

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ГРИГОРАШ СТАНІСЛАВ ЮРІЙОВИЧ**

УДК 658.114.5.014.1 (043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 073 – Менеджмент  
Галузь знань 07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Станіслав ГРИГОРАШ.

Наукові керівники:  
Гуцалюк Олексій Миколайович,  
доктор економічних наук, професор

Петченко Марина Валентинівна,  
кандидат економічних наук, доцент

Київ – 2026

Григораш  
Станіслав  
Юрійович

Автор цифрового  
підпису  
Григораш  
Станіслав  
Юрійович  
Дата: 2025.12.10  
18:12:31 +02'00'

## АНОТАЦІЯ

*Григораши Станіслав Юрійович.* Управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування). – Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, Київ, 2026.

Наукове дослідження присвячено обґрунтуванню та розвитку теоретичних положень, розробленню методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств на засадах технологій корпоративного менеджменту.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету, задачі, об'єкт, предмет і методи дослідження, наведено зв'язок з науково-дослідними роботами, визначено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, висвітлено особистий внесок здобувача.

У першому розділі «Теоретичні засади управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств» узагальнено економічну сутність і види корпоративних інтеграційних об'єднань промислових підприємств; встановлено передумови та фактори корпоративної інтеграції промислових підприємств та обґрунтовано етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств.

Визначено, що корпоративна інтеграція є цілеспрямованим процесом об'єднання підприємств з метою створення єдиної системи управління, досягнення стратегічного ефекту, підвищення ефективності діяльності та адаптації до зовнішнього середовища, а корпоративні інтеграційні об'єднання промислових підприємств представляють собою стратегічні об'єднання компаній з метою досягнення різноманітних цілей, таких як

підвищення конкурентоспроможності, оптимізація виробничих процесів, розширення ринків та забезпечення економічної ефективності.

Представлена класифікаційна система видів корпоративної інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств. Розглянуті класифікації допомагають краще розуміти різноманітність форм інтеграції та інтеграційних об'єднань в промисловому секторі.

Корпоративну інтеграцію промислових підприємств виокремлено, як стратегічний процес, який спрямований на підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та економічної стійкості компаній. Вона обумовлена низкою передумов і факторів, які визначають можливість і доцільність такого об'єднання. Корпоративна інтеграція промислових підприємств базується на ряді економічних, технологічних, ринкових, організаційних та соціальних передумов, які безпосередньо можуть впливати на рішення промислових підприємств об'єднуватися чи злитися.

Фактори корпоративної інтеграції промислових підприємств поділені на внутрішні (фінансовий стан, виробничий потенціал, організаційна структура, наявна корпоративна стратегія) та зовнішні (конкурентне середовище, державне регулювання, інноваційний розвиток, економічна та політична ситуація), кожен з яких має свої специфічні аспекти, що вимагають додаткової уваги при аналізі потенційної інтеграції.

Корпоративна інтеграція промислових підприємств передбачає об'єднання компаній для досягнення спільних цілей, таких як зниження витрат, розширення ринків, покращення конкурентоспроможності та оптимізація бізнес-процесів. Залежно від ступеня інтеграції, рівня взаємодії та економічних цілей розрізняють кілька основних форм інтеграції, а також залежно від стратегічних цілей, рівня взаємодії між компаніями та структури їхнього об'єднання.

Серед особливостей корпоративної інтеграції промислових підприємств визначено: високу капіталомісткість, необхідність технологічної уніфікації, комплексність логістичних та операційних ланцюгів, високу

залежність від зовнішньоекономічних чинників, трудомісткість управлінських трансформацій, потребу в постінтеграційному моніторингу, інноваційну чутливість і потребу в НДДКР.

Узагальнено етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств: ініціація інтеграційного процесу; попередня оцінка та вибір партнера; розробка стратегії та моделі інтеграції; проведення переговорів та укладення угод; реалізація інтеграційного плану; моніторинг, оцінка та коригування; управління змінами та комунікація; гармонізація корпоративної культури; інтеграція інформаційних систем; післяінтеграційний розвиток; оцінка синергії та економічного ефекту; можливе переформатування структури.

Запропонована послідовність із 12 етапів дає змогу здійснити повноцінний життєвий цикл інтеграції, починаючи від ініціювання об'єднання й завершуючи формуванням адаптивної, конкурентоспроможної та інноваційної моделі післяінтеграційного розвитку. Кожен з етапів має самостійну логіку, функціональне призначення та набір інструментів управління, що в сукупності забезпечують ефективність об'єднання в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

У другому розділі «Аналіз діяльності та формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств» проведено аналіз діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань в Україні; надано оцінку адміністративним, економічним та управлінським драйверам корпоративної інтеграції промислових підприємств; сформовано концепцію управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

У роботі використано кластерний аналіз, завдяки якому вдалося розподілити досліджувані підприємства на групи за ключовими показниками. Дані показники визначають доцільність функціонування підприємства та його стабільність. Особливу увагу приділено ефективності діяльності, стійкості економічного зростання та рентабельності власного капіталу.

Для аналізу фінансово-економічного стану підприємств на основі теоретичного узагальнення обрано систему показників в розрізі виробничої, операційної, фінансової та управлінської діяльності. Проведено індивідуальний та порівняльний аналіз діяльності досліджуваних корпоративних підприємств з графічною інтерпретацією результатів.

Окреслено драйвери корпоративної інтеграції промислових підприємств, серед яких найвизначнішими є: стратегічні цілі; технологічна інфраструктура; людські ресурси; фінансова стабільність; правові аспекти; стійкість до змін; взаємовідносини з партнерами та постачальниками; ризики та управління ними; стейкхолдери та зацікавлені сторони; інновації, дослідження та розвиток; екологічна безпека; організаційна культура; моніторинг та оцінка результатів діяльності; глобальна конкурентоспроможність; інфокомунікації та PR; корпоративна керованість; соціальне забезпечення; формування брендингу; ключові показники результативності; корпоративна етика.

Формування концепції управління корпоративною інтеграцією базується на принципах: системності, стратегічного планування, синергії, адаптивності та ефективності. Дотримання цих принципів дає змогу забезпечити узгодженість усіх процесів, оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну продуктивність об'єднаних підприємств. Враховано глибоке розуміння мотиваційних чинників та передумов, що сприяють об'єднанню підприємств. Корпоративна інтеграція є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує доступ до нових ринків, технологій та ресурсів.

Структура концепції управління корпоративними інтеграційними процесами промислових підприємств побудована з таких елементів, як: стратегічний аналіз та обґрунтування інтеграції; вибір моделі корпоративної інтеграції промислових підприємств; організаційна модель управління інтеграційними процесами; фінансове та ресурсне забезпечення інтеграційних процесів; оптимізація виробничих процесів в рамках

інтеграції; управління людськими ресурсами та корпоративною культурою; інформаційне забезпечення та цифровізація управління; контроль ефективності інтеграції та управління ризиками.

Ключовими інструментами концепції є SWOT-аналіз інтеграції; Due Diligence; Balanced Scorecard; моделі управління змінами (ADKAR, McKinsey 7-S); цифрові платформи управління (ERP, CRM, BI-системи). Очікувані результати від впровадження концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств передбачають: зростання продуктивності праці на 15-30%; зменшення витрат на адміністративне управління на 10-20%; розширення частки ринку; підвищення інвестиційної привабливості; вирівнювання технологічно-управлінського рівня корпоративного розвитку підприємств.

У третьому розділі «Методичне забезпечення управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств» запропонований методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств; розроблені методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та надано науково-практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Встановлено, що оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості є важливою передумовою для розроблення стратегій розвитку, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності корпоративного управління. Він включає аналіз рівня розвитку управлінських практик, цифрових технологій, інноваційного потенціалу та здатності до адаптації у змінному середовищі.

Запропоновано розроблення методичного підходу, який дозволить системно оцінити рівень корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств, визначити основні напрями підвищення їх інноваційно-управлінського потенціалу та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей розвитку.

Управління корпоративною інтеграцією включає в себе різні технології та підходи для забезпечення ефективної інтеграції між якісними системами, додатками та послугами в корпоративному середовищі, зокрема: Enterprise Service Bus (ESB); черги повідомлень; Application Programming Interface (API); Microservices Architecture; Data Integration Platforms; Middleware; Cloud Integration; API Gateways; архітектуру, керовану подіями; DevOps і CI/CD.

Основні компоненти складової технології управління корпоративною інтеграцією розкривають логіку взаємозв'язку між організаційними, управлінськими, інформаційними та технологічними елементами інтегрованої системи. Вони визначають структуру, механізми та інструменти забезпечення цілісності корпоративного простору, координації діяльності підприємств-учасників та досягнення синергетичного ефекту від інтеграції.

Інституційні трансформації в промисловій інтеграції охоплюють злиття зовнішніх та структурних перетворень, відзначених якісними та кількісними змінами. Таким чином, зміст інституційних трансформацій суттєво відрізняється від промислової модернізації, технологічної модернізації та подібних процесів, спрямованих на вирішення інфраструктурних завдань у розвитку промислових виробників та їх інтеграції.

Розглянутий сценарій інституційних трансформацій у рамках промислової інтеграції та представлено методику оцінки готовності промислових підприємств до впровадження стратегій інституційної трансформації.

**Ключові слова:** корпоративне управління, корпоративна інтеграція, корпоративні інтеграційні бізнес-процеси, корпоративні відносини, технології управління, технологічно-управлінська зрілість, організаційний менеджмент, інноваційний розвиток, стратегічний розвиток, оцінка економічної ефективності, критерії оцінювання, планування, інституційні трансформації, промислові підприємства, акціонерні товариства.

## ABSTRACT

*Hryhorash Stanislav.* Management of corporate integration of industrial enterprises. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 – Management (field of knowledge 07 – Management and administration). – State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, 2026.

The scientific research is devoted to the substantiation and development of theoretical provisions, the development of methodological support and practical recommendations for the management of corporate integration of industrial enterprises on the basis of corporate management technologies.

The introduction substantiates the relevance of the dissertation topic, formulates the goal, objectives, object, subject and methods of the study, provides a connection with scientific research works, determines the scientific novelty and practical significance of the results obtained, highlights the personal contribution of the applicant.

The first section, “Theoretical Principles of Managing Corporate Integration of Industrial Enterprises,” summarizes the economic essence and types of corporate integration associations of industrial enterprises; establishes the prerequisites and factors of corporate integration of industrial enterprises and justifies the stages of implementing corporate integration of industrial enterprises.

It is determined that corporate integration is a purposeful process of uniting enterprises in order to create a unified management system, achieve a strategic effect, increase the efficiency of activities and adapt to the external environment, and corporate integration associations of industrial enterprises are strategic associations of companies in order to achieve various goals, such as increasing competitiveness, optimizing production processes, expanding markets and ensuring economic efficiency.

A classification system of types of corporate integration and integration associations of industrial enterprises is presented. The considered classifications



help to better understand the variety of forms of integration and integration associations in the industrial sector.

Corporate integration of industrial enterprises is distinguished as a strategic process aimed at increasing the efficiency of operations, competitiveness and economic sustainability of companies. It is conditioned by a number of prerequisites and factors that determine the possibility and expediency of such a merger. Corporate integration of industrial enterprises is based on a number of economic, technological, market, organizational and social prerequisites that can directly influence the decisions of industrial enterprises to merge or merge.

The factors of corporate integration of industrial enterprises are divided into internal (financial condition, production potential, organizational structure, existing corporate strategy) and external (competitive environment, government regulation, innovative development, economic and political situation), each of which has its own specific aspects that require additional attention when analyzing potential integration.

Corporate integration of industrial enterprises involves the merger of companies to achieve common goals, such as reducing costs, expanding markets, improving competitiveness and optimizing business processes. Depending on the degree of integration, level of interaction and economic goals, several main forms of integration are distinguished, as well as depending on strategic goals, level of interaction between companies and the structure of their association.

Among the features of corporate integration of industrial enterprises are identified: high capital intensity, the need for technological unification, complexity of logistics and operational chains, high dependence on foreign economic factors, labor-intensive management transformations, the need for post-integration monitoring, innovation sensitivity and the need for R&D.

The stages of implementing corporate integration of industrial enterprises are summarized: initiation of the integration process; preliminary assessment and selection of a partner; development of a strategy and model of integration; negotiations and conclusion of agreements; implementation of the integration plan;

monitoring, evaluation and adjustment; change management and communication; harmonization of corporate culture; integration of information systems; post-integration development; assessment of synergy and economic effect; possible reformatting of the structure.

The proposed sequence of 12 stages allows for a full life cycle of integration, starting from the initiation of the merger and ending with the formation of an adaptive, competitive and innovative model of post-integration development. Each of the stages has an independent logic, functional purpose and a set of management tools, which together ensure the effectiveness of the merger in conditions of high turbulence of the market environment.

In the second section “Analysis of the activities and formation of the concept of corporate integration management of industrial enterprises”, an analysis of the activities and indicators of the functioning of industrial corporate integration associations in Ukraine was carried out; an assessment was given to the administrative, economic and managerial drivers of corporate integration of industrial enterprises; a concept of corporate integration management of industrial enterprises was formed.

The work used cluster analysis, thanks to which it was possible to divide the studied enterprises into groups according to key indicators. These indicators determine the feasibility of the enterprise's functioning and its stability. Particular attention was paid to the efficiency of activities, the stability of economic growth and the profitability of equity capital.

To analyze the financial and economic condition of enterprises, based on theoretical generalization, a system of indicators was selected in terms of production, operational, financial and managerial activities. An individual and comparative analysis of the activities of the studied corporate enterprises was carried out with a graphical interpretation of the results.

The drivers of corporate integration of industrial enterprises were outlined, among which the most significant are: strategic goals; technological infrastructure; human resources; financial stability; legal aspects; resistance to change;

relationships with partners and suppliers; risks and their management; stakeholders and interested parties; innovation, research and development; environmental safety; organizational culture; monitoring and evaluation of performance results; global competitiveness; infocommunications and PR; corporate governance; social security; branding; key performance indicators; corporate ethics.

The formation of the concept of corporate integration management is based on the principles of: systematicity, strategic planning, synergy, adaptability and efficiency. Compliance with these principles makes it possible to ensure the consistency of all processes, optimize the use of resources and increase the overall productivity of the merged enterprises. A deep understanding of the motivational factors and prerequisites that contribute to the merger of enterprises is taken into account. Corporate integration is a strategic tool for increasing competitiveness, providing access to new markets, technologies and resources.

The structure of the concept of managing corporate integration processes of industrial enterprises is built from such elements as: strategic analysis and justification of integration; choice of a model of corporate integration of industrial enterprises; organizational model of managing integration processes; financial and resource support of integration processes; optimization of production processes within the framework of integration; management of human resources and corporate culture; information support and digitalization of management; control of integration efficiency and risk management.

The key tools of the concept are SWOT-analysis of integration; Due Diligence; Balanced Scorecard; change management models (ADKAR, McKinsey 7-S); digital management platforms (ERP, CRM, BI-systems). The expected results from the implementation of the concept of managing corporate integration of industrial enterprises include: an increase in labor productivity by 15-30%; a reduction in administrative costs by 10-20%; expansion of market share; increased investment attractiveness; alignment of the technological and managerial level of corporate development of enterprises.

The third section, “Methodological support for the management of corporate integration of industrial enterprises,” proposes a methodological approach to assessing the corporate technological and managerial maturity of industrial enterprises; develops methodological provisions on the choice of technologies for managing corporate integration of industrial enterprises, and provides scientific and practical recommendations for managing corporate integration of industrial enterprises.

It has been established that the assessment of corporate technological and managerial maturity is an important prerequisite for developing development strategies, optimizing business processes and increasing the efficiency of corporate management. It includes an analysis of the level of development of management practices, digital technologies, innovative potential and the ability to adapt to a changing environment.

The development of a methodological approach is proposed, which will allow systematically assessing the level of corporate technological and managerial maturity of industrial enterprises, identifying the main areas for increasing their innovative and managerial potential and ensuring the effective implementation of strategic development goals.

Corporate integration management includes various technologies and approaches to ensure effective integration between quality systems, applications and services in the corporate environment, in particular: Enterprise Service Bus (ESB); message queues; Application Programming Interface (API); Microservices Architecture; Data Integration Platforms; Middleware; Cloud Integration; API Gateways; event-driven architecture; DevOps and CI/CD.

The main components of the corporate integration management technology reveal the logic of the relationship between the organizational, managerial, informational and technological elements of the integrated system. They determine the structure, mechanisms and tools for ensuring the integrity of the corporate space, coordinating the activities of participating enterprises and achieving a synergistic effect from integration.

Institutional transformations in industrial integration encompass the merger of external and structural transformations, marked by qualitative and quantitative changes. Thus, the content of institutional transformations is significantly different from industrial modernization, technological modernization and similar processes aimed at solving infrastructure problems in the development of industrial producers and their integration.

The scenario of institutional transformations within the framework of industrial integration is considered and a methodology for assessing the readiness of industrial enterprises to implement institutional transformation strategies is presented.

**Keywords:** corporate governance, corporate integration, corporate integration business processes, corporate relations, management technologies, technological and managerial maturity, organizational management, innovative development, strategic development, assessment of economic efficiency, evaluation criteria, planning, institutional transformations, industrial enterprises, joint-stock companies.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Розділ у монографії:*

1. Григораш С.Ю., Бондар Ю.А., Бондаренко І.В., Метіль Т.К. Економічне планування та ризики інтеграційних процесів у корпоративному управлінні. *Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення: колективна монографія*. Суми: СумДУ, 2022. С. 392-410. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90025/3/Monograph\\_Vysochyna\\_Letunovska.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90025/3/Monograph_Vysochyna_Letunovska.pdf)

*Особистий внесок:* розроблено методичний підхід до економічного планування інтеграційних процесів у корпоративному управлінні та запропоновано інструментарій оцінювання й мінімізації пов'язаних з ними ризиків.

### *Публікація в іноземному періодичному індексованому в Scopus/WoS виданні:*

2. Hutsaliuk O.M., Levchenko A.O., Storozhuk O.V., Zalevskyi A.V., Doroshenko T.M., Hryhorash S.Y. Directions for increasing the level of environmental friendliness of innovative and investment attractiveness of transport and logistics companies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. 1126(1). 012028. DOI: 10.1088/1755-1315/1126/1/012028. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1126/1/012028/pdf>

*Особистий внесок:* розглянуто підходи до підвищення рівня екологічності та інвестиційної привабливості транспортно-логістичних компаній через удосконалення механізмів корпоративного управління та впровадження стійких управлінських практик.

*Статті у наукових фахових виданнях України:*

3. Григораш С.Ю. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного управління інтеграцією промислових підприємств та об'єднань. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 135-146. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.135-146>. URL: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2023/10-Nryhorash.pdf>

4. Григораш С.Ю. Особливості впливу та оцінювання адміністративних, економічних і управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 194-199. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).194-199](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).194-199). URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-2/24-Nryhorash.pdf>

5. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Григораш С.Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 41-51. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-41-51](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-41-51). URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/577/391>

*Особистий внесок:* обґрунтовано вибір технологій управління, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, інформаційних потоків і технологічних платформ у процесі інтеграційних трансформацій.

6. Григораш С.Ю. Впровадження стратегій інституційної трансформації в управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 123-129. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-123-129](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-123-129). URL: <http://www.evd-journal.org/download/2024/3/17-Nryhorash.pdf>

***Публікації за матеріалами науково-практичних конференцій:***

7. Григораш С.Ю. Засоби регулювання корпоративних відносин в акціонерних товариствах України. *Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки»* (м. Черкаси, 20 жовтня 2022 р.) [Електронний ресурс]. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 48-49. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4288>

8. Бондар Ю.А., Григораш С.Ю. Науково-виробничі проблеми менеджменту корпоративних інтеграційних об'єднань. *Міжнародна науково-практична конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період»: збірник тез доповідей* (м. Київ, 10-11 жовтня 2023 р.). Ч. I. Київ: НТУ, 2023. С. 53-55. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ziTLP9WWGnAR2MHHb3UjJdhriyAMbypt/view>

*Особистий внесок:* запропоновано підхід до ідентифікації та вирішення науково-виробничих проблем, спрямованих на підвищення ефективності їх організаційно-управлінської взаємодії.

9. Григораш С.Ю. Порівняльний аналіз сфери інтеграції діяльності при різних формах об'єднання корпоративних промислових підприємств. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції: «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю»* (м. Київ, 01 березня 2024 р.). Київ: Інтерсервіс, 2024. С. 246-249. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/e3cc5656-52b3-4ee5-ba49-f7d7e7a0636a/full>

10. Григораш С.Ю. Методичні підходи до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств. *XIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»:* зб. тез доповідей (м. Одеса, 24 квітня 2025 р.). Одеса: Вид-во ОНМУ, 2025. Ч. 1. С. 63-65. URL: [https://onmu.org.ua/images/university/news/XIII\\_conf\\_trans\\_online\\_2025\\_tez.pdf](https://onmu.org.ua/images/university/news/XIII_conf_trans_online_2025_tez.pdf)



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	29
1.1. Сутність і види корпоративних інтеграційних об'єднань промислових підприємств .....	29
1.2. Передумови та фактори корпоративної інтеграції промислових підприємств .....	48
1.3. Етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств .....	68
Висновки до розділу 1 .....	97
Список використаних джерел до розділу 1 .....	100
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	110
2.1. Аналіз діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань в Україні .....	110
2.2. Оцінка адміністративних, економічних та управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств .....	126
2.3. Формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств .....	138
Висновки до розділу 2 .....	159
Список використаних джерел до розділу 2 .....	162
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	168
3.1. Методичний підхід до оцінювання корпоративної	

технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств .....	168
3.2. Методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств .....	182
3.3. Науково-практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств .....	196
Висновки до розділу 3 .....	221
Список використаних джерел до розділу 3 .....	225
ВИСНОВКИ .....	231
ДОДАТКИ .....	236

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасний етап розвитку промисловості характеризується стрімкими структурними трансформаціями, активною цифровізацією виробничих та управлінських процесів, посиленням конкуренції та зростанням вимог до ефективності функціонування підприємств. У цих умовах корпоративна інтеграція виступає одним із ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкого розвитку та зміцнення ринкових позицій промислових підприємств. Інтеграційні процеси дозволяють розширювати ресурсну базу, формувати стратегічні альянси, оптимізувати ланцюги створення вартості та підвищувати інноваційний потенціал підприємств.

Разом з тим, ефективне управління корпоративною інтеграцією потребує комплексного наукового підходу, який би враховував організаційні, економічні, управлінські, інформаційні та технологічні аспекти діяльності підприємств-учасників. Відсутність достатньо розроблених методичних положень, інструментів діагностики та моделей управління інтеграційними процесами зумовлює необхідність поглиблених досліджень у цій сфері. Саме тому виникає потреба у формуванні сучасних концептуальних засад і методичних рішень, спрямованих на удосконалення управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Актуальність теми дослідження зумовлена низкою економічних, управлінських та технологічних факторів, що визначають розвиток промислових підприємств у сучасному інституційному середовищі. Зокрема: глобалізація ринків та концентрація капіталу сприяють зростанню ролі корпоративної інтеграції як інструменту забезпечення конкурентних переваг; промислові підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до технологічних змін, що потребує інтеграції ресурсів, об'єднання компетенцій та створення спільних інноваційних платформ; цифрова трансформація підвищує вимоги до узгодженості інформаційних систем, прозорості

управління та інтегрованості цифрових рішень, що робить традиційні моделі корпоративного управління недостатньо ефективними; управління інтеграційними процесами у промисловості супроводжується значними ризиками, невизначеністю, різноманітністю організаційних структур та стратегічних цілей, що потребує розроблення спеціальних управлінських технологій; наявні наукові підходи до корпоративної інтеграції не повною мірою враховують складність взаємодії між підприємствами, а також особливості промислового сектору в умовах цифрової економіки.

Таким чином, дослідження процесів і технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств є вкрай важливим для формування ефективних механізмів корпоративного розвитку, підвищення їх технологічно-управлінської зрілості та забезпечення стійких конкурентних позицій у трансформаційному економічному середовищі.

Дослідженню теоретичних, методологічних, методичних і практичних питань щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств присвячені наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених: І. Ансоффа (I. Ansoff), О. Ареф'євої, Б. Баласса (B. Balassa), К. Бергстена (C.F. Bergsten), О. Бойко, Ю. Бондар, І. Булеева, Я. Вінера (J. Viner), Т. Власенко, А. Воронкової, Н. Гаврилової, Б. Гарретта (B. Garrett), О. Гуцалюка, І. Дідовець, П. Дюссожа (P. Dussog), І. Зеліско, Ю. Іванова, М. Кизима, В. Коваля, С. Колодинського, О. Кузьміна, Т. Лозової, Р. Лоуренса (R.Z. Lawrence), М. Петченко, А. Пилипенка, В. Пономаренка, О. Попова, М. Портера (M.E. Porter), І. Рєпіної, І. Сазонець, К. Сердюкова, А. Сороки, А. Череп, Н. Шматько, І. Штулер, О. Якушева.

Аналіз робіт учених дав змогу встановити, що попри значну кількість досліджень, присвячених інтеграційним процесам та корпоративному управлінню, у науковому просторі все ще існують невирішені науково-прикладні завдання, пов'язані саме з управлінням корпоративною інтеграцією промислових підприємств. Поза увагою дослідників залишаються питання комплексного узгодження організаційних,

технологічних та управлінських аспектів інтеграції, забезпечення її результативності в умовах цифрової трансформації, формування інструментарію оцінювання інтеграційної готовності та вибору ефективних управлінських технологій. Виявлені наукові прогалини та необхідність подальшого розвитку теоретичних і методичних положень, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління діяльністю вітчизняних промислових підприємств, зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили її мету, структуру та зміст основних завдань.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Дисертаційна робота виконана згідно з планами наукових досліджень ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» та Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. Основу дисертації становлять теоретико-методичні і практичні розробки, що є частиною науково-дослідних робіт: «Моделювання ефективності фінансово-економічної діяльності виробничих підприємств в умовах цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0123U102552), в межах якої автором виконано підрозділи «Аналіз діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань в Україні», «Оцінка адміністративних, економічних та управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств» і проаналізовано систему показників в розрізі операційної (виробничої), фінансової, управлінської та інвестиційної діяльності й сформовано концепцію управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств; «Економічна ризикологія, моделювання оцінювання систем корпоративної інтеграції та фінансового контролінгу» (номер державної реєстрації 0123U103855), в рамках якої розроблено методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств; «Технології управління корпоративними інтеграційними процесами в умовах інтелектуалізації економічного стратегування та інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0124U002684), за результатами якої представлений комплексний набір

інструментів для вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств; «Управління корпоратизацією підприємства» (номер державної реєстрації 0125U002026) в якій запропоновані науково-практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

*Мета і завдання дослідження.* Метою дисертаційної роботи є подальший розвиток теоретичних положень, обґрунтування та розробка методичного забезпечення і науково-практичних рекомендацій щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Досягнення мети дисертаційного дослідження обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

теоретично узагальнити економічну сутність і види корпоративних інтеграційних об'єднань промислових підприємств;

встановити передумови та фактори корпоративної інтеграції промислових підприємств;

представити етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств;

провести аналіз діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань в Україні;

визначити адміністративні, економічні та управлінські драйвери корпоративної інтеграції промислових підприємств;

сформувати концепцію управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств;

розробити методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств;

обґрунтувати методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств;

надати науково-практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

*Об'єктом дослідження* є процеси управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

*Предмет дослідження* – теоретичні положення, методи, механізми, методичні підходи, практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств на засадах технологій корпоративного менеджменту.

*Методи дослідження.* Теоретичною, методичною і методологічною основою дисертації є фундаментальні положення загальної економічної теорії, теорії управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та реалізації корпоративних інтеграційних процесів в стратегічному управлінні діяльністю підприємства.

Для досягнення мети та розв'язання визначених завдань у роботі використано систему загальнонаукових і спеціальних методів й способів, а саме: *теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції* – для уточнення економічної сутності та узагальнення видів корпоративних інтеграційних об'єднань промислових підприємств; *логіко-структурного аналізу та формалізації* – для визначення передумов і факторів впливу на формування процесу корпоративної інтеграції промислових підприємств та обґрунтування етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств; *статистичного аналізу* – для надання оцінки економічної та фінансової діяльності й окремих показників функціонування корпоративних промислових підприємств в Україні; *спостереження та порівняння* – для визначення адміністративних, економічних та управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств; *кваліметричного* – для формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств; *експертного оцінювання та аналізу ієрархій* – для розробки методичного підходу до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств та методичних положень щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією

промислових підприємств; *графічного* – для візуального подання окремих наукових результатів.

*Інформаційну базу* дослідження становлять наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань економіки, менеджменту, стратегічного управління, офіційні матеріали Державної служби статистики України і місцевих органів статистики, дані фінансової та статистичної звітності корпоративних підприємств, інформаційно-аналітичні ресурси мережі Інтернет, результати спостережень, виконаних автором.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в удосконаленні та розробці теоретичних положень і методичного забезпечення процесу управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, а саме:

*удосконалено:*

концепцію управління корпоративними інтеграційними процесами промислових підприємств, яка базується на комплексній взаємодії структурних елементів, таких як: стратегічний аналіз та обґрунтування інтеграції; вибір моделі корпоративної інтеграції промислових підприємств; організаційна модель управління інтеграційними процесами; фінансове та ресурсне забезпечення інтеграційних процесів; оптимізація виробничих процесів в рамках інтеграції; управління людськими ресурсами та корпоративною культурою; інформаційне забезпечення та цифровізація управління; контроль ефективності інтеграції та управління ризиками;

методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості підприємства, відмінністю якого є врахування таких її параметрів, як частка ринку, що належить підприємству, мета його діяльності, фінансово-економічний стан, чисельність і кваліфікація персоналу та формування кількісно-якісних шкал розмежування рівнів для кожного параметра, що дозволяє визначити загальний рівень технологічно-управлінської зрілості підприємства та виявити складові, що негативно впливають на нього і який передбачає сприяння у розробленні стратегій



розвитку, оптимізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності корпоративного управління промисловим підприємством;

інструментарій для визначення пріоритезації драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств, серед яких найвизначнішими є: стратегічні цілі; технологічна інфраструктура; людські ресурси; фінансова стабільність; правові аспекти; стійкість до змін; взаємовідносини з партнерами та постачальниками; ризики та управління ними; стейкхолдери та зацікавлені сторони; інновації, дослідження та розвиток; екологічна безпека; організаційна культура; моніторинг та оцінка результатів діяльності; глобальна конкурентоспроможність; інфокомунікації та PR; корпоративна керованість; соціальне забезпечення; формування брендингу; ключові показники результативності; корпоративна етика;

*здобули подальший розвиток:*

класифікаційна система видів корпоративної інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств, що враховує різноманітність форм інтеграції й інтеграційних об'єднань саме в промисловому секторі економіки і детально розкриває ознаки класифікації, вид інтеграції, зміст класифікаційної ознаки інтеграції;

склад факторів корпоративної інтеграції промислових підприємств, який розмежований на внутрішні (фінансовий стан, виробничий потенціал, організаційна структура, наявна корпоративна стратегія) та зовнішні (конкурентне середовище, державне регулювання, інноваційний розвиток, економічна та політична ситуація) фактори, кожен з яких має свої специфічні аспекти та допомагає краще підготуватися до потенційної інтеграції, оцінюючи як свої власні сильні сторони, так і можливі ризики чи прогалини, що можуть вплинути на успіх потенційного об'єднання;

процедура визначення послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств, що включає такі складові, як: ініціація інтеграційного процесу; попередня оцінка та вибір партнера; розробка стратегії та моделі інтеграції; проведення переговорів та укладення угод;

реалізація інтеграційного плану; моніторинг, оцінка та коригування; управління змінами та комунікація; гармонізація корпоративної культури; інтеграція інформаційних систем; післяінтеграційний розвиток; оцінка синергії та економічного ефекту; можливе переформатування структури та яка дає змогу здійснити повноцінний життєвий цикл інтеграції;

комплекс використання технологій і підходів для забезпечення ефективної інтеграції між якісними системами, додатками та послугами в корпоративному середовищі, котрі розкривають логіку взаємозв'язку між організаційними, управлінськими, інформаційними й технологічними елементами інтегрованої системи: Enterprise Service Bus (ESB); черги повідомлень; Application Programming Interface (API); Microservices Architecture; Data Integration Platforms; Middleware; Cloud Integration; API Gateways; архітектуру, керовану подіями; DevOps і CI/CD.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що розроблені авторські положення доведені до рівня прикладних можливостей. Наукові результати дисертаційної роботи знайшли практичне застосування у державних установах, на підприємствах, в організаціях і громадських об'єднаннях.

Основні результати дослідження, що мають прикладний характер, впроваджені: *Кіровоградською регіональною торгово-промисловою палатою* (довідка № 1101-3/25/312 від 02.10.2025 р.) – при розробці проєктів регіонального розвитку використано матеріали проведеного економічного аналізу діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань; *ТОВ «БРАНДМАЙСТЕР-ЄЛИСАВЕТГРАД»* (довідка № 45 від 25.08.2025 р.) впроваджено практику реалізації етапів корпоративної інтеграції та методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств; *Громадською організацією «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань»* (довідка № 51 від 29.09.2025 р.) використано отримані результати від наданої оцінки адміністративних, економічних та

управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств і сформовані автором науково-практичні рекомендації.

Матеріали проведених наукових досліджень використовуються в навчальному процесі при оновленні курсів лекцій та практичних занять у *ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»* при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства» та «Менеджмент» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти), «Корпоративне управління» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти) (довідка № 271/1 від 03.10.2025 р.).

*Особистий внесок здобувача.* Дисертаційне дослідження є самостійною науковою роботою, всі результати якого одержані безпосередньо автором і знайшли відображення основних теоретичних й практичних напрацювань в наукових публікаціях.

У роботах, виконаних у співавторстві [1-2; 5; 8], особистий внесок здобувача полягає в: розроблені методичного підходу до економічного планування інтеграційних процесів у корпоративному управлінні та інструментарії оцінювання й мінімізації пов'язаних з ними ризиків [1]; формуванні підходів до підвищення рівня екологічності та інвестиційної привабливості транспортно-логістичних компаній через удосконалення механізмів корпоративного управління та впровадження стійких управлінських практик [2]; обґрунтуванні вибору технологій управління, що забезпечує узгодженість управлінських рішень, інформаційних потоків і технологічних платформ у процесі інтеграційних трансформацій [5]; ідентифікації та вирішенні науково-виробничих проблем, спрямованих на підвищення ефективності їх організаційно-управлінської взаємодії [8].

*Апробація результатів дисертації.* Основні положення і висновки, отримані в процесі дослідження, доповідалися та обговорювалися на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 22 жовтня, 2022 р.); «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в

післявоєнний період» (м. Київ, 10-11 жовтня 2023 р.); «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 01 березня 2024 р.) та «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту» (м. Одеса, 24 квітня 2025 р.).

*Публікації.* Основні результати дисертаційної роботи опубліковані в 10 наукових працях (1 підрозділ у колективній монографії; 1 стаття в іноземному періодичному індексованому в Scopus/WoS виданні; 4 статті у наукових фахових виданнях України; 4 тез доповідей за матеріалами наукових конференцій). Загальний обсяг публікацій становить 3,67 д.а., з яких особисто автору належить 3,15 д.а.

*Структура та обсяг дисертації.* Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 242 сторінки. Робота містить 10 таблиць, 34 рисунки та 5 додатків. Список використаних джерел налічує 204 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Сутність і види корпоративних інтеграційних об'єднань промислових підприємств**

В умовах постійного зміцнення ринкових відносин і глобалізації виробництва та операцій, продовжує поглиблюватися міжнародний поділ праці, зростає життєздатність, розширюються масштаби реалізації інтеграційного процесу, спрямованого на поступове створення єдиної економічної системи.

Глобальна економіка та інформаційний простір є важливими сучасними тенденціями, що визначають розвиток світової економіки. Найбільш потужною рушійною силою та вагомим наслідком розгортання конкретних комплексних процесів змін у системі суспільного виробництва є посилення інтегрального напрямку трансформації підприємницького сектору економіки, темою якого є інтеграційний напрям трансформації підприємницького сектору. Не тільки окремі великі багатонаціональні групи, а й широкий спектр інших юридичних осіб (серед яких переважають акціонерні підприємства) незалежно від обсягів і масштабів їх господарської діяльності мають вагомий вплив.

Для вітчизняних підприємств реалізація проблеми участі в процесі створення інтегрованих об'єднань, розширення та зміцнення партнерства в різних сферах підприємницької діяльності визначається ще й актуальністю сучасних вимог до акумуляції великих обсягів сукупних капітальних ресурсів, підвищення продуктивності наявних ресурсів та розширення інвестиційного потенціалу в інновації, а також швидке зростання динамізму в мінливому економічному середовищі вимагають значного зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках, а також

підвищення у виробництві товарів і послуг на основі забезпечення економічної гнучкості та адаптивності, конкурентоспроможність послуг, розширення складу й зміцнення сформованих конкурентних переваг, диверсифікація та обмеження економічних ризиків тощо.

З іншого боку, від економічної ефективності вибору багато в чому залежать широкі можливості використання великих резервів у сфері комплексного співробітництва для підвищення ефективності бізнесу та реалізації відповідних удосконалень корпоративної організації та управління компанією.

Форма створення інтеграційного об'єднання підприємства, раціональність пошуку потенційних партнерів, структурна побудова та функціональне збагачення системи управління інтеграцією підприємства, тощо повністю враховують різнобічні інтереси учасників інтеграційного процесу. Проте, навіть при визначенні особливостей розвитку та врахуванні механізмів роботи різних організаційно-економічних форм інтегрованих об'єднань науковців, економічна природа власне явища корпоративного співробітництва та визначення передумов інтегрованого розвитку корпоративних підприємств.

Корпоративні інтеграційні підприємства та об'єднання досить часто розглядаються як певна організаційно-економічна основа для реалізації конкурентної стратегії підтримки усталеності розвитку та диверсифікації діяльності, зокрема, у дослідженнях: І. Ансоффа [1], Ю. Бондар [2-3], Н. Волкової та Т. Сахно [4], А. Воронкової [5], Б. Гарретта та П. Дюссожа [6], В. Горбатова [7], О. Гуцалюка [8-9], М. Куркіна [10], В. Пастухової [11], А. Пилипенка [12], О. Пушкаря [13], Л. Скібіцького [14] та деяких інших.

Водночас, сучасні дослідження в області корпоративної інтеграції включають в себе внески численних зарубіжних та українських авторів, які аналізують стратегічні, культурні та регуляторні аспекти даного процесу. Серед важливих учених в галузі слід відзначити праці: О. Ареф'євої [15], В. Боковець [16], І. Васильчука [17], О. Гуцалюка [18-20], І. Ігнат'євої та

О. Гарафонові [21], Г. Мерзлікіної, О. Мінаєвої та Т. Агієвіч [16], М. Ребстока [17], А. Ткаченко [22], С. Фінкельштейна [12] та деяких інших.

Але в той же час слід також зазначити, що коли повнота методу класифікації навмисно обмежена, простий список інтегрованих форм не може повністю врахувати весь складний спектр ознак і різноманітні інтегровані пов'язані ознаки, а при використанні в такому контексті класифікаційні ознаки занадто великі. Коли система розгалужена, стає неминучим штучне згладжування важливих рамок і меж, які визначають відповідні відмінності між різними типами інтеграційних об'єднань, що, у свою чергу, визначає необхідність подальшого поглиблення наукових демонстрацій методів активізації процесу інтеграції, галузей підприємництва національної економіки.

Метою даної частини роботи є визначення теоретичних підходів до комплексного огляду економічної сутності управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та об'єднань акціонерних товариств.

На думку О. Ареф'євої, корпоративна інтеграція – це форма стратегічного партнерства, яка ґрунтується на координації ресурсів, спільному управлінні та реалізації єдиної стратегії розвитку підприємств, що входять до складу об'єднання [15].

В. Боковець визначає корпоративну інтеграцію як процес створення багаторівневих господарських систем, які функціонують на основі єдиних цілей, централізованого управління та спільного використання інтелектуального, виробничого і фінансового потенціалу [16].

Є. Цікало пропонує системний підхід до розуміння корпоративної інтеграції, трактуючи її як складний динамічний процес реструктуризації, що охоплює трансформацію організаційної структури, бізнес-процесів та корпоративного управління з метою створення інтегрованих ефективних систем [33-34].

О. Гуцалюк наголошує, що корпоративна інтеграція має подвійний характер: з одного боку, вона виступає як економічний процес концентрації

ресурсів, а з іншого – як інституційна форма взаємодії суб'єктів господарювання в межах єдиної структури управління [8-9; 18-20].

На думку Н. Волоснікової, інтеграція підприємств у межах корпоративних об'єднань передбачає створення нового рівня економічних взаємовідносин між суб'єктами, що базуються на довгостроковій координації стратегій, партнерстві, спільному плануванні та обміні інформацією [35].

Таким чином, проаналізовані наукові підходи дозволяють узагальнити, що корпоративна інтеграція – це цілеспрямований процес об'єднання підприємств з метою створення єдиної системи управління, досягнення стратегічного ефекту, підвищення ефективності діяльності та адаптації до зовнішнього середовища.

Корпоративні інтеграційні об'єднання промислових підприємств представляють собою стратегічні об'єднання компаній з метою досягнення різноманітних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності, оптимізація виробничих процесів, розширення ринків та забезпечення економічної ефективності. Такі об'єднання можуть мати різні форми та характеристики.

Почнемо огляд декількох основних корпоративних інтеграційних об'єднань з наступних видів:

#### 1. Фірмові злиття (Mergers):

горизонтальне злиття: об'єднання компаній, що діють в одній і тій же галузі або виробляють схожі товари і послуги;

вертикальне злиття: об'єднання компаній, що розташовані на різних рівнях виробничого ланцюга, наприклад, виробник сировини та виробник кінцевого продукту.

#### 2. Поглиблення (Acquisitions):

холдингові компанії: створення холдингової компанії, яка контролює декілька дочірніх підприємств у різних галузях;

стратегічні придбання: придбання компаній для зміцнення позицій на ринку або отримання доступу до нових технологій чи ринків.



### 3. Альянси та партнерства:

стратегічні альянси: угоди між двома або більше компаніями для спільного виконання певних завдань або досягнення стратегічних цілей;

кооперація: співпраця між компаніями для об'єднання ресурсів і знань для спільної реалізації проектів чи продуктів.

### 4. Стратегічні партнерства та інтеграції:

формування концернів: об'єднання кількох компаній під єдиною управлінською структурою для спільного управління певними аспектами діяльності;

франчайзинг: модель бізнесу, при якій франчайзер (головна компанія) надає права іншим компаніям (франчайзам) використовувати свої торгові марки і бізнес-модель.

### 5. Інкорпорація:

горизонтальна інкорпорація: злиття компаній, що діють у тій же сфері діяльності і здебільшого конкурують на одному ринку;

вертикальна інкорпорація: об'єднання компаній, які виробляють різні етапи продукції або надають послуги в одній галузі.

### 6. Франчайзинг:

майстер-франчайзинг: коли майстер-франчайзі відкриває свій власний бізнес та розвиває мережу франчайзі в певній території;

юридичний франчайзинг: об'єднання юридично самостійних фірм, які спільно використовують торговельну марку та підтримують стандарти франчайзера.

### 7. Групові покупки:

формування об'єднаних закупівельних груп: кілька компаній об'єднує свої зусилля для спільних закупівель товарів та послуг з метою отримання обсягових знижок.

