти передачі новітніх технологій, розроблених у рамках фундаментальних досліджень, для загального користування. Це сприяє підвищенню національної конкурентоспроможності в промислово-виробничій сфері та обмеженню неконкурентного поведіння приватних компаній та інших суб'єктів.

Синдикат – це форма інтегративного об'єднання подібних індустріальних підприємств з метою централізації збуту продукції через збутову структуру, налагоджену як єдина для всіх учасників синдикату. Кожен учасник укладає однаковий договір на збут своєї продукції. При описі структури та організації діяльності синдикату варто виділити такі особливості: відсутність обмежень у комерційній самостійності, орієнтація на картельний підхід для уникнення внутрішньої конкуренції між учасниками та централізація збуту продукції. Залежно від умов угоди, централізація може обмежуватися окремими частинами виробленої продукції або навіть дозволяти зберігання власної мережі збуту. Однак ця мережа повинна бути тісно пов'язана зі синдикатськими каналами збуту. Описані особливості пояснюють поширення синдикатської форми інтеграції в галузях з масовою стандартизованою продукцією,



таких як гірничодобувна, металургійна та хімічна промисловість.

Трест – це форма корпоративної інтеграції, де підприємства об'єднуються в єдиний виробничий комплекс. У цьому процесі вони втрачають свою юридичну, виробничу та комерційну самостійність. Тресту доручається стратегічне та поточне управління господарською діяльністю через єдиний керівний центр – головне підприємство тресту. При цьому загальний прибуток розподіляється залежно від пайової участі кожного підприємства-учасника.

Трест має свої особливості в організації діяльності. Він є однією з найжорсткіших форм корпоративної інтеграції. Всі або більшість аспектів господарської діяльності підприємств-учасників об'єднуються у тресті. Виробнича однорідність є характерною рисою тресту, що проявляється у спеціалізації учасників виробництва та збуту однієї або декількох суміжних продукційних галузей. При об'єднанні в межах тресту підприємства втрачають свою юридичну, господарську, виробничу і комерційну самостійність. Трести включають широкий спектр підприємств різних галузей – виробництва, торгівлі та виробничого обслуговування. Часто трести використовуються для організації комбінованого виробництва, коли підприємства з різних галузей промисловості об'єднуються в єдину інтегровану бізнес-структуру для здійснення обробки ресурсів або надання допоміжних виробничих послуг.

У сучасних умовах господарювання, крім традиційних форм організації корпоративної інтеграційної взаємодії підприємств, все більш поширеними стають форми, що надають більшу волю учасникам. Серед таких форм можна виділити стратегічні альянси та структури мережного типу. Вони володіють великим ступенем гнучкості та дають можливість учасникам здійснювати свої дії самостійно.

Різновидом концернів є фінансово-промислові групи (ФПН). Фінансово-промислова група – це об'єднання суб'єктів господарювання, до якого крім промислових, торгових, транспортних компаній обов'язково входить кредитно-фінансова організація, яка виконує функції управління.

Міжнародний стратегічний альянс (МСА) – це форма інтеграції суб'єктів господарювання двох і більше країн, що зберігають свою самостійність, є відносно тривалою за часом міжфірмовою угодою щодо співробітництва, яка передбачає спільне використання ресурсів та/або структур для спільного виконання завдань та забезпечення конкурентних переваг.

Міжнародні міжфірмові угоди у рамках стратегічного альянсу ділять на контрактні угоди та угоди про участь в активах.

Контрактні угоди можуть мати формальний (юридично оформлений) та неформальний (заснований на довірі) характер. Серед формальних угод виділяють функціональні угоди щодо спільних

НДДКР, щодо спільного розвитку виробництва, щодо довгострокових поставок, щодо спільного вдосконалення продукції, щодо спільному маркетингу, з аутсорсингу, ліцензійні угоди та комплексний франчайзинг. Ці контрактні альянсові угоди необхідно відрізнити від простих контрактів купівлі-продажу, простого франчайзингу та простої ліцензії. Неформальні угоди, як правило, є негласною взаємодомовленістю між конкурентами.