### 8. Синдикації:

фінансова синдикація: об'єднання кількох компаній для спільної участі в інвестиційних проектах або фінансуванні;

технологічна синдикація: партнерство для спільного розвитку та використання технологічних рішень.

#### 9. Стратегічний аутсорсинг:

офшорний аутсорсинг: передача певних функцій чи процесів компетентним постачальникам послуг у інших країнах з метою зниження витрат та збільшення ефективності.

#### 10. Концесії та ліцензії:

ліцензійна угода: надання однією компанією права використовувати технологію, товарні знаки чи інтелектуальну власність іншої компанії за певні умови;

концесійна угода: передача прав на експлуатацію певного ресурсу чи послуги на певний термін.

#### 11. Формування спільних підприємств:

створення спільної компанії: дві або більше компаній об'єднують свої ресурси та знання для спільного ведення бізнесу та реалізації спільних проєктів.

#### 12. Формування консорціумів:

створення консорціуму: група компаній об'єднує свої зусилля для реалізації конкретного проєкту чи вирішення спільних завдань.

#### 13. Формування товариств:

товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ): об'єднання підприємців з обмеженою відповідальністю для спільного здійснення господарської діяльності.

#### 14. Створення стратегічних комбінатів:

стратегічний комбінат: об'єднання компаній для спільного виробництва товарів чи послуг, які однією компанією важко виготовити самостійно.

Розглянуті корпоративні інтеграційні стратегії можуть варіюватися в залежності від повного (часткового) злиття та поглиблення до менш інтенсивних форм співпраці та партнерства. Вибір конкретного варіанту

залежить від стратегічних цілей компаній та особливостей ринкового середовища. Кожна з цих форм корпоративної інтеграції має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної стратегії залежить від конкретних цілей, ресурсів та обставин підприємства. Важливо ретельно вивчати та аналізувати всі аспекти корпоративної інтеграції перед тим, як приймати конкретні рішення про об'єднання або співпрацю з іншими компаніями.

Різноманітні форми корпоративних інтеграцій можуть служити різним стратегічним цілям, враховуючи особливості галузі, ринку та мети діяльності підприємства. Вибір конкретної стратегії повинен враховувати потреби бізнесу, конкурентні переваги та місце компанії на ринку.

Відмінності, які існують у підходах до сучасних досліджень сутності та характеру виникнення основних організаційно-економічних форм формування корпоративних об'єднань, в основному визначаються органічною різноманітністю інтеграційних процесів, що реалізуються в корпоративній сфері, а також цілі та актори, встановлені одночасно. Присутній фактор неоднозначності бажаних результатів. При цьому власне вибір організаційної форми та економічної форми об'єднання (різниця у виборі визначається глибиною, вузькістю, різноманітністю суб'єктів співробітництва тощо), з одного боку, є важливою частиною стратегії розвитку підприємства, а з іншого боку це має базуватися на розгляді відповідності всіх аспектів господарської діяльності учасників інтеграційного процесу.

Класифікаційна система видів корпоративної інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств може бути визначена з різних точок зору.

Дослідження корпоративної інтеграції промислових підприємств та основних аспектів її класифікації представлені у табл. 1.1. Розглянуті класифікації допомагають краще розуміти різноманітність форм інтеграції та інтеграційних об'єднань в промисловому секторі.

Таблиця 1.1

**Корпоративна інтеграція промислових підприємств**

№ з/п	Ознака класифікації	Вид інтеграції	Зміст класифікаційної ознаки інтеграції
1.	За зовнішністю відносин	Горизонтальна інтеграція	Об'єднання компаній, які займаються аналогічними або подібними видами діяльності.
		Вертикальна інтеграція	Об'єднання компаній, що знаходяться на різних етапах виробництва чи послугового ланцюга.
2.	За ступенем участі в управлінні	Повне злиття	Компанії об'єднуються, створюючи нову юридичну особу, і втрачають свою самостійність.
		Часткове злиття	Компанії об'єднуються, але зберігають свою самостійність в певних аспектах діяльності.
3.	За ступенем контролю	Контрольована інтеграція	Одна компанія контролює іншу частково або повністю.
		Неконтрольована (стратегічна) інтеграція	Компанії об'єднуються без збереження повного контролю однієї над іншою.
4.	За обсягом діяльності	Глобальна інтеграція	Об'єднання компаній на міжнародному рівні.
		Локальна (регіональна) інтеграція	Об'єднання компаній на рівні конкретного регіону.
5.	За цілями інтеграції	Стратегічна інтеграція	Об'єднання для досягнення стратегічних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності чи забезпечення доступу до нових ринків.
		Фінансова інтеграція	Об'єднання з метою оптимізації фінансових показників, таких як зменшення витрат чи підвищення прибутковості.
6.	За формою власності та участі	Публічна інтеграція	Об'єднання публічних компаній, які мають відкритий капітал та акціонерів
		Приватна інтеграція	Об'єднання приватних компаній або компаній, що не мають відкритого капіталу.
7.	За змістом співпраці	Технологічна інтеграція	Об'єднання для спільного розроблення та використання технологій.
		Маркетингова інтеграція	Об'єднання для спільного маркетингу та рекламних кампаній.
		Виробнича інтеграція	Об'єднання для спільного виробництва та оптимізації виробничих процесів.
8.	За галузевою специфікою	Інтеграція у важкій промисловості	Об'єднання компаній, що спеціалізуються у важкій промисловості (металургія, машинобудування тощо).
		Інтеграція у легкій промисловості	Об'єднання компаній, які спеціалізуються у виробництві товарів широкого вжитку, таких як текстиль, одяг тощо.

## Продовження табл. 1.1

9.	За етапами інтеграції	Початкова стадія інтеграції	Формування перших партнерств та об'єднань.
		Поглиблення інтеграції	Поступове розширення та удосконалення взаємодії компаній.
		Завершальна стадія інтеграції	Стабілізація об'єднань та оптимізація процесів.
10.	За зонами географічного розташування	Національна інтеграція	Об'єднання підприємств в межах однієї країни.
		Міжнародна або глобальна інтеграція	Об'єднання підприємств, що розташовані в різних країнах.
11.	За часовим фактором	Стадійна інтеграція	Об'єднання, яке розглядається як етапна стратегія з визначеними кроками та періодами реалізації.
		Спонтанна інтеграція	Об'єднання, яке відбувається без чіткого плану чи стратегії.
12.	За ступенем ризику та контролю	Інтеграція високого ризику	Об'єднання, що потребує великого обсягу інвестицій та носить високий ризик неуспіху.
		Інтеграція низького ризику	Об'єднання, яке відзначається невеликими витратами та низьким ризиком для учасників.
13.	За ступенем автономії підприємств	Інтеграція з великою автономією	Об'єднання, де підприємства зберігають велику ступінь самостійності в управлінні та прийнятті рішень.
		Інтеграція з малою автономією	Об'єднання, де підприємства діють більш централізовано, з обмеженою самостійністю.
14.	За природою інтеграції	Горизонтальна інтеграція	Об'єднання компаній на одному рівні виробничого ланцюга.
		Вертикальна інтеграція	Об'єднання компаній на різних рівнях виробничого ланцюга.

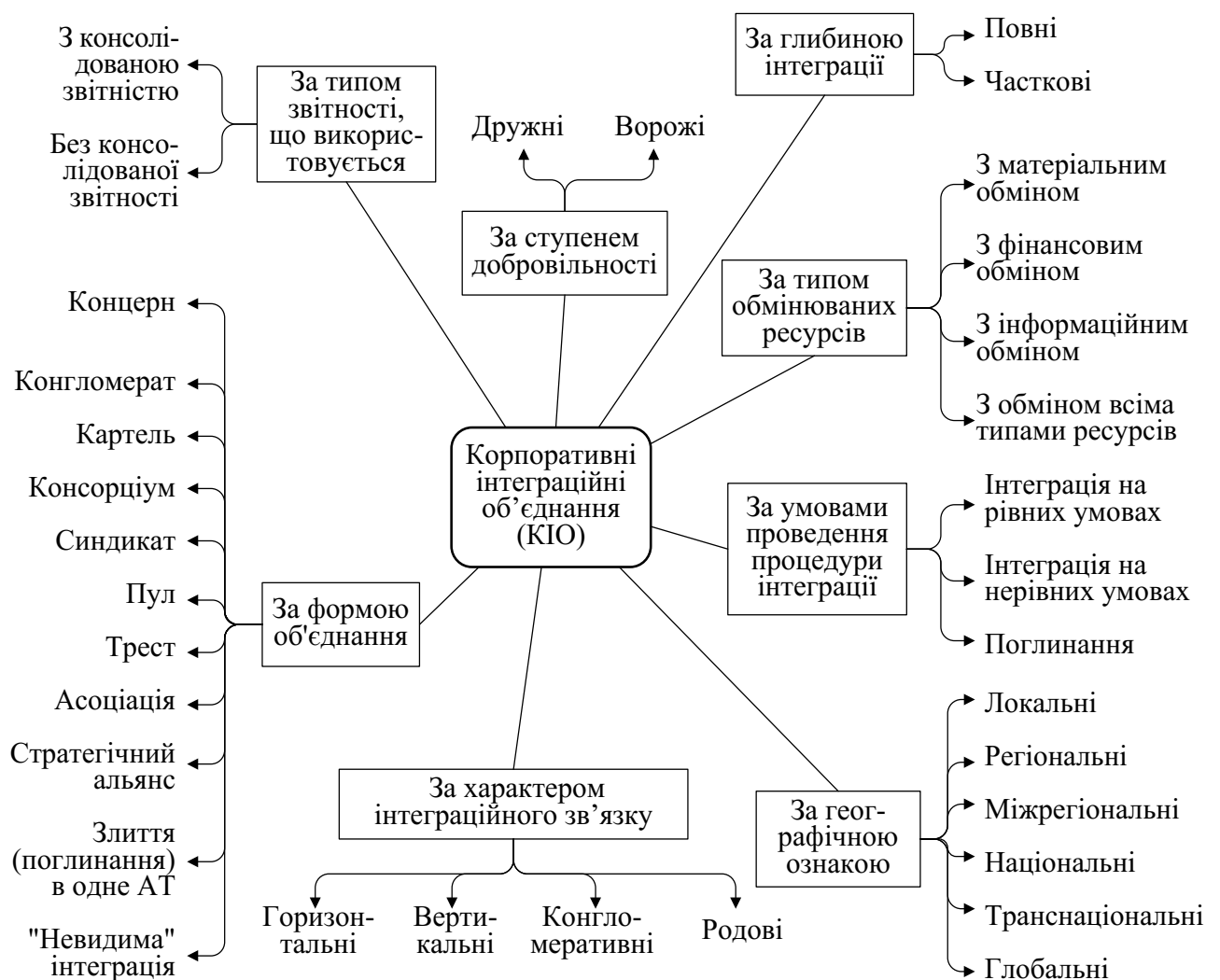
*Джерело: авторська розробка.*

Вибір конкретної стратегії повинен враховувати унікальні характеристики галузі, бізнес-моделі підприємства та стратегічні цілі.

Класифікаційні критерії можуть варіюватися, і конкретний вибір залежить від аналізу конкретних обставин й стратегічних цілей підприємства. Крім того, важливо враховувати економічні, правові та соціокультурні аспекти в процесі інтеграції.

Дані класифікації можуть використовуватися для аналізу та порівняння різних підходів до інтеграції промислових підприємств. Важливо враховувати, що вибір конкретної стратегії буде залежати від унікальних особливостей конкретного бізнесу, ринкових умов і стратегічних цілей компанії.

Упорядкування достатньо широкого кола різних видів корпоративної інтеграції та найбільш поширених форм утворення інтеграційних об'єднань доцільним вважається здійснювати шляхом проведення класифікації за основними ознаками, наведеними на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Класифікаційна система видів інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств**

*Джерело: узагальнено та доповнено автором.*

Визначаючи характер інтеграційних відносин у контексті визначення характеристик бізнес-комплексу, вони наполягають на доцільності горизонтальної інтеграції, насамперед, з точки зору реалізації можливостей виходу учасників цього процесу на нові (географічні) ринки, тобто як певний вид інтернаціоналізації, в даному випадку являє собою певну стратегію розвитку виробничої діяльності, орієнтовану на освоєння компанією нових географічних ринків.

Горизонтальний інтеграційний процес характеризується об'єднанням конкурентів, формування якого є наслідком виникнення специфічних коопераційних і конкурентних відносин зі складним змістом, які суттєво відрізняються від інших видів інтеграції, породжуючи велику кількість нових економічних проблем. потребує ретельного відокремлення від інших видів інтеграційних процесів.

Відповідно до наступного підходу, вертикальна інтеграція – це такий вид розвитку виробничо-господарської діяльності, в рамках якого компанії та підприємства цілеспрямовано розвивають певний сектор господарської діяльності (включаючи окремі «зовнішні» комерційні операції). Купівля-продаж ресурсів або готової продукції у системі внутрішніх бізнес-процесів підприємства розвивається через особливу форму поглиблення співпраці з відповідними постачальниками або споживачами.

Оскільки реалізація описаної стратегії розвитку базується на зближенні інтересів корпоративного підприємства з його контрагентами (постачальниками чи споживачами) у його комерційних відносинах, процес вертикальної інтеграції змісту економічних відносин учасників рухається від суто економічного акту реалізації (орієнтований на максимізацію короткострокових місцевих фінансових результатів) у більш широкому контексті, який підтримує довгострокову стабільність функціонування усього ланцюжку створення нової вартості.

Вертикальна інтеграція, якщо вона реалізована менш жорстко (тобто орієнтована на однотайність учасників консорціуму для прийняття

управлінських рішень на стратегічному рівні та не передбачає значного втручання в сферу управління виробничими операціями), часто стає альтернативою звичайним постачанням продукції. Тому в контексті реалізації цього підходу збереження переваг «м'якої» співпраці (здійснення звичайних комерційних операцій купівлі-продажу ресурсів, продуктів, послуг) може бути досягнуто за рахунок переваг і переваг. У межах операційної сфери бізнес-інтеграційної структури існує можливість певного ступеня стабільності умов ведення бізнесу. При конгломератній консолідації, навпаки, відбувається злиття економічних компаній, які не мають спільного типу або зв'язку з сектором економічної діяльності. Що стосується асоціації інтеграції підприємств, то її можна розділити на групи підприємств із розширенням продуктової лінійки та групи підприємств із розширенням ринку, а також на чисто конгломератні об'єднання.

При конгломератній консолідації, навпаки, відбувається злиття економічних компаній, які не мають спільного типу або зв'язку з сектором економічної діяльності. Таким чином, об'єднання конгломератів консолідації можна розділити на конгломерати розширення продуктової лінії (консолідація передбачає розширення асортименту продуктів і послуг, що виробляються для споживачів, які часто вже належать до цільового сегменту ринку) та конгломерати розширення ринку типу групи підприємств (мета інтеграції це розширення ринку). Посилення конкурентних позицій традиційних або нових ринкових сегментів, суміжних з цільовим ринком і чисто бізнес-групових об'єднань (створення інтегрованих структур, орієнтованих переважно на підвищення економічного потенціалу учасників).

Зі свого боку, загальні інтеграційні об'єднання характеризуються категоріальними ознаками характеру інтеграційних зв'язків, що об'єднуються в єдине структуроване підприємство, що виробляє взаємодоповнюючу продукцію («зв'язана диверсифікація»).

Об'єднання корпоративних промислових підприємств є стратегічним кроком, який часто призводить до інтеграції сфер господарської діяльності.



Цей процес може мати різні форми, такі як злиття, поглинання, альянси та інші. При цьому важливо розуміти, що кожна з цих форм має свої унікальні особливості та вплив на економічну та соціальну сфери.

У зв'язку з цим, порівняльний аналіз спрямований на дослідження різних форм об'єднання корпоративних промислових підприємств та їх вплив на інтеграцію сфер господарської діяльності. Важливим є розкриття переваг, недоліків та ключових аспектів кожної форми об'єднання, а також їх впливу на розвиток ринкових відносин, конкурентну боротьбу, споживчі властивості товарів, робіт чи послуг, а також соціальні аспекти.

Для досягнення цієї мети розглянемо різні аспекти об'єднання, такі як фінансові, стратегічні, технологічні, юридичні та соціокультурні. Дослідження цих аспектів дозволить нам отримати більш глибоке розуміння процесу об'єднання корпоративних промислових підприємств та його впливу на інтеграцію сфер господарської діяльності.

Крім того, зможемо аналізувати приклади успішних та неуспішних об'єднань у різних галузях економіки для підтвердження та узагальнення отриманих результатів. Тому даний порівняльний аналіз буде важливим для практиків у галузі управління, інвесторів, а також для прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління.

Порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності при різних формах об'єднання корпоративних промислових підприємств є складним завданням, оскільки ефективність і результати залежать від багатьох факторів, таких як цілі об'єднання, характер галузі, ринкова конкуренція, економічна політика тощо. Однак, можна провести деякі загальні порівняльні аналізи на рівні спільних тенденцій та підходів до об'єднання.

Форма власності та контроль за об'єднанням: у публічних компаніях, що торгують на біржі, об'єднання може здійснюватися за допомогою покупки акцій або злиття компаній. Приватні компанії частіше використовують стратегії злиття та поглинання для об'єднання.

Стратегічні цілі: деякі об'єднання спрямовані на розширення ринків, інші – на оптимізацію виробництва або зменшення конкуренції. Залежно від цілей, об'єднання може приводити до створення синергії або, навпаки, може мати обмежений ефект.

Інтеграція операцій та ланцюжків постачання: певні об'єднання можуть включати інтеграцію операцій та ланцюжків постачання для підвищення ефективності та зниження витрат.

Культурні аспекти: успішна інтеграція також залежить від того, наскільки схожі корпоративні культури компаній, що об'єднуються або як вони вміють пристосуватися до нового корпоративного середовища.

Ефективність управління: об'єднання може призвести до зростання або зменшення ефективності управління в залежності від того, наскільки добре забезпечується інтеграція та раціоналізація бізнес-процесів.

Ризики та виклики: кожна форма об'єднання має свої ризики і виклики, такі як юридичні обмеження, фінансові труднощі, опір з боку працівників тощо.

Фінансові аспекти: при різних формах об'єднання корпоративних промислових підприємств можуть мати різні фінансові наслідки. Наприклад, злиття може вимагати значних вкладень на початкових етапах, тоді як поглинання може призвести до виникнення більш великої корпорації зі значними фінансовими можливостями.

Правові аспекти: різні форми об'єднання підприємств можуть мати різний правовий статус і вимоги. Наприклад, злиття може потребувати затвердження антимонопольних органів, тоді як поглинання може бути більш простим з юридичної точки зору.

Технологічні інтеграції: залежно від характеру діяльності компаній, об'єднання може вимагати інтеграції технологічних систем та інфраструктури, що може бути складним процесом.

Вплив на ринок і конкуренцію: об'єднання корпоративних промислових підприємств може значно вплинути на ринок та конкуренцію в

галузі. Наприклад, концентрація власності може створити монополістичні умови, або ж, навпаки, підвищити конкуренцію завдяки виникненню більш потужного гравця.

Вплив на споживачів та інвесторів: об'єднання також може мати важливий вплив на споживачів товарів і послуг, а також на інвесторів у залежності від того, як зміниться діяльність та стратегія новоствореної компанії.

Подальший розвиток та стратегічне планування: після об'єднання важливо розробити стратегічний план подальшого розвитку, який враховує спільні цілі та завдання об'єднаних компаній і спрямований на досягнення максимальних синергетичних ефектів.

Ці та деякі інші аспекти допоможуть розглянути об'єднання корпоративних промислових підприємств з більш широкого ракурсу та зрозуміти їх вплив на інтеграцію сфер господарської діяльності (табл. 1.2).

Підсумовуючи порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності при різних формах об'єднання корпоративних промислових підприємств, можна зробити декілька основних висновків: форма об'єднання має значний вплив на ефективність та результати інтеграції (наприклад, злиття може створити новий гравця на ринку зі значними фінансовими ресурсами, тоді як поглинання може призвести до зростання ринкової концентрації і зменшення конкуренції); важливою складовою успішної інтеграції є розуміння та управління фінансовими, стратегічними, технологічними, правовими та соціокультурними аспектами процесу; практичні приклади успішних та неуспішних об'єднань можуть служити важливими джерелами уроків та рекомендацій для майбутніх стратегічних рішень; об'єднання корпоративних промислових підприємств може мати великий вплив на ринок, конкуренцію, споживачів та інвесторів, тому важливо проводити детальний аналіз і оцінку перед прийняттям рішення про об'єднання.

Таблиця 1.2

**Порівняльний аналіз інтеграції сфер діяльності при різних формах об'єднання промислових підприємств**

Форми інтеграції	Виробництво	Маркетинг, збут	Фінанси	Облік	Бізнес-планування
Концерн	Тісне співробітництво	Спільний збут	Тісні зв'язки, спільна участь у капіталі	Юридично-самостійні підприємства, але облік єдиний	Спільне планування усієї діяльності
Конгломерат	Самостійне виробництво у кожному з підрозділів	Окремий збут кожного з продуктів	Єдиний фінансовий контроль	Юридично-самостійні підприємства, але облік єдиний	Досить самостійне, але з елементами контролю
Консорціум	Самостійне виробництво у кожному підприємстві	Самостійний збут продукції	Самостійні фінанси	Юридично самостійні підприємства з відокремленим обліком	Узгоджене планування для досягнення певних спільних цілей
Синдикат	Відокремлене виробництво	Спільний збут однакової продукції	Самостійні фінанси	Юридично самостійні підприємства з відокремленим обліком	Узгоджене планування питань, пов'язаних зі збутом продукції
Асоціація	Відокремлене виробництво	Самостійний збут продукції, можуть мати місце деякі рекомендації	Самостійні фінанси	Юридично самостійні підприємства з відокремленим обліком	Узгоджене планування, яке носить рекомендаційний характер
Пул	Самостійне виробництво, але норми витрат встановлюються з центру	Самостійний збут продукції	Прибуток надходить у загальний фонд і потім розподіляється	Юридично самостійні підприємства з відокремленим обліком	Самостійне планування з елементами узгодження
Трест	Учасники втрачають виробничу самостійність	Спільний збут продукції	Спільні фінанси	Підприємства втрачають юридичну самостійність	Спільне планування

*Джерело: узагальнено та доповнено автором.*

Отже, вивчення різних форм об'єднання корпоративних промислових підприємств та їх впливу на інтеграцію сфер господарської діяльності є важливим завданням для розвитку ефективного управління та стратегічного планування у бізнесі. Цей аналіз може допомогти виявити ключові фактори успіху й вирішити виклики, що виникають у процесі об'єднання, забезпечуючи стабільний та стійкий розвиток компаній і галузей економіки.

У кожному конкретному випадку необхідно проводити детальний аналіз для оцінки переваг і недоліків об'єднання корпоративних промислових підприємств та їх впливу на інтеграцію сфер господарської діяльності.

Розглянувши різні форми корпоративних інтеграцій, можна зробити декілька важливих узагальнень і висновків:

1. Злиття і поглинання: ці форми об'єднання полягають у сполученні діяльності двох або більше підприємств в одну структуру. Злиття відбувається на рівних засадах, тоді як поглинання передбачає придбання одним підприємством контролюючого пакету акцій іншого.

2. Стратегічне партнерство і альянси: дані форми базуються на співпраці між підприємствами з метою досягнення спільних цілей без зміни їх корпоративного статусу. Вони можуть бути направлені на спільний розвиток продуктів, технологій або доступу до нових ринків.

3. Консорціуми і коаліції: такі форми об'єднання передбачають спільну діяльність в певних проєктах або ініціативах без створення окремої юридичної особи.

4. Франчайзинг і ліцензування: ці види інтеграції дозволяють підприємству збільшити свою присутність на ринку шляхом передачі прав на використання бренду, технології або іншого інтелектуального власності.

5. Синергетичні ефекти: корпоративні інтеграційні об'єднання мають потенціал створення синергії, який полягає в тому, що результат діяльності об'єднаних підприємств перевищує суму результатів, які можуть бути досягнуті окремо. Важливою задачею є ідентифікація та реалізація синергетичних можливостей.

6. Ризики інтеграції: незважаючи на потенційні переваги, інтеграція підприємств супроводжується значними ризиками. Серед них можна виділити конфлікти управління, культурні розбіжності, втрату ключових кадрів, фінансові труднощі та інші. Ефективне управління цими ризиками є важливою передумовою успішної інтеграції.

7. Регулювання інтеграційних процесів: у багатьох країнах існують законодавчі та адміністративні обмеження на корпоративні інтеграції з метою захисту конкуренції та споживачів. Розуміння регуляторного середовища та відповідність йому є важливими аспектами успішної реалізації інтеграційних стратегій.

8. Оцінка результатів: після завершення процесу інтеграції необхідно систематично оцінювати результати та визначати ступінь досягнення поставлених цілей. Це дозволяє коригувати стратегію та вдосконалювати підходи до майбутніх інтеграційних проектів.

Загальний висновок полягає в тому, що корпоративні інтеграційні об'єднання є складними та багатограними процесами, що вимагають детального аналізу, ефективного управління та систематичної оцінки. Їх успішне втілення може призвести до створення значної додаткової вартості для учасників та сприяти стійкому розвитку бізнесу в умовах сучасного конкурентного середовища.

Такі різноманітні форми корпоративних інтеграцій можуть бути ефективними стратегіями для розвитку підприємств, посилення конкурентних позицій і забезпечення стійкого зростання. Доцільно адаптувати обрану стратегію до конкретних умов ринку, цілей підприємства та можливостей внутрішнього потенціалу. Тільки таким чином можна забезпечити успішну корпоративну інтеграцію і створення значної додаткової вартості для учасників об'єднання.

Важливість репрезентативності та особливості масштабу корпоративних організацій у сучасній системі глобальних економічних відносин зумовлюють надзвичайне розширення фундаментального

(системоутворюючого) відтінку корпоративних організацій і значне розмаїття інклюзивних характеристик, які ідентифікують компанії у загальному контексті суспільних відносин.

В основі корпоративного феномену лежать упорядковані ознаки та атрибути, які передусім характеризують і визначають принципи побудови людей та загальні принципи колективної діяльності й співпраці для досягнення спільно визнаних і спільно визначених цілей, забезпечення спільних інтересів тощо.

Найважливіші відмінності між формами інтеграції та типами інтеграційних організацій стосуються виявлення таких ознак і характеристик: ступінь добровільності процедури гармонізації, умови реалізації процедури інтеграції, спільні контури обміну інформацією та звітність, вид ресурсів, задіяних у спільній діяльності.

Управління процесом інтеграції підприємства передбачає необхідність обґрунтування, формулювання та впровадження управлінських рішень, які визначаються через різні рівні перевірки таких параметрів:

стратегічного позиціонування в процесі прийняття та надзвичайно високих витрат на впровадження управлінських рішень (спрямованих на вирішення найбільш довгострокові завдання розвитку й пов'язані із здійсненням великих інвестицій);

важливість нових конкурентних переваг і нових можливостей (передбачають реалізацію прагнення до створення оригінальних нових можливостей для зміцнення конкурентної позиції та забезпечення формування інноваційних можливостей);

рішення про взаємодію з іншими суб'єктами економічних відносин, різноманітні умови форми (зазвичай мають на увазі найпростіші рішення обмеженого масштабу щодо організації партнерів для корпоративної інтеграції та встановлення форм співпраці).

## **1.2. Передумови та фактори корпоративної інтеграції промислових підприємств**

Актуальність дослідження передумов та факторів корпоративної інтеграції промислових підприємств обумовлена стрімкими змінами у глобальному бізнес-середовищі, які вимагають від компаній гнучкості, інновацій та здатності до швидкої адаптації. Корпоративна інтеграція стає ключовим механізмом, що дозволяє промисловим підприємствам не лише виживати, але й процвітати в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін.

Глобалізація економіки і збільшення транснаціональних операцій стимулюють підприємства до об'єднання їхніх ресурсів і компетенцій через корпоративну інтеграцію. Це дозволяє компаніям ефективніше конкурувати на міжнародних ринках, розширювати географічний охоп та оптимізувати виробничі ланцюги. Сучасний технологічний розвиток вимагає від промислових підприємств впровадження новітніх технологій та процесів. Інтеграція дає змогу компаніям об'єднувати науково-дослідницькі, технологічні та фінансові ресурси, що значно підвищує їхній інноваційний потенціал і зменшує ризики, пов'язані з R&D (дослідженнями та розробками).

Корпоративна інтеграція дозволяє здійснювати масштабну економію та зниження витрат через оптимізацію процесів і централізацію управління. Це особливо важливо у виробничому секторі, де велика частина витрат припадає на закупівлю сировини, енергії та логістику. Інтеграція сприяє більш ефективному реагуванню на зміни ринкових умов. Об'єднані компанії можуть швидше адаптуватися до змін попиту, технологічних нововведень та коливань цін на ресурси, що забезпечує їм конкурентні переваги.

Інтеграційні процеси покращують управління та координацію в межах корпорацій. Це стосується як внутрішньої координації між різними підрозділами компанії, так і зовнішньої взаємодії з партнерами,



постачальниками та клієнтами. Враховуючи вищевикладені фактори, дослідження корпоративної інтеграції промислових підприємств є надзвичайно актуальним і важливим для розуміння ключових тенденцій та викликів сучасного промислового сектору. Розуміння передумов і факторів корпоративної інтеграції сприятиме формуванню стратегій, які дозволять підприємствам не лише адаптуватися до сучасних умов, але й ефективно їх використовувати для забезпечення сталого розвитку та зростання.

Промислові підприємства відіграють значущу роль у національній економіці, будучи основою виробничого потенціалу та експортної діяльності. У контексті глобалізації та інтенсивних технологічних інновацій виникає потреба в корпоративній інтеграції, яка дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати виробничі процеси і розширити ринкові можливості. Попри очевидні переваги, процес корпоративної інтеграції супроводжується рядом викликів, зокрема, складнощами управління інтегрованими структурами, потребою в балансуванні фінансових і технологічних інтересів різних підприємств тощо.

Існуючі дослідження часто зосереджуються на окремих аспектах корпоративної інтеграції, таких як фінансові вигоди чи технологічні синергії, не враховуючи комплексність і багатогранність процесу. Також залишається недостатньо вивченим взаємозв'язок між корпоративною культурою, організаційними змінами і ефективністю інтеграції. Це породжує потребу у розробці комплексного методологічного підходу, який би враховував різні передумови та фактори інтеграції, різноманітність форм інтеграції та специфіку промислових підприємств у сучасних економічних умовах.

Таким чином, наявність комплексного підходу до аналізу передумов та факторів корпоративної інтеграції стає критично важливим для розуміння та ефективного управління цим складним і багатовимірним процесом.

У рамках розгляду наукових праць з теорії економічної інтеграції особливу увагу заслуговують роботи класиків цієї галузі. В період 50-60-х років ХХ століття видатні економісти, такі як Бела Баласса та Якоб Вінер [24;

32] заклали фундаментальну основу, на якій базуються сучасні дослідження корпоративної інтеграції.

Якоб Вінер, який є одним з основоположників класичної теорії економічної інтеграції, вніс значний вклад у розуміння цього процесу своєю працею «The Customs Union Issue», опублікованою у 1950 році. В цьому дослідженні він аналізував митні союзи, розглядаючи їх як одну з форм економічної інтеграції, що передбачає уніфікацію тарифних та нетарифних бар'єрів між країнами. Такий аналіз має прямий зв'язок з концепцією корпоративної інтеграції, яка в сучасному розумінні часто охоплює стратегічні альянси, злиття та поглинання між корпораціями, спрямовані на забезпечення більшої ринкової сили і ефективності [24].

У контексті Я. Вінера, економічна інтеграція через митні союзи демонструє, як політичні та економічні угоди між державами можуть бути аналогічні корпоративним угодам у приватному секторі, де підприємства об'єднують свої ресурси для досягнення спільної вигоди [32].

Таким чином, його дослідження є фундаментом для розуміння не лише міждержавних, але й міжкорпоративних інтеграційних процесів, надаючи теоретичну базу для аналізу переваг та викликів, які виникають у результаті таких об'єднань.

Продовжуючи розглянуті теоретичні розробки, Роберт З. Лоуренс у своїй книзі «Regionalism, Multilateralism, and Deeper Integration» в 1996 році презентував більш глибокі аспекти регіональної інтеграції [29].

Роберт З. Лоуренс досліджує більш глибокі аспекти регіональної інтеграції, які можна аналогічно застосувати до корпоративної інтеграції. Він аналізує, як різні форми економічної інтеграції, включаючи регіональні блоки і мультилатеральні угоди, впливають на політику та економіку країн-учасниць. Його ідеї можуть бути застосовані до корпоративного контексту, де підприємства інтегруються не тільки через корпоративні злиття та поглинання, але й через створення стратегічних альянсів та партнерств для досягнення глибшої інтеграції в глобальних ланцюгах постачань та ринках.

С.Ф. Бергстен у своїй праці «Open regionalism» [25], розширив розуміння відкритого регіоналізму. С.Ф. Бергстен досліджує концепцію, яка передбачає втілення регіональної економічної інтеграції без створення дискримінаційних бар'єрів проти країн, що не входять до регіональних угод. Ця ідея важлива для глобальних корпорацій, оскільки вона сприяє створенню відкритих та конкурентоспроможних ринків. Також він аналізує, як відкритий регіоналізм може служити підґрунтям для глибшої і більш сталої інтеграції між корпораціями на різних ринках. Учений стверджує, що відкритий регіоналізм може бути вигідний для розвитку корпоративної інтеграції, оскільки він підтримує створення міцних міжкорпоративних зав'язків, що обумовлені взаємною вигодою та співпрацею на різних рівнях.

Наукові дослідження та наукові праці, що були висвітлені, значно розширюють розуміння корпоративної інтеграції за кордоном та в Україні. Однак, питання передумов та факторів корпоративної інтеграції саме промислових підприємств залишається малодослідженим і потребує глибшого аналізу. Це обумовлено комплексністю взаємодії між економічними, технічними, соціальними та культурними аспектами, які впливають на процес інтеграції.

В загальному розумінні корпоративна інтеграція – це процес, в якому дві або більше компаній об'єднуються для досягнення спільних стратегічних цілей, що може включати злиття, поглинання, створення спільних підприємств або стратегічних альянсів. Цей процес спрямований на підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію ресурсів, розширення ринкової присутності та використання синергійних ефектів.

За К. Гарріганом, корпоративна інтеграція визначається як стратегія бізнесу, яка включає об'єднання двох або більше організацій для спільного досягнення їхніх стратегічних цілей через злиття або поглинання [27].

За М. Йенсену та Р. Рубаку, корпоративна інтеграція описується як процес, в якому компанії входять у формальні угоди для спільної реалізації

проектів або для взаємодії в рамках спільних підприємств, що сприяє обміну ресурсами, технологіями та капіталом [28].

I. Ансофф вважає корпоративну інтеграцію механізмом, через який компанії можуть досягти росту за рахунок злиття і поглинань, що дозволяє їм ефективно розширювати свою діяльність на нові ринки та в нові продуктові категорії [23].

З визначень класиків можна обґрунтувати основні аспекти корпоративної інтеграції, такі як: тісна співпраця з іншими компаніями для використання спільних ресурсів і знань; синергія, зокрема очікування, що результати об'єднання будуть перевищувати суму індивідуальних зусиль окремих компаній; розширення і диверсифікація, яка проявляється у виході на нові ринки та розширення продуктового портфелю; оптимізація витрат, зокрема зниження загальних витрат через об'єднання операцій та ресурсів. Наведені визначення та обґрунтовані основні аспекти корпоративної інтеграції розкривають її мультифакторний характер та значення для сучасних бізнес-стратегій.

У контексті глобалізації ринків та постійного технологічного розвитку, промислові підприємства все більше прагнуть до корпоративної інтеграції як стратегічного напрямку зміцнення своїх позицій на ринку. Цей процес не лише сприяє зростанню і диверсифікації, але й створює основу для підвищення загальної ефективності та економічної стійкості підприємств у висококонкурентному середовищі. Важливість корпоративної інтеграції для промислових підприємств полягає не лише в економічних перевагах, але й у можливості ефективного управління ресурсами, технологіями та інноваціями, які є критичними для сталого розвитку в індустріальному секторі.

Відтак, ми визначаємо корпоративну інтеграцію промислових підприємств, як стратегічний процес, який спрямований на підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та економічної стійкості

компаній. Вона обумовлена низкою передумов і факторів, які визначають можливість і доцільність такого об'єднання.

Корпоративна інтеграція промислових підприємств базується на ряді економічних, технологічних, ринкових та організаційних передумов, серед яких можна виділити:

1. Економічні передумови:

- оптимізація витрат – інтеграція дозволяє знижувати собівартість продукції за рахунок ефекту масштабу;
- збільшення інвестиційної привабливості – консолідовані підприємства мають більше можливостей залучати інвестиції;
- фінансова стійкість – укрупнення бізнесу допомагає зменшити ризики банкрутства;
- синергія ресурсів – об'єднання активів дозволяє раціональніше використовувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси.

2. Технологічні передумови:

- необхідність модернізації виробництва – компанії можуть спільно розвивати нові технології;
- автоматизація та цифровізація – інтеграція сприяє прискоренню впровадження інновацій;
- розвиток науково-дослідної бази – об'єднання дозволяє покращити дослідницьку діяльність та створювати нові конкурентоспроможні продукти.

3. Ринкові передумови:

- зміни у структурі ринку – динаміка попиту, нові тенденції та конкуренція стимулюють компанії до об'єднання.
- глобалізація – підприємства змушені інтегруватися, щоб ефективніше виходити на міжнародні ринки.
- доступ до нових ринків – злиття та поглинання допомагають підприємствам швидше закріпитися в нових регіонах.

#### 4. Організаційні передумови:

- посилення контролю над виробничими процесами – централізоване управління сприяє ефективнішій координації.
- спрощення логістики – об'єднання підприємств може дозволити скоротити витрати на транспортування та зберігання продукції.
- управління ризиками – інтеграція зменшує фінансові та операційні ризики.

#### 5. Соціальні передумови:

- збереження робочих місць – інтеграція сприяє стабільності зайнятості персоналу.
- корпоративна культура – уніфікація стандартів управління та виробництва.
- підвищення кваліфікації персоналу – об'єднані підприємства мають більше можливостей для навчання працівників.

Більш детально передумови та змістовне наповнення корпоративної інтеграції промислових підприємств представлені у табл. 1.3.

Відтак, корпоративна інтеграція промислових підприємств є комплексним процесом, що вимагає уваги до широкого спектру економічних, технологічних, ринкових, організаційних та соціальних аспектів. Кожна з цих категорій містить специфічні передумови, які не тільки сприяють успішній реалізації інтеграційних стратегій, але й визначають основні напрямки для розвитку та адаптації підприємств у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі.

Вище представлені і обґрунтовані передумови корпоративної інтеграції промислових підприємств вказують на різноманітні аспекти, які мотивують промислові підприємства до злиття та поглинань, а також до формування стратегічних альянсів.