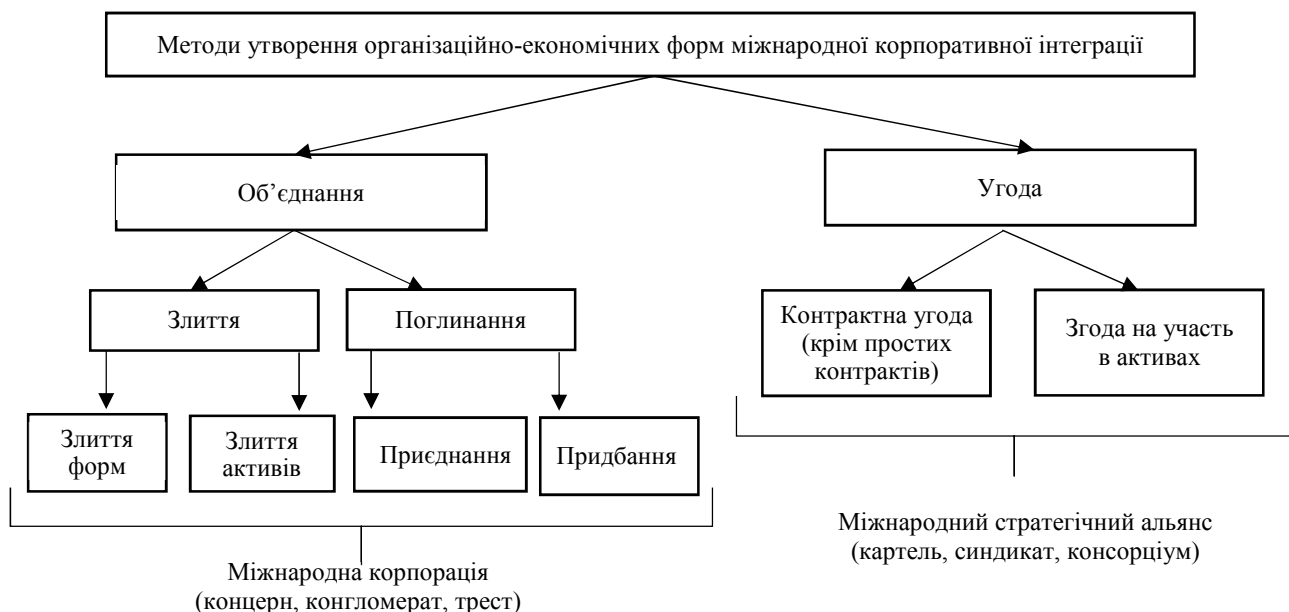
Отже, різновидами стратегічного альянсу є картелі, синдикати, пули та консорціуми, що є відносно м'яким та короткостроковим видом корпоративної інтеграції.

Міжнародні міжфірмові угоди про участь в активах реалізуються з утворенням нової організації та без створення нової організації (часткова участь). Міжнародні міжфірмові угоди з пайовою участю є формою корпоративної інтеграції, у якій одна компанія купує частку іншої компанії, яка не перевищує величини контрольного пакета, або відбувається взаємний обмін акціями. Міжнародні міжфірмові угоди з утворенням нової організації є спільним підприємством (СП). Спільне підприємство – це форма міжнародного стратегічного альянсу, при якій виникає самостійна організація, капітал якої розділений між двома та більше партнерами-засновниками, які мають декларацію про отримання дивідендів пропорційно вкладам. До різновиду стратегічного альянсу можна також віднести міжнародне державно-приватне партнерство.

Для створення міжнародного стратегічного альянсу достатньо лише наявності двосторонніх зв'язків. Однак у сучасному світі набула розвитку більш складна форма стратегічного альянсу – альянс мережа, яка заснована на багатосторонніх зв'язках, що охоплюють дедалі більше учасників. Міжнародна альянс мережа (кластер) – це об'єднання множини (більше двох) суб'єктів господарювання, пов'язаних між собою як формальними (функціональними) та неформальними угодами про співпрацю, так і конкурентними відносинами [24].

Кожна з розглянутих організаційно-економічних форм може бути утворена різними методами (рис. 2). У світовій літературі виділяють об'єднання та угоди як методи утворення інтегрованих структур [25; 26; 28].

Як видно з рис. 2 інтеграційне об'єднання реалізується через злиття та поглинання. Злиття передбачає добровільне об'єднання суб'єктів господарювання, в результаті якого створюється укрупнена єдина бізнес-структура, яка бере під свій контроль і управління всю власність компаній, що входять до неї, після чого вони припиняють своє існування. Це злиття форм. Якщо відбувається злиття активів, відбувається створення керуючої компанії, якій передаються контрольні пакети акцій суб'єктів господарювання, що об'єднуються, які продовжують свою діяльність.



**Рис. 2. Класифікація методів утворення організаційно-економічних форм міжнародної корпоративної інтеграції**

Складено автором за: [5; 16].

Поглинання є, з одного боку, придбання повністю або частково компанії, яка продовжує функціонувати, а з іншого – приєднання, при якому поглинаюча компанія залишається, а компанія, що поглинається – ліквідується, передаючи першій всі активи та зобов'язання. В такому випадку приєднання відбувається примусово.

Угода (союз) – це особлива організаційно-економічна взаємодія суб'єктів господарювання, які бажають досягти спільної мети і тих, хто домовився між собою про внутрішнє ціноутворення і розподіл, загальні проекти і т. д. Метод угоди визнається наразі використовуваним способом корпоративної інтеграції у міжнародній економіці. Це пояснюється тим, що угода (союз) лише обмежує самостійність суб'єктів господарювання з окремих спільних питань, але не позбавляє її на відміну від об'єднання.