**Передумови та змістовне наповнення корпоративної інтеграції  
промислових підприємств**

Передумови	Зміст
1. Економічні передумови	<p>Оптимізація витрат. Оптимізація витрат через корпоративну інтеграцію дозволяє промисловим підприємствам скорочувати загальні витрати на виробництво та операційну діяльність. Це досягається за рахунок ефекту масштабу, коли збільшення обсягів виробництва призводить до зменшення середньої вартості одиниці продукції. Крім того, інтеграція може сприяти спільному використанню ресурсів, таких як сировина, обладнання, і технології, що також призводить до зниження витрат.</p> <p>Збільшення інвестиційної привабливості. Консолідовані промислові підприємства часто виглядають більш привабливо для інвесторів через більшу ринкову капіталізацію, стабільність та потенціал для росту. Об'єднання ресурсів та збільшення масштабів діяльності можуть сприяти кращим фінансовим показникам і збільшенню потоку капіталу, який може бути реінвестований у подальший розвиток та інновації.</p> <p>Фінансова стійкість. Укрупнення бізнесу через корпоративну інтеграцію може значно зменшити фінансові ризики, зокрема ризик банкрутства. Це досягається за рахунок диверсифікації діяльності, збільшення фінансових ресурсів та можливостей для маневрування в складних ринкових умовах. Об'єднані промислові підприємства можуть ефективніше розподіляти внутрішні ризики та стійкіше реагувати на зовнішні виклики.</p> <p>Синергія ресурсів. Синергія ресурсів є однією з ключових економічних переваг корпоративної інтеграції. Об'єднання різноманітних активів та ресурсів дозволяє промисловим підприємствам раціональніше їх використовувати, що включає спільне використання матеріальних (наприклад, заводів та обладнання), фінансових (наприклад, доступ до кредитних ресурсів та інвестицій) та трудових ресурсів (обмін знаннями та навичками між співробітниками різних підрозділів). Це призводить до підвищення ефективності операцій та зниження витрат на одиницю продукції.</p>
2. Технологічні передумови	<p>Необхідність модернізації виробництва. Модернізація виробництва є ключовим чинником для підтримання конкурентоспроможності на ринку. В умовах швидких технологічних змін, інтеграція дозволяє компаніям об'єднувати свої технічні та фінансові ресурси для спільної розробки та впровадження новітніх технологій. Це включає вдосконалення обладнання, оновлення програмного забезпечення, та впровадження нових виробничих процесів. Така співпраця може значно знизити витрати на дослідження та розробку, розподіляючи ризики інновацій між партнерами.</p> <p>Автоматизація та цифровізація. Автоматизація та цифровізація є важливими компонентами модернізації промисловості, що дозволяють підприємствам оптимізувати виробництво, підвищити якість продукції та знизити операційні витрати. Інтеграція компаній сприяє швидкому обміну технологічними новинками та досвідом, прискорюючи впровадження інновацій і забезпечуючи впровадження цифрових</p>

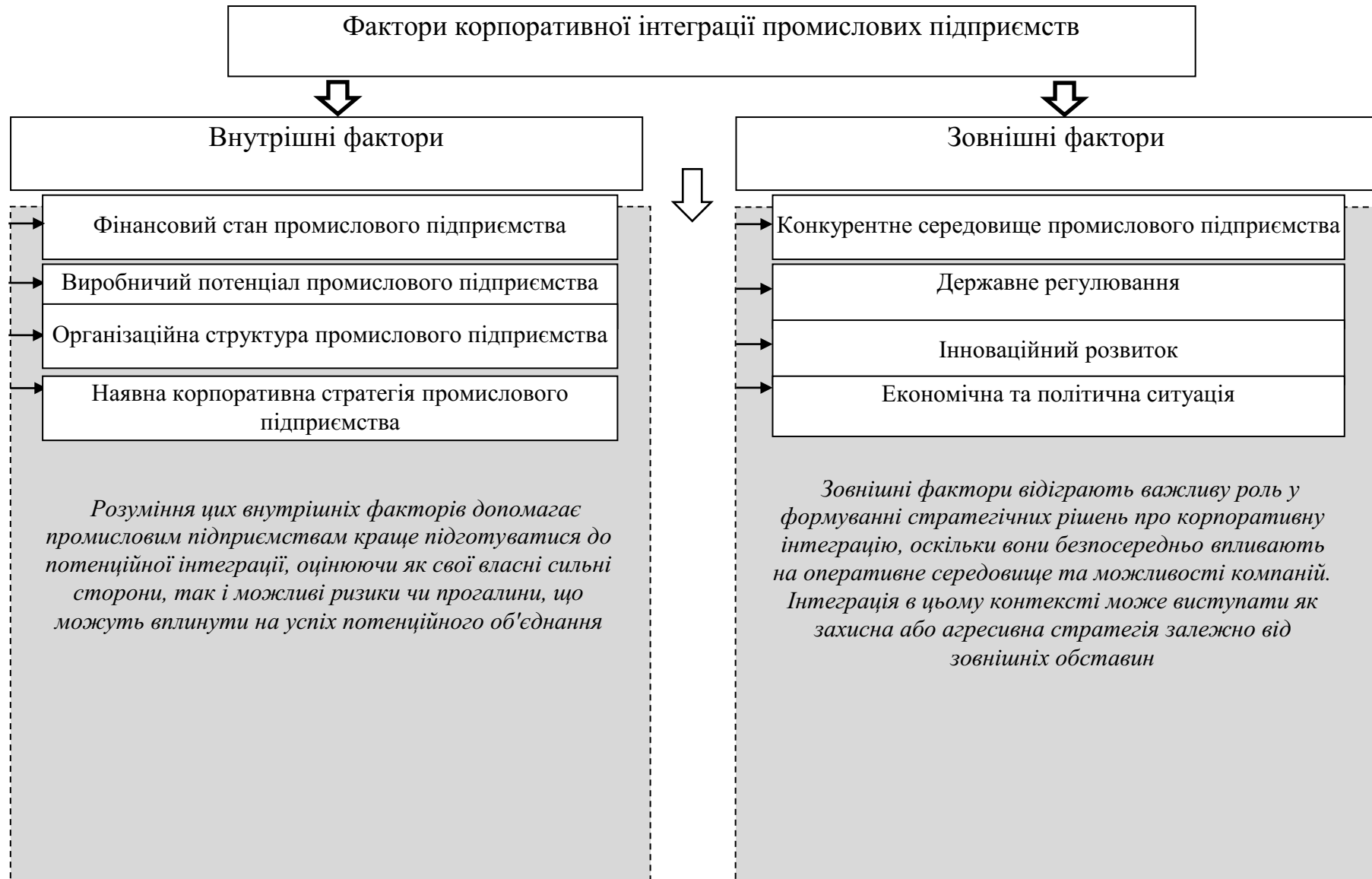
	<p>рішень на всіх рівнях виробничого ланцюга. Це може включати в себе впровадження інтегрованих систем управління ресурсами підприємства, використання інтернету речей для моніторингу обладнання, та застосування штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів.</p> <p>Розвиток науково-дослідної бази. Об'єднання компаній також сприяє посиленню науково-дослідної бази, що є основою для розробки інноваційних та конкурентоспроможних продуктів. Через інтеграцію, промислові підприємства можуть поєднувати свої дослідницькі потенціали, спільно фінансувати дорогі наукові проекти та використовувати більш широкий спектр знань та досвіду в різних технологічних галузях. Це сприяє створенню інновацій, що можуть включати нові матеріали, біотехнології, енергоефективні рішення, а також новітні технології виробництва.</p>
3. Ринкові передумови	<p>Зміни у структурі ринку. Ринкова динаміка постійно змінюється через коливання попиту, виникнення нових тенденцій та зростання конкуренції. Ці зміни можуть створювати тиск на підприємства, змушуючи їх шукати нові шляхи для збереження або підвищення своєї конкурентоспроможності. Інтеграція дозволяє компаніям ефективно реагувати на ці виклики, поєднуючи ресурси для кращого задоволення потреб ринку, адаптації до змінних умов і впровадження інноваційних продуктів або послуг, що відповідають новим вимогам споживачів.</p> <p>Глобалізація. Глобалізація розширює географічні межі діяльності компаній, забезпечуючи доступ до міжнародних ринків. Однак, для ефективного входу і конкуренції на глобальному рівні, підприємствам необхідно масштабувати свої операції, оптимізувати логістику, і адаптувати продукти під вимоги різних ринків. Корпоративна інтеграція допомагає підприємствам об'єднувати свої сили, розширювати географічну присутність і використовувати спільні ресурси для ефективнішого проникнення в нові регіони і забезпечення міжнародної експансії.</p> <p>Доступ до нових ринків. Доступ до нових ринків є однією з основних цілей стратегій корпоративної інтеграції. Злиття або поглинання дозволяють компаніям швидше і ефективніше закріпитися в нових регіонах, зокрема через використання вже існуючих мереж та ресурсів об'єднаної компанії. Це не тільки відкриває двері до нових ринків, але й забезпечує доступ до місцевих ресурсів, робочої сили та інфраструктури, зменшуючи початкові бар'єри входу та інвестиційні ризики.</p>
4. Організаційні передумови	<p>Посилення контролю над виробничими процесами. Централізоване управління дозволяє досягти більш ефективної координації всіх виробничих процесів у межах об'єднаних підприємств. Інтеграція сприяє стандартизації операцій, уніфікації процедур і поліпшенню контролю якості продукції. Це важливо, оскільки забезпечує послідовність та надійність виробництва, знижує виробничі відходи та підвищує загальну продуктивність. Компанії можуть краще реагувати на проблеми та вдосконалювати процеси на основі єдиної стратегічної візії.</p> <p>Спрощення логістики. Об'єднання підприємств може значно спростити логістичні операції, особливо коли компанії ділять спільні ринки або мають суміжні ланцюги постачання. Інтеграція дозволяє оптимізувати маршрути доставки, скоротити кількість транспортних</p>



	<p>вузлів та зменшити витрати на транспортування та зберігання. Зокрема, можливе об'єднання складських потужностей, що сприяє більш ефективному використанню простору і ресурсів, зниженню загальних логістичних витрат і підвищенню оперативності доставки продукції до кінцевих споживачів.</p> <p>Управління ризиками. Інтеграція компаній дозволяє розподілити фінансові та операційні ризики між більшою кількістю активів та ресурсів, що знижує вразливість кожного з учасників інтеграції окремо. Об'єднання може забезпечити більшу гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, такі як економічні коливання, зміни у попиті, політичні зміни або природні катастрофи. Також, спільна робота може сприяти розробці більш ефективних стратегій управління ризиками, включаючи страхування, диверсифікацію портфеля та кризове планування.</p>
5. Соціальні передумови	<p>Збереження робочих місць. Інтеграція може сприяти стабільності зайнятості, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів і оптимізацію операцій. У контексті злиття чи поглинання, хоча іноді відбувається скорочення персоналу для уникнення дублювання функцій, загальна стабільність і розмір об'єднаної компанії можуть сприяти збереженню більшої кількості робочих місць у довгостроковій перспективі. Це забезпечує більш стабільне робоче середовище і може захистити робочі місця від зовнішніх економічних коливань.</p> <p>Корпоративна культура. Інтеграція компаній часто включає злиття різних корпоративних культур, що вимагає уніфікації стандартів управління та виробництва. Цей процес може вести до створення більш сильної, згуртованої культури, яка сприяє співпраці, інноваціям та підвищенню загальної продуктивності. Уніфікація корпоративних стандартів допомагає забезпечити, що всі співробітники діють відповідно до єдиної філософії і цілей компанії, що покращує внутрішню координацію та знижує внутрішні конфлікти.</p> <p>Підвищення кваліфікації персоналу. Корпоративна інтеграція часто відкриває нові можливості для професійного розвитку персоналу. Об'єднані підприємства зазвичай мають більше ресурсів та можливостей для організації тренінгів, семінарів та навчальних програм. Це дозволяє співробітникам покращувати свої навички, освоювати нові технології та методики, що не тільки сприяє їхньому особистому розвитку, але й підвищує загальну продуктивність компанії. Навчання та розвиток персоналу є критичними для адаптації до змін у технологіях і ринкових умовах, а також для підтримання високої мотивації та задоволеності роботою.</p>

*Джерело: сформовано автором.*

Переходимо до розгляду факторів корпоративної інтеграції, які можуть впливати на рішення промислових підприємств об'єднуватися чи злитися. Ці фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні, кожен з яких має свої специфічні аспекти, що вимагають уваги при аналізі потенційної інтеграції (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Фактори корпоративної інтеграції промислових підприємств**

*Джерело: авторська розробка.*

Отже, до внутрішніх факторів доцільно відносити:

1. Фінансовий стан промислового підприємства, зокрема наявність боргів та кредитних зобов'язань. Підприємства з значними боргами можуть шукати інтеграцію як спосіб стабілізації своїх фінансів через доступ до капіталу партнерів. Також відіграє значення рівень прибутковості, зокрема висока прибутковість може залучати потенційних партнерів для злиття, тоді як низька прибутковість може змусити підприємство шукати сильнішого партнера для фінансової підтримки.

2. Виробничий потенціал промислового підприємства. Рівень завантаженості потужностей, тобто підприємства з невикористаними виробничими потужностями можуть шукати партнерів для оптимізації виробництва. Варто зазначити і технологічний рівень виробництва, зокрема високий технологічний рівень може стати привабливим для інших компаній, що шукають модернізацію через інтеграцію.

3. Організаційна структура промислового підприємства. Підприємства з сумісними управлінськими структурами та культурами мають більше шансів на успішну інтеграцію без значних конфліктів і перешкод.

4. Корпоративна стратегія промислового підприємства. Наявність чіткого довгострокового плану розвитку може залучити партнерів, які поділяють подібні стратегічні цілі, що може призвести до більш ефективної співпраці.

До зовнішніх факторів відносимо:

1. Конкурентне середовище:

- рівень конкуренції в галузі (інтенсивна конкуренція може змусити підприємства шукати шляхи до злиття або поглинань, щоб підвищити свою ринкову силу та конкурентоспроможність. Злиття можуть допомогти компаніям ефективніше конкурувати завдяки збільшенню ресурсів, доступу до нових ринків та технологій);

- необхідність консолідації для виживання (у складних економічних умовах або при швидких технологічних змінах, консолідація може стати життєво необхідною для збереження позицій на ринку).

## 2. Державне регулювання:

- антимонопольне законодавство (регулятивні вимоги можуть обмежувати або спонукати до злиття. Антимонопольне законодавство може вимагати від промислових підприємств уникати створення монополій, але також може дозволяти злиття, якщо вони сприяють підвищенню конкуренції).

- податкові стимули та інші нормативні обмеження (уряди можуть пропонувати податкові пільги або інші стимули для злиття в певних галузях, що також може вплинути на рішення про інтеграцію).

## 3. Інноваційний розвиток.

- вплив новітніх технологій (швидке впровадження новітніх технологій може змусити підприємства інтегруватися з іншими компаніями, які володіють цими технологіями, або мають ресурси для їх розробки та комерціалізації).

- необхідність впровадження інноваційних технологій (злиття може бути стратегією для швидкого засвоєння нових технологічних рішень та інновацій, що важливо для збереження ринкової позиції).

## 4. Економічна та політична ситуація:

- стабільність у країні (політична і економічна стабільність в країні сприяє інвестиційному клімату та зменшує ризики для ділової діяльності, що може спонукати до злиття або поглинань).

- міжнародна економічна кон'юнктура (глобальні економічні кризи або нестабільність можуть спонукати підприємства до злиття з метою зміцнення своїх позицій або диверсифікації ризиків).

Підсумовуючи, фактори, що впливають на рішення про корпоративну інтеграцію, можуть бути розділені на внутрішні та зовнішні, кожен з яких має свої специфічні особливості та вимоги.

Внутрішні фактори, такі як фінансовий стан, виробничий потенціал, організаційна структура та корпоративна стратегія, зосереджують увагу на внутрішніх ресурсах та можливостях підприємства. Вони визначають здатність підприємства до самостійного розвитку або потребу в пошуку зовнішньої підтримки та співпраці з іншими компаніями для покращення свого фінансового стану, технологічної бази, управлінських процесів та стратегічного планування.

Зовнішні фактори, як-от конкурентне середовище, державне регулювання, інноваційний розвиток та загальна економічна та політична ситуація, змушують підприємства адаптуватися до умов, що швидко змінюються. Вони можуть сприяти або стримувати процеси інтеграції залежно від рівня конкуренції, регулятивних бар'єрів, технологічних викликів та стабільності ринку. Усвідомлення та адекватне реагування на ці фактори може визначити успіх або невдачу корпоративної інтеграції, а також її вплив на стабільність, ріст та інноваційний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Отже, глибокий аналіз цих аспектів є критично важливим для розробки ефективної стратегії корпоративної інтеграції, що веде до створення стійкіших та конкурентоспроможних бізнес-структур.

Корпоративна інтеграція промислових підприємств передбачає об'єднання компаній для досягнення спільних цілей, таких як зниження витрат, розширення ринків, покращення конкурентоспроможності та оптимізація бізнес-процесів. Залежно від ступеня інтеграції, рівня взаємодії та економічних цілей розрізняють кілька основних форм інтеграції. Корпоративна інтеграція промислових підприємств може відбуватися у різних формах, залежно від стратегічних цілей, рівня взаємодії між компаніями та структури їхнього об'єднання.

Основними формами інтеграції є:

1. Горизонтальна інтеграція. Це форма інтеграції, при якій компанії, що діють на одному рівні виробництва або в одній галузі, об'єднуються. Це може відбуватися через злиття або поглинання. Горизонтальна інтеграція дозволяє

компаніям збільшувати ринкову частку, знижувати витрати за рахунок економії на масштабі, зміцнювати переговорні позиції перед постачальниками і покупцями, та ефективніше конкурувати на ринку.

2. Вертикальна інтеграція. Вертикальна інтеграція відбувається, коли компанія придбає або об'єднається з компаніями, які є на інших рівнях виробничого ланцюга, наприклад, постачальниками або дистриб'юторами. Це дозволяє контролювати всю ціпочку створення вартості, від сировини до кінцевого споживача, що може знизити витрати і підвищити ефективність процесів.

3. Діагональна інтеграція (крос-секторальна). Така форма інтеграції відбувається, коли компанії з різних, але взаємопов'язаних секторів, що доповнюють одна одну, об'єднуються. Цей тип інтеграції дозволяє компаніям поєднувати свої ресурси і компетенції для створення нових продуктів або послуг, які використовують переваги обох галузей.

4. Конгломератна інтеграція. Це тип інтеграції, при якому компанії з різних галузей об'єднуються. Мета такої інтеграції – диверсифікація бізнесу та ризиків. Компанії, які виробляють різні товари або послуги, можуть знизити свою залежність від однієї ринкової ніші та стабілізувати доходи, розподіляючи ризики.

5. Коопераційна інтеграція (стратегічні альянси та спільні підприємства). Це співпраця між двома або більше компаніями, які домовляються працювати разом для досягнення спільних цілей, але при цьому залишаються самостійними юридичними особами. Стратегічні альянси та спільні підприємства дозволяють компаніям обмінюватися технологіями, ринками, ресурсами та знаннями, забезпечуючи взаємні переваги без повного злиття.

6. Холдингова інтеграція. Це структурна організація бізнесу, у якій холдингова компанія володіє достатньою кількістю голосуючих акцій інших компаній, щоб контролювати їхню корпоративну політику та управління. Хоча дочірні компанії залишаються окремими юридичними особами, їхнє

стратегічне управління і рішення про великі інвестиції або зміни у стратегії часто виходять від материнської холдингової компанії. Це дозволяє ефективно координувати діяльність на рівні групи, оптимізувати податкове планування, розподіляти ресурси та капітал, та використовувати переваги масштабу при збереженні гнучкості окремих компаній.

7. Консорціум. Це форма корпоративної інтеграції, де дві або більше компаній тимчасово об'єднуються для спільної реалізації великого проєкту або досягнення певної мети. Ці компанії залишаються юридично незалежними, але співпрацюють у межах конкретного проєкту, ділячись ресурсами, знаннями, ризиками та прибутками. Консорціум зазвичай створюється на тимчасовій основі і розпускається після завершення проєкту. Ця форма інтеграції є популярною у секторах, де необхідні значні інвестиції та спеціалізовані навички, наприклад, у будівництві, нафтогазовій промисловості, великих інфраструктурних проєктах та наукових дослідженнях.

8. Корпорація. Корпорація як форма інтеграції підприємств є структурою, що об'єднує декілька підприємств або бізнес-одиниць під єдиним корпоративним управлінням, діючи як єдина економічна структура. Така інтеграція дозволяє компаніям забезпечувати спільне управління ресурсами, оптимізувати операційну ефективність та вибудовувати стратегічні напрями розвитку на більш широкому ринку. Ця форма інтеграції ефективна для розширення бізнесу, доступу до національних та міжнародних ринків, а також для реалізації великомасштабних проєктів, які вимагають значних інвестицій і ресурсів.

9. Фінансово-промислова група (ФПГ). Це форма корпоративної інтеграції, яка передбачає об'єднання виробничих компаній з фінансовими установами для створення вертикально інтегрованої структури, здатної ефективно координувати виробничу і фінансову діяльність. Таке об'єднання сприяє оптимізації капіталовкладень, покращенню управління активами та пасивами, а також забезпеченню стабільного фінансування виробничих

потреб. Вона включає компанії, що доповнюють одна одну, забезпечуючи ефективно поєднання виробничих ресурсів з фінансовими, що дозволяє групі ефективніше конкурувати на ринку, розширювати свою діяльність, мінімізувати ризики та підвищувати загальну вартість активів. ФПГ може використовувати внутрішні ресурси для фінансування нових інвестицій, розвитку інноваційних проектів та ефективного реагування на зміни ринкових умов. Це дозволяє групі втілювати широкомасштабні стратегії і зміцнювати свої позиції на внутрішніх та зовнішніх ринках.

#### 10. Інші форми корпоративної інтеграції:

Картель – це угода між компаніями однієї галузі, які домовляються про контроль цін, обмеження виробництва, розподіл ринків або інші антиконкурентні дії. Ціль картелю – зменшити або усунути внутрішню конкуренцію для збільшення прибутків учасників. Картелі часто вважаються незаконними та переслідуються антимонопольними органами багатьох країн через їхню шкоду конкуренції та споживачам.

Трест – це об'єднання декількох компаній під одним управлінням, де керівництво тресту контролює всі аспекти діяльності об'єднаних компаній. Відрізняється від злиття тим, що компанії, які увійшли в трест, можуть зберігати свої юридичні особи, але втрачають економічну самостійність. Трести часто створюються для забезпечення більшої ефективності, зниження витрат та зміцнення ринкових позицій.

Франчайзинг – це форма співпраці, де франчайзер (власник бренду) надає франчайзі (незалежному підприємцю) право вести бізнес під його торговою маркою за певні винагороди. Франчайзі керує своїм бізнесом, але зобов'язаний дотримуватися стандартів та процедур, встановлених франчайзером. Це включає використання бренду, бізнес-моделі, технологій, а також навчання та підтримку від франчайзера. Франчайзинг є популярним способом швидкого розширення бізнесу з обмеженими інвестиціями у нові ринкові території.





Рис. 1.3. Форми корпоративної інтеграції промислових підприємств

Джерело: авторська розробка.



Рис. 1.3. Форми корпоративної інтеграції промислових підприємств

Джерело: авторська розробка.

Визначені форми інтеграції використовуються з різними цілями та в різних обставинах, відповідаючи специфічним потребам підприємств у залежності від їхніх стратегічних цілей і ринкових умов. Кожна з них має свої переваги і недоліки, які потребують ґрунтовного аналізу перед прийняттям рішення про їхнє застосування. Відтак, на рис. 1.3 детально представлено основні форми корпоративної інтеграції промислових підприємств, їх мету, переваги, недоліки та приклади у світовій практиці.

Підсумовуючи зазначене, корпоративна інтеграція промислових підприємств охоплює широкий спектр форм і методів об'єднання компаній, кожна з яких виконує специфічні стратегічні задачі та відповідає певним бізнес-вимогам. Вибір конкретної форми інтеграції залежить від багатьох факторів, включно з індустріальним контекстом, ринковими умовами, фінансовими можливостями та стратегічними цілями підприємства.

Горизонтальна, вертикальна, діагональна, конгломератна інтеграції, а також формування трестів, холдингів, стратегічних альянсів, спільних підприємств, консорціумів і франчайзингових відносин відкривають різні можливості для розвитку та зміцнення бізнесу. Це може включати покращення ефективності операцій, зниження витрат, розширення ринкової частки, вхід на нові ринки, диверсифікацію продукції та зменшення залежності від зовнішніх факторів.

Однак, прийняття рішення про інтеграцію вимагає виваженого аналізу потенційних переваг і ризиків. Недоліки можуть включати складнощі інтеграції різних корпоративних культур, можливість зіткнення з антимонопольними обмеженнями, великі капітальні вкладення та збільшення управлінської складності. Тому, стратегічне планування та грамотний вибір форми інтеграції є ключовими для успішного злиття та поглинання або будь-якої іншої форми співпраці між компаніями.

Отже, корпоративна інтеграція промислових підприємств – це ефективний механізм підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та технологічного розвитку. Вона базується на економічних,

технологічних, ринкових, організаційних та соціальних передумовах. Водночас процес інтеграції залежить від низки внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть як сприяти успіху, так і створювати перешкоди. Таким чином, успішність корпоративної інтеграції залежить від чіткої стратегії, грамотного управління ризиками та врахування особливостей ринку та економічного середовища.

Форма корпоративної інтеграції залежить від стратегічних цілей компанії, фінансових можливостей, ринкових умов та регуляторних вимог. Горизонтальна та вертикальна інтеграція спрямовані на зміцнення позицій у своїй галузі, тоді як конгломератна інтеграція та стратегічні альянси дозволяють підприємствам розширювати сферу діяльності та диверсифікувати ризики.

Форми корпоративної інтеграції залежать від цілей компаній: розширення ринків, оптимізації витрат, фінансової стійкості чи стратегічної співпраці. Вибір оптимальної моделі залежить від економічних умов, рівня конкуренції та державного регулювання. Таким чином, обрана форма інтеграції повинна не тільки сприяти досягненню безпосередніх економічних цілей, а й враховувати довгострокову перспективу розвитку та можливість адаптації до змінних ринкових умов.

### **1.3. Етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств**

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростання глобальної конкуренції та ускладнення трансформаційних процесів в національній промисловості корпоративна інтеграція виступає ключовим інструментом стратегічного розвитку, підвищення ефективності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Особливої актуальності це питання набуває для промислових підприємств,

які діють в умовах обмеженого доступу до фінансових ресурсів, значного зношення виробничих потужностей, нестабільності ринкових зв'язків та високого рівня виробничих ризиків.

Корпоративна інтеграція, як складний багаторівневий процес, що передбачає об'єднання ресурсного, організаційного, управлінського та технологічного потенціалу підприємств, потребує чіткої поетапної реалізації. При цьому недостатньо лише ініціювати інтеграційний процес – його успішність безпосередньо залежить від логіки, послідовності, взаємозв'язку та обґрунтованості кожного з етапів інтеграції. Ігнорування структурованості або недооцінка ролі окремих етапів може призвести до неузгодженості стратегій учасників, зниження синергетичного ефекту та втрати контролю над корпоративною системою.

Попри наявність певних напрацювань у сфері дослідження інтеграційних процесів, сучасна наукова думка ще не сформувала єдиного підходу до визначення чітких етапів реалізації корпоративної інтеграції з урахуванням галузевої специфіки промисловості, динаміки інституційного середовища та новітніх викликів, зокрема цифровізації та воєнних загроз. Наявні моделі, здебільшого, носять загальний характер і не завжди враховують критичні чинники внутрішньої трансформації підприємств, потреби стратегічного контролю, управління ризиками та постінтеграційної адаптації.

У зв'язку з цим зростає потреба у поглибленому науковому аналізі логіки, змісту, інструментарію та критеріїв ефективності кожного з етапів корпоративної інтеграції промислових підприємств. Особливої значущості набуває створення методологічно вивіреної, адаптивної до зовнішніх викликів моделі поетапної реалізації інтеграційного процесу, що здатна забезпечити стабільне функціонування новоутворених корпоративних структур у довгостроковій перспективі.

В умовах зростання конкуренції, нестабільного соціально-економічного середовища та постійних глобалізаційних викликів, промислові

підприємства змушені шукати ефективні шляхи зміцнення своїх позицій на ринку. Одним із стратегічних інструментів підвищення їхньої конкурентоспроможності виступає корпоративна інтеграція, яка дозволяє консолідувати ресурси, оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати та досягти синергетичного ефекту.

Попри те, що процеси інтеграції є поширеним явищем у практиці функціонування промислових підприємств, питання чіткої структуризації етапів їх реалізації залишається недостатньо розробленим у науковій літературі. Відсутність уніфікованої моделі реалізації інтеграційних процесів, адаптованої до специфіки вітчизняної промисловості, ускладнює процес прийняття управлінських рішень, підвищує ризики неефективності об'єднання та знижує очікувану ефективність інтеграції. Відтак, виникає необхідність поглиблення теоретико-методологічних засад і розробки чітко структурованого алгоритму етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств, що дозволить підвищити ефективність об'єднань, забезпечити стійкий розвиток суб'єктів господарювання та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

У межах досліджуваної тематики вагомий внесок здійснили як зарубіжні, так і українські вчені. Серед них доцільно виокремити таких науковців: І. Ансоф, Т. Міллер, С. Фінкельштейн, Цз. Лін, а також М. Ребсток, Дж. Фенгель і Х. Полгейм, які зробили значний внесок у розвиток теоретичних основ корпоративної інтеграції. Серед українських дослідників, що опрацьовували проблематику управління підприємствами в умовах інтеграційних процесів, варто згадати О. Ареф'єву, В. Боковця, І. Васильчук, Н. Волоснікову, О. Гуцалюк, Ю. Іванова та А. Пилипенка, І. Ігнат'єву та О. Гарафонову, Н. Міценко, А. Ткаченко.

Окрему увагу в наукових дослідженнях було приділено питанням системної інтеграції в управлінні підприємствами. Ці аспекти докладно висвітлено у працях Є. Цікала, а також у співавторстві з О. Кузьмінім, К. Дорошкевичем та Н. Колінко. Попри суттєві теоретико-методологічні

напрацювання в межах зазначеної проблематики, вважаємо, що у контексті обраної теми дослідження залишаються недостатньо опрацьованими окремі аспекти аналізу, що потребують подальшого наукового осмислення.

Метою даного пункту роботи є наукове обґрунтування та систематизація етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств з урахуванням специфіки їхньої діяльності, зовнішніх викликів та внутрішніх організаційно-економічних особливостей, а також розробка структурованої моделі інтеграційного процесу, що забезпечує ефективність управлінських рішень, мінімізацію ризиків і досягнення синергетичного ефекту від об'єднання.

Корпоративна інтеграція є складним багаторівневим процесом, що передбачає об'єднання підприємств з метою досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку. У науковій літературі наявні різні підходи до трактування сутності цього явища, які відображають як економічну, так і організаційно-управлінську його природу.

З урахуванням аналізу наукових джерел та результатів емпіричних спостережень, вважаємо за доцільне уточнити авторське бачення сутності корпоративної інтеграції в контексті промислових підприємств.

У сучасних умовах системних трансформацій економіки, зростання нестабільності зовнішнього середовища та інтенсифікації конкурентного тиску, корпоративна інтеграція промислових підприємств набуває стратегічного значення як інструмент адаптації, реструктуризації та технологічної модернізації виробничого сектору.

З позиції авторського підходу, корпоративна інтеграція промислових підприємств розглядається як багатокомпонентний процес, спрямований на функціональне, організаційне, фінансове та технологічне об'єднання суб'єктів промислового виробництва з метою досягнення синергетичного ефекту, посилення інноваційної спроможності та забезпечення сталого розвитку на основі спільної стратегії управління.

На відміну від інтеграції в інших секторах, інтеграційні процеси у промисловості передбачають не лише укрупнення капіталу, а й:

- уніфікацію виробничо-технологічних стандартів;
- координацію ланцюгів постачання;
- консолідацію науково-дослідного потенціалу;
- оптимізацію логістичних і ресурсних потоків.

Особливість корпоративної інтеграції промислових підприємств полягає також у високій капіталомісткості, залежності від зовнішньоекономічних факторів, потребі в довгостроковому стратегічному плануванні та ризик-орієнтованому підході до управління. З огляду на це, ефективність інтеграційних процесів у промисловості значною мірою залежить від якості управлінських рішень на всіх етапах реалізації інтеграції, зокрема, на етапах підготовки, оцінки сумісності, формалізації угод, поетапного впровадження змін та постінтеграційного моніторингу.

Таким чином, авторське трактування сутності корпоративної інтеграції у промисловості підкреслює її системний характер, стратегічну спрямованість та високу значущість для структурної трансформації промислового комплексу України, що особливо актуально в умовах післявоєнного економічного відновлення.

З огляду на специфіку промислового сектору економіки, корпоративна інтеграція в межах промислових підприємств має низку характерних особливостей, які суттєво відрізняють її від інтеграційних процесів в інших галузях. Зазначені особливості пов'язані, з одного боку, з техніко-технологічною складністю виробництва, а з іншого – з високою капіталомісткістю, ресурсною залежністю та необхідністю довгострокового стратегічного планування. Крім того, важливим чинником є потреба у структурній реорганізації управлінських, логістичних та інноваційних процесів, що забезпечують ефективне функціонування інтегрованої системи.

Для більш глибокого розуміння сутності корпоративної інтеграції у промисловості, у табл. 1.4 запропоновано систематизувати ключові



особливості корпоративної інтеграції промислових підприємств, їх зміст та відповідне наукове обґрунтування.

Таблиця 1.4

### Особливості корпоративної інтеграції промислових підприємств

№ з/п	Особливість	Характеристика	Наукове обґрунтування
1.	Висока капіталомісткість	Реалізація інтеграційних угод у промисловості потребує значних фінансових ресурсів на модернізацію виробництва, оновлення технологій, реструктуризацію активів	Об'єднання в промисловому секторі зазвичай охоплює великі обсяги основного капіталу, що зумовлює потребу в довгострокових інвестиціях
2.	Необхідність технологічної уніфікації	Інтегровані підприємства повинні гармонізувати виробничі процеси, стандарти якості, технічне забезпечення	Узгодження виробничих циклів є критичним для досягнення ефекту синергії у промислових об'єднаннях
3.	Комплексність логістичних та операційних ланцюгів	Промислові підприємства мають складні ланцюги постачання та збуту, що ускладнює інтеграцію	Координація постачання сировини, зберігання, транспортування та реалізації готової продукції потребує інтегрованого управління
4.	Висока залежність від зовнішньоекономічних чинників	Промисловість України значною мірою орієнтована на експорт, що зумовлює вплив глобальних ринкових коливань	Зовнішні шоки (економічні санкції, війна, зміна торговельних режимів) напряду впливають на доцільність і результативність інтеграційних стратегій
5.	Трудомісткість управлінських трансформацій	Реорганізація структур управління у промислових компаніях вимагає адаптації управлінських кадрів, розробки нових регламентів, інтеграції інформаційних систем	Управлінська синхронізація між підприємствами є однією з найскладніших фаз інтеграції
6.	Потреба в постінтеграційному моніторингу	Важливим етапом є оцінка ефективності реалізованої інтеграції, коригування стратегії та контроль ризиків	У промисловості ефекти інтеграції проявляються не миттєво, тому потрібен постійний контроль та оцінювання ефективності
7.	Інноваційна чутливість і потреба в НДДКР	Промислові підприємства мають потребу в технологічних інноваціях, які можуть бути об'єднані завдяки інтеграції	Об'єднання інноваційних ресурсів дозволяє активізувати НДДКР і підвищити конкурентоспроможність продукції

Джерело: визначено та сформовано автором.

У контексті сучасних вимог сталого розвитку корпоративна інтеграція промислових підприємств дедалі частіше супроводжується потребою дотримання екологічних стандартів та впровадження принципів екологічної безпеки у виробничу діяльність. Особливістю промисловості є її значний вплив на навколишнє середовище, що вимагає інтеграції підходів до зменшення викидів, утилізації відходів, енергоефективності та дотримання екологічного законодавства. В рамках інтеграційних процесів підприємства мають уніфікувати екологічну політику, впроваджувати системи екологічного менеджменту (ISO 14001) та звітувати про екологічну відповідальність відповідно до міжнародних стандартів.

Корпоративна інтеграція у промисловому секторі нерідко відбувається в умовах активної участі держави – як у ролі регулятора, так і у ролі партнера. Висока стратегічна значущість промислових підприємств для національної економіки обумовлює необхідність державного контролю за концентрацією капіталу, дотриманням антимонопольного законодавства, захистом прав акціонерів та недопущенням порушень конкурентного середовища. Зокрема, процеси злиття та поглинання в промисловості підлягають регулюванню з боку Антимонопольного комітету України, а також можуть бути підтримані за рахунок державних програм модернізації чи індустріального розвитку. У цьому контексті інтеграційні ініціативи мають бути узгоджені з державними політиками у сфері промисловості, енергетики, екології тощо.

Інтеграція промислових підприємств передбачає не лише економічне та технологічне об'єднання, але й злиття різних систем управління, цінностей, норм і традицій. Саме тому корпоративна культура відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між учасниками інтеграції. Несумісність культур, конфлікти між управлінськими стилями або внутрішніми правилами можуть стати джерелом дезінтеграційних ризиків. Успішність інтеграційного процесу значною мірою залежить від здатності менеджменту сформувати спільну ідентичність, забезпечити прозору комунікацію, залучити персонал

до процесів змін та створити позитивний морально-психологічний клімат у новій організаційній структурі.

Визначені додаткові характеристики поглиблюють розуміння специфіки корпоративної інтеграції промислових підприємств і мають бути враховані при розробці етапів її реалізації.

З огляду на складність, багатокомпонентність та стратегічну значущість процесів корпоративної інтеграції у промисловому секторі, виникає потреба в чіткій алгоритмізації етапів її реалізації. Враховуючи специфіку промислових підприємств, інтеграційний процес не може обмежуватися стандартними підходами до злиттів і поглинань, притаманних іншим секторам. Він потребує врахування таких важливих факторів, як технологічна сумісність виробничих потужностей, капіталомісткість змін, екологічні вимоги, державне регулювання, корпоративна культура та довготривалий інвестиційний горизонт.

Систематизація етапів корпоративної інтеграції дозволяє забезпечити поетапну реалізацію стратегічних рішень, підвищити керованість процесом, мінімізувати інтеграційні ризики та забезпечити досягнення бажаного ефекту синергії. Такий підхід сприяє створенню стійкої, адаптивної та конкурентоспроможної інтегрованої структури, здатної ефективно функціонувати в умовах нестабільного економічного середовища.

З урахуванням вищезазначеного, доцільно виокремити такі основні етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств, які розкривають логіку та послідовність інтеграційного процесу (рис. 1.4):

1. Ініціація інтеграційного процесу. Початковий етап реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств має ключове значення, оскільки саме на цьому етапі формуються стратегічні засади майбутнього об'єднання, визначаються його цілі, доцільність і можливості, а також виявляються потенційні партнери.



**Рис. 1.4. Етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств**

*Джерело: авторська розробка.*

З урахуванням особливостей промислового сектору, даний етап має включати такі складові:

1.1. Визначення стратегічної мети інтеграції. Формулювання цілей повинно спиратися не лише на загальні мотиви об'єднання (зростання ринку, зменшення витрат, розширення географії присутності), але й на специфіку промислового виробництва.

1.2. Аналіз внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища. На цьому етапі доцільно проводити всебічну діагностику

ресурсного, фінансового, організаційного та інноваційного потенціалу підприємства.

1.3. Ідентифікація потенційних партнерів або об'єктів для інтеграції. На цьому підетапі формуються переліки можливих об'єктів для інтеграції (партнерства, злиття, поглинання), які відповідають стратегічним цілям підприємства та сумісні з його організаційною і виробничою структурою.

Таким чином, ініціація інтеграційного процесу в промислових підприємствах вимагає системного, багатофакторного аналізу з урахуванням не лише економічних та виробничих параметрів, але й екологічної відповідальності, нормативного поля, управлінських особливостей і культурної сумісності потенційних партнерів. Успішність подальших етапів значною мірою залежить від якості та глибини виконаної роботи саме на цьому етапі.

2. Попередня оцінка та вибір партнера. Після визначення стратегічних цілей та ініціації інтеграційного процесу важливим кроком є всебічна оцінка потенційних учасників інтеграції з метою забезпечення максимальної ефективності майбутнього об'єднання. Саме на цьому етапі формуються основи подальшого партнерства, оцінюються ризики та переваги, які може принести кожен з кандидатів.

З огляду на специфіку промислових підприємств, попередня оцінка повинна бути комплексною й охоплювати як кількісні, так і якісні аспекти діяльності потенційного партнера, включаючи його виробничий потенціал, інноваційність, управлінську зрілість, екологічну відповідальність і соціальну стабільність.

2.1. Проведення маркетингового, фінансового, юридичного та технічного аналізу. Комплексна діагностика потенційних об'єктів інтеграції передбачає застосування таких аналітичних підходів: маркетинговий аналіз; фінансовий аналіз; юридичний аналіз; технічний аудит.

2.2. Визначення сумісності корпоративних культур, технологічного рівня та управлінських систем. Поза економічними показниками,

надзвичайно важливим є оцінка організаційно-культурної та управлінської сумісності потенційного партнера. В умовах промислових підприємств інтеграція управлінських підходів, стилів лідерства та цінностей має вирішальне значення для ефективної постінтеграційної взаємодії.

2.3. Вибір оптимального варіанту партнера або об'єкта інтеграції. На основі вищенаведеного аналізу формується рейтингове оцінювання потенційних партнерів з урахуванням вагомості кожного критерію. У результаті обирається той об'єкт інтеграції, який:

- максимально відповідає стратегічним цілям підприємства;
- має високий рівень техніко-технологічної та управлінської сумісності;
- демонструє фінансову надійність і ринкову стабільність;
- відповідає вимогам екологічної відповідальності;
- не створює загроз для антимонопольного законодавства;
- має спільні або доповнювальні елементи корпоративної культури.

Таким чином, етап попередньої оцінки та вибору партнера виконує функцію фільтру, що дозволяє мінімізувати стратегічні, фінансові, технічні та соціальні ризики майбутнього об'єднання. У промисловості, де вартість помилки надзвичайно висока, ретельність цього етапу має принципове значення для довгострокового успіху інтеграційного проєкту.

3. Розробка стратегії та моделі інтеграції. Після завершення етапу попередньої оцінки та визначення оптимального партнера для об'єднання, наступним кроком є формування стратегії інтеграції, що має визначити не лише напрям і характер об'єднання, а й організаційно-структурну модель майбутнього корпоративного утворення.

3.1. Вибір форми корпоративної інтеграції. Форма інтеграції обирається залежно від стратегічної мети об'єднання, рівня взаємозалежності підприємств, галузевих умов, а також нормативно-правового середовища.

Вибір форми залежить також від участі держави, наявності пільгових програм або зовнішніх інвесторів.

3.2. Визначення структури об'єднаної компанії. Наступним кроком є визначення організаційної моделі управління інтегрованим об'єднанням. У промисловості, де структура часто має декілька рівнів виробничих, технічних і логістичних підрозділів, важливо забезпечити баланс між централізацією управлінських функцій та автономією операційного контролю.

Можливі дві базові моделі:

- централізована модель – усі ключові функції (стратегічне планування, фінансове управління, інновації, кадри) зосереджуються в головній компанії. Така модель забезпечує єдність стратегічного курсу, однак може бути не гнучкою щодо локальних потреб;

- децентралізована модель – передбачає делегування управлінських повноважень регіональним або профільним підрозділам. Є ефективною в умовах територіально-розосереджених або багатогалузевих промислових об'єднань.

Рішення про структуру управління має враховувати рівень цифрової трансформації підприємств, ступінь корпоративної зрілості та кадровий потенціал.

3.3. Розробка інтеграційного плану. Цей підетап включає формування поетапної дорожньої карти, яка деталізує:

- етапи об'єднання виробничих процесів;
- синхронізацію управлінських функцій;
- інтеграцію фінансових систем;
- оптимізацію логістичних рішень;
- впровадження ІТ-інструментів;
- екологічні та соціальні ініціативи.

До розробки плану доцільно залучати міжфункціональні команди з кожної компанії, що інтегрується, а також зовнішніх експертів і модераторів змін.

Таким чином, етап розробки стратегії та моделі інтеграції відіграє ключову роль у забезпеченні цілісності та керованості інтеграційного

процесу. Від правильного вибору форми об'єднання, організаційної моделі та логіки дій залежить успішність реалізації інтеграційної стратегії у промисловому середовищі, особливо в умовах високої турбулентності, технологічної складності та стратегічної ваги цього сектору для національної економіки.

4. Проведення переговорів та укладення угод. Після формування інтеграційної стратегії, вибору оптимальної організаційної моделі та погодження загального плану об'єднання, наступним критичним кроком стає етап переговорів та юридичного оформлення домовленостей між учасниками процесу. У промисловому секторі цей етап потребує особливої уваги через складність активів, багатетапну структуру власності, можливу участь держави, а також високі ризики, пов'язані з правовими, фінансовими та технологічними зобов'язаннями.

4.1. Обговорення умов об'єднання, оцінка активів, визначення часток у спільному бізнесі. На цьому підетапі сторони проводять переговори щодо ключових умов майбутнього об'єднання. У випадку промислових підприємств із великою інфраструктурною базою доцільним є залучення незалежних експертів для проведення due diligence, технічного аудиту, оцінки активів, екологічного моніторингу та правового аналізу.

4.2. Підписання попередніх меморандумів, угод про наміри. Перед остаточним укладенням угоди сторони, як правило, оформлюють попередні документи, що визначають наміри та окреслюють рамки співпраці.

4.3. Юридичне оформлення угод. Завершальним кроком цього етапу є офіційне підписання юридичних документів, що закріплюють факт інтеграції та визначають правову форму новоутвореної структури або зміни в існуючих підприємствах. На цьому етапі також вноситься інформація до реєстрів, відбувається передача прав на активи, оновлюються контракти з контрагентами, виконується перереєстрація трудових договорів.

Таким чином, етап проведення переговорів та укладення угод забезпечує юридичне та економічне оформлення досягнутих домовленостей



між сторонами, формалізує наміри в межах правового поля, створює правові підстави для імплементації інтеграційного плану. У випадку промислових підприємств, де злиття зачіпає складні інфраструктурні, технічні, кадрові та ресурсні питання, ефективне ведення переговорів та належне юридичне оформлення є критичним чинником довгострокового успіху об'єднання.

5. Реалізація інтеграційного плану. Після укладення юридичних угод та формалізації партнерських відносин настає один із найвідповідальніших і найбільш ресурсомістких етапів інтеграційного процесу – безпосереднє впровадження запланованих змін. На цьому етапі відбувається фактичне об'єднання організацій, виробничих та управлінських систем у єдину функціональну структуру, яка повинна діяти як цілісна, ефективна та синхронізована система. Особливості промислових підприємств – масштабність виробництва, багаторівнева структура управління, капіталомісткість активів, складність технологічних процесів – зумовлюють високу складність інтеграції, а також потребу в чіткій координації, контролі та адаптації.

5.1. Об'єднання виробничих потужностей, технологій, персоналу та фінансових ресурсів. На цьому етапі реалізується фізичне і функціональне об'єднання ключових елементів підприємств, зокрема:

- виробничі потужності;
- технології;
- персонал;
- фінансові ресурси.

Особливу увагу потрібно приділяти синхронізації інформаційних систем управління (ERP, бухгалтерський облік, логістичні платформи), які забезпечують прозорість та контроль у фінансово-виробничих процесах.

5.2. Уніфікація управлінських процесів, стандартизація документації. На цьому підетапі відбувається інституційне зближення управлінських структур:

- впроваджується єдина організаційна структура (горизонтальна чи вертикальна);
- розробляються та впроваджуються єдині регламенти, політики та процедури (включаючи політику закупівель, управління персоналом, охорони праці, звітності);
- здійснюється стандартизація документації – технічної, управлінської, фінансової та кадрової.

Цей етап має на меті усунути дублювання функцій, скоротити надлишкові бюрократичні елементи, налагодити прозору систему управління з чіткими центрами прийняття рішень. У промислових структурах це дозволяє зменшити часові та логістичні втрати, підвищити дисципліну та якість виробництва.

5.3. Оптимізація ланцюгів постачання, розподіл функцій і повноважень. Інтеграція логістичних і операційних процесів має критичне значення для ефективного функціонування нової об'єднаної структури. Основні завдання на цьому етапі:

- оптимізація ланцюгів постачання;
- логістична інтеграція;
- розподіл функцій і повноважень.

Таким чином, етап реалізації інтеграційного плану – це період активного впровадження управлінських і технологічних змін, що вимагає чіткої координації дій, адаптації персоналу, стандартизації процедур та цифрової трансформації. Від ефективності цього етапу значною мірою залежить досягнення синергетичного ефекту, окупність інтеграції та довгострокова конкурентоспроможність об'єднаного промислового підприємства.

6. Моніторинг, оцінка та коригування. Не менш важливим етапом у реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств є постінтеграційний контроль – системна оцінка досягнутих результатів, виявлення проблемних зон та внесення необхідних змін у функціонування

об'єднаної структури. У промисловості, де ефекти інтеграції можуть проявлятися із затримкою, цей етап є критично важливим для забезпечення стійкості, адаптивності й довгострокової ефективності новоутвореного підприємства.

6.1. Аналіз ефективності інтеграції. На цьому підетапі здійснюється кількісна та якісна оцінка інтеграційного ефекту, зокрема:

- фінансові показники;
- продуктивність;
- синергетичний ефект.

Можуть бути використані стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, BSC (Balanced Scorecard), KPI для інтеграційних цілей, порівняльна динаміка показників до та після об'єднання.

6.2. Виявлення проблем та «вузьких місць» у новій структурі. Важливою складовою цього етапу є ідентифікація перешкод, які заважають ефективному функціонуванню об'єднаної системи. На цьому етапі доцільно використовувати опитування персоналу, внутрішні аудити, інтерв'ю з ключовими керівниками, тестування ІТ-систем для виявлення технічних та управлінських збоїв.

6.3. Коригування стратегії інтеграції, підвищення ефективності взаємодії між структурними елементами. У разі виявлення відхилень або неефективності певних елементів інтеграції проводиться стратегічне та операційне коригування, яке включає:

- реорганізацію внутрішніх структур;
- адаптацію кадрової політики;
- оптимізацію бізнес-процесів;
- цифрове доопрацювання.

Таким чином, етап моніторингу, оцінки та коригування виконує функцію зворотного зв'язку в інтеграційному процесі. Він дозволяє виявити приховані ризики, скоригувати обраний курс, зміцнити ефективність взаємодії між структурними елементами та створити фундамент для

подальшої трансформації і розвитку об'єднаного промислового підприємства. Успішність цього етапу значною мірою визначає не лише економічну ефективність інтеграції, а й її життєздатність у довгостроковій перспективі.

7. Управління змінами та комунікація. Після реалізації основних організаційно-структурних, виробничих і фінансових змін в об'єднаній системі особливого значення набуває управління змінами, що стосуються людського, комунікаційного та поведінкового аспектів функціонування підприємства. Цей етап відіграє вирішальну роль у зміцненні внутрішньої згуртованості, зменшенні опору персоналу, формуванні довіри до нового формату управління та сталому переході до оновленої моделі функціонування.

7.1. Формування інтеграційної команди. Координація процесу змін потребує створення спеціалізованої інтеграційної команди, яка виконує функції стратегічного та операційного супроводу трансформацій. Її склад повинен бути міжфункціональним і включати:

- представників обох (або всіх) інтегрованих компаній;
- лінійних керівників основних підрозділів (виробництво, фінанси, HR, логістика, IT);
- юристів, PR-фахівців та незалежних експертів (у разі складної багатоступеневої інтеграції).

Основне завдання інтеграційної команди – планування, реалізація і моніторинг змін, реагування на конфліктні ситуації, оперативне вирішення непередбачених проблем, координація дій між підрозділами, забезпечення цілісності інтеграційного процесу.

#### 7.2. Комунікаційна стратегія.

Інтеграція – це завжди зміни, а зміни викликають невизначеність. Вчасна, прозора і цілеспрямована комунікація є критичним чинником у подоланні стресу, страхів та опору з боку персоналу, а також у збереженні довіри партнерів, клієнтів, акціонерів і громадськості.

Ефективна комунікаційна стратегія повинна охоплювати:

- внутрішню комунікацію;
- зовнішню комунікацію;
- вибір інструментів комунікації;

У промислових умовах важливо забезпечити офлайн-комунікацію для виробничого персоналу, який не завжди має доступ до цифрових засобів.

7.3. Управління кадровими змінами. Людський чинник є найскладнішим і найчутливішим у процесі інтеграції. Тому управління кадровими змінами повинно здійснюватись із дотриманням принципів соціальної відповідальності, прозорості та інклюзивності. Основні напрями:

- оцінка кадрового потенціалу;
- кадрові рішення;
- підтримка персоналу;
- адаптація до нових умов;
- навчання і професійний розвиток.

Метою кадрової інтеграції є не лише збереження ключових працівників, а й створення нового, згуртованого колективу, здатного ефективно працювати в оновлених умовах.

Таким чином, етап управління змінами та комунікацією є основою для досягнення організаційної стійкості, лояльності персоналу та зниження інтеграційних ризиків. Його правильне проходження визначає, чи стане об'єднання не лише формальним злиттям, а справжнім організаційним синтезом, що створює нову якість управління, продуктивності та корпоративної культури в промисловому підприємстві.

8. Гармонізація корпоративної культури. На даному етапі інтеграційного процесу особливу роль відіграє узгодження системи цінностей, норм, управлінських практик і поведінкових моделей усередині новоствореного корпоративного утворення. У промисловому секторі цей етап має особливе значення, оскільки підприємства часто мають глибоко вкорінену трудову етику, локальні традиції, виробничу ментальність, що не

завжди легко піддаються трансформації. Водночас, негармонізована культура є джерелом конфліктів, саботажу змін та зниження продуктивності.

8.1. Виявлення відмінностей у цінностях, стилях управління, системах мотивації. Першим кроком до культурної інтеграції є діагностика вихідних організаційних культур. Визначені відмінності можуть мати як міжорганізаційний, так і регіональний чи професійний характер (наприклад, відмінність між інженерним і управлінським персоналом, виробничими й офісними підрозділами). Методи діагностики включають анкетування, фокус-групи, інтерв'ю, аналіз документів, спостереження за поведінковими моделями в робочому середовищі.

8.2. Розробка єдиної місії, бачення та цінностей для об'єднаної компанії. Наступним кроком є створення нової культурної платформи, яка об'єднує ключові ідентифікаційні елементи:

- місія компанії – формулює соціально-економічне призначення об'єднаної структури, її внесок у галузь, суспільство, екологію;
- бачення (vision) – стратегічна проєкція майбутнього: якою має бути компанія через 5-10 років;
- цінності – принципи, на яких ґрунтується діяльність компанії (відповідальність, безпека, інноваційність, повага, сталість тощо).

Важливо, щоб ці елементи не залишалися декларативними, а були втілені у практику: у формуванні політик, системи оцінювання персоналу, винагороди, розвитку, комунікації та керівних дій менеджменту.

8.3. Залучення працівників до створення нової корпоративної ідентичності. Ефективна гармонізація корпоративної культури передбачає активну участь працівників у формуванні нової культурної основи:

- культурні форуми та воркшопи;
- історії змін (change storytelling);
- корпоративні ритуали й символи;
- інститут амбасадорів культури.

Таке залучення сприяє не лише адаптації, а й емоційному прийняттю змін, підвищенню мотивації та почуття причетності до нової компанії.

9. Інтеграція інформаційних систем. В умовах сучасної цифрової економіки інформаційно-комунікаційні технології є стрижневим елементом корпоративного управління. Для промислових підприємств, де масштабність операцій, технічна складність виробництва та багаторівнева структура управління створюють високі вимоги до точності, швидкості та узгодженості даних, інтеграція ІТ-систем набуває стратегічного значення в рамках усього процесу корпоративної інтеграції.

9.1. Уніфікація ІТ-інфраструктури, об'єднання баз даних, програмного забезпечення та систем управління підприємством (ERP, CRM тощо). На цьому етапі необхідно забезпечити поетапне об'єднання ІТ-архітектур підприємств, що інтегруються, у єдину функціональну екосистему. Це включає:

- уніфікацію апаратного забезпечення (hardware);
- інтеграцію програмного забезпечення (software);
- об'єднання баз даних;
- злиття або інтеграцію корпоративних ERP-систем (наприклад, SAP, Oracle, 1C, Microsoft Dynamics) та CRM-платформ для управління клієнтськими відносинами, ланцюгами постачання, фінансами;
- усунення дублікатів, застарілих або несумісних систем, що створюють інформаційний шум і ускладнюють аналітику.

9.2. Забезпечення безперервного обміну даними та кібербезпеки. Інформаційна взаємодія між структурними елементами інтегрованої компанії повинна бути стабільною, швидкою та безпечною.

Захист промислових систем, особливо в умовах воєнного стану або критичної інфраструктури, є першочерговим завданням, що регламентується також національними стандартами та міжнародними протоколами (наприклад, ISO/IEC 27001).

9.3. Підвищення автоматизації та цифровізації управлінських процесів. Успішна ІТ-інтеграція створює технологічну основу для цифрової трансформації компанії. Основні напрями вдосконалення:

- автоматизація рутинних процесів;
- впровадження ВІ-систем (Business Intelligence) для аналітики, дашбордів, прогнозування;
- застосування цифрових інструментів для управління проектами, ризиками, інвестиціями;
- розробка мобільних рішень для оперативного управління виробництвом, контролю логістики, зв'язку з персоналом;
- використання хмарних технологій для масштабованості, гнучкості доступу та зниження ІТ-витрат;
- побудова індустрії 4.0 – інтеграція ІоТ (інтернет речей), цифрових двійників, штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів.

Отже, інтеграція інформаційних систем є не лише технічним етапом, а одним з ключових інструментів інституційної єдності, управлінської ефективності та технологічної модернізації промислового підприємства.

10. Післяінтеграційний розвиток. Цей етап є ключовим для капіталізації результатів інтеграції, реалізації потенціалу синергії та трансформації компанії в інноваційно орієнтовану, гнучку та масштабовану організацію.

У промисловому секторі післяінтеграційний розвиток повинен ґрунтуватися на технологічному оновленні, виході на нові ринки, диверсифікації, а також формуванні нових бізнес-моделей з орієнтацією на довгострокову цінність.

10.1. Формування нової стратегії розвитку об'єднаного підприємства з урахуванням синергії. Після завершення інтеграції необхідно переформатувати стратегічне бачення компанії з урахуванням об'єднаних ресурсів, ринкових позицій, компетенцій і можливостей. Стратегія повинна бути спрямована на:



- реалізацію синергії – фінансової (економія на масштабі), операційної (оптимізація витрат), інноваційної (поєднання знань і технологій), ринкової (розширення клієнтської бази);

- посилення конкурентних переваг – нова продуктова лінійка, більш гнучка логістика, ефективніша сервісна підтримка;

- формування багаторівневої цільової моделі управління: головний офіс – стратегічне керівництво, регіональні або виробничі підрозділи – тактичне і операційне управління;

- інституційне оновлення – розробка нової місії, бачення, корпоративного плану, регламентів.

Цільовою установкою має стати перехід від об'єднання заради виживання - до об'єднання заради зростання і лідерства.

10.2. Розширення ринків збуту, освоєння нових напрямів діяльності. Інтеграція надає компанії нові можливості для експансії та розвитку, зокрема:

- вихід на нові географічні ринки за рахунок об'єднання збутових мереж, логістичних каналів та клієнтських баз;

- освоєння нових сегментів продукції або нішевих напрямів (наприклад, високотехнологічне машинобудування, екологічне виробництво, спеціалізовані промислові послуги);

- побудова B2B- та B2G-партнерств на основі посиленої ринкової позиції;

- міжнародна експансія за рахунок більшої інвестиційної привабливості, оптимізації витрат і відповідності міжнародним стандартам якості.

10.3. Інвестування в інновації, модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності. Інтеграційний ефект дозволяє мобілізувати ресурси для довгострокових інвестицій у розвиток. Основні напрями:

- модернізація основних фондів: оновлення обладнання, впровадження енергоефективних технологій, автоматизація виробничих процесів;

- розвиток НДДКР: створення або посилення науково-дослідних центрів, запуск інноваційних хабів, партнерство з університетами;
- цифрова трансформація: впровадження індустрії 4.0, IoT, цифрових двійників, штучного інтелекту у виробничі ланки;
- розвиток персоналу: інвестиції у кваліфікацію працівників, розвиток управлінського потенціалу, лідерських програм;
- екологічна та соціальна відповідальність: впровадження принципів ESG, отримання «зелених» сертифікацій, участь у програмах сталого розвитку.

Цей підетап формує платформу для органічного зростання, що базується на інноваціях, адаптивності та репутаційній стійкості.

Загалом, зрозуміло, що саме післяінтеграційний розвиток – це не завершення, а початок нового стратегічного циклу для об'єднаного промислового підприємства. Саме на цьому етапі відбувається капіталізація досягнутих результатів, закладаються основи довготривалого лідерства на ринку, трансформується організація у високотехнологічного гравця з глибоким розумінням ринку, ефективною бізнес-моделлю та орієнтацією на інновації.

11. Оцінка синергії та економічного ефекту. Цей етап є ключовим для стратегічного контролю, ухвалення рішень щодо подальших змін, реінвестування, масштабування інтеграційного досвіду та забезпечення прозорості для стейкхолдерів.

11.1. Аналіз досягнутих синергічних ефектів. Першочергово проводиться постфактум-аналіз синергії, тобто ефекту, який виникає внаслідок об'єднання підприємств і перевищує суму ефектів окремих компаній. Основні напрями аналізу:

- економія на масштабі: зниження собівартості за рахунок централізації закупівель, виробничих процесів, логістики, адміністрування;

- підвищення маржинальності: зростання прибутковості за рахунок оптимізації структури витрат, посилення переговорної сили, ефективнішої роботи з клієнтами;

- зростання обсягів виробництва і продажів: інтеграція виробничих потужностей, розширення ринків збуту, покращення обслуговування клієнтів;

- інноваційна синергія: об'єднання НДДКР-потенціалу, підвищення технологічної гнучкості, реалізація інноваційних проектів;

- кадрова синергія: підвищення продуктивності праці, збереження та розвиток ключових компетенцій, формування сильної управлінської команди.

Оцінка може бути здійснена за допомогою КРІ до/після об'єднання, порівняльного аналізу динаміки, розрахунків інтегрального економічного ефекту, бенчмаркінгу.

11.2. Порівняння фактичних результатів з попередніми прогнозами. На цьому підетапі проводиться звірка реалізованих результатів із прогнозними розрахунками, що були сформовані на етапах стратегічного планування та розробки інтеграційного сценарію. Аналіз охоплює:

- фінансові результати (прибуток, EBITDA, чиста рентабельність);
- операційні показники (обсяг виробництва, завантаження потужностей, тривалість виробничого циклу);
- інвестиційну ефективність (окупність капіталовкладень, NPV, IRR);
- соціальні та організаційні наслідки (зміни в чисельності персоналу, плинність кадрів, задоволеність працівників);
- відповідність часовим рамкам, витратам, якісним показникам.

11.3. Визначення рівня ефективності корпоративної інтеграції. Завершальним етапом є інтегральна оцінка успішності інтеграційного процесу, яка дає змогу зробити висновки щодо:

- рівня досягнення цілей інтеграції;
- доцільності обраної моделі злиття/поглинання;

- ефективності управлінських рішень і комунікаційних стратегій;
- масштабованості та повторюваності моделі інтеграції (чи є сенс застосовувати подібні підходи до інших підприємств/кластерів);
- рекомендацій щодо майбутніх змін – реструктуризації, нових інвестицій, подальшої трансформації бізнесу.

Можуть бути застосовані наступні методи: експертне оцінювання, багатофакторна модель ефективності, SWOT/PEST-аналіз, методика розрахунку синергічного коефіцієнта.

Загалом, оцінка синергії та економічного ефекту є надзвичайно важливим етапом, що дозволяє виміряти реальні результати інтеграції, перевірити відповідність очікуванням, і найголовніше – перетворити об'єднання підприємств з тактичного кроку на стратегічну перевагу.

12. Можливе переформатування структури. Інтеграція промислових підприємств – це не статичний процес, а динамічна система, яка продовжує еволюціонувати навіть після формального завершення об'єднання. Змінність зовнішніх факторів (ринкове середовище, технологічні тренди, регуляторна політика, поведінка споживачів) часто вимагає гнучкого реагування через переформатування організаційної структури та коригування бізнес-моделі.

Цей етап передбачає аналітичне осмислення постінтеграційного досвіду, виявлення організаційних неузгодженостей або неефективностей, а також стратегічне оновлення управлінської та операційної архітектури підприємства.

12.1. У разі потреби – реорганізація внутрішньої структури. Якщо після інтеграції спостерігається надмірна складність управлінських контурів, дублювання функцій або невідповідність новим стратегічним цілям, підприємство може ініціювати вторинну структурну трансформацію, яка включає:

- створення нових філій або відокремлених структурних підрозділів (наприклад, для освоєння нових регіонів, управління інноваційними проектами, реалізації спеціалізованих функцій);

- оптимізацію ієрархії: скорочення ланок управління, делегування повноважень, перехід до матричних або гібридних структур;
- передачу функцій на аутсорсинг – бухгалтерський облік, логістика, IT-супровід, юридичне обслуговування, HR-процеси. Це дозволяє зосередитися на ключовій виробничо-комерційній діяльності;
- узгодження управлінських функцій із цифровими технологіями – перегляд посадових інструкцій з урахуванням автоматизації, цифрового документообігу, ERP-систем;
- створення корпоративного центру змін – як постійної функції адаптації до ринку.

12.2. Корекція бізнес-моделі згідно з новими умовами ринку. Після об'єднання підприємств ринок, на який вони виходять як єдина структура, може зазнавати трансформацій, що змушує адаптувати бізнес-модель до нових реалій. Основні орієнтири корекції:

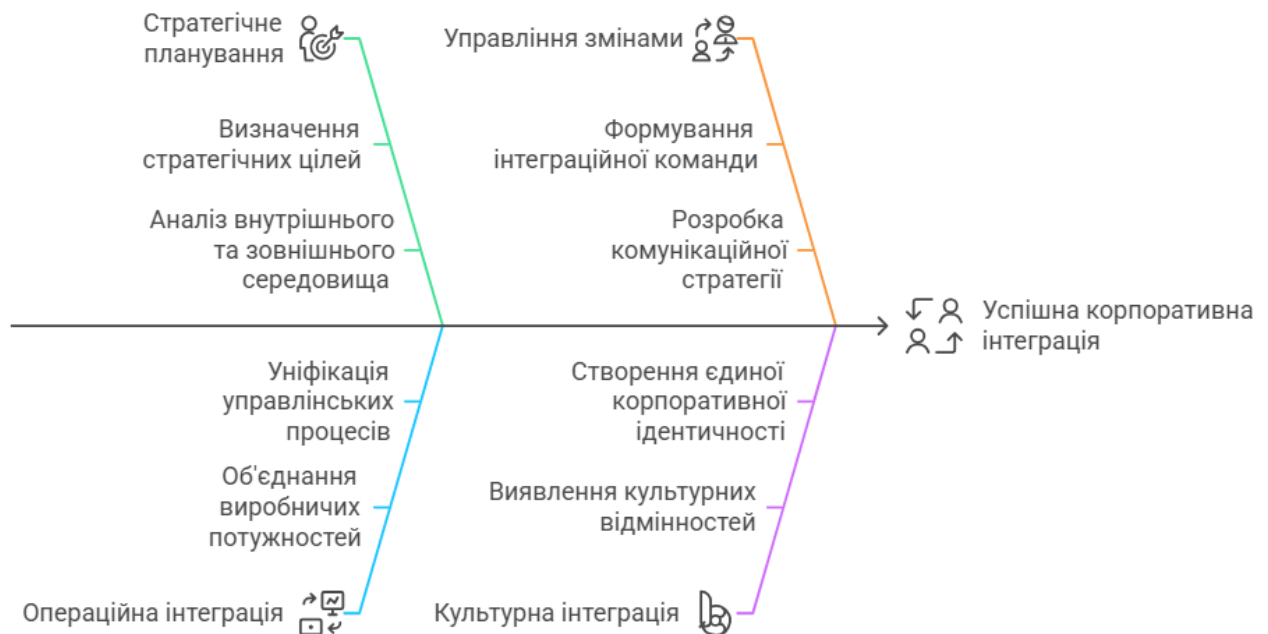
- оновлення цільової аудиторії або переорієнтація на інші сегменти (наприклад, перехід від B2B до B2C, від державних замовлень до експорту);
- модифікація продуктового або послугового портфеля: вихід на нові технологічні ніші, адаптація до сталих трендів, запровадження сервісних елементів до промислової продукції;
- зміна моделі генерації доходу – перехід до орендних, підпискових або комбінованих схем;
- інтеграція ESG-компонентів (екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління) як елементів конкурентної переваги;
- переосмислення логістичної моделі: скорочення ланцюгів постачання, локалізація компонентів, перехід до стратегії nearshoring.

Можливе переформатування структури – це завершальний етап адаптації інтегрованого підприємства до нової економічної реальності. Він не обов'язковий для всіх інтеграцій, але є гнучким механізмом підвищення

життєздатності та адаптивності підприємства, здатного до саморегулювання і трансформації в умовах нестабільного ринку.

У контексті промислових підприємств, де структура управління та виробництва є складною і капіталомісткою, цей етап допомагає уникнути інерційності, закріпити ефекти синергії та сформувати гнучку, технологічну, ринково-орієнтовану організацію.

Пропонуємо також додатково розглянути узагальнений алгоритм реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств (рис. 1.5) для невеликих (за масштабом діяльності) підприємств.



**Рис. 1.5. Узагальнений алгоритм реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств**

*Джерело: авторська розробка.*

Даний алгоритм реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств відображає послідовність ключових блоків, об'єднаних у цілісну адаптивну модель. Він ілюструє, як за умов стратегічного управління,

належного планування та ефективної організаційно-культурної трансформації можна досягти успішної корпоративної інтеграції.

1. Стратегічне планування. Це початковий блок алгоритму, який включає формулювання чітких орієнтирів об'єднання, зокрема посилення ринкових позицій, оптимізація витрат, інноваційний розвиток; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема діагностика поточних можливостей підприємства та зовнішніх викликів (ринкових, інституційних, геополітичних). На цьому етапі забезпечується методологічне підґрунтя для ухвалення зважених рішень у подальших фазах інтеграції.

2. Операційна інтеграція охоплює функціональне злиття підприємств: уніфікація управлінських процесів, що включає стандартизацію регламентів, процедур, організаційної структури; об'єднання виробничих потужностей – синхронізація технологій, виробничих ліній, логістики, ресурсного забезпечення. Цей блок спрямований на досягнення синергії, зменшення витрат і підвищення ефективності.

3. Управління змінами забезпечує організаційну стійкість у процесі трансформації: формування інтеграційної команди – залучення представників усіх підрозділів для координації; розробка комунікаційної стратегії – забезпечення відкритості, обміну інформацією, зменшення опору персоналу.

Саме управління змінами дозволяє реалізувати інтеграційні рішення без порушення внутрішньої стабільності.

4. Культурна інтеграція формує соціально-психологічну згуртованість організації: виявлення культурних відмінностей – діагностика потенційних конфліктних зон, особливостей стилю управління; створення єдиної корпоративної ідентичності – нові цінності, місія, бачення, елементи символіки, згуртованість колективу. Гармонізація культури сприяє стабільності, довірі, підвищенню продуктивності.

Зображена модель є адаптивною, структурованою і методологічно завершеною, що дозволяє її використання у практиці стратегічного

управління промисловими підприємствами. Вона охоплює як тверді (стратегія, операції), так і м'які (комунікація, культура) компоненти інтеграції, тим самим виступаючи ефективним аналітичним інструментом для: управлінського аудиту, стратегічного планування інтеграцій, оцінки ефективності об'єднання, прийняття рішень щодо реструктуризації або масштабування, впровадження політик індустриального розвитку на макро- та мезорівнях. Відтак, кінцева мета – формування успішної корпоративної інтеграції, що базується на синергії, стійкості та стратегічному розвитку.

Отже, узагальнення запропонованої авторської моделі етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств дає змогу зробити висновок про її комплексний, динамічний та багатоаспектний характер. Врахування специфіки промислової галузі – високої капіталомісткості, технологічної складності, стратегічного значення, інституційної залежності та впливу людського фактора – вимагає системного підходу до проектування та впровадження інтеграційних процесів, що охоплює не лише юридично-фінансову сторону об'єднання, а й управлінську, технологічну, соціальну та культурну складову.

Запропонована послідовність із 12 етапів дає змогу здійснити повноцінний життєвий цикл інтеграції, починаючи від ініціювання об'єднання й завершуючи формуванням адаптивної, конкурентоспроможної та інноваційної моделі післяінтеграційного розвитку. Кожен з етапів має самостійну логіку, функціональне призначення та набір інструментів управління, що в сукупності забезпечують ефективність об'єднання в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

Зокрема: етапи 1-3 (ініціація, попередня оцінка, стратегічне планування) – забезпечують аналітичну основу та формують концептуальну рамку інтеграції з урахуванням синергічних цілей, інституційної сумісності та ринкових перспектив; етапи 4-6 (переговори, реалізація плану, моніторинг) – реалізують юридичне, операційне та управлінське злиття, з подальшим контролем ефективності та коригуванням організаційної моделі;



етапи 7-9 (управління змінами, гармонізація культури, ІТ-інтеграція) – спрямовані на формування нової єдності організації через соціально-психологічну адаптацію, інституціоналізацію нових норм і створення цифрового керованого середовища; етапи 10-12 (післяінтеграційний розвиток, оцінка синергії, можливе переформатування) – забезпечують трансформаційне зростання підприємства, виведення його на нову траєкторію стратегічного розвитку та адаптацію до змінних зовнішніх умов.

Ключовою особливістю представленої моделі є її адаптивність – кожен етап може бути гнучко модифікований залежно від цілей інтеграції, масштабу підприємств, галузевих умов, ступеня ризику та залучення зовнішніх стейкхолдерів (держави, інвестори, місцеві громади тощо).

У результаті реалізації комплексної моделі інтеграції підприємство отримує: підвищення ефективності використання ресурсів; стратегічну синергію в технологіях, людському капіталі, інноваціях; оптимізацію організаційної структури та управлінських процесів; покращення фінансових і ринкових показників; сформовану корпоративну ідентичність та єдину культуру; цифрову та аналітичну спроможність до керування змінами.

Отже, запропонований підхід до етапності корпоративної інтеграції промислових підприємств створює надійну методологічну основу для практичного впровадження інтеграційних стратегій у сучасних умовах, що поєднують потреби стійкого зростання, інноваційної модернізації та адаптації до глобальних викликів. Він може бути використаний як інструмент стратегічного планування, управлінського аудиту та підґрунтя для формування галузевої політики інтеграційного розвитку в промисловості України.

## **Висновки до розділу 1**

1. Розширено класифікаційну систему видів інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств. Схематично представлено різновиди

інтеграційних структур за формою об'єднання потенціалу. Виокремлено ознаки, за якими можна характеризувати інтеграційні об'єднання підприємств. Надано характеристику організаційних форм диверсифікованих інтеграційних об'єднань акціонерних промислових підприємств. Досліджено стратегічні альянси та визначення особливостей інтеграції сфер діяльності при різних формах об'єднання промислових підприємств.

2. Проведено порівняльний аналіз інтеграції сфер діяльності при різних формах об'єднання промислових підприємств. Узагальнено та систематизовано організаційно-економічні форми утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. Визначено особливості здійснення процесу інтеграції сфер діяльності при різних формах об'єднання підприємств. Проведене дослідження корпоративної інтеграції промислових підприємств дозволяє глибше зрозуміти механізми та передумови злиття і поглинань, стратегічних альянсів, холдингових структур, фінансово-промислових груп та інших форм об'єднання компаній.

3. Проаналізовано різні аспекти складного процесу корпоративної інтеграції, включно з економічними, технологічними, ринковими, організаційними та соціальними передумовами. Основна увага приділяється детальному розгляду факторів, що впливають на рішення промислових підприємств про інтеграцію. Внутрішні фактори, такі як фінансовий стан, виробничий потенціал та організаційна структура підприємства, співвідносяться з зовнішніми факторами, включно з конкурентним середовищем, державним регулюванням та глобальними економічними умовами. Глибокий і обґрунтований аналіз цих факторів дає можливість визначити оптимальні стратегії для розвитку та адаптації підприємств в умовах швидких ринкових змін.

4. Обґрунтовано форми корпоративної інтеграції промислових підприємств, разом із прикладами, перевагами та недоліками кожної форми. Загалом здійснено комплексне дослідження інтеграційних процесів промислових підприємств, їх передумов та факторів, допомагає у формуванні

ефективних стратегій управління інтеграційними змінами в корпоративному секторі.

5. Досліджено теоретико-методологічні засади, логіку та зміст етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств в умовах зростання глобальної конкуренції, воєнних ризиків, цифрових трансформацій і нестабільного соціально-економічного середовища. Обґрунтовано актуальність корпоративної інтеграції як одного з ключових стратегічних інструментів підвищення ефективності, інноваційної спроможності та стійкого розвитку промислового сектору.

6. На основі узагальнення підходів провідних зарубіжних та українських вчених, сформовано авторське бачення сутності корпоративної інтеграції в контексті промислових підприємств. Запропоновано системну інтерпретацію корпоративної інтеграції як багатокомпонентного процесу функціонального, фінансового, організаційного та технологічного об'єднання з метою досягнення синергії, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до змін. Виділено та ґрунтовно охарактеризовано 12 етапів реалізації корпоративної інтеграції, починаючи з ініціації інтеграційного процесу і завершуючи можливим переформатуванням структури інтегрованої компанії.

7. Розроблено загальний алгоритм реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств, який є адаптивним, структурованим і методологічно завершеним, що дозволяє його використання у практиці стратегічного управління промисловими підприємствами. Він містить як тверді (стратегія, операції), так і м'які (комунікація, культура) компоненти інтеграції, що забезпечує формування успішної корпоративної інтеграції, що базується на синергії, стійкості та стратегічному розвитку.

Висновки та результати досліджень автора, наведені у першому розділі, опубліковані у наукових працях: [93-95].

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1:**

1. Ansoff I.H. The new corporate strategy. New York, 1999. 416 p.
2. Бондар Ю.А., Дейнека В.С. Стратегії розвитку підприємства: значення, види, особливості. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 3 (84). С. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-3-77-88>.
3. Бондар Ю.А., Жовновач Р.І., Метіль Т.К., Бондаренко І.В. Економічне стратегування реалізації сценаріїв корпоративної інтеграції акціонерних товариств України. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 101-107. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\).101-107](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43).101-107).
4. Волкова Н.Н., Сахно Т.В. Промислові кластери. Полтава: Видавництво «Асмі», 2005. 272 с.
5. Воронкова А.Е. Корпоративне управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
6. Гарретт Б., Дюсож П. Стратегічні альянси / пер. с фр. М.: ИНФРАМ, 2002. 332 с.
7. Горбатов В.М. Конкуентоспроможність та цикли розвитку інтегрованих структур бізнесу: монографія. Харків: ВД «ИНЖЕК», 2006. 592 с.
8. Гуцалюк О.М. Формування корпоративної інтеграційної стратегії акціонерного товариства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 3 (84). С. 40-49.
9. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення формування механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.
10. Куркін М.В. Управління економічною безпекою розвитком підприємства: монографія. Донецьк: АРТ-ПРЕСС, 2004. 452 с.
11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.

12. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 408 с.

13. Пушкар О.І., Жуков Ю.Є., Пилипенко А.А. Стратегічні групи підприємств: концепція, методологія, управління. Харків: ТОВ «Кросс-Роуд», 2006. 440 с.

14. Скібіцький Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І. Стратегічне управління корпораціями. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.

15. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Київ: Ліра-К, 2013. 180 с.

16. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.

17. Васильчук І.П. Сутність та ознаки корпорацій: теоретичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка*. 2013. Вип. 23. С. 205-209.

18. Гуцалюк О.М. Економічне обґрунтування процесу утворення корпоративних інтеграційних об'єднань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 330-334.

19. Гуцалюк О.М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя, Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.

20. Гуцалюк О.М. Комплексна оцінка діяльності корпоративного інтеграційного об'єднання. *Інституціональний вектор економічного розвитку*. 2015. № 8 (2). С. 344-353.

21. Ігнат'єва І.А., Гарафонова О.І. Корпоративне управління. Київ: ЦУЛ, 2013. 600 с.

22. Ткаченко А.М. Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємства: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. 215 с.

23. Ansoff H.I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, 1965. 264 p.
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. Iss. 5. Pp. 545-565. URL: <https://ideas.repec.org/a/bla/worlde/v20y1997i5p545-565.html>
26. Finkelstein C. *Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies*. Boston: Artech House, 2006. 504 p.
27. Harrington K.R. *Strategies for Joint Ventures*, Lexington, MA: Lexington Books, 1985.
28. Jensen M.C., and Ruback R.S. The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence. *Journal of Financial Economics*. 1983. No 11. Pp. 5-50. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(83\)90004-1](https://doi.org/10.1016/0304-405X(83)90004-1)
29. 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/>
30. Merzlikina G.S., Minaeva O.A., Agievich T.G. Mergers and Acquisitions as a Form of Corporate Integration. In: Popkova, E. (eds) *Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management. Contributions to Economics*. 2017. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-60696-5\\_61](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60696-5_61)
31. Rebstock M., Fengel J., Paulheim H. *Ontologies-Based Business Integration*. Berlin: Springer, 2008. 279 p.
32. 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)

33. Цікало Є. Системна інтеграція в управлінні підприємствами: теоретико-концептуальні основи. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. № 63. С. 123-132.

34. Цікало Є. Теоретико-концептуальні основи реалізації інтеграційного базису системи управління суб'єкта господарювання. *Вісник економіки*. 2022. № 2. С. 8-19.

35. Волоснікова Н.М. Дослідження організаційно-економічних принципів системи корпоративного забезпечення промислового підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.74.281099>

36. Кузьмін О.Є., Цікало Є.І., Дорошкевич, К.О. Методичні положення з аналізування інтеграційних процесів в управлінні підприємствами. *Економічний аналіз*. 2022. № 32 (3). С. 31-40.

37. Міценко Н.Г. Відображення інтеграційних процесів в економічних теоріях. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. С. 42-49.

37. Іванов Ю.Б., Пилипенко А.А. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2012. 400 с.

38. Лінь Цз. Послідовність етапів реалізації процесів корпоративної інтеграції. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2. No. 5. Pp. 63-79. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230205.05. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374375375\\_Poslidovnist\\_etapiv\\_realizacii\\_procesiv\\_korporativnoi\\_integracii](https://www.researchgate.net/publication/374375375_Poslidovnist_etapiv_realizacii_procesiv_korporativnoi_integracii)

39. Ansoff I.H. The new corporate strategy. New York: Wiley, 1988. 258 p.

40. Miller T.E., Berger D.W. Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement. London: St. Lucie Press, 2000. 226 p.

41. 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.nayka.com.ua/?op=1&z=5791>

42. Попов О.Є., Котов А.М., Зайцева Т.Г. Розподіл і реалізація корпоративного контролю при формуванні капіталу акціонерного товариства: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2009. 320 с.

43. Скібіцький Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І. Стратегічне управління корпораціями. Київ: ЦУЛ, 2016. 480 с.

44. Скопенко 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)

45. Шацька З.Я. Класифікація інтеграційних форм підприємницьких структур в глобалізованому просторі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 4 (56). URL: 10.31732/2663-2209-2019-56-143-147

46. Шацька З.Я. Глобальні підприємства: досвід функціонування та перспективи розвитку. *Науковий журнал «Virtus»*. 2016. № 5. URL: <http://conference-ukraine.com.ua/index.php?id=virtus>

47. Bergsten C.F. Open regionalism. *Working paper*. The Peterson Institute for International Economics. 1997. No. 97-3. URL: <https://econpapers.repec.org/paper/iiewpaper/wp97-3.htm>

48. Teece D.J. *Dynamic capabilities and strategic management*. New York: Oxford University Press, 2009. 299 p.

49. 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.

50. Федулова Л.І. *Інноваційна економіка*. Київ: Либідь, 2006. 480 с.

51. Гуцалюк О.М. Інтеграційні аспекти стратегічного планування розвитку акціонерного товариства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 322-327.

52. Galbraith K. *The New Industrial State*. Princeton University Press, 2007. 518 p.



53. Гранді Т. Злиття та поглинання. Як запобігти руйнуванню корпоративної вартості, набуваючи нового бізнесу. / Пер. з англ. М.: ЕКСМО, 2008. 238 с.
54. Сазонець І.Л. Корпоративне управління. Світовий досвід та механізм залучення інвестицій. Київ: ЦНЛ, 2008. 304 с.
55. Сердюков К.Г. Корпоративний контроль в господарських товариствах: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: Константа, 2018. 400 с.
56. Уільямсон О.І. Економічні інститути капіталізму: Фірми, ринки, «відносна» контрактація / Пер. з англ. СПб.: Леніздат; CEV Press, 1996. 702 с.
57. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press; Illustrated edition, 1998. 397 p.
58. Porter M. *On Competition*. Harvard Business Review Press; Updated, Expanded ed. edition, 2008. 576 p.
59. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Ялдин І.В. Управління створенням і розвитком видатної корпорації: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2007. 208 с.
60. Кизим М.О., Пономаренко В.С., Горбатов В.М., Ястремська О.М. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 368 с.
61. Гамма Т. Синергія як фактор ефективності угод М&А. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2016. № 3. С. 73-88.
62. Гуцалюк О.М. Використання методу генетичного алгоритму щодо визначення партнера для створення корпоративного інтеграційного об'єднання. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. № 28. С. 199-206.
63. Pagell M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*. 2004. Vol. 22. No. 5. Pp. 459-487.

64. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. 2018. № 4. С. 40-44.

65. Kahn K. Interdepartmental Integration: A definition with implications for Product Development Performance. *Journal of Product Innovation management*. 1996. Vol. 13. No. 2. Pp. 137-151.

66. Kahn K. and McDonough E. Marketing's integration with R&D and manufacturing: a crossregional analysis. *Journal of International Marketing*. 1997. Vol. 5. No. 1. Pp. 51-76.

67. Kahn K. and Mentzer J.T. Logistics and Interdepartmental Integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 1996. Vol. 26. No. 8. Pp. 6-14.

68. Kahn K.B. and Mentzer J.T. Marketing's integration with other departments. *Journal of Business Research*. 1998. Vol. 42. Pp. 53-62.

69. Daugherty P.J., Richey R.G., Roath A.S., Min S., Chen H., Arndt A.D. and Genchev S.E. Is collaboration paying off for firms? *Business Horizons*. 2006. Vol. 49. No. 1. Pp. 61-70.

70. Ellinger A. Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain. *Industrial Marketing Management*. 2000. Vol. 29. No. 1. Pp. 85-96.

71. Ellinger A., Daugherty P. and Keller S. The relationship between marketing/logistics interdepartmental integration and performance in U.S. manufacturing firms: an empirical study. *Journal of Business Logistics*. 2000. Vol. 21. No. 1. Pp. 1-22.

72. Song X. and Parry M. The R&D-marketing interface in Japanese high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management*. 1992. Vol. 9. No. 2. Pp. 91-112.

73. Song X. and Parry M. The RandD-marketing integration in Japanese high-technology firms: hypotheses and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1993. Vol. 21. No. 2. Pp. 125-133.

74. Thomas K. Conflict and negotiation processes in organizations in M. Dunnette. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, 1992. Pp. 651-717.

75. Bowersox D., Daugherty P., Dröge C., Germain R., & Rogers D. *Logistical Excellence: It's Not Business as Usual*. Burlington, MA: Digital Press, 1992.

76. Carlsson M. Aspects of the integration of technical functions for efficient product development. *R&D Management*. 1991. Vol. 21. No.1. Pp. 55-66.

77. Moenaert R., Souder W., DeMeyer A. and Deschoolmeester D. R&D-marketing integration mechanisms, communication flows, and innovation success. *Journal of Product Innovation Management*. 1994. Vol. 11. No. 1. Pp. 31-45.

78. Griffin A. and Hauser J. Patterns of communication among marketing, engineering, and manufacturing – a comparison between two product teams. *Management Science*. 1992. Vol. 38. No. 3. Pp. 360-373.

79. Griffin A. and Hauser J. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of The Literature. *Journal of Product Innovation Management*. 1996. Vol. 13. No. 1. Pp. 191-215.

80. Rinehart L., Cooper M. and Wagenheim G. Furthering the integration of marketing and logistics through consumer service in the Channel. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1989. Vol. 17. No. 1. Pp. 63-71.

81. Ruekert R., & Walker O.J. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*. 1987. Vol. 51 (January). Pp. 1-19.

82. Adler P. Interdepartmental interdependence and coordination: the cast of the design/manufacturing interface. *Organizational Science*. 1995. Vol. 6. No. 2. Pp. 147-167.

83. Clark K. and Fujimoto T. *Product development performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press, Boston (MA), 1991.

84. Lawrence P. and Lorsch J. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986.

85. Mintzberg H., Dougherty D., Jorgensen J. and Westley F. Some surprising things about collaboration – knowing how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*. 1996. Vol. 25. No.1. Pp. 60-71.

86. Souder W., Chakrabarti A., Bonoma T., Avery R. and Cicchinelli R. An exploratory study of the coordinating mechanisms between R&D and marketing as an influence on the innovation process. Final Report to the National Science Foundation, NTIS Number PB-279-366. 1977.

87. Cousins P. and Menguc B. The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*. 2006. Vol. 24. No. 5. Pp. 604-620.

88. Carr A. and Pearson J. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*. 1999. Vol. 17. No. 5. Pp. 497-519.

89. Anderson J. and Narus J. Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*. 1991. Vol. 33. No. 3. Pp. 95-113.

90. Галпін Т.Дж., Хендон М. Повний посібник зі злиття та поглинання компаній: методи та процедури інтеграції на всіх рівнях організаційної ієрархії / Пер. з англ. Київ: Вільямс, 2005. 240 с.

91. Моросіні П., Ульріх С. Управління комплексними злиттями. На допомогу керівнику компанії. / Пер. з англ. Дніпро: Баланс Бізнес Букс. 2005. 304 с.

92. Македон В.В. Класифікація процесів корпоративних злиттів і поглинань. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2009. № 2. С. 124-128.

93. Григораш С.Ю., Бондар Ю.А., Бондаренко І.В., Метіль Т.К. Економічне планування та ризики інтеграційних процесів у корпоративному управлінні. *Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне*

*середовище країни та здоров'я населення: колективна монографія*. Суми: СумДУ, 2022. С. 392-410. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90025/3/Monograph\\_Vysochyna\\_Letunovska.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90025/3/Monograph_Vysochyna_Letunovska.pdf)

94. Григораш С.Ю. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного управління інтеграцією промислових підприємств та об'єднань. *Управління економікою: теорія та практика*. Чумаченківські читання. 2023. С. 135-146. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.135-146>.

95. Григораш С.Ю. Порівняльний аналіз сфери інтеграції діяльності при різних формах об'єднання корпоративних промислових підприємств. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції: «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 01 березня 2024 р.)*. Київ: Інтерсервіс, 2024. С. 246-249. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/e3cc5656-52b3-4ee5-ba49-f7d7e7a0636a/full>

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **2.1. Аналіз діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань в Україні**

В практичній діяльності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств саме економічний аналіз є важливим напрямом дослідження сучасної економічної науки, який спрямований на вивчення закономірностей функціонування корпоративних структур у динамічному економічному середовищі. Інтеграційні об'єднання, що включають різні форми корпоративної взаємодії, як-от концерни, холдинги, фінансово-промислові групи, відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку як окремих підприємств, так і економік країн загалом.