Розглянуті форми міжнародної корпоративної інтеграції є організаційно-економічними формами, що реалізуються через організаційно-правові форми міжнародних асоціацій та союзів, некомерційних партнерств, простого товариства, господарських товариств з дочірніми компаніями, холдингових груп.

Більшість сучасних міжнародних інтегрованих структур функціонує в організаційно-правовій формі холдингу. Холдинг є формою підприємницького об'єднання, що є групою організацій (учасників), що заснована на відносинах економічної залежності та контролю, учасники якої, зберігаючи формальну юридичну самостійність, підпорядковуються одному з учасників групи – холдинговій компанії (головній організації), яка є центром об'єднання в силу володіння переважною часткою участі у статутному капіталі, договорі чи інших обставин,

прямо чи опосередковано (через третіх осіб) має визначальний вплив на прийняття рішень іншими учасниками об'єднання [6].

Якщо ступінь участі холдингової компанії в акціонерному (пайовому) капіталі іншої фірми є достатнім, щоб здійснювати управління її поточними операціями, така фірма може бути визначена як дочірня компанія. Загальноприйнятим вважається, що для контролю над підприємством необхідно володіти більш ніж 50% його голосуючих акцій. Проте контроль материнської компанії над своїми підрозділами може здійснюватися як у вигляді домінуючої участі у їх статутному капіталі, так і у вигляді укладання відповідних договорів та інших організаційних обставин. Отже, холдингові відносини (залежності) можуть виникнути і у стратегічному альянсі. Таким чином, холдинг може бути універсальною організаційно-правовою формою інтегрованих структур.

Компанія, яка перебуває під певним акціонерним, управлінським чи фінансовим контролем із боку холдингової компанії, може бути віднесена до категорії дочірніх і називається залежною (також застосовуються терміни «приєднана», «асоційована» чи «афілійована»). На нашу думку, дані відносини відносяться до проміжної форми м'якої та жорсткої корпоративної інтеграції та мають елементи як ринкової, так і внутрішньофірмової організації.

Таким чином, хоч і можна виділити дві організаційно-економічні форми міжнародних інтегрованих структур, проте у сучасній світовій економіці існує безліч корпорацій, у структурі яких присутні альянсові відносини, є стратегічні альянси, у яких беруть участь міжнародні корпорації і є елемент за-

лежності. Багато організаційних форм вимагають більш чіткого формулювання, опрацювання та оформлення законодавчо по можливості всіх внутрішньокорпоративних відносин.

Інтеграційна активність бізнес-структур залежить від численних факторів, які впливають на їхній характер та динаміку. Для аналізу цих факторів корисно виділити зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні фактори охоплюють такі аспекти: рівень економічного розвитку, стан фінансової сфери країни, рівень інфляції, ступінь розвитку кредитної системи та наявність адміністративних бар'єрів. Також до зовнішніх факторів належить наявність бар'єрів для входу в певну галузь економіки. Чим вищі ці бар'єри, тим більш консолідованим буде сектор. Внутрішні фактори включають такі елементи: структура виробничого ланцюжка, фінансовий стан компанії, стан її майнових активів, тип виробництва, активність та зацікавленість власника управляти організацією, наявність ефективного внутрішнього контролю та інноваційно-технологічні можливості.

Відтак, розвиток економіки визначає корпоративну інтеграцію, яка є об'єктивною закономірністю розвитку виробничих сил суспільства та створює умови для подальшої трансформації ринку.

Що стосується управління процесами корпоративної інтеграції, то це вимагає обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці рішення визначаються різними факторами:

1. Стратегічна орієнтація: підприємство повинне приймати довгострокові рішення, спрямовані на розвиток. Ці рішення вимагають великої вартості та виконання великих обсягів інвестицій.

2. Нові конкурентні переваги та компетентності: важливо створювати нові можливості для зміцнення конкурентних позицій та формування новаторських компетентностей.

3. Взаємодія з іншими суб'єктами економічних відносин: належність партнерів з корпоративної інтеграції та форми співробітництва повинні бути обговорені та впорядковані, враховуючи різноманітні умови.

Ці параметри впливають на розробку та реалізацію управлінських рішень у сфері корпоративної інтеграції.

Визначення параметрів прийняття та реалізації простору прийняття та реалізації управлінських рішень при корпоративному управлінні інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств дозволяє сформулювати базову характеристику ключових ознак даного процесу.

Для ефективного корпоративного управління інтеграційним розвитком, важливо визначити основні параметри прийняття та реалізації управлінських рішень. Це дозволить усвідомити ключові характеристики даного процесу.

Корпоративне управління інтеграційним розвитком корпорації – це процес планування, організації і контролю за реалізацією стратегічних цілей

компанії, які спрямовані на інтеграцію та розвиток фірми. Це управління охоплює всі аспекти діяльності, включаючи фінанси, оптимізацію процесів, персонал, маркетинг та стратегію.