Особливе значення у цьому контексті має динаміка функціонування інтеграційних об'єднань, яка відображає зміни у їх структурі, фінансово-економічних показниках та взаємодії з ринковим середовищем. Такий аспект дослідження стає дедалі актуальнішим з огляду на глобалізаційні процеси, зростання конкуренції на міжнародних ринках і необхідність адаптації до швидких змін зовнішнього середовища.

Метою даного підрозділу дослідження є розгляд методичних підходів до аналізу діяльності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств, виявлення пріоритетних факторів, що впливають на їх ефективність, а також оцінка впливу інтеграційних процесів на економічний розвиток. Додатково є потреба у теоретичному обґрунтуванні, методологічному вдосконаленні та практичній реалізації підходів до аналізу економічної діяльності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств з метою виявлення закономірностей їх функціонування та динаміки розвитку, оцінки

ефективності корпоративного управління та формування рекомендацій щодо оптимізації їх діяльності в умовах сучасної економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачається використання комплексного підходу, що включає аналіз фінансових показників, дослідження організаційної структури та оцінку стратегій управління.

Результати дослідження матимуть теоретичне та практичне значення, зокрема для формування подальших рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування інтеграційних об'єднань і розробки стратегій сталого розвитку корпоративного сектору.

Також метою економічного аналізу діяльності та динаміки функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств є всебічне дослідження економічної ефективності, фінансової стабільності та стратегічної взаємодії підприємств у складі інтеграційних структур. Це передбачає:

виявлення ключових тенденцій у розвитку інтеграційних об'єднань, таких як холдинги, концерни чи фінансово-промислові групи, в умовах сучасних економічних викликів;

оцінку економічних показників діяльності інтеграційних структур, включаючи фінансові результати, інвестиційну активність та інноваційний потенціал;

дослідження динаміки змін у структурі, організаційному управлінні та взаємодії між підприємствами у межах інтеграційного об'єднання;

аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність функціонування таких структур, зокрема впливу глобалізації, змін регуляторного середовища та економічної кон'юнктури;

формування рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності, сталого розвитку та адаптивності інтеграційних об'єднань до умов динамічного ринкового середовища;

розробку теоретико-методологічної бази для аналізу інтеграційних процесів у корпоративному секторі;

систематизацію підходів до оцінки економічної ефективності функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств;

дослідження впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на динаміку економічного розвитку інтеграційних структур;

оцінку стратегій управління та організаційних моделей у межах інтеграційних об'єднань з метою підвищення їх конкурентоспроможності;

розробку практичних рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку, фінансової стабільності та інноваційної активності таких структур.

Зрештою, результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності функціонування інтеграційних об'єднань, що є важливим чинником економічного зростання та забезпечення довгострокової стабільності корпоративного сектору.

Така мета спрямована на поглиблення розуміння механізмів функціонування корпоративних структур та розробку практичних заходів для підвищення їх ефективності.

У роботі пропонується застосування кластерного аналізу, що дозволить розподілити досліджені підприємства на групи за основними показниками, які визначають доцільність функціонування підприємства та його стабільність. Такими показниками є показники ефективності діяльності, стійкості економічного росту, рентабельності власного капіталу (табл. 2.1).

Проведення кластерного аналізу дозволить згрупувати інтеграційні об'єднання акціонерних товариств у групи за рівнем стабільності та результативності їх діяльності та виділити ті, для яких пріоритетним на теперішній час є впровадження заходів корпоративного контролю та ті, що мають достатній рівень фінансової стабільності і зможуть здійснити фінансування впровадження нових технологій управління та корпоративного розвитку.

Процедура кластерного аналізу дозволяє згрупувати об'єкти за різними групами ознак, використовуючи різноманітні алгоритми кластеризації. У рамках ієрархічного методу кластеризації для оцінки відстаней між



кластерами використано метод «Уорда» (Ward's method), який спрямований на вибір кластерів із приблизно однаковою кількістю членів. Його сутність полягає у тому, що всі підприємства розглядаються як точки в багатомірному просторі ознак.

Процедура класифікації, що застосовується, виділяє точки, які близько розташовані одна від одної, і об'єднує їх у групи на основі схожих значень ознак. Що стосується відстані, пропонуються різні виміри, але найпоширенішою є Евклідова відстань (Euclidean distance).

Таблиця 2.1

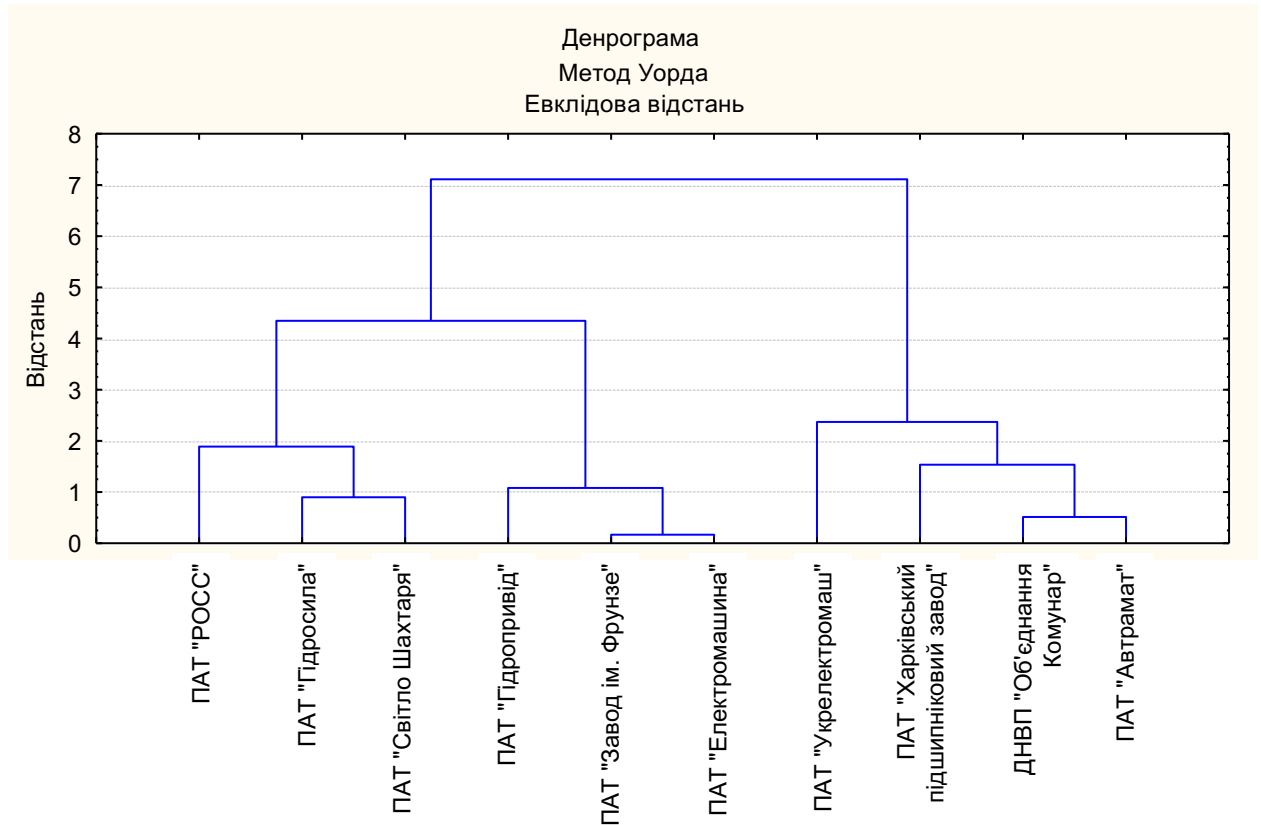
**Показники для групування підприємств – інтеграційних об'єднань акціонерних товариств за рівнем стабільності та результативності діяльності за даними 2023 р.**

Підприємство	Показник		
	коефіцієнт ефективності діяльності	коефіцієнт стійкості економічного росту	рентабельність власного капіталу
ПАТ «Гідросила»	0,065	2,475	25,79
ПАТ «РОСС»	0,138	2,309	15,88
ПАТ «Світло Шахтаря»	0,048	1,869	7,53
ПАТ «Гідропривід»	0,058	0,959	11,18
ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,044	0,461	14,49
ПАТ «Електромашина»	0,036	0,428	43,93
ПАТ «Автрамат»	-0,002	0,255	0,001
ДНВП «Об'єднання Комунар»	0,013	0,509	4,52
ПАТ «Укрелектромаш»	-0,084	0,279	0,004
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,016	1,423	9,66

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

За результатами кластерного аналізу (рис. 2.1) із сукупності досліджених підприємств виділилося три групи. До першої групи увійшло три підприємства – ПАТ «Гідросила», ПАТ «РОСС» та ПАТ «Світло Шахтаря». До другої групи увійшло теж три підприємства:

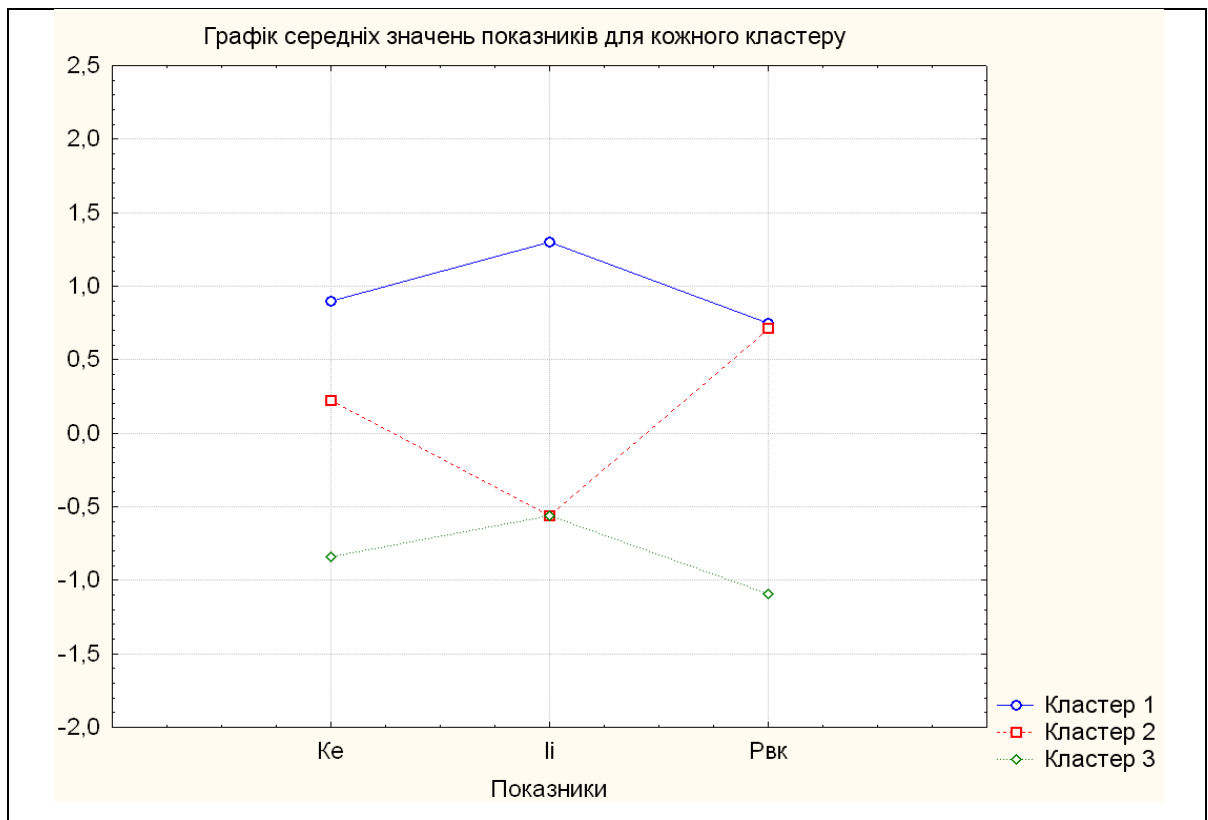
ПАТ «Гідропривід», ПАТ «Завод ім. Фрунзе» та ПАТ «Електромашина». Чотири підприємства, що залишилися, утворили третю групу: ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ДНВП «Об'єднання Комунар» та ПАТ «Автрамат». Для підтвердження отриманих даних кластеризації застосовано ітеративний метод.



**Рис. 2.1.** Дендрограма за результатами кластерного аналізу досліджених інтеграційних об'єднань акціонерних товариств

*Джерело: авторська розробка.*

Даний метод реалізований кластеризацією методом k-середніх. Цей метод дозволяє обирати кількість кластерів в умовах постановки завдання. Задано кількість кластерів, яка дорівнює трьом, та перевірено, які саме інтеграційні об'єднання акціонерних товариств опинилися у цих кластерах. На графіку середніх значень показників для кластерів зображені середні значення змінних у кластерах (рис. 2.2).



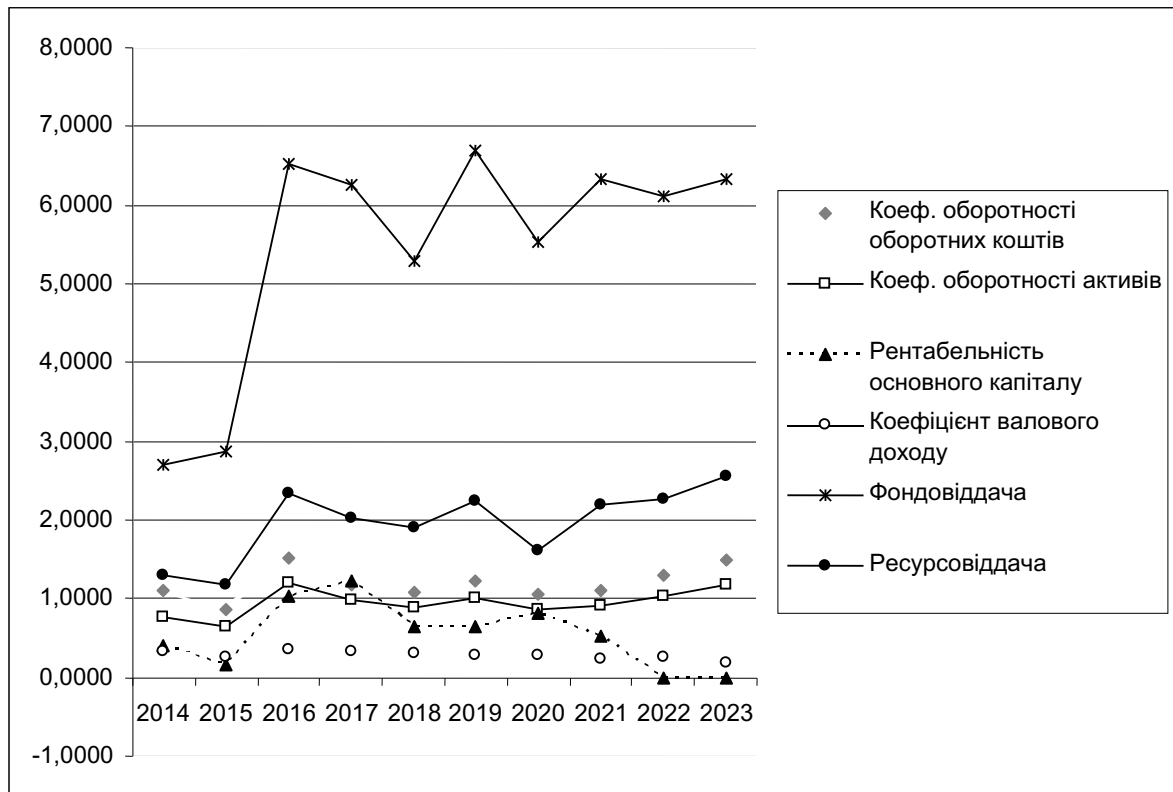
**Рис. 2.2. Графік середніх значень показників для кластерів**

*Джерело: авторська розробка.*

До другого кластеру входять інтеграційні об'єднання акціонерних товариств, які мають середні значення коефіцієнту ефективності діяльності, рентабельності власного капіталу, показника стійкості економічного росту. Тобто підприємства першого та другого кластерів мають можливості для впровадження технологій корпоративного контролю, оскільки стабільність та результативність їх діяльності є достатніми.

Третій кластер характеризується низьким коефіцієнтом ефективності діяльності і рентабельності власного капіталу, та середнім значенням показника стійкості економічного росту, виходячи з чого ці підприємства не мають фінансових можливостей для придбання або заходів розробки корпоративного контролю, і для них доцільним є заходи щодо відновлення економічної життєздатності.

Економічний аналіз та динаміку функціонування інтеграційних об'єднань акціонерних товариств пропонується розглянути з позицій оцінки виробничої та фінансової діяльності.

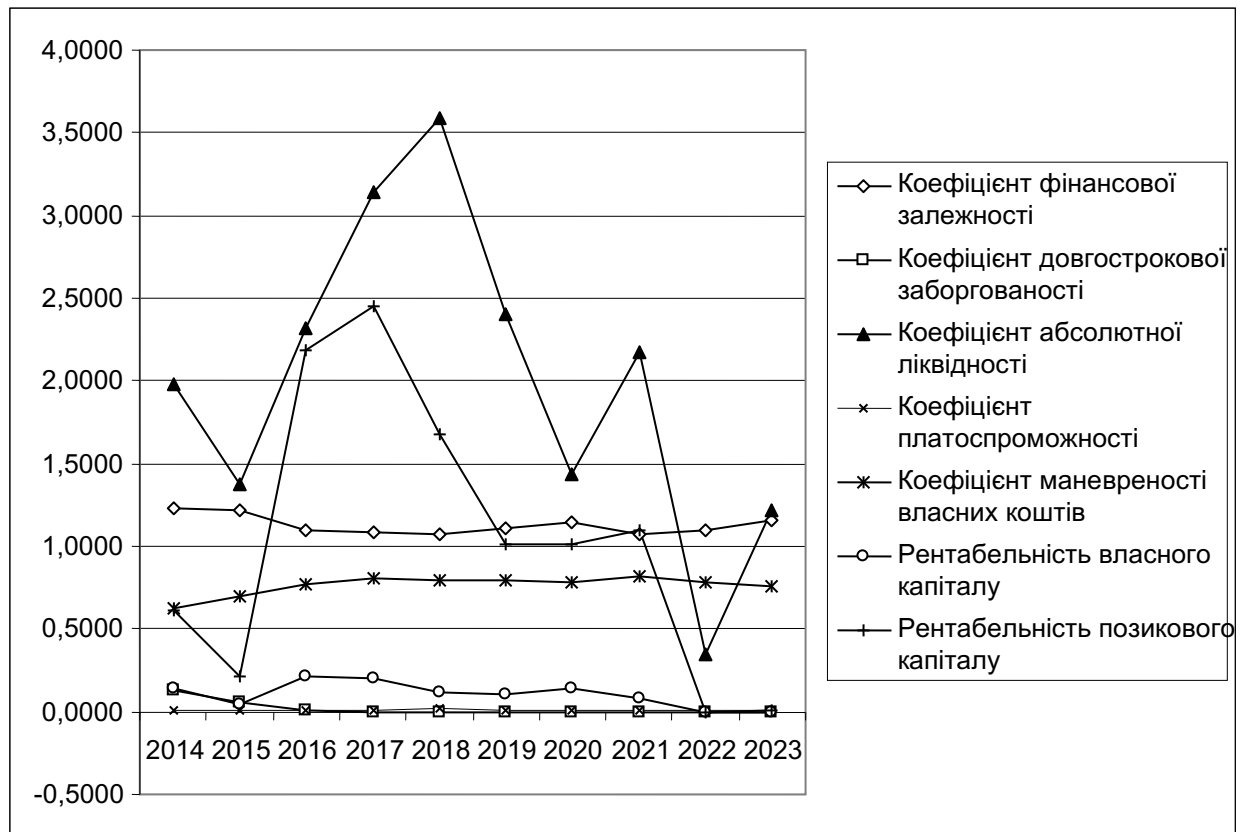


**Рис. 2.3. Динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «Світло шахтаря»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Виробнича діяльність ПАТ «Світло шахтаря» за даними рис 2.3 характеризується високою фондівдачею, яка протягом 2014-2023 років тримається на рівні, що перевищує 6, що свідчить про ефективне використання основного капіталу підприємства, відсутність простоїв та невикористаних потужностей. Ресурсівдача підприємства протягом аналізованого періоду збільшилась від 1,3 до 2,5, що говорить про ефективне управління оборотними коштами підприємства. Показники оборотності і коефіцієнт валового доходу тримаються на стабільному високому рівні. Проте є й негативні тенденції: рентабельність основного капіталу протягом останніх трьох років знизилась нижче 0, зменшившись від 0,8 до -0,001, що

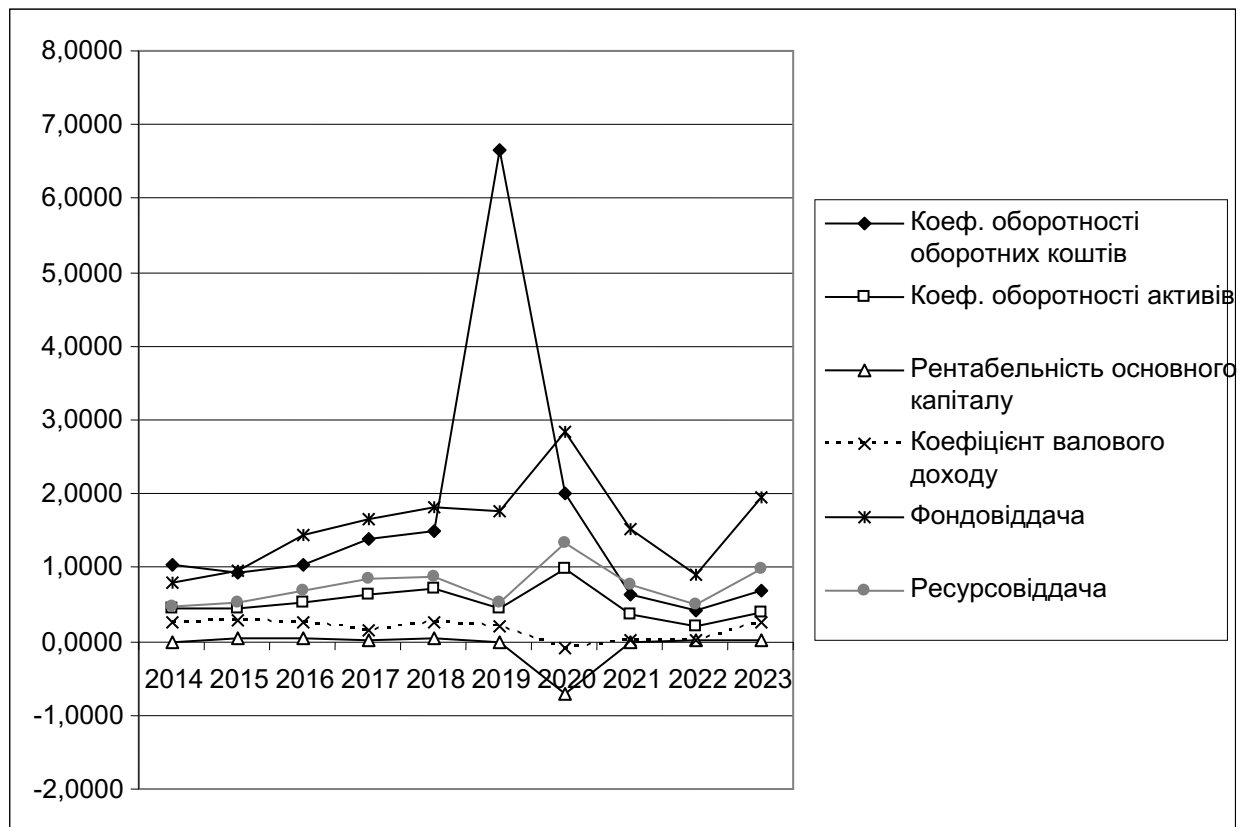
зумовлено різким зниженням чистого прибутку підприємства у 2020 і 2021 роках та наявністю збитків у 2022 році.



**Рис. 2.4. Динаміка показників фінансової діяльності  
ПАТ «Світло шахтаря»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

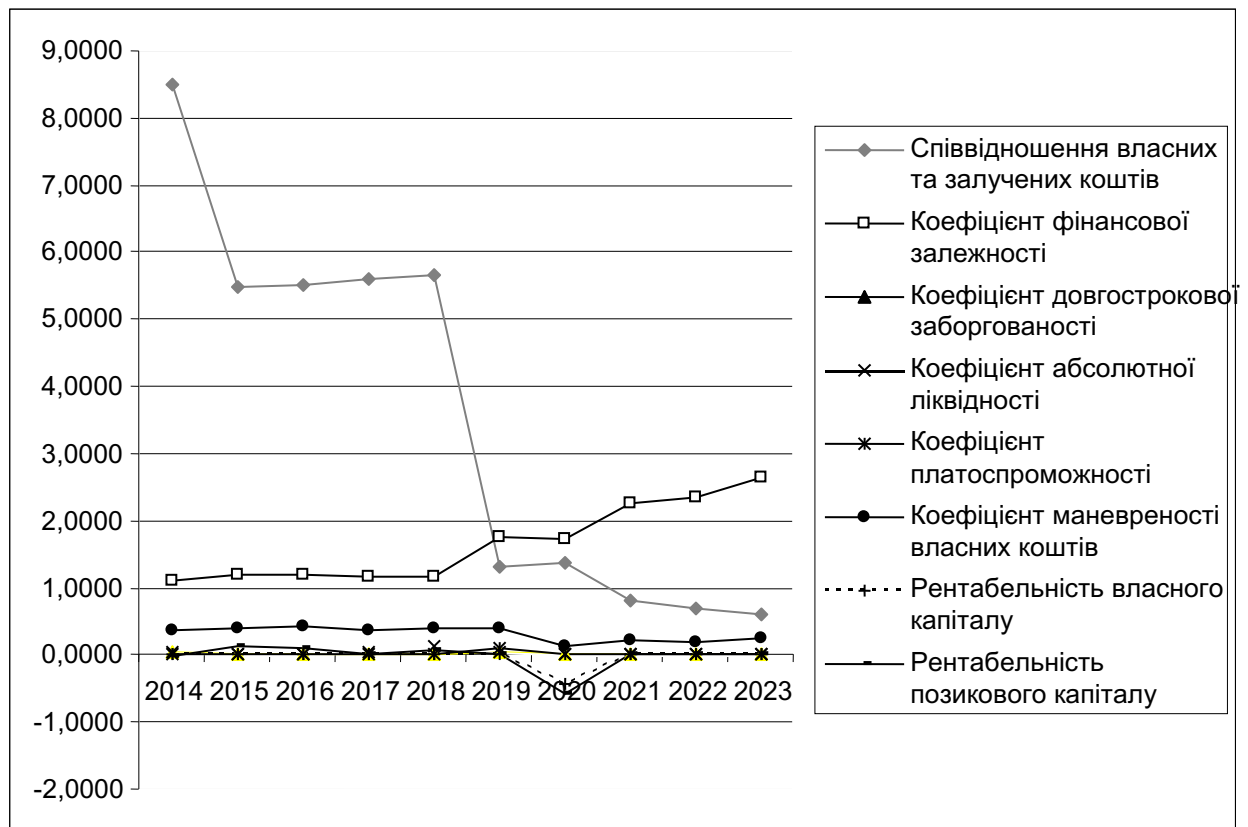
Результати фінансової діяльності ПАТ «Світло шахтаря», ґрунтуючись на даних рис. 2.4 в цілому можна назвати задовільними, оскільки підприємство пододало надліквідність, яка зменшилась з максимального значення 3,5 у 2018 році до 0,34 у 2022; коефіцієнт фінансової залежності близький до 1, що говорить про майже 100% фінансування діяльності підприємства за рахунок власного капіталу; коефіцієнт маневреності власних коштів має стабільно високе значення на рівні 0,8, тоді як середнє значення по всім аналізованим підприємствам не перевищує 0,35; низькі значення коефіцієнтів платоспроможності і рентабельності є стабільними, проте суттєво не відрізняються від середніх показників.



**Рис. 2.5. Динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «Гідропривід»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Виробнича діяльність ПАТ «Гідропривід» (рис. 2.5) характеризується низькими (нижчими ніж середні значення за всіма аналізованими підприємствами) значеннями оборотності оборотних коштів, яка за результатами 2019 стрімко зростає від 1,5 до 6,7, а протягом 2020-2023 років так само стрімко знижувалась до 0,4. Аналогічну тенденцію має й показник оборотності активів, що в цілому засвідчує про зниження ділової активності підприємства, що в свою чергу привело до зниження ефективності використання як основного, так і оборотного капіталу: протягом 2020-2022 років показник фондівіддачі зменшився у 3 рази (від 2,8 у 2020 році до 0,9 у 2022), а показник ресурсівіддачі зменшився з 1,3 до 0,5 відповідно. Коефіцієнт валового доходу має стабільні значення на рівні 1,6-1,9 (рис. 2.5).



**Рис. 2.6. Динаміка показників фінансової діяльності  
ПАТ «Гідропривід»**

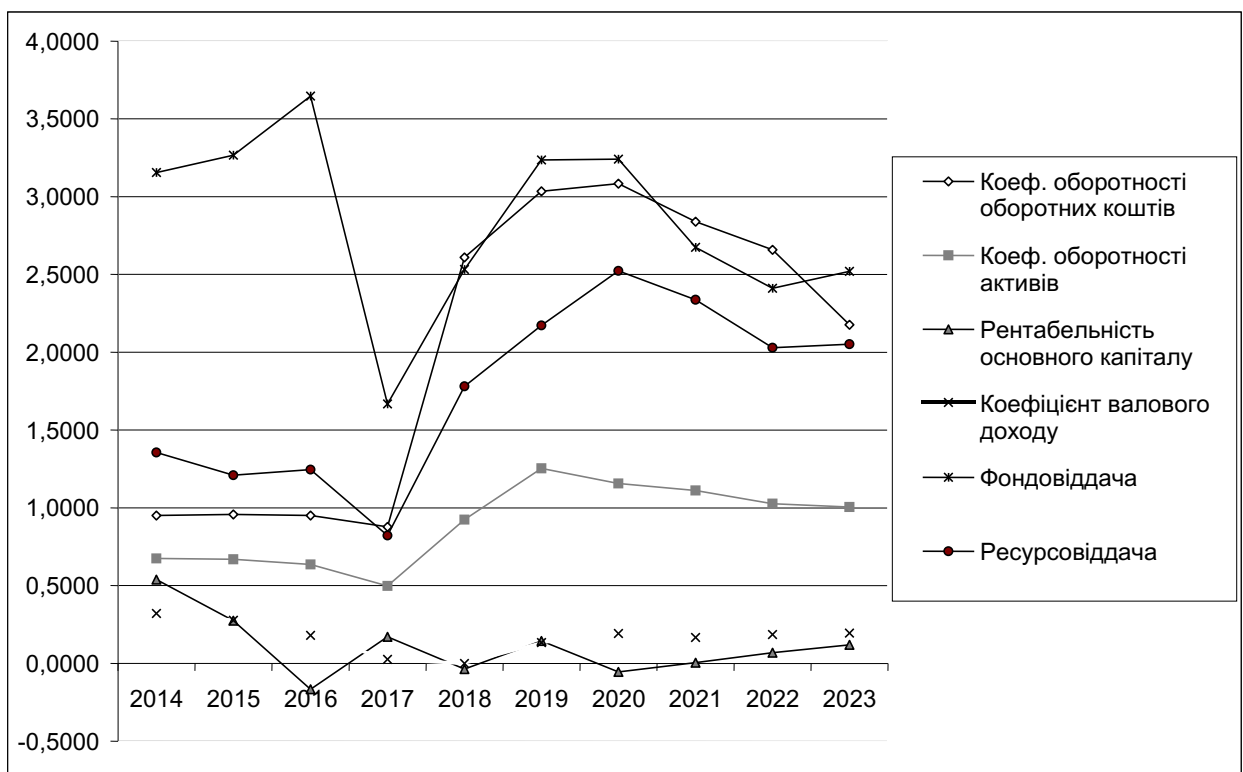
*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Діяльність з фінансування виробництва ПАТ «Гідропривід» здійснювалась протягом 2014-2020 років в цілому за рахунок власних коштів, про що засвідчує динаміка співвідношення власних та залучених коштів підприємства. Проте у 2022 та 2023 роках показник зменшився до 0,7 і 0,6 відповідно, що говорить про домінування фінансування діяльності за рахунок залучених коштів (рис 2.7). Зазначене вище також підтверджує динаміка коефіцієнта фінансової залежності, значення якого до 2019 року тримались на рівні близькому до 1, а протягом 2019-2023 років зросли з 1,7 до 2,75 відповідно. Щодо структури заборгованості підприємства, то значну частину позикового капіталу займають поточні зобов'язання банку, на що вказує коефіцієнт довгострокової заборгованості, динаміка якого стабільно

тримається на рівні, що не перевищує 0,25, отже довгостроковий позиковий капітал становить  $\frac{1}{4}$  від загального обсягу запозичених коштів (рис. 2.6).

Рентабельність основного капіталу ПАТ «Гідропривід» має низькі значення як у абсолютному виразі, так і у порівнянні з показниками інших аналізованих підприємств.

Дані рис. 2.6 також показують, що ПАТ «Гідропривід» має стабільно низькі показники ліквідності та платоспроможності, які значно нижчі, ніж середні значення за всіма аналізованими підприємствами. Аналогічне зауваження стосується й рентабельності власного і позикового капіталу.



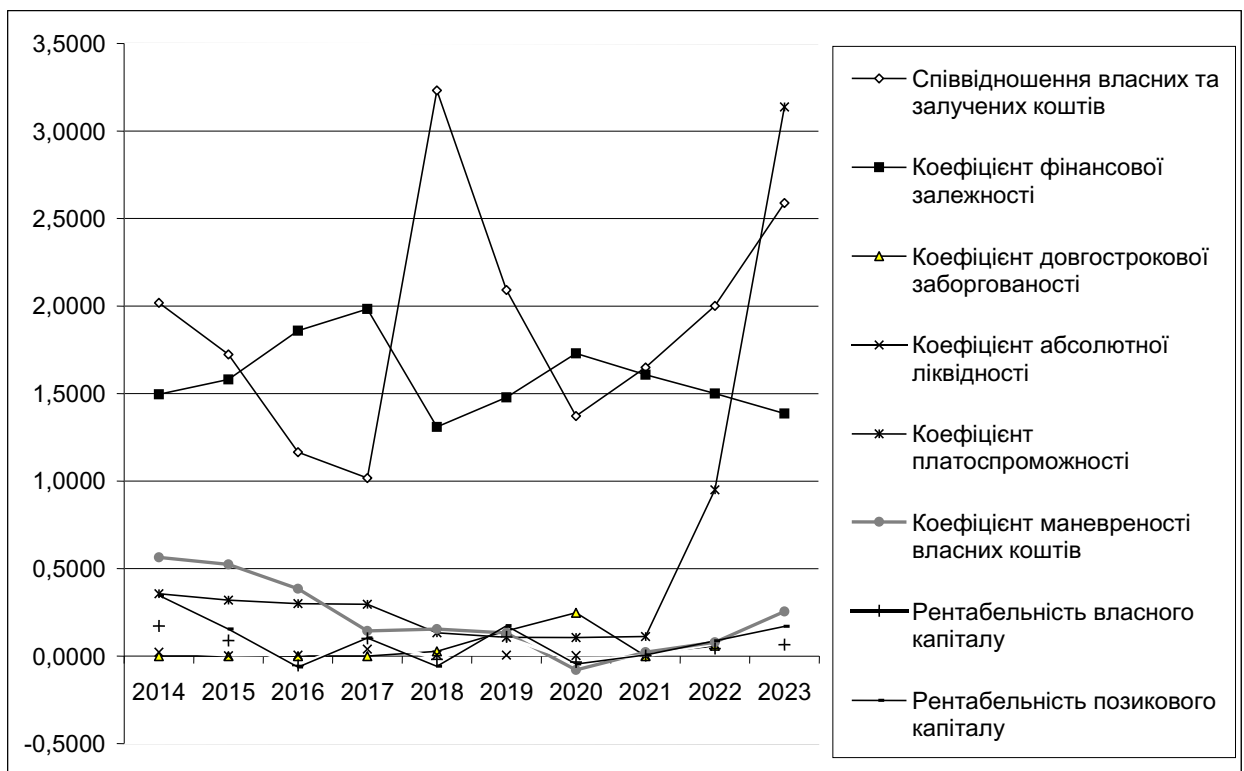
**Рис. 2.7. Динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «Гідросила»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Дані рис. 2.7 показують, що динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «Гідросила» має хвилеподібний характер. Спад результатів виробничої діяльності відбувався у 2017 році, після чого підйом продовжувався до 2020



року, після якого розпочався знову спад. Проте, не зважаючи на наявність зазначених коливань, окремі показники виробничої діяльності мають високі значення. Так, коефіцієнт оборотності оборотних коштів протягом 2018-2023 років не був нижче, ніж 2,0. Значення коефіцієнту валового доходу в цілому на середньому рівні, проте вище ніж у інших підприємств за винятком ПАТ «Світло шахтаря». Ділова активність ПАТ «Гідросила», яку дають змогу проаналізувати показники оборотності, в цілому є нормальною, на середньому рівні. Рентабельність основного капіталу, починаючи з 2018 року має низькі значення.

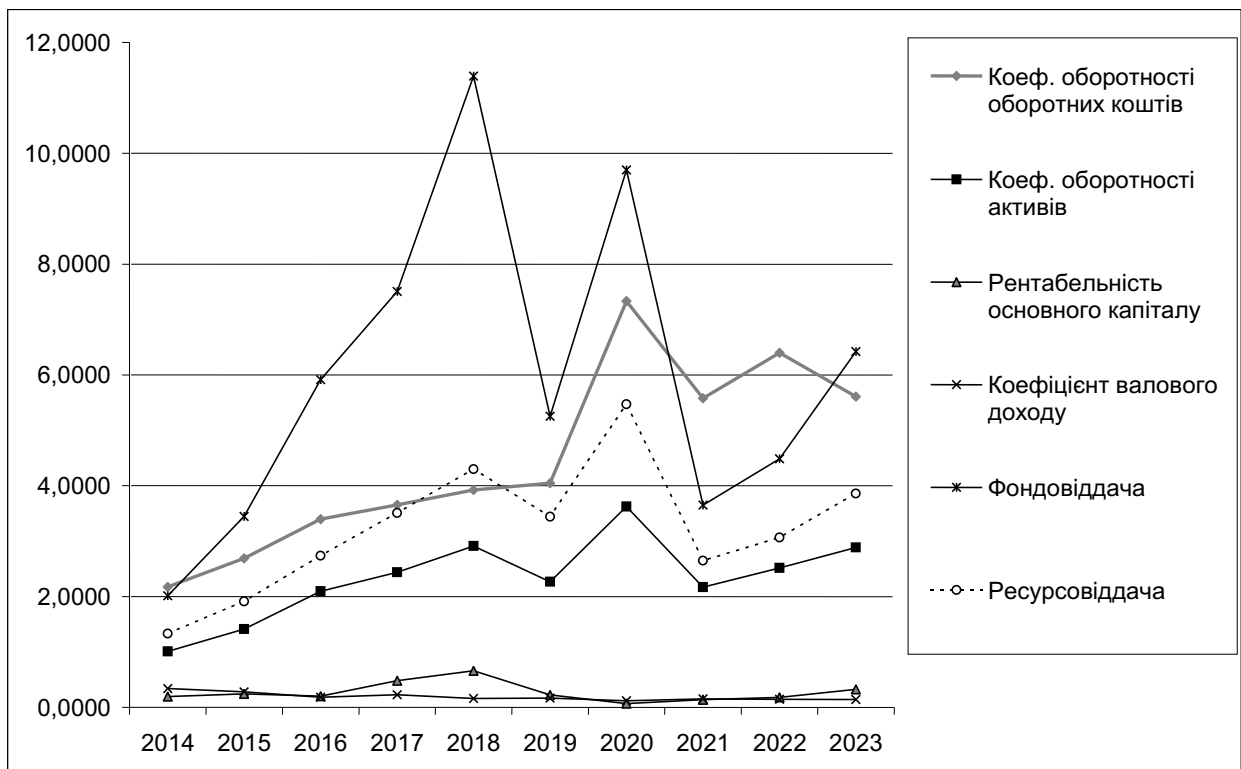


**Рис. 2.8. Динаміка показників фінансової діяльності ПАТ «Гідросила»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Фінансування діяльності ПАТ «Гідросила», як показує рис 2.8, здійснюється в цілому за рахунок власного капіталу: співвідношення власних та залучених коштів протягом 2014-2023 років не менше ніж 1, а протягом

2020-2023 року дістало позначки 2,5; коефіцієнт фінансової залежності близький до 1 упродовж всього аналізованого періоду. Діяльність тривалий час (з 2014 по 2018 роки) фінансувалась без залучення довгострокових позикових коштів, а після їх залучення їх часта була незначною. Підприємство має певні проблеми з ліквідністю і низьку маневреність власних коштів і рентабельність капіталу. Проте упродовж 2022-2023 років значно підвищило платоспроможність.

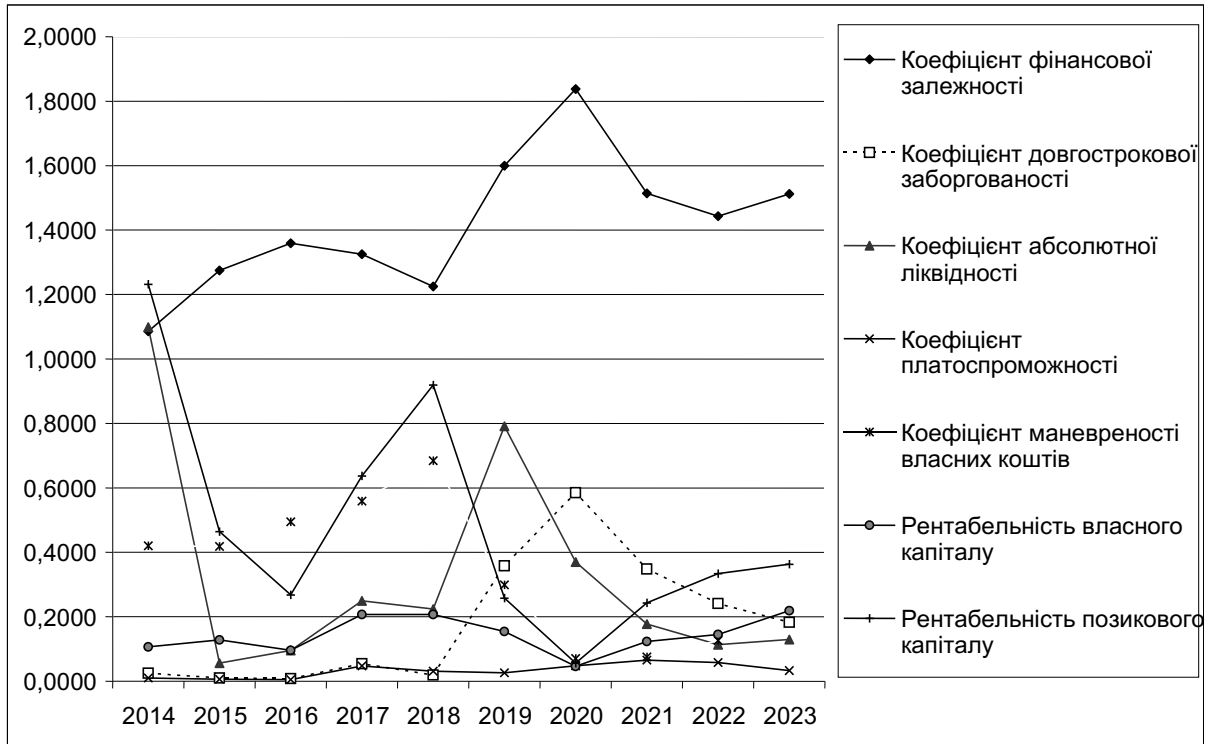


**Рис. 2.9. Динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «Завод ім. Фрунзе»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Графіки рис. 2.9 показують, що в цілому упродовж 2014-2023 років основна діяльність ПАТ «Завод ім. Фрунзе» має висхідну тенденцію розвитку, хоча й присутні коливання. Зокрема, у 2020 році був різкий підйом виробничої діяльності, що позначилось збільшенням фондівіддачі, ресурсівіддачі і валового доходу і оборотності коштів. За результатами

роботи 2021 року значення показників повернулись на рівень 2019 року, проте у 2022 році зросли оборотність оборотних коштів, і оборотність оборотних активів, фондівіддача і ресурсівіддача; рентабельність основного капіталу і коефіцієнт валового доходу суттєво не змінились.



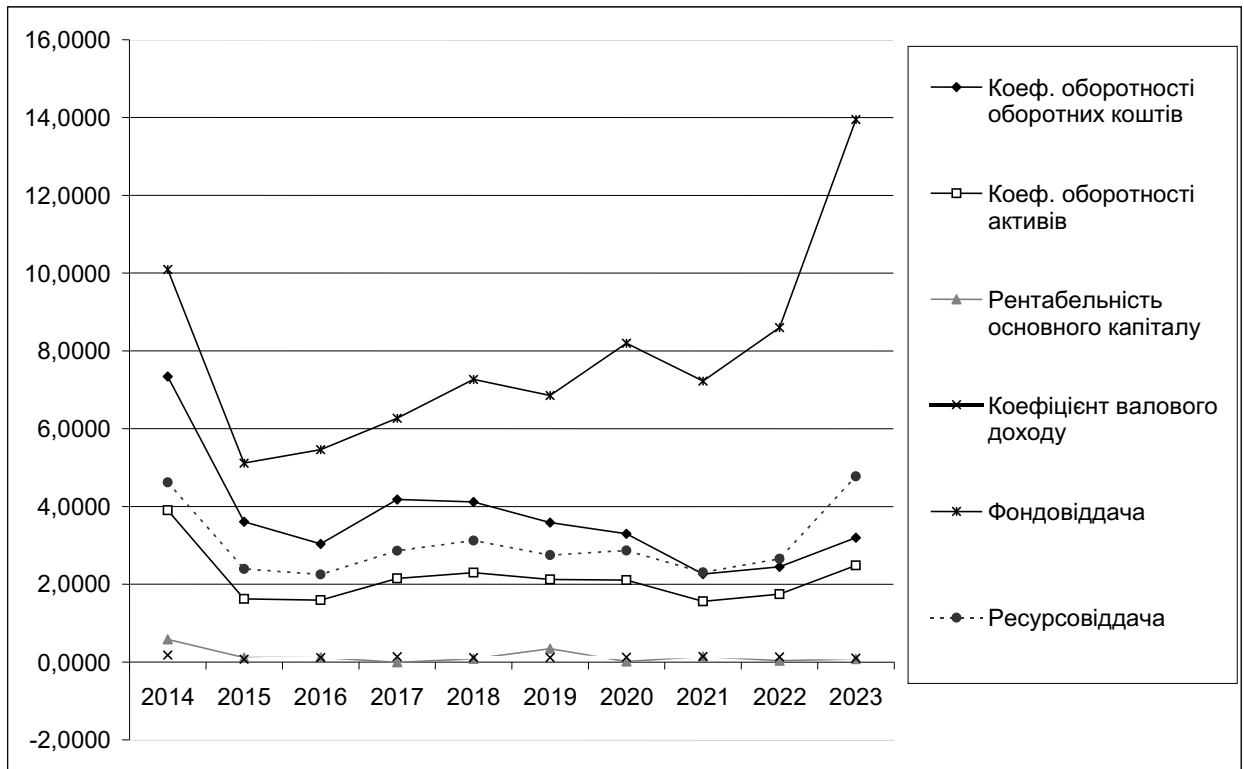
**Рис. 2.10. Динаміка показників фінансової діяльності ПАТ «Завод ім. Фрунзе»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Фінансова діяльність ПАТ «Завод ім. Фрунзе», динаміка показників якої подана на рис. 2.10, характеризується такими особливостями: різким падінням ліквідності активів і зниженням маневреності власних коштів упродовж 2019-2023 років, що викликано в тому числі й збільшенням частки довгострокового позикового капіталу; низькою рентабельністю позикового і середньою рентабельністю власного капіталу.

Рис. 2.11 також дає змогу побачити наявність проблем із платоспроможністю підприємства, що є характерним для всіх аналізованих підприємств. Не зважаючи на зазначене, ПАТ «Завод ім. Фрунзе» здійснює

фінансування власної діяльності в основному за рахунок власного капіталу, частка якого не менше, ніж 65 % в структурі сукупного капіталу підприємства.

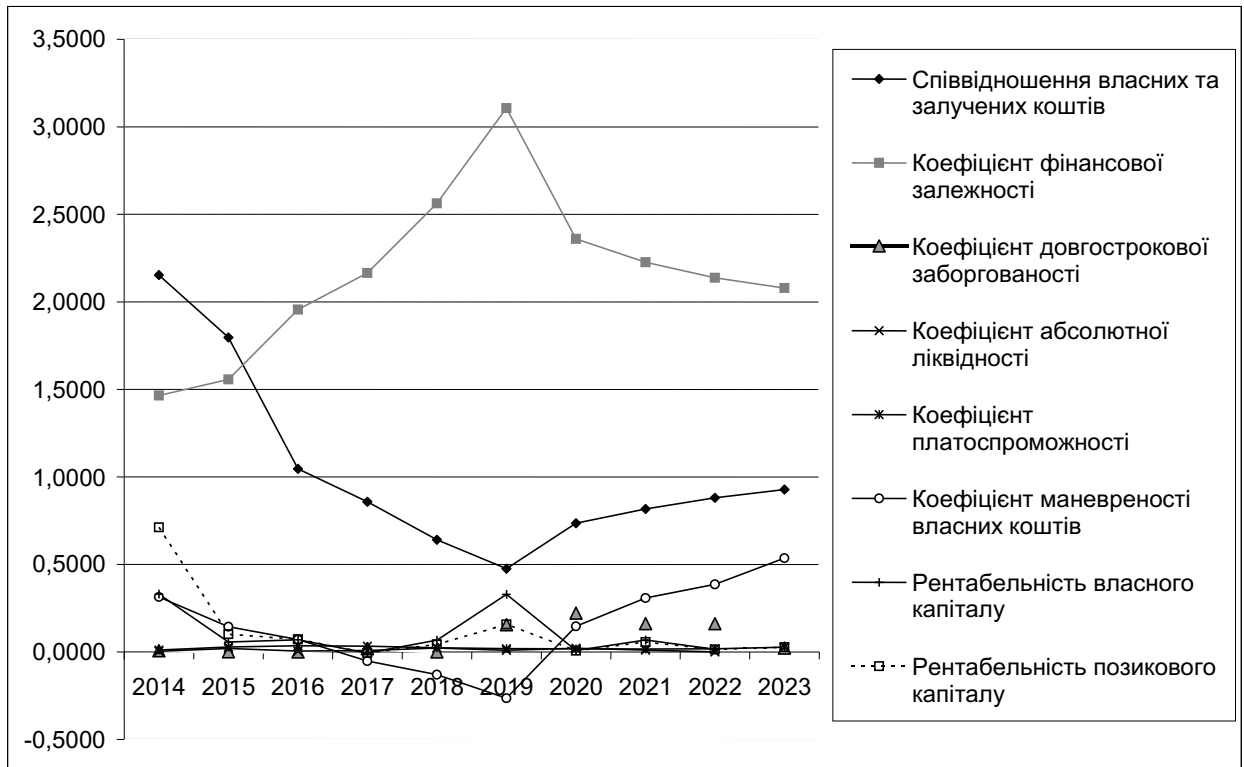


**Рис. 2.11. Динаміка показників виробничої діяльності ПАТ «РОСС»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Результати виробничої діяльності ПАТ «РОСС», подані на рис 2.11, характеризуються високою фондівіддачею, яка за підсумками 2023 року майже у двічі більше ніж середні результати інших підприємств. Ресурсівіддача підприємства, не зважаючи на значне зниження у 2015 році також на високому рівні: середнє значення за всіма аналізованими підприємствами 2,07, а у ПАТ «РОСС» упродовж 2014-2023 років – не менше 2,6. Ділова активність підприємства знизилась в середньому на 20-30 % упродовж 2021-2022 років у порівнянні з 2020 роком. Негативною

тенденцією можна вважати низькі значення коефіцієнта валового доходу та рентабельності основного капіталу.



**Рис. 2.12. Динаміка показників фінансової діяльності ПАТ «РОСС»**

*Джерело: розраховано автором на основі [46].*

Наявність проблем у фінансовій діяльності підприємства дозволяють виявити (рис. 2.12) висока фінансова залежність від кредиторів, оскільки позиковий капітал підприємства перевищує обсяги власного, а коефіцієнт довгострокової заборгованості має найвищі серед аналізованих підприємств значення; низька ліквідність і платоспроможність (значення коефіцієнтів в 25 і в 8 разів відповідно менше за середні); низькі показники рентабельності капіталу. Незадовільною також можна вважати й інвестиційну діяльність ПАТ «РОСС»: відсутність приросту довгострокових фінансових інвестицій, низький приріст реальних інвестицій. Проте підприємство інтенсивно

здійснює реінвестування чистого грошового потоку від операційної діяльності, на що вказує відповідний коефіцієнт.

Проведений економічний аналіз діяльності інтеграційних об'єднань акціонерних товариств дозволив сформулювати розгорнуте уявлення про умови, в яких підприємства функціонують, про фінансово-економічний стан та результати їх діяльності, в тому числі й управлінської.

В цілому, функціонування аналізованих інтеграційних об'єднань акціонерних товариств можна охарактеризувати як таке, що, з одного боку, не потребує антикризового або санаційного управління, що нівелювало б цими першочерговими завданнями необхідності впровадження технологій управління корпоративною інтеграцією, а з іншого – потребує підвищення результативності та ефективності діяльності і вдосконалення на цій основі системи управління, в тому числі й за рахунок використання заходів корпоративної інтеграції.

## **2.2. Оцінка адміністративних, економічних та управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств**

В сучасному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється та розвивається, корпоративна інтеграція стає все більш своєчасною та стратегічно важливою для промислових підприємств. Однак сам процес корпоративної інтеграції вимагає комплексного підходу та ретельного аналізу адміністративних, економічних та управлінських аспектів.

Актуальність обраного напрямку визначається різноманітними факторами, зокрема, такими як:

швидкозмінне бізнес-середовище: у сучасних умовах бізнес стикається зі значними викликами та змінами, такими як глобалізація, технологічний прогрес, політичні та економічні нестабільності. Такі фактори стимулюють підприємства до реорганізацій, злиття та поглинань для забезпечення конкурентоспроможності та виживання на ринку;

потреба в ефективності та оптимізації: злиття та поглинання можуть стати ефективними стратегіями для розвитку, але їх успішна реалізація потребує глибокого розуміння адміністративних, економічних та управлінських аспектів цих процесів. Вимірювання та оцінка драйверів корпоративної інтеграції є ключовим елементом досягнення успіху;

потреба в стратегічному управлінні змінами: корпоративна інтеграція вимагає не лише фінансових і технічних зусиль, але й стратегічного управління змінами. Розуміння драйверів інтеграції допомагає підприємствам адаптуватися до нових умов, уникати ризиків та максимізувати вигоди від об'єднання;

практична значущість: дослідження адміністративних, економічних та управлінських драйверів корпоративної інтеграції має безпосереднє практичне значення для менеджерів, керівників і консультантів, які відповідають за реалізацію таких стратегій у реальному бізнес-середовищі.

Критично важливим є розуміння та усвідомлення необхідності впровадження стратегій корпоративної інтеграції в промислових підприємствах. Підприємства, що прагнуть досягти успішної корпоративної інтеграції через злиття або поглинання, повинні ретельно аналізувати аспекти адміністративного, економічного та управлінського характеру даного процесу.

Глибина дослідження полягає у потребі ретельного вивчення та оцінки адміністративних, економічних та управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств. Незважаючи на значний інтерес до цього питання у бізнес-середовищі, існує ряд проблем, які вимагають уваги та дослідження:

1. Недостатність теоретичного та практичного розуміння: існує потреба у більш глибокому та комплексному аналізі та розумінні ролі адміністративних, економічних та управлінських аспектів у процесі корпоративної інтеграції промислових підприємств.

2. Неоднозначність визначення ключових драйверів: є різні точки зору щодо того, які аспекти впливають найбільш суттєво на успішність корпоративної інтеграції. Це може призвести до неоднозначності в плануванні та реалізації стратегій.

3. Потреба в методиках та інструментах оцінки: недостатньо розробленими є методики та інструменти для систематичної оцінки впливу адміністративних, економічних та управлінських факторів на процес корпоративної інтеграції.

4. Вплив зовнішнього середовища: глобальні економічні та політичні фактори можуть значно впливати на успішність корпоративної інтеграції, і їх врахування є критично важливим.

Продовження дослідження цих проблематичних аспектів допоможе розкрити їхню сутність та розробити стратегії для їх вирішення. Особлива увага до цих аспектів дозволить підприємствам краще підготуватися до процесу корпоративної інтеграції та досягти більш стійких та успішних результатів. Аналіз та розв'язання вищезазначених питань є ключовим для підвищення ефективності корпоративної інтеграції промислових підприємств. Це дозволить забезпечити стійкий розвиток, зберегти конкурентну перевагу та досягти бажаних цілей у динамічному бізнес-середовищі.

Окремі вектори щодо оцінювання адміністративних, економічних і управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств та об'єднань розглядаються у дослідженнях відомих українських й зарубіжних вчених-науковців, серед яких: Н. Аблязова, О. Бойко, Ю. Бондар, В. Гончар, Н. Гаврилова, О. Гуцалюк, І. Дідовець, Р. Жовновач, О. Захарченко, О. Калінін, М. Карпуніна, С. Колодинський, Т. Лозова, Н. Трушкіна, І. Чмутова, О. Якушев.

Проте у розглянутих роботах відсутній комплексний підхід до оцінки адміністративних, економічних і управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств, що може бути складною задачею,



оскільки вимагає ретельного аналізу різних аспектів і факторів, які впливають на цей процес.

Метою дослідження даного напрямку є розкриття важливих завдань щодо аналізу адміністративних аспектів, дослідження структури, процесів і систем управління на промислових підприємствах, що об'єднуються, для виявлення можливостей та обмежень інтеграції; оцінка економічних факторів, визначення фінансової привабливості та стійкості інтеграційних процесів, аналіз впливу на фінансові показники та ринкову конкурентоспроможність підприємств; вивчення управлінських аспектів, аналізу організаційної культури, лідерства, комунікаційних зв'язків і стратегічного управління для визначення можливих викликів й перспектив інтеграції; врахування соціальних вимірів, оцінки впливу інтеграції на персонал, робочі місця, стосунки зі співробітниками та соціальну відповідальність підприємств; розробка стратегій і рекомендацій, надання висновків й пропозицій щодо оптимальних стратегій корпоративної інтеграції, які враховують адміністративні, економічні та управлінські аспекти; розробка методик оцінки та вимірювання, створення інструментів і методик для систематичної оцінки впливу адміністративних, економічних й управлінських драйверів на процес корпоративної інтеграції.

Такі завдання визначаються як ключові для глибокого розуміння, планування та реалізації процесів корпоративної інтеграції промислових підприємств. Ефективне використання запропонованих методів також сприяє покращенню внутрішньої координації та співпраці між різними підрозділами і командами в рамках об'єднаних підприємств. Це може збільшити ефективність виробничих процесів, зменшити дублювання функцій та оптимізувати використання ресурсів.

Корпоративна інтеграція промислових підприємств – це процес об'єднання окремих компаній у більшу єдину структуру з метою досягнення різноманітних цілей, таких як збільшення конкурентоспроможності, зростання ефективності виробництва та оптимізація управління.

Оцінка та вплив адміністративних, економічних і управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств може варіюватися залежно від конкретної ситуації та стратегії об'єднання.

Комплексний підхід до оцінки адміністративних, економічних і управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств має включати в себе врахування багатовекторних напрямків розвитку чинників рушійної сили.

Основні адміністративні, економічні та управлінські драйвери корпоративної інтеграції промислових підприємств представлені на рис. 2.13.



**Рис. 2.13. Основні адміністративні, економічні та управлінські драйвери корпоративної інтеграції промислових підприємств**

*Джерело: авторська розробка.*

Стратегічні цілі – оцінка того, наскільки драйвери корпоративної інтеграції спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це може включати збільшення ефективності виробництва, оптимізацію ланцюга постачання, підвищення якості продукції тощо. Стратегічні цілі як елемент оцінки драйверу корпоративної інтеграції полягає у визначенні того, наскільки цей драйвер спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства. Для цього необхідно провести детальний аналіз кожного з драйверів та їх впливу на стратегічний напрямок розвитку підприємства.

Аналіз аспектів допоможе визначити, наскільки драйвери корпоративної інтеграції спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства і як вони можуть сприяти його успішному розвитку в майбутньому.

Технологічна інфраструктура – оцінка того, наскільки сучасні технології та інформаційні системи допомагають у корпоративній інтеграції. Це може включати оцінку доступності корпоративної інтеграції між різними системами управління, автоматизацію процесів тощо.

Загалом, сучасні технології та інформаційні системи можуть значно полегшити процес корпоративної інтеграції, забезпечуючи швидкість, ефективність та безпеку операцій. Оцінка їхнього впливу на корпоративну інтеграцію допомагає підприємствам вибрати найкращі технологічні рішення та оптимізувати процеси інтеграції.

Людські ресурси – оцінка того, наскільки добре організація сприяє розвитку та залученню персоналу до процесу інтеграції. Це може включати навчання та розвиток співробітників, створення комунікаційних каналів для співпраці між відділами, а також створення мотивуючих систем.

Оцінка впливу людських ресурсів на процес корпоративної інтеграції допомагає виявити потенційні проблеми та можливості для покращення управління персоналом під час цього важливого процесу.

Фінансова стабільність – оцінка того, наскільки вигідно вкладати кошти у процес корпоративної інтеграції, у порівнянні з потенційними

вигодами та економіями, які можуть бути досягнуті в результаті інтеграції. Оцінка фінансової стабільності корпоративної інтеграції включає в себе ретельний аналіз витрат на процес інтеграції порівняно з потенційними вигодами та економіями, які можуть бути досягнуті в результаті цього процесу.

У результаті детальної оцінки фінансових аспектів корпоративної інтеграції можна прийняти обґрунтовані рішення щодо того, чи варто інвестувати кошти у цей процес, а також визначити оптимальні стратегії та напрями дій для досягнення фінансового успіху.

Правові аспекти – оцінка того, наскільки добре організація враховує законодавство та регулятивні вимоги, що стосуються корпоративної інтеграції, такі як антимонопольне законодавство, вимоги до захисту даних тощо. Оцінка правових аспектів корпоративної інтеграції включає в себе ретельний аналіз того, наскільки добре організація враховує законодавство та регулятивні вимоги, які можуть впливати на цей процес.

Оцінка цих правових аспектів допомагає забезпечити виконання всіх вимог законодавства та мінімізувати ризики для підприємства під час процесу корпоративної інтеграції. Такий підхід дозволяє здійснити корпоративну інтеграцію з урахуванням всіх необхідних правових аспектів та забезпечити її успішне завершення.

Стійкість до змін – оцінка того, наскільки гнучкою є система корпоративної інтеграції, щоб адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства. Оцінка стійкості до змін системи корпоративної інтеграції передбачає ретельний аналіз гнучкості та адаптивності організації до змін в зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах.

Оцінка стійкості до змін системи корпоративної інтеграції допомагає організації готуватися до невизначеності та ризиків, що виникають у процесі інтеграції та забезпечує успішне функціонування в змінних умовах діяльності.

Взаємовідносини з партнерами та постачальниками – оцінка того, наскільки добре організація співпрацює з іншими підприємствами та постачальниками у контексті корпоративної інтеграції.

В цілому, оцінка взаємовідносин з партнерами та постачальниками допомагає організації забезпечити успішну інтеграцію, сприяючи спільному розвитку, оптимізації ланцюжка постачання та забезпеченню конкурентних переваг на ринку.

Ризики та управління ними – оцінка ризиків, пов'язаних з процесом інтеграції, таких як технічні проблеми, перешкоди в культурній адаптації, фінансові ризики та інші. Важливо також оцінити стратегії та методи управління цими ризиками. Оцінка ризиків, пов'язаних з процесом інтеграції є ключовим етапом в успішному впровадженні корпоративних змін. Детальна оцінка ризиків та управління ними дозволяє уникнути непередбачених проблем та максимально зменшити негативний вплив на організацію.

Оцінка та управління ризиками в процесі корпоративної інтеграції дозволяє забезпечити успішне завершення проекту та досягнення бажаних результатів, зменшуючи вплив негативних чинників на діяльність організації.

Стейкхолдери та зацікавлені сторони – врахування потреб і очікувань різних зацікавлених сторін, таких як акціонери, клієнти, співробітники, урядові органи тощо. Забезпечення їх підтримки та залучення до процесу інтеграції може бути ключовим фактором успіху. Врахування потреб та очікувань різних зацікавлених сторін в процесі корпоративної інтеграції є критичним для успіху проекту. Зацікавлені сторони можуть включати акціонерів, клієнтів, співробітників, урядові органи та інші. Для забезпечення підтримки та залучення їх до процесу інтеграції, важливо враховувати їхні потреби й очікування.

Залучення та задоволення потреб різних зацікавлених сторін є вагомим фактором успіху в процесі корпоративної інтеграції. Це допомагає забезпечити підтримку й лояльність, а також зменшити можливі конфлікти та опір у реалізації змін.

Інновації, дослідження та розвиток – врахування можливостей для інновацій і розвитку нових продуктів, послуг або процесів як результат корпоративної інтеграції. Сприяння взаємодії та обміну ідеями між різними підрозділами й компаніями може сприяти цьому. Врахування можливостей для інновацій та розвитку нових продуктів, послуг або процесів є ключовим аспектом корпоративної інтеграції. Об'єднання різних компаній часто відкриває нові можливості для впровадження інновацій і вдосконалення бізнесу. Сприяння взаємодії та обміну ідеями між різними підрозділами і компаніями може значно збільшити інноваційний потенціал.

Загальною метою цього процесу є створення сприятливого середовища для розвитку та реалізації інноваційних ідей, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності й стабільності організації.

Екологічна безпека – оцінка впливу корпоративної інтеграції на навколишнє середовище та реалізація заходів для зменшення негативного екологічного впливу. Оцінка екологічних аспектів корпоративної інтеграції та реалізація заходів для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище є важливими складовими процесу сталого розвитку і відповідального бізнесу.

Загальною метою врахування екологічної безпеки у процесі корпоративної інтеграції є забезпечення сталого розвитку та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище. Це не лише сприятиме збереженню природних ресурсів, а й підвищить репутацію компанії та забезпечить її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Організаційна культура – врахування культурних відмінностей між різними підприємствами та забезпечення створення сприятливого середовища для інтеграції різних корпоративних культур.

Розвиток організаційної культури відіграє важливу роль у процесі корпоративної інтеграції, оскільки різні підприємства можуть мати відмінності у своїй корпоративній культурі, цінностях, нормах і способах роботи. Врахування цих відмінностей та забезпечення створення

сприятливого середовища для інтеграції різних корпоративних культур є ключовим для успішного об'єднання підприємств.

Загальною метою врахування культурних аспектів у процесі корпоративної інтеграції є створення сприятливого середовища для співпраці, взаєморозуміння та спільного досягнення стратегічних цілей підприємств, що об'єднуються.

Моніторинг та оцінка результатів діяльності – визначення метрик успіху та системи моніторингу для оцінки ефективності корпоративної інтеграції та вчасного виявлення проблем. Моніторинг та оцінка результатів діяльності є важливою складовою процесу корпоративної інтеграції, оскільки дозволяє визначити, наскільки успішно пройшла інтеграція та вчасно виявити проблеми для їх подальшого вирішення.

Налаштована система моніторингу та оцінки результатів діяльності допоможе забезпечити ефективну інтеграцію і досягнення стратегічних цілей підприємства в контексті корпоративної інтеграції.

Глобальна конкурентоспроможність – оцінка впливу корпоративної інтеграції на глобальну конкурентоспроможність підприємства та його здатність зберігати лідерські позиції на ринку. Оцінка впливу корпоративної інтеграції на глобальну конкурентоспроможність підприємства є важливим кроком у забезпеченні його успішності на міжнародному ринку.

Загальною метою оцінки впливу корпоративної інтеграції на глобальну конкурентоспроможність підприємства є забезпечення його здатності зберігати лідерські позиції на ринку та досягати стабільного та успішного розвитку у міжнародному масштабі.

Інфокомунікації та PR – оцінка ефективності комунікаційних стратегій і засобів зв'язку між різними структурними підрозділами, керівництвом й співробітниками в рамках процесу інтеграції. Ефективні комунікаційні стратегії та засоби зв'язку важливі для успішної корпоративної інтеграції.

Загальною метою оцінки ефективності комунікаційних стратегій і засобів зв'язку є забезпечення ефективної взаємодії між різними

структурними підрозділами, керівництвом та співробітниками в рамках процесу корпоративної інтеграції та підтримка позитивного розвитку організації.

Корпоративна керованість – врахування впливу корпоративної структури і системи управління на процес інтеграції, включаючи роль рад директорів, наглядових рад та інших органів управління. Врахування впливу корпоративної керованості на процес інтеграції є ключовим аспектом успішної корпоративної інтеграції.

Загальною метою врахування корпоративної керованості у процесі інтеграції є забезпечення ефективного прийняття рішень, мінімізація ризиків та підтримка позитивного розвитку підприємства в нових умовах після інтеграції.

Соціальне забезпечення – оцінка впливу корпоративної інтеграції на соціальні аспекти, такі як зайнятість, рівень оплати праці, корпоративна культура, сприяння рівності та включеності тощо. Оцінка впливу корпоративної інтеграції на соціальне забезпечення є важливою для досягнення позитивного впливу на співробітників і суспільство в цілому.

Загальною метою оцінки соціальних аспектів корпоративної інтеграції є створення сприятливих умов для розвитку співробітників та спільноти в цілому, що сприяє стабільності та успіху підприємства.

Формування брендингу – врахування впливу процесу корпоративної інтеграції на бренд-імідж і репутацію підприємства серед клієнтів, партнерів, інвесторів й громадськості. Розвиток бренду і репутації є важливим аспектом корпоративної інтеграції, оскільки цей процес може значно впливати на сприйняття підприємства серед різних зацікавлених сторін.

Загальною метою врахування впливу корпоративної інтеграції на бренд-імідж та репутацію підприємства є збереження та підсилення довіри та лояльності клієнтів, партнерів, інвесторів та громадськості до бренду компанії.



Ключові показники результативності (КРІ) – визначення та врахування ключових показників результативності, які дозволяють відстежувати прогрес та успішність корпоративної інтеграції. Визначення та врахування ключових показників результативності (КРІ) є актуальним етапом для відстеження прогресу та успішності корпоративної інтеграції.

Визначені КРІ допомагають підприємству не лише відстежувати прогрес у процесі корпоративної інтеграції, але й визначити області, де потрібно вжити додаткові заходи для покращення результатів.

Корпоративна етика – забезпечення дотримання етичних норм і стандартів у процесі корпоративної інтеграції, включаючи прозорість, відкритість та дотримання прав людини. Етичні аспекти в процесі корпоративної інтеграції вкрай важливі для забезпечення довіри всіх зацікавлених сторін і збереження репутації підприємства.

Врахування етичних аспектів у процесі корпоративної інтеграції допомагає підприємству створити сприятливе середовище для розвитку, зберегти довіру зацікавлених сторін та зберегти свою репутацію в довгостроковій перспективі.

На основі проведених оцінок можна зробити висновок, що адміністративні, економічні та управлінські драйвери грають важливу роль у процесі корпоративної інтеграції промислових підприємств. Ефективне управління змінами, створення злагодженої команди, а також використання відповідних методів корпоративної інтеграції можуть значно підвищити успішність інтеграційного процесу. Однак, важливо також враховувати індивідуальні особливості кожного підприємства та його специфіку для досягнення найкращих результатів у корпоративній інтеграції.

Оптимізація витрат, зростання прибутковості, раціоналізація виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності можуть бути досягнуті за умови правильного планування та ефективного впровадження стратегій інтеграції.

Результати оцінки показують, що управлінські драйвери є пріоритетними для успішної корпоративної інтеграції промислових підприємств. Визначення стратегічних цілей, розробка ефективних комунікаційних каналів, створення мотивуючих систем і залучення персоналу до процесу корпоративної інтеграції є важливими аспектами, які впливають на успішність інтеграції.

Узагальнюючи всі результати оцінок адміністративних, економічних і управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств, можна зробити загальний висновок, що успішна корпоративна інтеграція вимагає комплексного підходу та врахування всіх перелічених аспектів. Це включає в себе не лише економічні та управлінські аспекти, а й адміністративні, соціальні, етичні та інші фактори. Забезпечення гармонійного поєднання цих драйверів дозволить підприємствам досягти успішної і стабільної корпоративної інтеграції та зберегти конкурентні переваги на ринку.

### **2.3. Формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств**

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та загострення конкурентної боротьби промислові підприємства дедалі частіше вдаються до корпоративної інтеграції як інструменту стратегічного розвитку, підвищення стійкості та посилення позицій на ринку. Злиття, поглинання, створення холдингів, стратегічних альянсів або вертикально інтегрованих структур є відповіддю на виклики зовнішнього середовища та способом оптимізації ресурсного потенціалу. Водночас ефективність таких процесів значною мірою залежить від науково обґрунтованого підходу до управління інтеграцією, що потребує розробки цілісної концепції.

Одним із ключових напрямів розвитку є корпоративна інтеграція, що передбачає об'єднання ресурсів, виробничих потужностей і управлінських

компетенцій для досягнення стратегічних цілей. Формування концепції управління корпоративною інтеграцією дозволяє створити ефективну систему координації діяльності підприємств, оптимізувати витрати та підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх викликів.

Незважаючи на накопичений теоретичний і практичний досвід у сфері корпоративної інтеграції, досі відсутня єдина узагальнена концепція управління цими процесами, адаптована до специфіки промислових підприємств. Суттєвими прогалинами залишаються: систематизація механізмів стратегічного управління в умовах інтеграції, розробка моделей взаємодії між суб'єктами інтегрованої структури, врахування галузевих особливостей, а також інструментарій оцінки ефективності інтеграційних рішень. Невизначеність у цих аспектах ускладнює прийняття зважених управлінських рішень, що може знижувати очікувану синергію від об'єднання.

Тому, актуальність дослідження формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств обумовлена зростаючою потребою бізнесу в ефективних механізмах взаємодії та об'єднання ресурсів. Інтеграційні процеси дозволяють знизити виробничі витрати, підвищити рівень технологічного розвитку та адаптувати підприємства до змін ринкового середовища. Водночас недостатня розробленість підходів до управління такими процесами може спричинити організаційні труднощі та фінансові ризики. Тому дослідження даної теми є важливим для створення дієвих моделей управління корпоративною інтеграцією, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності промислових підприємств.

Формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств є актуальною темою, яка привертає увагу багатьох вітчизняних науковців. Нижче наведено огляд внеску деяких дослідників у цю сферу:

У своїй роботі «Інтеграція стандартизованих систем управління промислового підприємства» Горлова О. досліджує методологію створення інтегрованих систем управління (ІСУ) промисловими підприємствами. Вона підкреслює важливість координації та узгодження функціонування вже впроваджених стандартизованих систем через їх інтеграцію шляхом створення ІСУ [1].

У монографії «Інтеграційні процеси у підприємстві» автори Римар М.В. та Ватаманюк-Зелінська У.З. аналізують мотиви та форми інтеграції підприємств, зокрема в агропромисловому секторі. Вони розглядають теоретичні та методичні основи формування та розвитку інтегрованих об'єднань в Україні, обґрунтовують перспективи сталого розвитку на основі формування інтегрованих структур [2].

Воронкова В. у посібнику «Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика» розглядає теоретичні та практичні аспекти управління сталим розвитком промислових підприємств, що є важливим у контексті корпоративної інтеграції [3].

У навчальному посібнику «Корпоративне управління» автори розглядають теоретичні, методичні та практичні основи корпоративного управління, що включає аспекти інтеграції підприємств [4].

В дослідженні авторів Салига К., Гуцалюк О. представлено концептуальні положення щодо управління корпоративним інтеграційним розвитком об'єднань акціонерних товариств. Автори пропонують розглядати інтеграцію як регулярний процес, який описується в термінах концепції зростаючої віддачі, та використовувати ресурсно-компетентнісний і системно-комплементарний підходи до управління [5].

У статті досліджено сутність інтегрованих корпоративних структур, передумови їх виникнення та ключові мотиви інтеграції підприємств. Автори аналізують концептуальні засади формування таких структур, використовуючи методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції [6].

Ці дослідження підкреслюють важливість системного підходу до управління корпоративною інтеграцією, врахування ресурсного потенціалу, стратегічного контролю та адаптації до зовнішнього середовища. Вони сприяють розвитку ефективних моделей управління інтегрованими корпоративними структурами в умовах сучасної економіки, особливо промислових підприємств.

Попри значний науковий доробок у сфері управління корпоративною інтеграцією, залишається чимало питань, що потребують подальшого дослідження. Важливим напрямом подальшого дослідження є також розробка концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Метою даної частини дослідження є розроблення цілісної концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, яка забезпечить ефективне поєднання їх ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та створення стійкої організаційної моделі в умовах динамічного ринкового середовища.

Формування концепції управління корпоративною інтеграцією для промислових підприємств свідчить про розробку стратегічного підходу до об'єднання кількох компаній або виробничих структур з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Це включає аналіз економічної доцільності інтеграції, вибір оптимальної форми (злиття, поглинання, стратегічні альянси тощо), розробку цілей і принципів управління об'єднаною структурою.

Такий підхід передбачає врахування інтересів усіх учасників процесу, управління ризиками, адаптацію управлінських механізмів, а також формування єдиного стратегічного бачення розвитку. Для промислових підприємств це особливо актуально в умовах глобалізації, технічного оновлення і високої конкуренції, адже дозволяє об'єднувати ресурси, оптимізувати виробничі процеси та посилювати позиції на ринку.

Корпоративна інтеграція є процесом об'єднання підприємств з метою підвищення їх ефективності, зміцнення ринкових позицій і посилення конкурентоспроможності. Вона може відбуватися у вигляді горизонтальної, вертикальної або конгломератної інтеграції, кожна з яких має свої особливості та сфери застосування. Ефективне управління цими процесами потребує розробки відповідної концепції, яка враховує економічні, організаційні та стратегічні аспекти.

Основними мотивами інтеграційних процесів є економія на масштабах виробництва, доступ до нових технологій, зниження витрат на логістику та підвищення контролю над ланцюгом поставок. В умовах нестабільності ринкового середовища інтеграція дозволяє підприємствам зменшити ризики, пов'язані з коливанням попиту, нестачею ресурсів і коливанням цін на сировину.

Формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств передбачає глибоке розуміння мотиваційних чинників та передумов, що сприяють об'єднанню підприємств (табл. 2.2). Корпоративна інтеграція є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує доступ до нових ринків, технологій та ресурсів.

Передумови корпоративної інтеграції включають економічні, організаційні та правові аспекти. Економічні передумови визначаються рівнем розвитку ринку, конкуренцією, інвестиційним кліматом та доступністю фінансових ресурсів. Організаційні фактори пов'язані з необхідністю вдосконалення управлінських структур, підвищенням ефективності взаємодії між підрозділами та забезпеченням стратегічного управління інтеграційними процесами. Правові аспекти включають антимонопольне регулювання, податкову політику та інші законодавчі вимоги, що впливають на можливості злиття та поглинання підприємств.

Таким чином, мотивація та передумови корпоративної інтеграції є фундаментом для розробки ефективної концепції управління цими

процесами. Врахування цих факторів дозволяє підприємствам досягати синергії, забезпечувати стратегічну стійкість та ефективно використовувати свої ресурси.

Таблиця 2.2

**Мотиваційні чинники формування концепції управління  
корпоративною інтеграцією промислових підприємств**

№ з/п	Мотив	Зміст мотиву корпоративної інтеграції
1.	Економія на масштабах виробництва	Об'єднання підприємств дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижуючи собівартість продукції за рахунок спільного використання технологічних потужностей, матеріальних ресурсів та інфраструктури. Це особливо важливо для промислових підприємств, які функціонують у капіталомістких галузях.
2.	Диверсифікація ризиків	У нестабільних ринкових умовах підприємства стикаються з ризиками зміни попиту, зростання вартості ресурсів, регуляторних змін тощо. Інтеграція дозволяє зменшити ці ризики, створюючи більш стійкі корпоративні структури, здатні адаптуватися до змін.
3.	Інноваційний розвиток	Об'єднані підприємства мають ширші можливості для інвестування у нові технології, дослідження та розробки. Це сприяє підвищенню рівня технологічного розвитку, вдосконаленню виробничих процесів та випуску конкурентоспроможної продукції.
4.	Посилення ринкових позицій та розширення географії діяльності	Інтеграція дає змогу виходити на нові ринки, посилювати позиції у стратегічних сегментах та забезпечувати стабільний розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.
5.	Підвищення ефективності управління та корпоративного контролю	Інтеграція підприємств у єдину корпоративну структуру дозволяє централізувати управлінські функції, впровадити єдині стандарти стратегічного планування, контролю та обліку. Це сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, зниженню управлінських витрат та покращенню координації між підрозділами. Особливо важливо це для промислових підприємств зі складною організаційною структурою, де ефективне управління визначає здатність до гнучкого реагування на ринкові виклики.

*Джерело: авторська розробка.*

Формування концепції управління корпоративною інтеграцією базується на таких принципах: системності, стратегічного планування, синергії, адаптивності та ефективності. Дотримання цих принципів дає змогу забезпечити узгодженість усіх процесів, оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну продуктивність об'єднаних підприємств.

Концепція управління інтеграцією має включати стратегічний аналіз, розробку організаційної моделі, механізми контролю та коригування діяльності. Важливим елементом є побудова ефективної комунікаційної системи між інтегрованими підприємствами для забезпечення координації та швидкого прийняття рішень.

Корпоративна інтеграція промислових підприємств передбачає об'єднання активів, ресурсів і управлінських процесів для створення єдиної ефективної бізнес-структури. Управління такими процесами потребує системного підходу, який включає стратегічне планування, координацію діяльності, оптимізацію бізнес-процесів та контроль ефективності інтеграції. Структура концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств складається з кількох ключових компонентів, що відображено в табл. 2.3.

Отже, структура концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств є комплексною та охоплює всі аспекти процесу – від стратегічного планування до оптимізації бізнес-процесів та контролю ефективності. Її реалізація дозволяє підприємствам знижувати витрати, покращувати координацію між підрозділами, посилювати конкурентні позиції та підвищувати ефективність використання виробничих і фінансових ресурсів. Успішне управління інтеграційними процесами створює умови для стійкого розвитку промислових корпорацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі.



**Структура концепції управління корпоративними інтеграційними процесами промислових підприємств**

№ з/п	Елементи управління КІП	Зміст елементів структури управління КІП промислових підприємств	
1.	Стратегічний аналіз та обґрунтування інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> <li>оцінка ринкових тенденцій та конкурентного середовища у відповідній галузі;</li> <li>виявлення потенційних вигод від інтеграції: економія на масштабах, зниження витрат, розширення ринку збуту тощо;</li> <li>SWOT-аналіз підприємств-учасників інтеграційного процесу;</li> <li>формування стратегічних цілей інтеграції.</li> </ul>	
2.	Вибір моделі корпоративної інтеграції промислових підприємств	Горизонтальна інтеграція	злиття підприємств, що працюють у тій самій галузі, з метою посилення ринкових позицій та підвищення виробничих потужностей.
		Вертикальна інтеграція	об'єднання підприємств, що знаходяться на різних етапах виробничо-збутового ланцюга.
		Конгломератна інтеграція	створення єдиного корпоративного утворення за рахунок об'єднання підприємств з різних галузей для диверсифікації бізнесу та зниження ризиків.
3.	Організаційна модель управління інтеграційними процесами	Структуру управління	централізовану (єдина керуюча компанія) або децентралізовану (холдингова структура тощо).
		Функціональний розподіл	створення корпоративних підрозділів, відповідальних за фінанси, виробництво, маркетинг, логістику та інновації.
		Механізми координації	розробка єдиної системи комунікації між підприємствами, визначення форматів прийняття рішень та управлінських регламентів.
4.	Фінансове та ресурсне забезпечення інтеграційних процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>оцінка вартості злиття або поглинання, джерел фінансування (власний капітал, кредити, інвестиції);</li> <li>планування витрат на модернізацію виробничих потужностей, оновлення технологій та логістичної інфраструктури;</li> <li>оцінка фінансових ризиків.</li> </ul>	
5.	Оптимізація виробничих процесів в рамках інтеграції	<ul style="list-style-type: none"> <li>уніфікація технологічних стандартів та виробничих ліній;</li> <li>оптимізація розташування виробничих майданчиків для мінімізації логістичних витрат;</li> <li>автоматизація процесів (Іот, ШІ, цифрові двійники).</li> </ul>	
6.	Управління людськими ресурсами та корпоративною культурою	<ul style="list-style-type: none"> <li>визначення нових ролей та посадових обов'язків працівників;</li> <li>розробка програм адаптації персоналу до змін;</li> <li>формування єдиної корпоративної культури;</li> <li>підвищення кваліфікації працівників.</li> </ul>	
7.	Інформаційне забезпечення та цифровізація управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>ERP-системи для управління ресурсами та планування виробництва;</li> <li>CRM-системи для покращення взаємодії з клієнтами;</li> <li>системи бізнес-аналітики для оцінки ефективності інтеграційних процесів;</li> <li>використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та управління запасами.</li> </ul>	
8.	Контроль ефективності інтеграції та управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> <li>визначення ключових показників ефективності;</li> <li>впровадження системи управління ризиками, що включає аналіз можливих загроз (фінансових, операційних, репутаційних);</li> <li>здійснення періодичного аудиту ефективності інтегрованих підприємств.</li> </ul>	

*Джерело: авторська розробка.*

Корпоративна інтеграція є ключовою стратегією для багатьох міжнародних промислових підприємств, що прагнуть підвищити ефективність, розширити ринки та зміцнити конкурентні позиції. Ось декілька прикладів таких компаній:

Starbucks застосовує вертикальну інтеграцію, володіючи кавовими фермами в Гватемалі та Коста-Риці, а також інвестуючи в регіони "кавового поясу" в Африці та Азії. Це дозволяє компанії контролювати якість сировини та впроваджувати відповідальні методи ведення сільського господарства [7].