Отже, загальна характеристика корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації включає такі аспекти:

1. Стратегічне планування: корпорація визначає свої цілі та стратегії на майбутнє, а також розробляє плани дій для їх виконання. Стратегічне планування відповідає на питання “куди ми йдемо і як досягти цієї мети”.

2. Управління ресурсами: це включає планування та координацію фінансових, матеріальних та людських ресурсів, необхідних для впровадження стратегії компанії. Це включає бюджетування, контроль над витратами та оптимізацію ресурсів.

3. Операційний менеджмент: включає керування процесами та операціями компанії з метою забезпечення ефективності та якості продукції або послуг. Це включає планування, контроль та вдосконалення бізнес-процесів.

4. Управління персоналом: включає найм, навчання, мотивацію та утримання персоналу компанії. Компанія повинна мати правильні системи оцінки, розвитку та винагородження для свого персоналу.

5. Маркетинг та розвиток бізнесу: включає вивчення ринків, контакт зі споживачами, розробку маркетингових стратегій та просування продукції або послуг на ринку. Корпоративне управління інтеграційним розвитком корпорації також включає пошук нових можливостей для розвитку бізнесу та встановлення стратегічних партнерств.

6. Контроль та оцінка результатів: корпорація встановлює систему контролю та оцінки своїх результатів, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей. Це може включати аналіз фінансових показників, впровадження ключових показників ефективності, а також оцінку ризиків та ризик-менеджмент.

Загальна характеристика корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації варіюється в залежності від конкретних потреб і характеру діяльності кожної компанії. Проте, вона передбачає планування, координацію та контроль за процесами, що сприяють інтеграції та розвитку фірми з метою досягнення стратегічних цілей.

Існує кілька відомих методів управління процесами корпоративної інтеграції, які допомагають забезпечити успішне злиття або поглинання компаній. Декілька широко використовуваних методів управління включають:

1. Стратегічне планування: цей метод полягає в ретельному аналізі потенційних партнерів або цільової компанії, визначенні стратегічних цілей та розробці плану дій для досягнення цих цілей. Стратегічне планування допомагає з'ясувати напрямок і механізми інтеграції.

2. Проектний менеджмент: цей метод передбачає управління інтеграційними проектами шляхом

визначення завдань, ресурсів, термінів і керівництва. Чітко встановлені процеси, контроль за виконанням завдань та комунікація між різними етапами проєкту допомагають забезпечити успішну інтеграцію.

3. Залучення ключових зацікавлених сторін: цей метод акцентує на важливості включення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін у процес інтеграції. Залучення ключових керівників, співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін допомагає забезпечити спільну виробничу ціль та підвищити шанси на успіх.

4. Культурна інтеграція: оскільки корпоративна культура грає важливу роль у побудові успішної інтегрованої організації, методи культурної інтеграції включають в себе спільні тренінги, співпрацю з командами та обмін кращими практиками. Це допомагає згладити суперечності та побудувати єдине командне середовище.

5. Ефективна комунікація: комунікація є ключовим елементом управління процесами корпоративної інтеграції. Якісна та своєчасна інформація для всіх сторін допомагає уникнути непорозумінь, побудувати довіру та сприяє ефективній співпраці.

Вибір необхідних та ефективних методів управління залежить від конкретних обставин, стратегічних цілей та особливостей корпоративної інтеграції. Відтак, завжди варто обирати ті методи, які найкраще підходять для досягнення успішної інтеграції компаній, зокрема можна їх поєднувати та комбінувати.

**Висновки.** Сучасна бізнес-система стикається з численними складнощами, які впливають на її ефективність і розвиток. У зв'язку з цим, корпоративна інтеграція стала популярним явищем на глобальному ринковому середовищі. Цей процес поступово поширюється і пов'язаний з потребою адаптуватися до змін у ринкових умовах. Інтеграція виробництва в сучасних бізнес-структурах є необхідною стратегією розвитку. Це дає можливість підприємствам конкурувати на ринку і забезпечувати збалансовану виробничу ланку. Інтеграційні процеси сприяють ефективному формуванню ринку, а відповідно й розвитку бізнесу. У своєму дослідженні ми обґрунтували як динамічний процес, так і статичний стан інтеграції. Це означає, що інтеграція може розглядатися як постійна стратегія – стан, але також може мати свої результати, тобто результати процесу. Взаємодія з ринком грає важливу роль в розвитку інтеграційних процесів. Інтеграція є реакцією на вимоги ринку і може впливати на формування ринкових умов і структури.

За всієї численності видів інтеграції ми прийшли до висновку, що вони зводяться до двох варіантів залежно від суб'єктного складу учасників: територіальна (міждержавна, міжрегіональна) інтеграція; виробнича інтеграція; суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності. Проведене дослідження дозволяє виділити в рамках течій та шкіл

економічної теорії різні напрямки до дослідження інтеграційної активності, що пояснюється складністю, багатокomпонентністю та взаємообумовленістю складових досліджуваного явища.