Honeywell, великий американський промисловий конгломерат, оголосив про плани розділитися на три незалежні компанії, що спеціалізуються на автоматизації, аерокосмічній галузі та передових матеріалах. Цей крок спрямований на підвищення гнучкості та створення можливостей для реалізації індивідуальних стратегій зростання кожної з нових компаній [8].

ArcelorMittal є результатом горизонтальної інтеграції між компаніями Arcelor та Mittal Steel. Це об'єднання дозволило створити найбільшого в світі виробника сталі, що сприяло збільшенню ринкової частки та оптимізації виробничих процесів [9].

Ці приклади демонструють, як міжнародні промислові підприємства застосовують різні концепції корпоративної інтеграції для досягнення стратегічних цілей та зміцнення своїх позицій на глобальному ринку.

До основних методів управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств належать:

стратегічний менеджмент передбачає формування довгострокової інтеграційної стратегії; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PEST); визначення корпоративних цілей та шляхів їх досягнення; побудову матриці відповідальності в межах нової організаційної структури. Стратегічне управління дозволяє інтегрувати підприємства з урахуванням їх ресурсів, компетенцій і ринкових позицій;

реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на повну перебудову бізнес-процесів для досягнення радикальних покращень за показниками (собівартість, якість, час виконання, задоволеність клієнтів) у контексті інтеграції (аналізуються процеси всіх підприємств, обираються найефективніші практики (best practices), усуваються дублювання, оптимізуються функції, формуються нові узгоджені процедури та регламенти);

аутсорсинг – зовнішнє делегування непрофільних функцій (бухгалтерія, ІТ, логістика) дозволяє зосередитись на основному бізнесі; знизити витрати; забезпечити доступ до професійних сервісів. Після інтеграції доцільно централізувати обслуговування всіх підприємств через одного провайдера послуг або створити єдиний сервісний центр (SSC);

централізація управлінських функцій передбачає концентрацію управління фінансами, бюджетуванням, персоналом, ризиками в одній структурі; підвищення контролю; зменшення адміністративних витрат; підвищення якості аналітики. Це дозволяє забезпечити єдину політику і стандарти в межах усієї корпоративної групи.

Використання цифрових технологій, таких як ERP-системи забезпечують єдину інформаційну базу; автоматизують облік, управління закупівлями, виробництвом, складом; підтримують планування ресурсів і контроль витрат. CRM-системи дозволяють централізувати роботу з клієнтами; забезпечують прозору аналітику продажів; уніфікують обслуговування у різних підрозділах. Штучний інтелект прогнозує ринки, попит, ризики; аналізує великі обсяги даних для управлінських рішень; автоматизує рутинні завдання (HR-аналітика, фінансове планування) значно підвищує ефективність інтеграції та дозволяє автоматизувати управлінські процеси.

Ці методи та інструменти є основою ефективного управління інтеграційними процесами, забезпечуючи злагоджену роботу всіх складових об'єднаного підприємства.

Інтеграція промислових підприємств відіграє ключову роль у посиленні їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Формування ефективної концепції управління цим процесом дозволяє створити єдину стратегічну платформу для розвитку, що охоплює спільне використання ресурсів, стандартизацію управлінських процесів, зменшення витрат та підвищення продуктивності. У результаті підприємства, які об'єднуються, отримують переваги масштабування, покращення позиціонування на ринку та збільшення ринкової частки, що дає змогу впевненіше конкурувати з більшими або міжнародними гравцями.

Важливою складовою концепції є управління змінами та адаптація корпоративної культури, оскільки саме люди є рушіями ефективної інтеграції. Формалізація процедур, чіткий розподіл функцій та зон відповідальності, а також створення механізмів контролю і зворотного зв'язку сприяють стабільності інтегрованої системи. Інтелектуальні, кадрові та технологічні синергії створюють нові можливості для модернізації виробництва, впровадження інновацій, розвитку продуктів і послуг із вищою доданою вартістю. Усе це виводить підприємства на якісно новий рівень стратегічного управління.

Окрім безпосередніх економічних вигод, інтеграційні процеси підвищують інвестиційну привабливість об'єднаних структур. Системність, прозорість управління та чітка концепція розвитку підвищують довіру з боку фінансових установ, інвесторів і партнерів. У перспективі це дозволяє активніше залучати зовнішні ресурси, розширювати виробничі потужності та виходити на нові ринки. Таким чином, концепція управління корпоративною інтеграцією – це не лише інструмент ефективного об'єднання підприємств, а й стратегічна основа для довготривалого зміцнення їх позицій у конкурентному середовищі.

Попри значні переваги, процес інтеграції супроводжується низкою викликів. Серед них – культурні розбіжності між підприємствами, проблеми з гармонізацією бізнес-процесів, можливі конфлікти інтересів та ризики

втрати управлінської автономії. Для успішної реалізації інтеграції необхідно передбачити механізми подолання цих бар'єрів.

Світова практика показує, що успішні інтеграційні процеси базуються на чіткому стратегічному плануванні, ефективному лідерстві та використанні сучасних технологій. Прикладами успішних корпоративних об'єднань є великі транснаціональні корпорації, які завдяки інтеграції змогли значно посилити свої конкурентні позиції.

Так, Tesla здійснила вертикальну інтеграцію, контролюючи весь виробничий процес – від розробки батарей до збірки автомобілів. Це дозволило компанії знизити витрати, підвищити ефективність і забезпечити інноваційність продукції. Zara інтегрувала дизайн, виробництво та дистрибуцію, що дозволило їй швидко реагувати на зміну модних тенденцій. Ця вертикальна інтеграція забезпечила зниження витрат і підвищення прибутковості. Netflix перейшла до виробництва власного контенту, що дозволило їй контролювати якість продукції та забезпечити унікальний користувацький досвід. Amazon інтегрувала виробництво, логістику та дистрибуцію, що дозволило їй знизити витрати, підвищити ефективність та забезпечити інноваційність [11].

Ці приклади демонструють, що успішна корпоративна інтеграція промислових підприємств сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективності та інноваційності.

Формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств є необхідною умовою для їх довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Впровадження ефективних механізмів інтеграції дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити ризики та забезпечити стале зростання підприємств у сучасному динамічному середовищі.

На рис. 2.14 відображено концепцію управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, яка поєднує стратегічні, організаційні та операційні елементи для досягнення цілей інтеграції. Вона включає етапи

оцінки доцільності об'єднання, формування інтеграційної стратегії, координації управлінських структур, синергії ресурсів і контролю ефективності. Концепція спрямована на створення єдиного управлінського простору, який забезпечує узгодженість дій учасників, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову стійкість інтегрованої промислової структури.



**Рис. 2.14 Концепція управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств**

*Джерело: авторська розробка.*

Аналізуючи рис. 2.14 концепція управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств передбачає мету концепції, тобто забезпечення ефективного об'єднання ресурсів, управлінських систем,

виробничих потужностей і стратегічних цілей підприємств у межах інтегрованої корпоративної структури для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Основними принципами концепції є системність, тобто урахування всіх елементів управління: організаційної, виробничої, фінансової, інформаційної та людської підсистем; синергія – досягнення ефекту, що перевищує суму результатів окремих підприємств; єдність управління, тобто формування єдиної стратегії розвитку з чітким розподілом функцій; гнучкість передбачає адаптацію до ринкових змін та внутрішніх трансформацій; прозорість свідчить про відкритість корпоративної політики для партнерів, інвесторів, працівників.

Основні етапи управління інтеграцією слід відзначити оцінку доцільності інтеграції (аналіз стратегічної сумісності, синергічного потенціалу); формування інтеграційної стратегії (тип інтеграції: горизонтальна, вертикальна, конгломератна); розробку організаційної структури (холдинг, концерн, корпорація тощо); уніфікацію бізнес-процесів (впровадження єдиних стандартів управління, ERP-систем); координацію та контроль (моніторинг KPI, аудит, корпоративне управління); оцінку результатів (фінансові, виробничі та соціальні показники).

Ключові інструменти концепції є SWOT-аналіз інтеграції; Due Diligence; Balanced Scorecard; моделі управління змінами (ADKAR, McKinsey 7-S); цифрові платформи управління (ERP, CRM, BI-системи).

Очікувані результати концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств передбачають: зростання продуктивності праці на 15–30%; зменшення витрат на адміністративне управління на 10–20%; розширення частки ринку; підвищення інвестиційної привабливості; вирівнювання технологічного рівня підприємств [10].

**Деталізація етапів концепції управління корпоративної інтеграції  
промислових підприємств**

Етап концепції	Зміст етапу концепції	Основні аспекти етапів концепції
Оцінка доцільності інтеграції	всебічний аналіз потенційних підприємств-кандидатів для інтеграції	стратегічна сумісність бізнес-моделей; фінансовий стан підприємств (аналіз ліквідності, прибутковості, рентабельності); юридичні ризики (наявність судових справ, обтяжень, зобов'язань); технологічна база, рівень автоматизації; кадровий потенціал; SWOT-аналіз, щоб визначити сильні та слабкі сторони інтеграції, можливості та загрози.
Формування інтеграційної стратегії	визначення позитивної оцінки доцільності інтеграції розробляється стратегія її реалізації	Тип інтеграції: горизонтальна (об'єднання підприємств одного рівня); вертикальна (об'єднання підприємств по ланцюгу створення вартості); конгломератна (об'єднання підприємств з різних галузей). Стратегічні цілі: зниження витрат, вихід на нові ринки, технологічне оновлення. Механізми реалізації: M&A, утворення холдингу, стратегічне партнерство.
Розробка організаційної структури	створення оптимальної моделі корпоративного управління, яка забезпечить ефективне функціонування інтегрованої структури	визначення типу організації (холдинг, корпорація, концерн); формування управлінських ланок: штаб-квартира, дочірні підприємства; розподіл функціональних обов'язків: централізоване управління фінансами, персоналом, ІТ; децентралізація операційного управління; створення корпоративних центрів відповідальності (прибутку, витрат, інвестицій).
Уніфікація бізнес-процесів	здійснюється гармонізація внутрішніх процесів для підвищення ефективності	впровадження єдиної ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle, 1С); стандартизація документообігу, управлінських регламентів; розробка єдиних ключових показників ефективності (KPI); формування корпоративної культури, політик і процедур.
Координація та контроль	створюється система постійного моніторингу та зворотного зв'язку	відстежувати виконання планів; виявляти відхилення та оперативно реагувати; забезпечувати фінансову та управлінську дисципліну; здійснювати внутрішній аудит і контролінг; забезпечити прозорість управління для інвесторів та керівництва.
Оцінка результатів	проводиться комплексна оцінка ефективності	фінансові результати: зростання прибутку, зниження витрат; виробничі: підвищення продуктивності праці, завантаження потужностей; стратегічні: розширення ринку, зміцнення бренду; соціальні: задоволеність працівників, збереження робочих місць; використання коефіцієнтів ROI, ROE, EVA для виміру вартості інтеграції.

*Джерело: сформовано автором на основі [13-14; 22-23].*



Концепція управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств (рис. 2.14) візуалізує основні структурні компоненти та взаємозв'язки, необхідні для ефективного впровадження інтеграційного проєкту. Вона охоплює весь життєвий цикл інтеграції – від стратегічного аналізу та обґрунтування до практичної реалізації й контролю результатів. Такий підхід забезпечує системність управління, мінімізує ризики та дозволяє адаптувати модель до специфіки конкретного підприємства чи галузі.

В табл. 2.4 поглиблено представлений підхід, надаючи чіткий опис кожного етапу, його завдань, інструментів та очікуваних результатів. Це дає змогу логічно та послідовно реалізувати інтеграційний проєкт будь-якої складності – від простого злиття двох компаній до формування багаторівневих виробничо-керівних об'єднань. Завдяки такій структурі керівники мають чіткий алгоритм дій, що сприяє досягненню синергії, ефективному використанню ресурсів та довгостроковій стійкості інтегрованого підприємства.

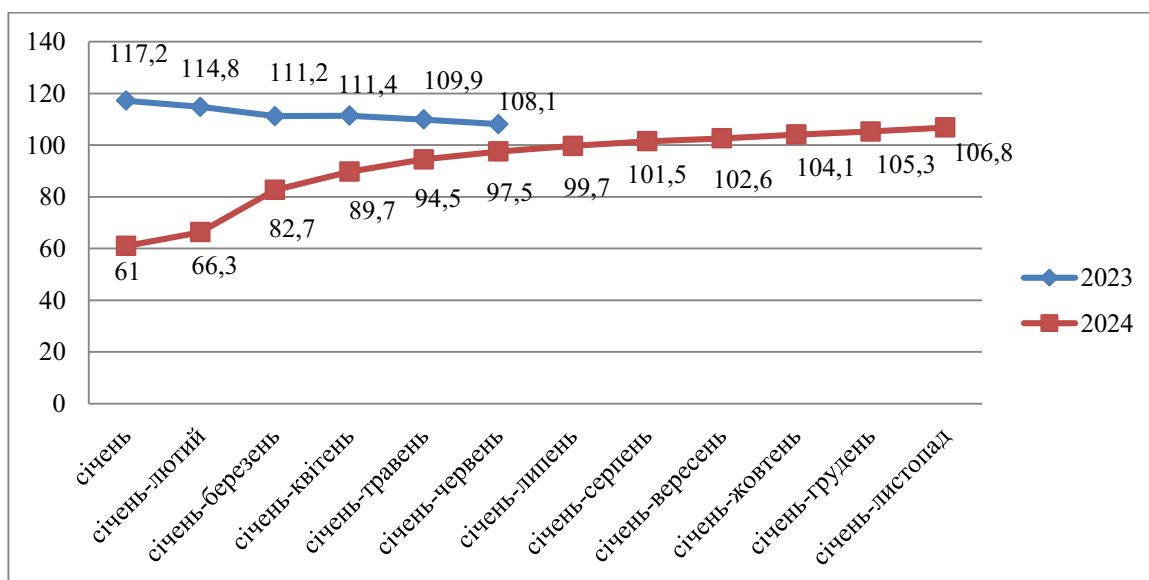
Формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств є ключовим чинником для підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасної економіки. Аналітичні дані свідчать, що інтеграційні процеси, такі як злиття, поглинання та стратегічні альянси, сприяють оптимізації виробничих процесів, зниженню витрат і підвищенню ефективності управління. Зокрема, дослідження показують, що інтегровані підприємства мають вищу здатність до впровадження інновацій та адаптації до змін ринкового середовища.

Крім того, інтеграція сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств. За даними Державної служби статистики України, частка промислових підприємств, що впроваджували інновації, залишається на стабільному рівні, але інтегровані структури мають більший потенціал для інноваційного розвитку, що підкреслює важливість формування концепцій

управління, які не лише забезпечують ефективну інтеграцію, але й стимулюють інноваційні процеси в об'єднаних підприємствах.

Таким чином, формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств є необхідною умовою для підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності та інноваційного потенціалу. Це вимагає системного підходу, що включає стратегічне планування, адаптацію до ринкових умов та стимулювання інноваційної діяльності в інтегрованих структурах.

Індекси промислового виробництва в Україні у 2023-2024 роках демонструють поступове відновлення галузі після значного спаду, спричиненого повномасштабним вторгненням РФ у 2022 році. Ці тенденції мають безпосередній вплив на формування концепції управління корпоративною інтеграцією підприємств, оскільки вимагають адаптації стратегій до нових економічних умов (рис. 2.15).



**Рис. 2.15. Індекси промислового виробництва в Україні у 2023-2024 рр., % до відповідного періоду попереднього року**

*Джерело: сформовано автором на основі [10].*

Так, у 2022 році промислове виробництво в Україні зазнало значного скорочення через повномасштабне вторгнення РФ. За даними Держстату,

індекс промислової продукції знизився на 36,9% порівняно з 2021 роком. У 2023 році відбулося часткове відновлення. Індекс промислової продукції зріс на 3,6% порівняно з попереднім роком. Зокрема, переробна промисловість зросла на 5,3%, а металургійне виробництво – на 22,5%. У 2024 році тенденція до зростання зберігається. За січень-червень 2024 року виробництво сталі зросло на 28,2%, чавуну – на 21,9%, прокату – на 22,7%. Україна піднялася на 13-те місце у світовому рейтингу виробників чавуну [10].

У 2023-2024 роках українська промисловість демонструє ознаки відновлення та зростання, що створює сприятливі умови для корпоративної інтеграції підприємств. Це підтверджується позитивною динамікою експорту металопрокату та зростанням капітальних інвестицій у промисловий сектор.

У 2024 році експорт плоского металопрокату з України зріс на 36,1% порівняно з 2023 роком, досягнувши 1,63 млн. тонн. Основними споживачами стали Польща, Болгарія та Італія. Понад 80% експорту припадає на гарячекатаний прокат, обсяг якого зріс на 44,7% порівняно з попереднім роком [17].

Це зростання експорту свідчить про активізацію зовнішньоекономічної діяльності та можливу інтеграцію українських підприємств з міжнародними партнерами.

У 2023 році загальний обсяг капітальних інвестицій у промисловість України склав 169,94 млрд. грн., що на 79,5% більше, ніж у 2022 році. Зокрема, інвестиції в гірничо-металургійний сектор зросли на 56% [18].

У 2024 році капітальні інвестиції в Україні зросли на 35,1% порівняно з 2023 роком, досягнувши 534,4 млрд. грн. [18].

Ці дані свідчать про активізацію модернізації виробництва та можливу підготовку до інтеграційних процесів у промисловому секторі.

Позитивна динаміка експорту та зростання капітальних інвестицій свідчать про відновлення та зростання української промисловості. Це створює сприятливі умови для формування концепції управління

корпоративною інтеграцією підприємств, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

У 2023-2024 роках українська промисловість опинилася перед безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабним вторгненням РФ. Руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кадрів і енергетичні обмеження стали каталізаторами переосмислення управлінських підходів у промисловому секторі. Одним із ефективних інструментів адаптації та стійкості стала корпоративна інтеграція – процес об'єднання підприємств, ресурсів і управлінських практик для підвищення ефективності та зниження ризиків.

У відповідь на воєнні виклики, багато промислових підприємств в Україні впроваджують стратегії корпоративної інтеграції, зокрема:

горизонтальна інтеграція, тобто об'єднання підприємств однієї галузі для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат;

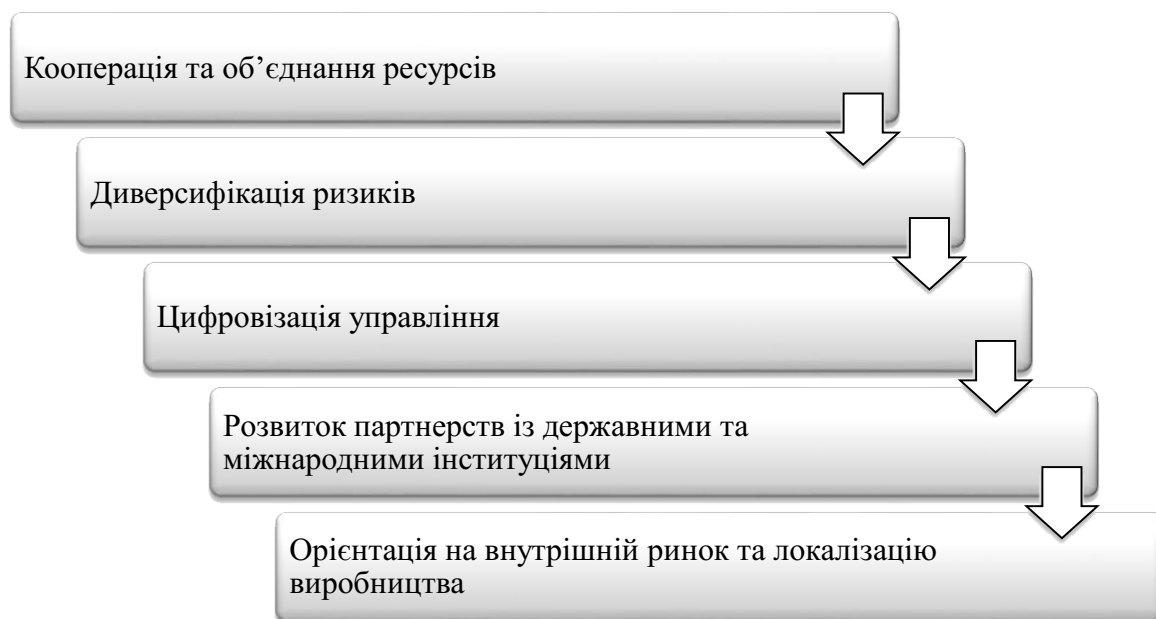
вертикальна інтеграція, а саме контроль над усім виробничим ланцюгом – від сировини до готової продукції – для забезпечення стабільності постачань;

кластеризація – створення промислових кластерів, які об'єднують виробників, постачальників та наукові установи для спільного розвитку та інновацій.

Ці підходи сприяють підвищенню ефективності, зменшенню ризиків та забезпеченню стійкості в умовах нестабільного середовища.

В умовах масштабних викликів, спричинених війною, промислові підприємства України змушені оперативно адаптуватися до нової реальності. Це стимулює формування оновленої управлінської парадигми, в основі якої – корпоративна інтеграція як інструмент підвищення стійкості, гнучкості та ефективності виробничої діяльності. Рис. 2.16 ілюструє основні засади цієї концепції, що охоплюють кооперацію, диверсифікацію ризиків, цифровізацію управління, розвиток партнерств та орієнтацію на внутрішній ринок. Сукупність цих підходів забезпечує адаптивність промислових

структур до нестабільного середовища та створює передумови для їхнього стратегічного розвитку.



**Рис. 2.16. Ключові засади нової концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств в умовах воєнних викликів**

*Джерело: авторська розробка.*

Рис. 2.16 демонструє основні напрями, які формують оновлену концепцію управління корпоративною інтеграцією українських промислових підприємств в умовах війни. Одним із першочергових пріоритетів стає кооперація – підприємства активно консолідують ресурси у виробничій, логістичній та інноваційній сферах, що дозволяє підтримувати стабільність бізнес-процесів та зберігати конкурентні переваги.

Іншою ключовою складовою є диверсифікація ризиків, що реалізується через інтеграційні об'єднання, які знижують критичну залежність від окремих джерел постачання, ринків збуту або географічного розташування.

У зв'язку з ускладненим доступом до фізичної інфраструктури розвивається цифрове управління, що охоплює використання цифрових платформ для спільного планування, контролю та аналітики.

Важливою складовою концепції є розширення партнерств із державними структурами та міжнародними організаціями. Саме інтегровані корпоративні об'єднання мають кращі можливості для залучення зовнішнього фінансування, грантів і технологічної підтримки.

Нарешті, локалізація виробництва та орієнтація на внутрішній ринок дозволяє швидше адаптуватися до нових умов, активізувати місцеву економіку та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

У комплексі ці напрями створюють нову модель стійкого функціонування промисловості в кризовий період і слугують основою для її подальшого структурного оновлення.

Таким чином, управління корпоративною інтеграцією стає не лише засобом відновлення промисловості, але й платформою для її стратегічної трансформації відповідно до нових геоекономічних умов. Українські промислові підприємства демонструють гнучкість, інноваційність та здатність до самоорганізації, що дозволяє поступово долати наслідки війни та формувати фундамент для післявоєнного розвитку.

Формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах динамічного економічного середовища. Розроблена концепція виступає інструментом системного управління об'єднанням підприємств, спрямованим на досягнення спільних цілей, синергії ресурсів та довгострокового розвитку. Вона базується на принципах цілеспрямованості, адаптивності, координації та контролю, що дозволяє враховувати інтереси всіх учасників інтеграційного процесу.

Запропонована структура концепції, доповнена деталізацією її етапів, дозволяє логічно, поетапно та послідовно реалізовувати інтеграційні проекти різної складності. Такий підхід дає змогу ефективно планувати інтеграційні процеси, мінімізувати ризики, забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень, а також створювати гнучкі та стійкі управлінські

моделі. У підсумку, концепція управління корпоративною інтеграцією не лише формує теоретичну базу, але й має високу практичну цінність для керівників і власників промислових підприємств, які прагнуть до стратегічного зростання й зміцнення позицій на ринку.

Крім того, формування ефективної концепції управління корпоративною інтеграцією сприяє оптимізації виробничих, фінансових та управлінських процесів у межах об'єднаних структур. Це дозволяє не лише знижувати витрати й уникати дублювання функцій, а й забезпечує кращу координацію дій, прискорення інноваційного розвитку та підвищення якості управлінських рішень. В умовах глобалізації та швидких технологічних змін така концепція дає змогу підприємствам оперативно реагувати на виклики ринку, нарощувати потенціал і зміцнювати економічну безпеку. Відтак, управління інтеграційними процесами на основі цілісної концепції є не лише доцільним, а й необхідним для сталого розвитку промислових підприємств.

Визначено, що українська промисловість демонструє здатність до відновлення та розвитку навіть в умовах воєнного стану. Стратегії корпоративної інтеграції, підтримка з боку держави та міжнародних партнерів, а також адаптація до нових реалій сприяють формуванню стійкої та конкурентоспроможної економіки.

Для подальшого зміцнення промислового сектору необхідно продовжувати впровадження інновацій, розвивати інфраструктуру та забезпечувати сприятливі умови для інвестицій.

## **Висновки до розділу 2**

1. Інтеграційні об'єднання акціонерних товариств є важливими суб'єктами ринкової економіки, що сприяють мобілізації ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку. Їх функціонування дозволяє ефективніше використовувати синергійний ефект від взаємодії учасників у межах єдиної корпоративної структури.

Результати економічного аналізу свідчать, що ефективність функціонування інтеграційних об'єднань залежить від таких факторів, як оптимізація організаційної структури, вдосконалення системи управління та адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Оцінка фінансових показників демонструє, що успішні інтеграційні об'єднання досягають стабільного зростання доходів, зменшення витрат та підвищення рентабельності.

2. Досліджено ключові драйвери корпоративної інтеграції промислових підприємств і розглянуто їх вплив на організаційну ефективність та конкурентоспроможність. Проаналізовано різноманітні стратегії та методи, використовувані підприємствами для досягнення успішної корпоративної інтеграції, а також визначено головні фактори, що впливають на успіх цього процесу. Проведено загальний огляд актуальних підходів і практик у галузі корпоративної інтеграції, який допоможе краще зрозуміти сутність цього процесу та забезпечить базу для подальших досліджень та розвитку стратегій управління в сучасному бізнес-середовищі.

3. Розглянуто практичний досвід проведення корпоративної інтеграції на різних промислових підприємствах з урахуванням їхніх особливостей та специфіки галузі. Розкрито важливі аспекти, такі як вибір стратегії інтеграції, управління змінами, підвищення ефективності операцій та забезпечення підтримки співробітників у процесі переходу. У роботі пропонується глибокий та всебічний огляд сучасних підходів до корпоративної інтеграції, що може бути корисним для менеджерів, консультантів та академічних дослідників, що зацікавлені в даній темі.

4. Визначено сучасні умови глобалізації, цифровізації та економічної нестабільності формування ефективної концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств набуває особливої актуальності. Інтеграційні процеси виступають потужним інструментом відновлення та модернізації промислового сектору, що особливо важливо для України в умовах післякризового економічного відновлення.



Розроблено теоретико-методологічну основу управління процесами корпоративної інтеграції промислових підприємств для підвищення їх ефективності, конкурентоспроможності та стійкості. Розкрито сутність і принципи корпоративної інтеграції, проаналізовано сучасні світові тенденції, індекси промислового виробництва в Україні, зростання експорту та капітальних інвестицій. На основі цього обґрунтовано доцільність формування єдиної управлінської платформи для координації об'єднаних підприємств.

5. Окрему увагу приділено методам управління інтеграцією, зокрема стратегічному менеджменту, реінжинірингу бізнес-процесів, централізації функцій, а також використанню цифрових інструментів: ERP, CRM, BI-систем та штучного інтелекту. Узагальнено досвід успішних інтеграційних прикладів провідних світових корпорацій дозволяє адаптувати найкращі практики до українських реалій. Результати такого вектору дослідження можуть стати основою для формування національної політики підтримки інтеграційних процесів у промисловості.

6. Сформовано концепцію управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, яка ґрунтується на системному підході до узгодження стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та інноваційних аспектів діяльності інтегрованих структур. Запропонована концепція враховує особливості сучасного етапу розвитку промисловості, зокрема підвищення ролі цифровізації, інтелектуалізації управлінських процесів та орієнтацію на стійкий розвиток.

Концепція передбачає формування цілісного механізму управління корпоративною інтеграцією, який включає: визначення стратегічних цілей об'єднання, оцінку потенціалу учасників інтеграції, розроблення організаційно-економічного механізму координації взаємодії, а також систему моніторингу ефективності інтеграційних процесів.

Висновки та результати досліджень автора, наведені у другому розділі, опубліковані у наукових працях: [50-52].

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2:**

1. Gorlova O.P. Integration of standardised industrial enterprise management systems. *Market economy modern management theory and practice*. 2023. 21 (2(51)). Pp. 9-20 URL: [http://www.doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274361](http://www.doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274361)
2. Римар М.В., Ватаманюк-Зелінська У.З. Інтеграційні процеси у підприємстві : монографія. Львів : РВВ НЛТУ України, 2013. 188 с.
3. Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика : колективна монографія. за ред. д.філософ.н., проф. В.Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н.Г. Метеленко. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 588 с
4. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник». Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с.
5. Салига К.С., Гуцалюк О.М. Ресурсно-компетентнісна парадигма організації управління корпоративними інтеграційними процесами акціонерних товариств. *Бізнес-інформ*. 2018. № 10. С. 369-376.
6. Пугачевська К., Гомба А., Смочко В. Концептуальні засади формування корпоративних інтегрованих структур. *Науковий вісник Мукачевського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 1. С. 108-113. URL: [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1\(13\)-108-113](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2020-1(13)-108-113)
7. Від зерен до чіпсів вертикальна інтеграція відрізняється від старих моделей. 2024. URL: [https://www.ft.com/content/803c0734-a1ad-4a2a-9f4f-f322c8c12a77?utm\\_source](https://www.ft.com/content/803c0734-a1ad-4a2a-9f4f-f322c8c12a77?utm_source)
8. Honeywell – один з небагатьох промислових конгломератів США, що залишився, розділиться на три компанії. 2025. URL: <https://apnews.com/article/honeywell-24e46c1e34bfeb702acecead3fd98060>

9. Даніель Сміт. Приклади горизонтальної інтеграції: 5 компаній, завдяки яким це спрацювало. 2019. URL: [https://bizfluent.com/13721106/horizontal-integration-examples-5-companies-that-made-it-work?utm\\_source](https://bizfluent.com/13721106/horizontal-integration-examples-5-companies-that-made-it-work?utm_source)
10. Як українська промисловість долає воєнні виклики. 2022. URL: <https://rpr.org.ua/news/yak-ukrainska-promyslovist-dolaie-voienni-vyklyky/>
11. Сучасні тенденції в українській промисловості. НІСД. 2024. URL: [https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti?utm\\_source](https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/suchasni-tendentsiyi-v-ukrayinskiy-promyslovosti?utm_source)
12. Промвиробництво в Україні у 2024р. зросло на 3,6% - Держстат. Інтерфакс-Україна. 2025. URL: <https://bin.ua/news/economics/economic/330202-promvirobnictvo-v-ukrayini-u-2024r-zroslo-na-36.html>
13. Зеліско І.М., Сорока А.М., Манькута Я.М., Шаталов О.В. Адаптивні стратегії управління корпоративною інтеграцією підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 3. С. 215-219. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-42>
14. Hutsaliuk O., Bondar I., Popov O. Forming of investment attractiveness and providing of economic efficiency of corporate integration association. *Економічний вісник Донбасу*. № 2 (68). 2022. С. 79-86. 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)
15. Case Studies: Successful Companies that Have Implemented Vertical Integration. 2023. URL: [https://www.devensoft.com/articles/vertically-integrated-companies-case-studies/?utm\\_source](https://www.devensoft.com/articles/vertically-integrated-companies-case-studies/?utm_source)
16. Колісніченко В. Україна в 2024 році експортувала 1,63 млн. т. плоского прокату. 2025. URL: [https://gmk.center/ua/news/ukraina-v-2024-roci-eksportovala-1-63-mln-t-ploskogo-prokatu/?utm\\_source](https://gmk.center/ua/news/ukraina-v-2024-roci-eksportovala-1-63-mln-t-ploskogo-prokatu/?utm_source)
17. У 2023 році капітальні інвестиції в металургію зросли на 56%. 2023. URL: [https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-kapitalni-investytsii-v-metalurhiiu-zrosly-na-56/?utm\\_source](https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-kapitalni-investytsii-v-metalurhiiu-zrosly-na-56/?utm_source)
18. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія. 2-ге вид. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 420 с.

19. Боковець В.В. Теоретико-методичні засади управління корпораціями: монографія. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 206 с.
20. Алексєєв І.В., Колісник М.К., Мороз А.С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: монографія. Львів: Видавництво Національного Університету «Львівська політехніка», 2007. 132 с.
21. Волкова Н.М., Сахно Т.В. Промислові кластери. Полтава: Видавництво «Асмі», 2005. 272 с.
22. Сазонець І.Л. Корпоративне управління. Світовий досвід та механізм залучення інвестицій. Київ: ЦНЛ, 2008. 304 с.
23. Гузенко А.О. Теоретично-методологічне забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2021. Vol. 7. Iss. 5. Pp. 36-43.
24. Сердюков К.Г. Архітектурне моделювання функціонування та розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 175-181.
25. Блінов О., Шевчук С. Зростання у промисловості України 2023 року. 2024. URL: [https://forbes.ua/news/zrostannya-v-promislovosti-2023-roku-sklalo-59-pislya-padinnya-na-44-04042024-20306?utm\\_source](https://forbes.ua/news/zrostannya-v-promislovosti-2023-roku-sklalo-59-pislya-padinnya-na-44-04042024-20306?utm_source)
26. Петченко М.В., Якушев О.В., Якушева О.В., Зубарева Г.М. Фінансове управління корпорацій: емпіричне дослідження факторів впливу на залучення позикових коштів. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. С. 54-60.
27. Гаврилова Н.В., Бойко О.В., Ремзіна Н.А., Сухачова О.О. Фінансово-економічний інструментарій забезпечення ефективності реалізації корпоративної інтеграції та контролю в акціонерних товариствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 56-61.
28. Гуцалюк О.М. Теоретико-методологічне забезпечення формування

механізму управління корпоративними інтеграційними процесами. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 2 (33). С. 28-33.

29. Бондар Ю.А., Аблязова Н.Р., Ус Г.О., Жовновач Р.І. Концепція корпоративного контролінгу та економічних ризиків в системі маркетингового менеджменту інтеграційних підприємств і об'єднань акціонерних товариств. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2024. № 1 (31). С. 276-289.

30. Дідовець І.В., Слободянюк О.В., Карпуніна М.С., Котлубай В.О. Фінансова стратегія інноваційного розвитку корпоративного управління інтеграційними об'єднаннями та підприємствами ІТ кластеру. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2023. № 2 (30). С. 169-177.

31. Заграновська А. Інтеграція підприємств: оцінка доцільності та припустимого ступеня незалежності учасників холдингу: монографія. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. KG, 2011. 223 с.

32. Kolodynskyi S.B., Storozhuk O.V., Lozova T.P., Kalinin O.V. Strategic management of the economic security of corporate enterprises under the influence of integration processes and digitalization. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*. 2023. Vol. 22. Pp. 55-63.

33. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies. Boston: Artech House, 2006. 504 p.

34. Zakharchenko O., Kotsiurba O., Koval V., Abliazova N. Organizational and Economic Levers of Activation of Corporate Governance in the Innovative Activity of Joint-Stock Companies of Ukraine. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. 2022. № 2 (43). Pp. 124-131.

35. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З.Б. Живко, О.Р. Сватюк, М.І. Копитко; за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛДУВС, 2018. 456 с.

36. Про Захист економічної конкуренції: Закон України від від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#n14>

37. Чуб О. Банки на ринку корпоративного контролю: проблеми оцінки вартості бізнесу. *Вісник Національного банку України*. 2008. № 10. С. 54-56.
38. Костюк О. М. Корпоративне управління банком: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 332 с.
39. Щербина В.С. Господарське право: підручник. Київ: Юрінком Інтер, 2013. 636 с.
40. Лукач І.В. Правове положення холдингових компаній: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 240 с.
41. Беяневич О.А., Мягкий А.В. Корпоративне управління за законодавством України: теоретико-прикладні проблеми. монографія. Київ: НДІ приватного права і підприємництва імені академіка Ф.Г. Бурчака. НАПрН України, 2017. 320 с.
42. Кравчук В.М. Корпоративне право. Науково-практичний коментар законодавства та судової практики. Київ, 2008. 720 с.
43. Колодинський С.Б., Лозова Т.П., Сторожук О.В., Пітел Н.С. Економічні стратегії та ризики інноваційного управління інтеграційно-диверсифікаційними процесами корпоративних об'єднань. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 1 (86). С. 64-79.
44. Кміть В.М., Коблюк А.С. Форми корпоративного контролю та їхній вплив на фінансову ефективність вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. (176). 136-140.
45. Гончар В.В., Калінін О.В., Орлова А.А., Федюк Б.О. Корпоративно інтегроване управління групами та об'єднаннями підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 57-62.
46. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
47. Бойко О.В., Гаврилова Н.В., Щепка О.В. Економічні та фінансові ризики діяльності корпоративних інтегрованих структур в контексті розвитку безпекового і маркетингового менеджменту інтеграційних процесів.

*Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання. 2023. С. 49-58.*

48. Зеліско І.М., Гордієнко О.Є., Іванов О.О. Сучасна парадигма інноваційного розвитку підприємств в умовах VUCA-світу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 4 (47). С. 65-72. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.045460*

49. Франко О.І. Передумови та особливості розвитку корпоративного контролю в інтеграційних об'єднаннях акціонерних товариств. Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Умань, 15 жовтня 2024 р). Умань: УНУС. 2024. С. 293-295.

50. Григораш С.Ю. Особливості впливу та оцінювання адміністративних, економічних і управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств. *Вісник економічної науки України. 2023. № 2 (45). С. 194-199. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).194-199](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).194-199).*

51. Григораш С.Ю. Засоби регулювання корпоративних відносин в акціонерних товариствах України. *Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 20 жовтня 2022 р.) [Електронний ресурс]. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 48-49. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4288>*

52. Hutsaliuk O.M., Levchenko A.O., Storozhuk O.V., Zalevskyi A.V., Doroshenko T.M., Hryhorash S.Y. Directions for increasing the level of environmental friendliness of innovative and investment attractiveness of transport and logistics companies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. 1126(1). 012028. DOI: 10.1088/1755-1315/1126/1/012028. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1126/1/012028/pdf>*

### РОЗДІЛ 3

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств

В умовах динамічного розвитку цифрової економіки, посилення глобальної конкуренції та прискорення технологічних змін особливого значення набуває здатність промислових підприємств до адаптації, інновацій та ефективного управління складними організаційно-технологічними системами. Саме рівень технологічно-управлінської зрілості визначає готовність підприємства до впровадження сучасних управлінських підходів, цифрових технологій і корпоративних трансформацій.

Оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості є важливою передумовою для розроблення стратегій розвитку, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності корпоративного управління. Однак наявні підходи до її визначення часто не враховують комплексного поєднання управлінських, технологічних і організаційних факторів, що обмежує можливості об'єктивної оцінки стану підприємства.

У зв'язку з цим постає необхідність розроблення методичного підходу, який дозволить системно оцінити рівень корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств, визначити основні напрями підвищення їх інноваційно-управлінського потенціалу та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей розвитку.

Оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств – це складний процес, що включає аналіз рівня розвитку управлінських практик, цифрових технологій, інноваційного потенціалу та здатності до адаптації у змінному середовищі.



Існує кілька методичних підходів до такого оцінювання, які можна умовно класифікувати за джерелами, методикою та рівнем деталізації. Розглянемо основні з них:

1. Модель зрілості (Maturity Models). Найпоширеніший підхід, що базується на концепції поетапного розвитку підприємства. Відомі моделі:

СММІ (Capability Maturity Model Integration) – орієнтована на управління процесами;

BPMM (Business Process Maturity Model) – для оцінювання бізнес-процесів;

Digital Maturity Models (Industry 4.0 Maturity Index, Acatech, etc.) – фокус на цифровій трансформації та індустрії 4.0.

Етапи зрілості (приклад):

початковий (хаотичні процеси);

повторюваний;

визначений (документовані процеси);

керований (метрики, моніторинг);

оптимізований (інновації, автоматизація).

2. Оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI-based Approach). Метод базується на вимірюванні конкретних показників:

рівень автоматизації виробництва;

частка цифрових технологій у бізнес-процесах;

інноваційна активність;

витрати на R&D;

індекс гнучкості управління.

3. SWOT/PEST-аналіз + технологічний аудит. Комплексний підхід, що враховує:

внутрішні чинники (структура управління, технології, культура);

зовнішні умови (ринкові тренди, регуляторне середовище).

Дозволяє сформулювати загальну картину готовності підприємства до трансформації.

4. Анкетування та експертне опитування. Застосовується для якісної оцінки стану підприємства через:

опитування керівників, IT-менеджерів, технічних директорів;

самооцінка за шкалою (від 1 до 5 або 1 до 10) за різними напрямками: IT-інфраструктура, стратегічне планування, цифрові навички персоналу тощо.

5. Бенчмаркінг (Benchmarking). Порівняння з галузевими лідерами або «еталонними» підприємствами:

аналіз відставання або переваг;

визначення найкращих практик;

виявлення технологічних або управлінських «вузьких місць».

6. Методи штучного інтелекту та Big Data-аналітика. Сучасний підхід, що базується на аналізі великих обсягів даних:

використання машинного навчання для прогнозування рівня зрілості;

оцінка на основі даних ERP-систем, IoT, CRM тощо.

7. Сценарний аналіз. Даний підхід дозволяє моделювати різні сценарії розвитку підприємства з урахуванням технологічних та управлінських змін:

сценарії «базовий», «інноваційний», «ризиковий»;

визначення впливу нових технологій на управління;

оцінка стійкості до змін та гнучкості управлінських рішень.

Приклад: як впровадження MES-системи (Manufacturing Execution System) вплине на операційний цикл і систему прийняття рішень.

8. Методика EFQM (European Foundation for Quality Management). Європейська модель досконалості, яка дозволяє оцінити: лідерство, стратегію, людські ресурси, партнерства та ресурси, процеси, продукти і послуги, підприємства проходять самодіагностику та отримують індекс зрілості в кожній із сфер.

9. Balanced Scorecard (BSC). Цей підхід допомагає оцінити зрілість за чотирма вимірами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та

розвиток. До кожного блоку додаються метрики, що дозволяють побачити баланс між традиційним менеджментом та інноваційною зрілістю.

10. Оцінка за моделлю Lean/Kaizen. Lean-технології та принципи безперервного вдосконалення дозволяють:

- визначити рівень операційної ефективності;
- оцінити культуру поліпшень на підприємстві;
- перевірити готовність персоналу до змін.

Застосовується разом із інструментами типу Value Stream Mapping (VSM), 5S, PDCA, тощо.

11. Система TRL (Technology Readiness Level) + MRL (Management Readiness Level). Поєднання двох шкал:

TRL (технологічна готовність): від 1 (ідея) до 9 (серійне виробництво);

MRL (управлінська готовність): оцінює управлінську інфраструктуру, методологію управління змінами, стратегічне планування.

Особливо ефективно для інноваційних проєктів або підприємств, що переходять на нову технологічну платформу.

12. Оцінювання цифрової культури та компетентностей персоналу. Бо рівень зрілості залежить не лише від обладнання, а й від людей:

- тести цифрової грамотності;
- аналіз навичок роботи з ERP, CRM, CAD/CAM, PLM;
- готовність до участі в цифровій трансформації.