На сьогоднішній день існує підхід, який досліджує інтеграційні процеси в двох сферах: міжнародні економічні відносини і організаційно-економічні відносини на рівні окремих організацій. Варто зазначити, що аналізування лише світового господарства не дозволяє повністю зрозуміти сенс інтеграції, оскільки не відображає зміну якості інтеграції на різних рівнях управління. Також варто зауважити, при розгляді і виокремленні форми міжнародної корпоративної інтеграції, на нашу думку, необхідно розрізняти організаційно-економічні та організаційно-правові форми корпоративної інтеграції.

Ми також виділили основні управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань з кількох різних аспектів: рівень інтеграції; цілі інтеграції; форма власності; сфера діяльності; географічне охоплення. Що стосується безпосередньо управління процесами корпоративної інтеграції, то це вимагає обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці рішення визначаються різними факторами: стратегічна орієнтація; нові конкурентні переваги та компетентності; взаємодія з іншими суб'єктами економічних відносин. Саме ці параметри впливають на розробку та реалізацію управлінських рішень у сфері корпоративної інтеграції.

У дослідженні було сформовано визначення сутності корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації, як процес планування, організації і контролю за реалізацією стратегічних цілей компанії, які спрямовані на інтеграцію та розвиток фірми. Це управління охоплює всі аспекти діяльності, включаючи фінанси, оптимізацію процесів, персонал, маркетинг та стратегію. Також були визначені і обґрунтовані аспекти корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації: стратегічне планування; управління ресурсами; операційний менеджмент; управління персоналом; маркетинг та розвиток бізнесу; контроль та оцінка результатів. Загальна характеристика корпоративного управління інтеграційним розвитком корпорації варіюється в залежності від конкретних потреб і характеру діяльності кожної компанії.

На основі теоретико-практичних досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, ми прийшли до висновку, що існує кілька відомих методів управління процесами корпоративної інтеграції: стратегічне планування; проєктний менеджмент; залучення ключових зацікавлених сторін; культурна інтеграція; ефективна комунікація. Підбір ефективних методів управління є критичним для успішної корпоративної інтеграції. Вибір цих методів повинен здійснюватися враховуючи конкретні обставини, стратегічні цілі і особливості даного процесу. Ключовим є знаходження таких методів, які найкраще підходять для досягнення успішної інтеграції ком-



паній. Це може включати поєднання та комбінування різних підходів. Важливо підкреслити, що не існує універсального підходу до управління корпоративною інтеграцією, оскільки кожна ситуація може вимагати свого власного підходу. Тому необхідно аналізувати та оцінювати контекст компаній, здійснювати відповідні дослідження та здійснювати експертні оцінки для вибору найкращих методів.

Урахування цих факторів допоможе збільшити шанси на успішну корпоративну інтеграцію та досягнення поставлених стратегічних цілей. Маючи на увазі це, керівники мають бути готовими до адаптації та гнучкості при виборі методів управління процесами корпоративної інтеграції, щоб досягти оптимального результату.

### Література

1. Ареф'єва О. В., Васюткіна Н. В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.
2. Булеєв І. П. Формування організаційно-економічного механізму управління підприємством із обробки кольорових металів. Донецьк: МЕН АН України, 1993. 225 с.
3. Буряк П. Проблемність трансформаційних процесів у інтегрованих корпоративних структурах підприємництва. *Регіональна економіка*. 2004. № 2. С. 72-78.
4. Галпін Т. Дж., Хендон М. Повний посібник зі злиття та поглинання компаній: методи та процедури інтеграції на всіх рівнях організаційної ієрархії. М.: Вільямс, 2005. 237 с.
5. Гарретт Б., Дюсож П. Стратегические альянсы / пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. XX, 332 с.
6. 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.
7. Дикань В. В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 119-124.
8. Заграновська А. Інтеграція підприємств: оцінка доцільності та припустимого ступеня незалежності учасників холдингу: монографія. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2011. 223 с.
9. Іванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Храків: ВД «Інжек», 2012. 400 с.
10. Hutsaliuk, O., Bondar, Yu., Popov, O. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 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).
11. Ленский Е. В. Корпоративный бизнес. Минск: Армита-Маркетинг, 2001. 480 с.
12. Мікула Н. А., Засадко В. В. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції: монографія. Київ: НІСД, 2014. 316 с.
13. Міценко Н. Г. Формування інтегрованих економічних систем в сфері товарного обігу. *Торгівля, комерція, підприємство : зб. наук. праць*. Львів : ЛКА, 2015. Вип. 19. С. 133-141.
14. Підчоса О. В. Стратегія вертикальної інтеграції як основа розбудови міжнародного виробництва нафтогазових ТНК. *Економічний Часопис – XXI*. 2012. № 7-8. С. 23-28.
15. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: монографія. Харків: Основа, 1999. 620 с.
16. Сазонець І. Л. Корпоративне управління. Світовий досвід та механізм залучення інвестицій. Київ: ЦУЛ, 2008. 304 с.
17. Скопенко Н. С. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань в АПК України: монографія. Київ: НУХТ, 2012. 266 с.
18. Власність та господарський механізм в умовах оновлення економіки / під. ред. В. С. Мочерного. Львів: Світ, 1993. 176 с.
19. Янчук М. Б. Інтеграція авіабудівних підприємств України в умовах глобалізаційних викликів: монографія. Київ: Освіта України, 2013. 326 с.
20. Doytch N., Cakan E. Growth Effects of Mergers and Acquisitions: A Sector-level Study of OECD countries. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*. 2011. No. 1 (3). P. 120-129.
21. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston: Artech House, 2006. 504 с.
22. Gasmi F., Laffont J.J., Sharkey W.W. The natural monopoly test reconsidered: an engineering process-based approach to empirical analysis in telecommunications. *International Journal of Industrial Organization*. 2002. No. 20. P. 435-459. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(00\)00103-X](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(00)00103-X).
23. Gaughan P. Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002. 632 p.
24. Miller T.E. Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement. London: St. Lucie Press, 2000. 226 с. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781420032031>.
25. Sirower M. L. The Synergy Trap. New York: The Free Press, 1997. 304 p.
26. Oviatt B. O., McDougall P. P. Toward a theory of international new ventures. *J. of International Business Studies*. 2005. Vol. 36, № 1. P. 29-41. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>.
27. Pitelis C., Sugden R. The Nature of the Transnational Firm. *Psychology Press*. 2000.
28. Rebstock M. Ontologies-Based Business Integration / M. Rebstock, J. Fengel, H. Paulheim. Berlin: Springer, 2008. 279 с.
29. Sherman A. J. Mergers and Acquisitions from A to Z: Strategic and Practical Guidance for Small and Middle market Buyers and Sellers. U.S.: AMACOM, 1998. 272 с.
30. Гуцалюк О. М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.

### References

1. Arefieva, O. V., Vasiutkina, N. V. (2013). Korporatyvne upravlinnia: evoliutsiia, stanovlennia, rozvytok [Corporate management: evolution, formation, development] Kyiv, Lira-K. 180 p. [in Ukrainian].

2. Buleev, I. P. (1993). Formirovaniye organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma upravleniya predpriyatiem po obrabotke cvetnykh metallov [Formation of an organizational and economic mechanism for managing an enterprise for the processing of non-ferrous metals]. Donetsk, MEP AN Ukrainy. 225 p. [in Russian].
3. Buriak, P. (2004). Problemnist transformatsiynykh protsesiv u intehrovanykh korporatyvnykh strukturakh pidpriemnytstva [The problematic nature of transformational processes in integrated corporate structures of entrepreneurship]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 2, pp. 72–78 [in Ukrainian].
4. Galpin, T. Dzh. (2005). Polnoe rukovodstvo po sliyaniyam i poglosheniya kompaniy: metody i procedury integratsii na vseh urovnyah organizatsionnoy ierarhii [Complete Guide to Mergers and Acquisitions of Companies: Methods and Procedures for Integration at All Levels of the Organizational Hierarchy]. M., Williams. 237 p. [in Russian].
5. Garrett, B., Dyussozh, P. (2002). Strategicheskie alyansy [Strategic alliances]. M., INFRA-M. 332 p. [in Russian].
6. Hutsaliuk, O. M. (2019). Teoretyko-metodolohichne zabezpechennia upravlinnia korporatyvnymy intehratsiynymy protsesamy [Theoretical and methodological support for management of corporate integration processes]. *Doctor's thesis*. Dnipro. 570 p. [in Ukrainian].
7. Dykan, V. V. (2013). Teoretychni osnovy intehratsiinoho rozvytku pidpriemstv vitchyznianoho mashynobuduvannia [Theoretical foundations of integrated development of domestic engineering enterprises]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Herald of the economy of transport and industry*, 43, p. 119-124 [in Ukrainian].
8. Zagranovskaya, A. (2011). Integratsiya predpriyatiy: otsenka tselesoobraznosti i dopustimoy stepeni nezavisimosti uchastnikov kholdinga [Integration of enterprises: assessment of the feasibility and permissible degree of independence of the holding's participants]. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG. 223 p. [in Russian].
9. Ivanov, Yu. B., Pylypenko, A. A. (2012). Intehratsiinyi rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretychne obgruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia [Integrative development of business entities: theoretical justification and management organization]. Kharkiv, Inzhtek. 400 p. [in Ukrainian].
10. Hutsaliuk, O., Bondar, Yu., Popov, O. (2022). Forming of Investment Attractiveness and Providing of Economic Efficiency of Corporate Integration Association. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (68), pp. 41-51. 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).
11. Lenskiy, Ye. V. (2001). Korporativnyy biznes [Corporate business]. Minsk, Armita-Marketing. 480 p. [in Russian].
12. Mikula, N. A., Zasadko, V. V. (2014). Transkordonne spivrobotnytstvo Ukrainy v konteksti ievrointehratsii [Cross-border operation of Ukraine in the context of European integration: monograph]. Kyiv, NISD. 316 p. [in Ukrainian].
13. Mitsenko, N. H. (2015). Formuvannia intehrovanykh ekonomichnykh system v sferi tovarnoho obihu [Formation of integrated economic systems in the field of commodity circulation]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo – Trade, commerce, entrepreneurship*, Issue 19, pp. 133–141 [in Ukrainian].
14. Pidchosa, O. V. (2012). Stratehiia vertikalnoi intehratsii yak osnova rozbudovy mizhnarodnoho vyrobnytstva naftohazovykh TNK [The strategy of vertical integration as a basis for the development of international production of oil and gas TNCs]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI – Economic annals-XXI*, 7-8, pp. 23-28 [in Ukrainian].
15. Ponomarenko, V. S. (1999). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom [Strategic management of the enterprise]. Kharkiv, Osnova. 620 p. [in Ukrainian].
16. Sazonets, I. L. (2008). Korporatyvne upravlinnia. Svitovyi dosvid ta mekhanizm zaluchennia investytsii [Corporative management. World experience and investment attraction mechanism]. Kyiv, CEL. 304 p. [in Ukrainian].
17. Skopenko, N. S. (2012). Formuvannia ta rozvytok intehrovanykh ob'iednan v APK Ukrainy [Formation and development of integrated associations in the agricultural sector of Ukraine]. Kyiv, NUHT. 266 p. [in Ukrainian].
18. Mochernyi, V. S. (Ed.). (1993). Sobstvennost i hozyajstvennyi mekhanizm v usloviyah obnoveniia ekonomiki [Property and economic mechanism in the context of economic renewal]. Lviv, Svit. 176 p. [in Russian].
19. Yanchuk, M. B. (2013). Intehratsiia aviabudivnykh pidpriemstv Ukrainy v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv [Integration of aviation enterprises of Ukraine in the minds of globalization wikis]. Kyiv, Osvita Ukrainy. 326 p. [in Ukrainian].
20. Doytch, N., Cakan, E. (2011). Growth Effects of Mergers and Acquisitions: A Sector-level Study of OECD countries. *Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR*, No. 1 (3), pp. 120-129.
21. Finkelstein, C. (2006). Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston: Artech House. 504 p.
22. Gasmı, F., Laffont, J. J., Sharkey, W. W. (2002). The natural monopoly test reconsidered: an engineering process-based approach to empirical analysis in telecommunications. *International Journal of Industrial Organization*, No. 20, pp. 435-459. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0167-7187\(00\)00103-X](https://doi.org/10.1016/S0167-7187(00)00103-X).
23. Gaughan, P. (2002). Mergers, acquisitions, and corporate restructurings. New York: John Wiley & Sons, Inc. 632 p.
24. Miller, T. E. (2000). Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement. London: St. Lucie Press. 226 p. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781420032031>.
25. Sirower, M. L. (1997). The Synergy Trap. New York: The Free Press. 304 p.
26. Oviatt, B. O., McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *J. of International Business Studies*, Vol. 36, No. 1, pp. 29–41. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400128>.
27. Pitelis, C., Sugden, R. (2000). The Nature of the Transnational Firm. Psychology Press.
28. Rebstock, M. (2008). Ontologies-Based Business. Berlin, Springer. 279 p.
29. Sherman, A. J. (1998). Mergers and Acquisitions from A to Z: Strategic and Practical Guidance for Small and Middle market Buyers and Sellers. U.S., AMACOM. 272 p.
30. 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].

### Лінь Ц. Визначення сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління

Дослідження присвячено визначенню сутності корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління, зокрема було ґрунтовно узагальнено зарубіжні і вітчизняні дослідження сутності та процесів корпоративної інтеграції у векторі розвитку корпоративного управління та обґрунтовано основні засади управління процесами корпоративної інтеграції. У своєму дослідженні ми дійшли до такого погляду, що інтеграція може бути представлена в динаміці як процес, і в статичній як

стан, результат процесу. За всієї численності видів інтеграції ми прийшли до висновку, що вони зводяться до двох варіантів залежно від суб'єктного складу учасників: територіальна (міждержавна, міжрегіональна) інтеграція; виробнича інтеграція. Проведене дослідження дозволило виділити в рамках течій та шкіл економічної теорії різні напрямки до дослідження інтеграційної активності, що пояснюється складністю, багатокomпонентністю та взаємообумовленістю складових досліджуваного явища.

Також проведений нами аналіз літературних джерел виявив відсутність універсального підходу як до феномену корпоративної інтеграції, так і до її типології. Відтак, було розглянуто її сутність та процес у рамках неокласичного напрямку, інституційної економічної теорії, з позиції структурно-функціонального підходу та світогосподарського підходу. На сьогоднішній день існує підхід, який досліджує інтеграційні процеси в двох сферах: міжнародні економічні відносини і організаційно-економічні відносини на рівні окремих організацій. Залежно від напрямку корпоративної інтеграції було виділено основні види угод злиття та поглинання. У дослідженні за рівнем централізації функцій було виділено та схематично представлено дві основні організаційно-економічні форми корпоративного об'єднання: міжнародна корпорація та міжнародний стратегічний альянс. Також нами були розглянуті управлінські ознаки класифікації інтеграційних об'єднань з кількох різних аспектів: рівень інтеграції; цілі інтеграції; форма власності; сфера діяльності; географічне охоплення.

Нами були детально охарактеризовані форми міжнародних корпорацій, такі як національні об'єднання, синдикат, трест, концерн, конгломерат, оскільки ці форми є жорстким і довгостроковим видом об'єднання компаній. Визначено, що кожна з розглянутих організаційно-економічних форм може бути утворена різними методами, які ми представили у авторській класифікації методів утворення організаційно-економічних форм міжнародної корпоративної інтеграції. Було визначено, що управління процесами корпоративної інтеграції, вимагає обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень. Ці рішення визначаються різними факторами: стратегічна орієнтація; нові конкурентні переваги та компетентності; взаємодія з іншими суб'єктами економічних відносин. Ці параметри впливають на розробку та реалізацію управлінських рішень у сфері корпоративної інтеграції.

У статті визначені декілька широко використовуваних методів управління процесами корпоративної інтеграції, які допомагають забезпечити успішне злиття або поглинання компаній: стратегічне планування; проєктний менеджмент; залучення ключових зацікавлених сторін; культурна інтеграція; ефективна комунікація. Відтак, вибір необхідних та ефективних методів управління залежить від конкретних обставин, стратегічних цілей та особливостей корпоративної інтеграції. Пропонується завжди обирати ті методи, які найкраще підходять для досягнення успішної інтеграції компаній, зокрема можна їх поєднувати та комбінувати.

*Ключові слова:* інтеграція, корпорація, корпоративна інтеграція, інтеграційні процеси, бізнес-середовище, управління процесами інтеграції.

#### **Lin Z. Determination of the Essence of Corporate Integration in the Vector of Development of Corporate Management**

The study is dedicated to determining the essence of corporate integration in the vector of corporate governance development, in particular, foreign and domestic research on the essence and processes of corporate integration in the vector of corporate governance development was thoroughly summarized and the basic principles of corporate integration process management were substantiated. In our research, we came to the view that integration can be represented in dynamics as a process, and in statics as a state, the result of a process. For all the multitude of types of integration, we came to the conclusion that they come down to two options depending on the subject composition of the participants: territorial (interstate, interregional) integration; production integration. The conducted research made it possible to identify within the currents and schools of economic theory different directions for the study of integration activity, which is explained by the complexity, multi-component and interdependence of the components of the phenomenon under study. Also, our analysis of literary sources revealed the absence of a universal approach both to the phenomenon of corporate integration and to its typology.

Therefore, its essence and process were considered within the framework of the neoclassical direction, institutional economic theory, from the standpoint of the structural-functional approach and the global economic approach. Today, there is an approach that examines integration processes in two areas: international economic relations and organizational and economic relations at the level of individual organizations. Depending on the direction of corporate integration, the main types of merger and acquisition agreements were highlighted. In the study, according to the level of centralization of functions, two main organizational and economic forms of a corporate association were highlighted and schematically presented: an international corporation and an international strategic alliance. We also considered the management characteristics of the classification of integration associations from several different aspects: level of integration; goals of integration; form of ownership; field of activity; geographic coverage.

We have described in detail the forms of international corporations, such as national associations, syndicates, trusts, concerns, and conglomerates, since these forms are a rigid and long-term type of association of companies. It was determined that each of the considered organizational and economic forms can be formed by various methods, which we presented in the author's classification of methods of formation of organizational and economic forms of international corporate integration. It was determined that management of corporate integration processes requires justification, adoption and implementation of management decisions. These decisions are determined by various factors: strategic orientation; new competitive advantages and competencies; interaction with other subjects of economic relations. These parameters affect the development and implementation of management solutions in the field of corporate integration.

The article identifies several widely used methods of managing corporate integration processes that help ensure a successful merger or acquisition of companies: strategic planning; project management; involvement of key stakeholders; cultural integration; effective communication. Therefore, the choice of necessary and effective management methods depends on specific circumstances, strategic goals and features of corporate integration. It is recommended to choose those methods that are best suited to achieve successful integration of companies, in particular, they can be combined.

*Keywords:* integration, corporation, corporate integration, integration processes, business environment, management of integration processes.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 11.05.2023