Методики: цифровий профіль співробітника, цифровий «паспорт підприємства», мапи навичок (Skill Mapping).

Вибір методики залежить від мети оцінювання (внутрішній аудит, трансформаційна стратегія, залучення інвестицій), доступності даних і специфіки підприємства. Найефективнішим підходом є комбінування кількох методик: наприклад, використання моделі зрілості разом із KPI та експертною оцінкою.

Отже, оцінка технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств є багатогранним і складним процесом, який потребує інтеграції

різних методик, моделей та інструментів. Вибір конкретного підходу залежить від специфіки підприємства, цілей оцінки та доступних ресурсів. Найбільш ефективними є комбіновані методи, що включають як кількісні показники, так і якісні оцінки.

Таким чином, щоб отримати комплексну картину зрілості підприємства, важливо застосовувати багатоаспектний підхід, який охоплює як управлінські, так і технологічні складові розвитку. Це дозволить не лише оцінити поточний стан підприємства, а й розробити стратегічні рекомендації для подальшої трансформації та вдосконалення процесів.

Таблиця 3.1

### Складові оцінки зрілості підприємства за моделлю ECM3 (Version 2.0)

Складова оцінки	Параметр оцінки
Людська складова	Досвід ведення бізнесу
	Досвід використання інформаційних технологій
	Ступінь стандартизації та рівень аналізу бізнес-процесів
	Рівень вирівнювання та синхронізації знань (розуміння) про бізнес-процеси керівників та ІТ-спеціалістів
Інформаційна складова	Реєстрація, фіксація і класифікація інформації
	Зберігання інформації, повний цикл контент-менеджменту
	Інформатизація управлінських процедур
	Системний аналіз інформації
	Швидкий пошук інформації
Системна складова	Використання інформаційних систем управління
	Використання наскрізних автоматизованих систем
	Управління безпекою підприємства
	Управління юзабіліті системних продуктів

*Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [16].*

Для забезпечення практичної реалізації розробленого методичного підходу до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості

промислових підприємств доцільно представити його структурно-логічну схему. Вона відображає послідовність етапів, зміст аналітичних процедур, взаємозв'язки між складовими оцінювання та інструментами прийняття управлінських рішень.

Запропонована схема дозволяє систематизувати процес оцінювання, визначити ключові параметри зрілості підприємства за технологічними та управлінськими критеріями, а також забезпечити інтеграцію результатів аналізу у загальну систему корпоративного управління. Вона слугує методичною основою для формування рекомендацій щодо підвищення рівня технологічно-управлінської зрілості та вибору пріоритетних напрямів розвитку підприємства.

Відповідно до методології нечіткої логіки множина можливих значень показника розбивається на п'ять підмножин, що перетинаються: перша підмножина – це дуже низький рівень, у термінології технологічно-управлінської зрілості – перший рівень, який плавно перетікає у другу підмножину – низький, другий рівень технологічно-управлінської зрілості і так далі. Кожна підмножина значень описується функцією належності  $\mu$  (формула 3.1):

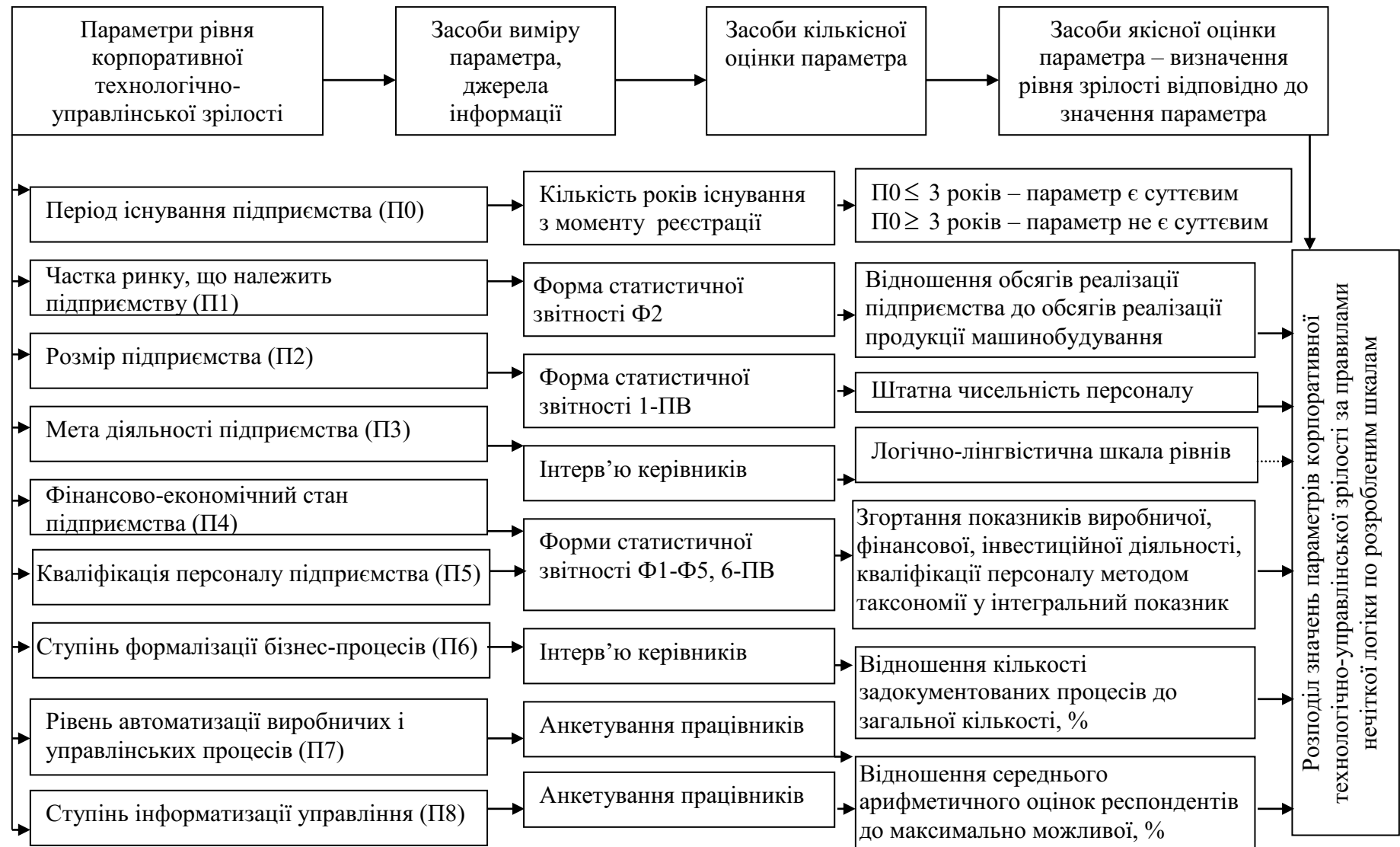
$$N = \mu_n(X), \quad (3.1)$$

де  $N$  – номер підмножини,  $N \in [1;5]$ , 1 – перший рівень зрілості, 2 – другий і т.д.;

$\mu_n$  – функція належності  $n$ -ї підмножини;

$X$  – змінна, характеристика, параметр, який оцінюється.

Функція належності змінюється в інтервалі від 0 до 1, при нульовому її значенні показник не належить інтервалу, при значенні 1 – показник на 100% відповідає певному рівню. Значення показника в межах кожного рівня мають три інтервали.



**Рис. 3.1. Схема реалізації методичного підходу до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислового підприємства**

*Джерело: сформовано, узагальнено та доповнено автором.*

Перший інтервал значень відповідає зоні абсолютної впевненості (тобто якщо значення показника попадає в цей інтервал, то зі 100% впевненістю можна стверджувати, що показник відповідає певному рівню технологічно-управлінської зрілості підприємства).

Другий інтервал відповідає зоні зниженої впевненості (якщо значення показника попадає в цей інтервал, то з впевненістю, що значно менше за 100 %, можна стверджувати, що показник відповідає певному рівню технологічно-управлінської зрілості підприємства).

Третій інтервал відповідає зоні абсолютної невпевненості, тобто при поданні значення показника в цей інтервал можна стверджувати, що він не відповідає даному рівню технологічно-управлінської зрілості.

Математично для побудови радарного графіку, що відобразить технологічно-управлінську зрілість, значення відповідає формулі 3.2.

$$PTZ_n = PTZ_{n-1} \times \mu_{n-1}(\Pi) + PTZ_n \times \mu_n(\Pi), \quad (3.2)$$

де  $PTZ_n$  – рівень технологічно-управлінської зрілості за параметром  $\Pi$ ;

$PTZ_{n-1}$  – порядковий номер n-1-ого рівня технологічно-управлінської зрілості;

$PTZ_n$  – порядковий номер n-ого рівня технологічно-управлінської зрілості;

$\mu(\Pi)$  – значення функції належності для даного параметра.

Узагальнені результати визначення рівня корпоративної технологічно-управлінської зрілості досліджених промислових підприємств представлені в табл. 3.2.

Дані табл. 3.2 показують, що аналізовані підприємства не досягли 4-го рівня корпоративної технологічно-управлінської зрілості, а тільки наближаються до нього. Найвищу технологічно-управлінську зрілість має ПАТ «Гідросила» з оцінкою 3,88, далі йде ПАТ «Світло шахтаря». Найменшу технологічно-управлінську зрілість має ПАТ «Гідропривід», що в цілому пов'язано зі станом діяльності і кваліфікацією персоналу.

**Рівні корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств в розрізі параметрів оцінки**

Параметри	Підприємства				
	ПАТ «Світло шахтаря»	ПАТ «Гідро-привід»	ПАТ «Гідро-сила»	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	ПАТ «РОСС»
П1	4	1	3	3,5	2
П2	4,1	3	4	3,2	3
П3	3	3	4	3	3
П4	3	2	3,25	4	3
П5	4	2	4,75	1,6	4
П6	3	3	4	4	3
П7	4	4	4	4	4
П8	3,86	4	4	4	4
Середнє значення	3,62	2,75	3,88	3,41	3,25

*Джерело: розраховано і визначено автором.*

Нажаль, жодне з аналізованих підприємств не досягло найвищого, четвертого рівня корпоративної технологічно-управлінської зрілості, проте спостерігається позитивна тенденція поступового наближення до нього. Це вказує на наявність у підприємств певного потенціалу для подальшого вдосконалення управлінських і технологічних процесів, але також підтверджує потребу у цілеспрямованих заходах щодо підвищення рівня їх зрілості.

Найвищі показники продемонструвало ПАТ «Гідросила» (3,88), що свідчить про достатньо високий рівень інтеграції технологічних та управлінських систем, ефективність процесів прийняття рішень і наявність розвинених механізмів корпоративної взаємодії. Це підприємство характеризується послідовною реалізацією стратегій цифрової трансформації, високою кваліфікацією персоналу та орієнтацією на інноваційний розвиток.

ПАТ «Світло шахтаря» також демонструє відносно високий рівень технологічно-управлінської зрілості, що пояснюється стабільністю виробничо-управлінських процесів і впровадженням сучасних технологічних



рішень, хоча окремі аспекти корпоративного управління ще потребують удосконалення.

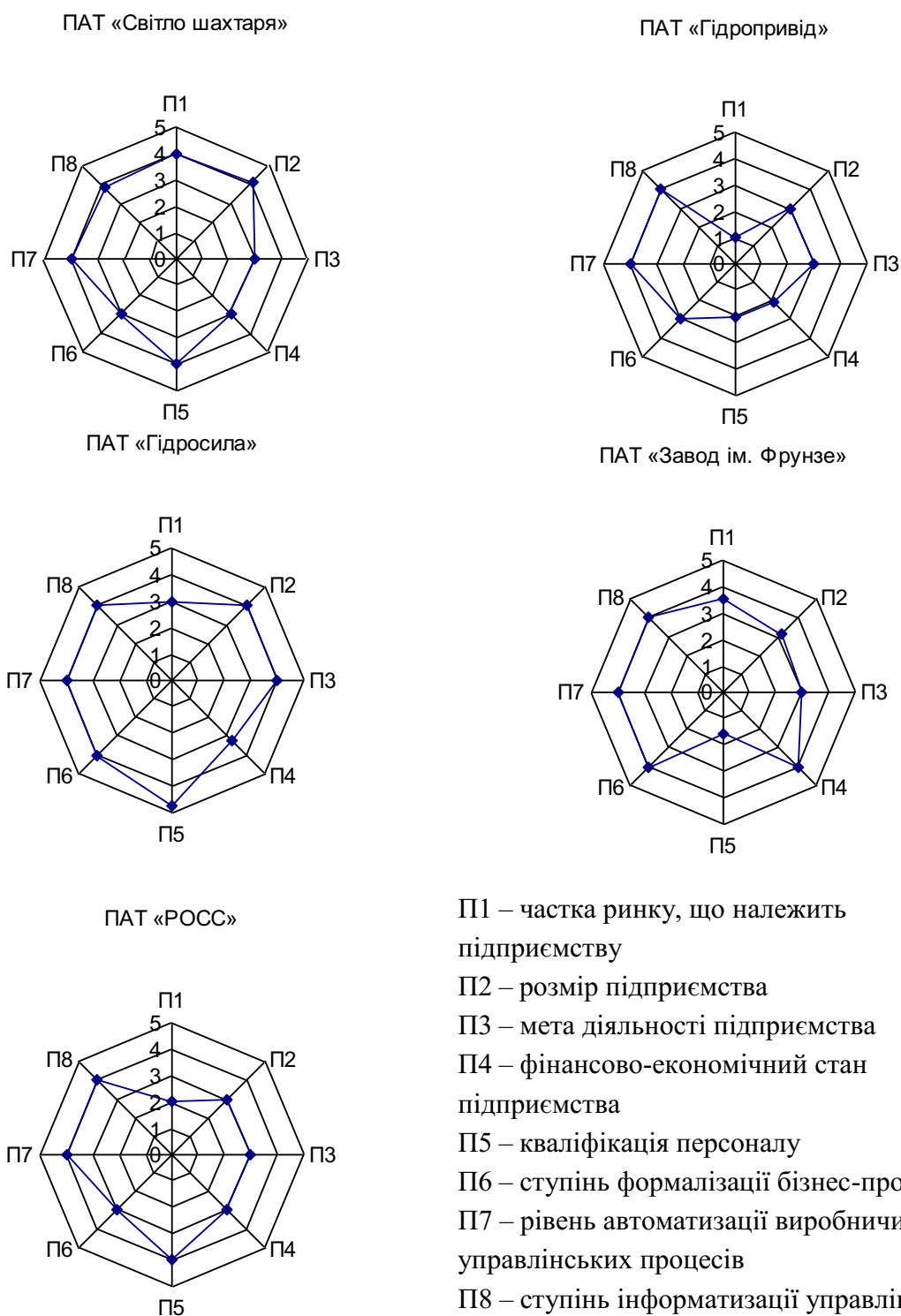
Найнижчий рівень зрілості спостерігається у ПАТ «Гідропривід». Отриманий результат зумовлений насамперед обмеженими інвестиційними можливостями, недостатнім рівнем автоматизації виробництва та відносно низькою кваліфікацією управлінського персоналу. Це свідчить про необхідність підвищення управлінських компетенцій, оновлення технологічної бази та активізації процесів внутрішньої координації.

Узагальнено, результати оцінювання підтверджують, що більшість досліджуваних підприємств перебувають на межі переходу від функціонального до інтегрованого рівня технологічно-управлінської зрілості. Це створює сприятливі передумови для формування стійкої динаміки розвитку за умови впровадження системного управління знаннями, цифрових технологій і стратегічного підходу до розвитку корпоративної культури.

Для наочності результатів проведеного оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості доцільно здійснити їх графічне відображення. Візуалізація отриманих даних дозволяє більш повно охарактеризувати рівень збалансованості окремих складових зрілості, порівняти їх між собою та визначити ключові напрями подальшого розвитку підприємств.

Отримані результати оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості дозволяють не лише визначити поточний рівень розвитку підприємства, але й виявити потенціал для вдосконалення технологічних та управлінських процесів. На основі інтеграції результатів аналізу можливо здійснити обґрунтований вибір напрямів модернізації, визначити потребу у впровадженні нових технологій і оптимізувати систему управління змінами.

Графічна інтерпретація результатів визначення рівня корпоративної технологічно-управлінської зрілості подана на рис. 3.2. Це дозволяє визначити найслабшу складову корпоративної технологічно-управлінської зрілості підприємства і спрямувати на неї управлінський вплив.



**Рис. 3.2. Радари складових рівня корпоративної технологічно-управлінської зрілості підприємств**

*Джерело: визначено автором.*

В цілому, сформований методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості підприємства є

складовою процесу управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та передумовою вибору технологій.

Розроблений та обґрунтований методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств дає змогу комплексно оцінити рівень розвитку управлінських і технологічних складових їх діяльності. Запропонований підхід базується на принципах системності, інтегрованості та адаптивності, що забезпечує врахування взаємозв'язків між технологічними процесами, організаційними структурами та управлінськими механізмами.

Проведене оцінювання показало, що більшість досліджених підприємств перебувають на межі переходу від функціонального до інтегрованого рівня зрілості, що свідчить про наявність позитивної динаміки розвитку, але водночас вимагає подальшого удосконалення системи управління, кадрового потенціалу та технологічної бази. Графічна інтерпретація результатів дозволила визначити найслабші елементи корпоративної технологічно-управлінської зрілості та сформувані напрями управлінського впливу, спрямовані на їх підвищення.

Сформований методичний підхід є не лише інструментом аналітичної діагностики, а й складовою процесу стратегічного вибору технологій, оскільки забезпечує узгодження управлінських рішень із рівнем технологічної готовності підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій щодо спрямування управлінського впливу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, інноваційної активності та стійкого розвитку промислових підприємств у контексті цифрової трансформації економіки.

Результати оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств свідчать про необхідність системного управлінського впливу, спрямованого на підвищення узгодженості технологічних, організаційних і кадрових компонентів розвитку. Для цього доцільно реалізувати такі заходи:

1. Організаційно-управлінський розвиток.

Удосконалити систему стратегічного планування шляхом поєднання

довгострокових корпоративних цілей із конкретними індикаторами зрілості.

Запровадити гнучкі моделі управління (agile, lean management) для підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін.

Розвивати міжфункціональну взаємодію між підрозділами, забезпечивши інтеграцію управлінських процесів у єдину інформаційну систему.

Створити систему внутрішнього контролю та оцінювання ефективності управлінських рішень за ключовими напрямками діяльності.

## 2. Технологічне вдосконалення.

Активізувати процеси впровадження цифрових технологій (ERP-, CRM-, MES-, PLM-систем) для автоматизації управління виробництвом і ресурсами.

Інвестувати у створення центрів технологічних інновацій та лабораторій цифрового моделювання.

Забезпечити моніторинг світових технологічних трендів і їх адаптацію до умов вітчизняної промисловості.

Запровадити політику сталого технологічного розвитку, з урахуванням екологічних і енергозберігаючих аспектів.

## 3. Кадровий та компетентнісний розвиток.

Розробити програми безперервного професійного навчання управлінського і технічного персоналу.

Впровадити систему оцінювання компетенцій працівників, спрямовану на формування лідерських якостей і цифрових навичок.

Розвивати внутрішню мотивацію до участі в інноваційних процесах через систему заохочень і корпоративного визнання.

Створити механізми залучення молодих фахівців та формування кадрового резерву для управлінських позицій.

## 4. Інформаційно-аналітичне забезпечення.

Побудувати інтегровану інформаційно-аналітичну платформу для збору, обробки та аналізу показників технологічно-управлінської зрілості.

Використовувати методи бізнес-аналітики (Business Intelligence) для прогнозування ризиків та обґрунтування управлінських рішень.

Запровадити регулярний аудит цифрової зрілості підприємства як складову внутрішнього контролю.

#### 5. Інноваційно-стратегічний розвиток.

Розробити корпоративну стратегію інноваційного розвитку з урахуванням оціненого рівня зрілості.

Активізувати участь у кластерах, технологічних альянсах і партнерських програмах для обміну досвідом та знаннями.

Підтримувати розвиток внутрішніх інноваційних проєктів, стартапів і дослідно-конструкторських ініціатив.

Забезпечити ефективну комунікацію між науковими установами, освітніми закладами та підприємством для формування спільного інноваційного простору.

#### 6. Фінансово-економічне забезпечення.

Формувати інвестиційну політику, спрямовану на підтримку технологічної модернізації та цифрових трансформацій.

Використовувати інструменти державно-приватного партнерства для реалізації проєктів технологічного оновлення.

Застосовувати економічні стимули для підвищення ефективності управлінських рішень і результативності інноваційних процесів.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню рівня корпоративної технологічно-управлінської зрілості, посиленню інноваційного потенціалу та формуванню адаптивної системи управління, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

У межах даного підрозділу обґрунтовано методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств, який базується на системному поєднанні управлінських, організаційних, технологічних та інноваційних аспектів діяльності. Запропонований підхід забезпечує можливість комплексної діагностики стану підприємства з урахуванням рівня розвитку його технологічної бази, якості управлінських процесів, гнучкості організаційної структури та здатності до впровадження інновацій.

Сформовано логіко-структурну схему реалізації оцінювання, що відображає послідовність етапів – від збору вихідної інформації та ідентифікації ключових факторів зрілості до інтегрального узагальнення результатів та розроблення рекомендацій щодо підвищення рівня зрілості.

Такий підхід дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання, підвищити достовірність аналітичних висновків і створити основу для прийняття ефективних управлінських рішень у межах корпоративної стратегії розвитку.

Реалізація методичного підходу сприяє формуванню аналітичного інструментарію для оцінювання готовності підприємства до цифрової трансформації, оптимізації управлінських процесів і зміцнення конкурентних позицій на ринку. Таким чином, розроблений підхід може бути використаний як практичний інструмент стратегічного планування та підвищення корпоративної ефективності промислових підприємств.

### **3.2. Методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств**

В умовах сучасного економічного розвитку ефективне управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств залежить від їх здатності швидко та своєчасно адаптуватися до безперервних глобальних змін зовнішнього середовища, які характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та непередбачуваністю. В епоху глобалізації та змін існуючі моделі управління бізнесом перестали бути ефективними, а система управління перебуває в стані кризи.

Гнучке реагування системи управління підприємством на ці зміни відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг підприємств на ринку та ефективності управління. Створення ефективної системи менеджменту під впливом інновацій та змін дозволяє оперативно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища підприємств та створити

передумови для підвищення якості управлінської діяльності, що є запорукою сталого розвитку.

Аналіз еволюції систем менеджменту показує, що з розвитком інформаційних технологій та глобальними змінами світових економічних процесів її роль і функції в забезпеченні ефективної діяльності підприємств зазнали значних змін, що вимагає переосмислення методів систем управління. Він формує та постійно впроваджує інновації та вдосконалює для пошуку конкурентної переваги. У цей час система управління має бути не просто інструментом, а стати ключовим елементом досягнення стратегічних цілей підприємств та механізмом підтримки її організаційних культурних цінностей.

Існує багато способів визначення природи технології управління. Методи менеджменту в основному пояснюються як процес поділу менеджменту на окремі процедури та операції для подальшої стандартизації виконання окремих завдань для ефективного досягнення встановлених цілей підприємства.

Загальні аспекти формування та впровадження технологій управління підприємством висвітлювалися у роботах таких науковців, як: Верба В.А. [1], Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бабаєв І.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.Б. [2], Бондар Ю.А. [3], Ушаков І.О. [4].

Бондарчук Л.В. та Попеляр А.В. [5], Гуцалюк О.М. [6-7] під технологією управління розуміють безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень.

Проблеми розвитку інформаційних технологій в корпораціях досліджували такі вітчизняні вчені, як Ільєнко Р.В. [8], Євдокимов В.В. [9], Різніченко Л.В. [10], Рибалко Л.П. [11], Сокол К.М. [12], Чмутова І.М. [13] та деякі інші. Ці роботи демонструють, що інформаційні системи є потужним інструментом для створення більш конкурентоспроможного та ефективного бізнесу. Виконуючи функції групування, систематизації, обробки та аналізу

даних, він допомагає підприємствам успішно реалізовувати функції управління підприємством і контролю над потоком інформації. Не дивлячись на велику кількість наукових досліджень в даній тематиці, залишаються питання, які потребують більш детального вивчення щодо виробу технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Взаємодія між інформаційними технологіями та бізнесом є складною і залежить від багатьох факторів, включаючи організаційну структуру, стандартні методи роботи, політику, культуру, середовище та управлінські рішення. Розвиток сучасних корпоративних інформаційних систем обумовлений потребою в більш детальній інформації про ринок та споживачів; збором і використанням різної інформації; необхідністю тісного взаємного контакту зі споживачами, тобто встановленням внутрішнього зв'язку; поглиблений розвиток інформаційних технологій. Тому проблема впровадження інформаційних технологій та їх роль у сучасному корпоративному управлінні є досить актуальною та потребує подальших глибоких досліджень.

Метою дослідження даної частини роботи є поглиблене вивчення інформаційних технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та підходу до управління корпоративною інтеграцією у створенні системного та стратегічного плану для досягнення цілей при управлінні промисловими підприємствами.

У сучасній економіці з кардинальними змінами та високими ризиками, безсумнівно, дуже важливо як найшвидше прийняти правильні стратегічні рішення та створити надійну систему корпоративного управління. Розробка та впровадження сучасних технологій управління є одним із ефективних шляхів підвищення рівня управління підприємством. Інформаційні технології можна використовувати для перепланування підприємства, зміни її структури, масштабів, методів комунікації та механізмів управління роботою, трудовими процесами, продуктами та послугами.



Нові інформаційні технології – важливий та необхідний інструмент управління підприємством, який дозволяє:

швидко, якісно та надійно отримувати, записувати, зберігати та обробляти інформацію;

значно скорочувати кількість керівників, які займаються збором, обліком, зберіганням та обробкою інформації на підприємствах;

керівництво підприємства та персонал на підприємстві отримують необхідну інформацію в обумовлений термін;

своєчасно та якісно вести аналіз, прогнозування господарської діяльності підприємства;

швидко і якісно приймати рішення по усіх питаннях управління підприємством.

Система корпоративного управління, яка враховує специфічні характеристики підприємства, основними ознаками якої є структура бізнес-одиниць підприємства та наявність таких органів управління, як загальні збори акціонерів, рада директорів, правління, директорів та ревізійної комісії, які називаються юридичними особами. Основними особливостями інформаційних систем підприємства є комплексне охоплення функцій управління; покращена впорядкованість бізнес-процесів; масштабність операцій; ефективність використання комп'ютерного та телекомунікаційного обладнання та програмного забезпечення; можливість локальної установки та впровадження різних частин системи. значущість системних функцій та інструментальної структури Адаптивність характеристик керованих об'єктів можливість розвитку системи після її впровадження на об'єкті. Комплексна інформаційна система підприємства охоплює всі бізнес-функції та всі процеси управління підприємством. За умов корпорацій вона може бути ефективною, оскільки забезпечує взаємодію масових та добре організованих процесів швидкодіючими засобами сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій високого науково-технічного рівня [6; 9].

Управління корпоративною інтеграцією вимагає розуміння бізнес-процесів, технологічної системи та потреб організації. Загально – це складний процес, адже інтеграція вимагає уваги до безпеки, масштабованості, надійності та ефективності взаємодії між системами.

Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств залежить від багатьох факторів, таких як розмір підприємства, його бізнес-модель, типи даних, що обробляються тощо. Тут доцільно навести деякі загальні рекомендації щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією.

Управління корпоративною інтеграцією (Enterprise Integration Management) включає в себе різні технології та підходи для забезпечення ефективної інтеграції між ефективними системами, додатками та послугами в корпоративному середовищі. Ось деякі з технологій та підходів, що використовуються в управлінні корпоративною інтеграцією:

1. Enterprise Service Bus (ESB): ESB є центральним компонентом в архітектурній інтеграції, що дозволяє підключати різні додатки і системи через централізовану шину. ESB надає механізм для обміну повідомленнями, трансформації даних, маршрутизації інформації та процесів керування.

ESB – це програмне середовище, що забезпечує централізовану, структуровану та надійну інтеграцію між розширеними системами та додатками в корпоративному середовищі. Використання ESB може значно полегшити інтеграцію, забезпечуючи спосіб обміну даними, маршрутизацію повідомлень та обробку даних.

В умовах розвитку цифрової економіки та зростання складності корпоративних інформаційних систем особливої актуальності набуває завдання забезпечення ефективної інтеграції різнорідних програмних рішень, бізнес-процесів і технологічних платформ. Для досягнення цілісності інформаційного простору підприємства та забезпечення узгодженої взаємодії між окремими системами застосовуються спеціалізовані інтеграційні архітектури. Одним із ключових інструментів у цьому контексті є Enterprise

Service Bus (ESB), який виступає основою побудови сервісно-орієнтованої архітектури (SOA) і забезпечує гнучкість та масштабованість корпоративних IT-рішень.

Представимо кілька важливих використань ESB (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Можливості використання Enterprise Service Bus**

*Джерело: авторська розробка.*

Слід зазначити, що ESB став необхідним інструментом для організацій, які мають складну інфраструктуру та потребують ефективної інтеграції між безкоштовними додатками та системами. Використання ESB дозволяє спростити та забезпечити надійну інтеграцію, зменшити залежність від конкретних точок підключення та полегшити управління корпоративними процесами.

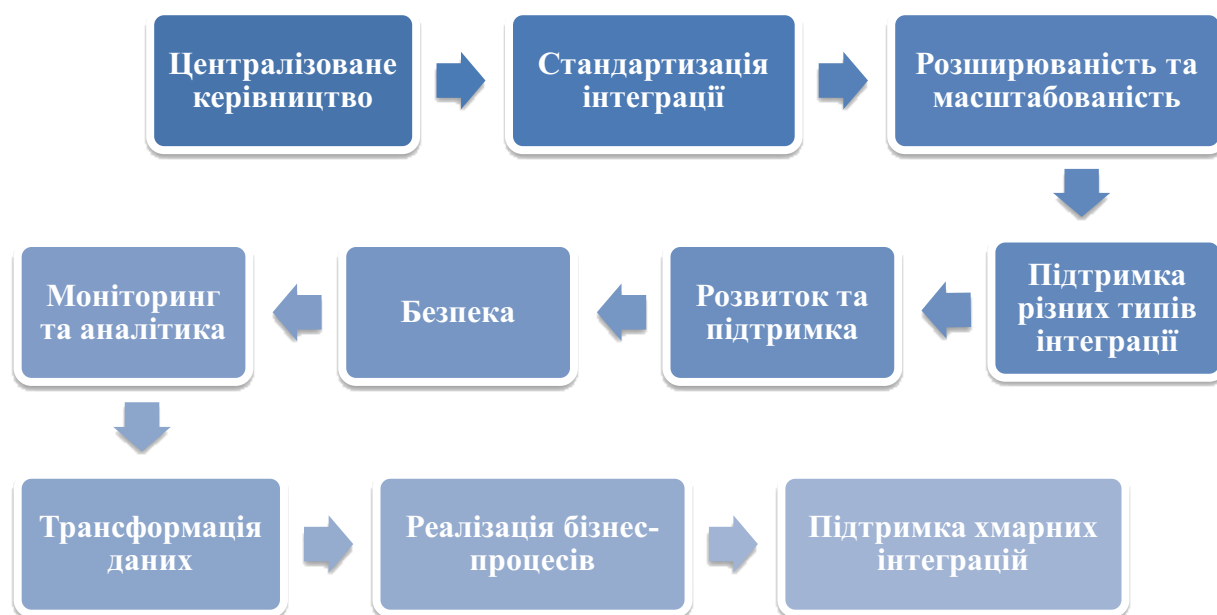
2. Черги повідомлень: використовують для асинхронної комунікації між системами. Вони можуть надсилати повідомлення в часі, зв'язки можуть бути зчитані та оброблені системою-отримувачем.

3. API (Application Programming Interface): використання API дозволяє з різними додатками та системами спілкуватися і взаємодіяти між собою. RESTful API і SOAP є популярними стандартами для веб-сервісів.

4. **Microservices Architecture:** мікросервісна архітектура розбиває додаток на невеликі, незалежні мікросервіси, які можуть спілкуватися між собою через API. Це спрощує розгортання, масштабування та управління додатками.

5. **Data Integration Platforms:** це платформи, які можуть інтегрувати дані з різних джерел, трансформувати їх та завантажувати в цільову систему. Приклади таких платформ включають Talend, Informatica, Apache Nifi тощо.

Використання платформи управління інтеграцією (Integration Management Platform) є кількома елементами для забезпечення ефективної та надійної інтеграції між розширеними системами та додатками в корпоративному середовищі. Ця платформа дозволяє організації керувати всіма аспектами інтеграції, включаючи комунікацію, трансформацію даних, моніторинг і безпеку. Наведемо деякі ключові позиції використання платформи управління інтеграцією (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Основні пункти використання платформи управління інтеграцією**

*Джерело: авторська розробка*

Таким чином, платформа управління інтеграцією є ключовою для забезпечення гнучкої та надійної інтеграції між різними компонентами

корпоративної інфраструктури. Вона разом з організацією вдосконалює свої процеси та забезпечує ефективну взаємодію між системами для досягнення більшої продуктивності та конкуренції.

6. **Middleware:** є проміжним елементом між додатками та операційною системою або базою даних. Може додатково керувати комунікацією та обміном даними між ефективними компонентами цих систем.

7. **Cloud Integration:** інтеграція в хмарних сервісах стає все більш популярною. Використання платформи інтеграції в хмарі дозволяє легко підключати хмарні додатки та сервіси до внутрішніх систем.

Використання хмарних сервісів для управління інтеграцією може значно спростити та покращити процеси інтеграції між високими системами та додатками в корпоративному середовищі. Хмарні сервіси надають доступ до інфраструктури, інструментів та послуг, які допомагають забезпечити швидку, масштабовану та надійну інтеграцію. Ось деякі способи використання хмарних сервісів для управління інтеграцією (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Методи використання хмарних сервісів для управління інтеграцією**

*Джерело: авторська розробка*

Отже, використання хмарних сервісів для підприємства може принести багато переваг, включаючи підвищену ефективність, зменшення витрат, масштабованість та підвищену доступність даних та послуг.

8. API Gateways: служать точкою входу для всіх запитів до API. Вони не зможуть керувати доступом, безпекою та моніторингом API.

9. Архітектура, керована подіями: архітектура, яка базується на подіях, дозволяє системам реагувати на події та сповіщати інші системи про зміни. Це корисно для реакції на реальні події в режимі реального часу.

10. DevOps і CI/CD: використання практики DevOps і Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) допомагає автоматизувати процеси.

Усі ці технології та підходи можуть бути об'єднані для створення комплексної системи управління корпоративною інтеграцією на промислових підприємствах. Гнучкість та готовність до змін грають важливу роль у забезпеченні успіху в цій області, забезпечуючи технології та потреби підприємства постійно еволюціонують.

Технології управління корпоративною інтеграцією підприємства виконують важливу роль у забезпеченні успішної інтеграції різних аспектів бізнесу та підприємства в єдину, спільну систему. Основна сутність цих технологій відбувається у спрощенні та автоматизації процесів управління, забезпечення обміну даними та відомостями між іншими підрозділами підприємства, партнерами та клієнтами.

Основні компоненти складової сутності технологій управління корпоративною інтеграцією розкривають наступні аспекти, що відображені на рис. 3.6. Вони визначають механізми узгодження стратегічних цілей підприємств-учасників, забезпечують координацію ресурсних потоків, інформаційної взаємодії та управлінських процесів. Зміст цих компонентів відображає комплекс підходів і інструментів, спрямованих на підвищення ефективності корпоративної взаємодії, оптимізацію структури управління та посилення синергетичного ефекту від інтеграції.



**Рис. 3.6. Сутнісні складові компоненти технології управління корпоративною інтеграцією**

*Джерело: авторська розробка.*

Ефективне управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності, зниженні витрат та підвищенні конкурентоспроможності. Зазначимо декілька ключових стратегій і практик управління інтеграцією на промисловому підприємстві, а саме:

стратегічне планування інтеграції включає створення стратегії інтеграції, яка відповідає стратегічним цілям підприємства; визначте основні процеси та системи, які потребують інтеграції; розробіть довгостроковий план інтеграції, який враховує розвиток бізнесу та технологічних потреб;

створення централізованого центру інтеграції або команди, відповідної для керування всіма аспектами інтеграції та забезпечення спільного доступу до ресурсів і нормативів для всіх проектів інтеграції;

використання сучасних інтеграційних платформ, таких як Enterprise Service Bus (ESB) або платформи управління інтеграцією, для забезпечення стандартизованого та ефективного підходу до інтеграції;

визначення стандартів для форматів даних, протоколів та інших параметрів інтеграції, проведення аналізу та оптимізації бізнес-процесів для підвищення продуктивності та зменшення складності інтеграції;

встановлення системи моніторингу та аналітики для відстеження процесів інтеграції, виявлення проблем та оптимізації продуктивності;

забезпечення відповідності вимогам безпеки та конфіденційності даних під час інтеграції використання механізму автентифікації, авторизації та шифрування для захисту даних під час передачі;

забезпечення навчання та розвиток для співробітників, які відмовляються від інтеграції, розширення знання та кращі практики з інтеграції серед усього персоналу;

проведення регулярних оглядів та оцінки інтеграційних процесів для виявлення можливостей для покращення та розвитку;

документування всіх аспектів інтеграції та змін, які впливають на інтеграцію, використання системи управління змінами для відстеження та контролю змін в інтеграційних процесах;

розвиток ефективних механізмів інтеграції з постачальниками та партнерами для покращення ланцюжків постачання та роботи з клієнтами.

Загальний підхід до управління корпоративною інтеграцією досягається у створенні системного та стратегічного плану, що дозволяє ефективно і надійно інтегрувати свої системи, додатки та процеси для досягнення стратегічних цілей. Такий підхід до управління корпоративною інтеграцією повинен бути гнучким та відповідати потребам конкретного промислового підприємства. Наступне утримання цих практик допоможе



забезпечити ефективну інтеграцію та покращити роботу підприємства в цілому.

На основі аналізу глобальної практики управління підприємством та використання інформаційної системи підприємства інформаційні системи підприємства поділяються на три категорії: локальні системи, інтегровані системи середнього розміру та великомасштабні інтегровані системи.

Факти довели, що сучасні інформаційні технології зробили інформацію в різних країнах більш відкритою, а існування глобальних інформаційних систем зробило організації в галузі інформаційних послуг майже не обмеженими національними кордонами.

Вирішальними орієнтирами для розв'язання проблеми мають стати статус-кво та тенденції розвитку інформаційного сектору економік розвинених країн, досвід ЄС у створенні власної інформаційної інфраструктури та широке застосування інформаційних технологій у всіх сферах життя та діяльності.

Для формування комплексу інноваційних технологій для кожного підприємства необхідно розуміти, що типові шаблони різноманітні, оскільки ієрархія технологій не має стійких (кількісних) меж, які чітко розмежовують рівні управління та технологічної зрілості. Це головним чином тому, що відповідно до концепції управління та послідовності рівнів технологічної зрілості, відповідно до закону сили інновацій, компанія не може перейти на вищий рівень, не подолавши попередній рівень, але межі між ними різні. Вибір і впровадження комплексу інноваційних методів управління є інтеграторами, сформованими динамічним розвитком кожного підприємства. Для отримання найкращих результатів від виконання комплексних прийомів необхідно дотримуватися послідовності операцій, описаних у роботі попередніх розділів.

Основні компоненти складової сутності технологій управління корпоративною інтеграцією розкривають логіку взаємозв'язку між

організаційними, інформаційними, управлінськими та технологічними елементами інтегрованої системи.

Основні компоненти складової сутності технологій управління корпоративною інтеграцією розкривають логіку взаємозв'язку між організаційними, управлінськими, інформаційними та технологічними елементами інтегрованої системи. Вони визначають структуру, механізми та інструменти забезпечення цілісності корпоративного простору, координації діяльності підприємств-учасників та досягнення синергетичного ефекту від інтеграції.

Організаційно-структурна складова. Визначає формування системи управління інтегрованими структурами, розподіл функцій, повноважень і відповідальності між рівнями управління. Забезпечує узгодженість цілей підприємств-учасників, формування корпоративних центрів компетенцій та створення гнучких організаційних форм взаємодії (холдинги, кластери, альянси).

Інформаційно-технологічна складова. Містить сукупність технологічних рішень, програмних платформ і цифрових інструментів, що забезпечують інтеграцію інформаційних потоків між підприємствами. Ключовим елементом виступає Enterprise Service Bus (ESB) як єдина комунікаційна шина, яка забезпечує взаємодію інформаційних систем, обмін даними, маршрутизацію повідомлень та автоматизацію бізнес-процесів.

Комунікаційна складова. Визначає систему інформаційних і управлінських зв'язків між підрозділами та підприємствами-учасниками інтеграції. Забезпечує ефективну взаємодію шляхом упровадження корпоративних порталів, систем електронного документообігу та спільних інформаційних середовищ, що сприяють підвищенню прозорості управління і швидкості прийняття рішень.

Функціонально-управлінська складова. Охоплює методи, моделі та процедури управління інтеграційними процесами, спрямовані на координацію діяльності, планування, контроль і оцінювання ефективності

корпоративної взаємодії. Вона формує основу для прийняття стратегічних рішень, оптимізації бізнес-процесів і впровадження сучасних підходів до управління (process management, agile management, KPI-системи).

Інноваційно-аналітична складова. Спрямована на підтримку інноваційного розвитку та підвищення адаптивності корпоративної системи. Включає інструменти аналітики, прогнозування, оцінювання ризиків та управління знаннями, що забезпечують формування інформаційної бази для стратегічних рішень і технологічного оновлення підприємств.

Узгоджена взаємодія зазначених компонентів формує цілісну технологічну основу управління корпоративною інтеграцією, яка забезпечує ефективне функціонування об'єднаних підприємств, підвищення рівня їх зрілості, конкурентоспроможності та стійкості в умовах цифрової трансформації економіки.

Таким чином можна сказати, що дослідження практики сучасної корпоративної діяльності на світових фінансових ринках довели, що розробка та впровадження сучасних інформаційних систем і технологій управління є одним із ефективних напрямків удосконалення корпоративного менеджменту. З'ясовуються основні завдання та характеристики інформаційної системи підприємства, включаючи комплексність функцій управління, ефективність використання комп'ютерного та телекомунікаційного обладнання та програмного забезпечення, адаптивність функцій і інструментальної структури системи до характеристик керованих об'єктів, тощо.

Враховуючи існуючі проблеми розвитку інформаційних систем підприємства, запропоновано алгоритм дій щодо підвищення рівня та ефективності інформатизації підприємства. Він зможе вирішувати актуальні проблеми впровадження корпоративних інформаційних систем з урахуванням особливостей вітчизняного законодавства та управління компанією. Побудова інформаційної інфраструктури сучасних підприємств невіддільна від інтеграції інформаційних систем і технологій управління.

Загалом, ефект інтеграції відображається в синергії, заснованій на взаємодії між інформаційними технологіями та програмними пакетами, а також у спільній роботі відділів і співробітників.

Дослідження дозволило виділити певні основні прийоми управління, які являють собою сукупність методів і механізмів впливу, за допомогою яких досягаються можливості динамічного розвитку підприємств. Тому, щоб вивчати нові й використовувати існуючі інформаційні знання, ми розуміємо, що впровадження нових технологій в управлінні бізнесом потребує чіткої системи з класифікаційними характеристиками, за якими можна керувати підприємствами та покращувати якість корпоративної діяльності.

Безумовно, розглянуті аспекти вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств не вирішують повністю усіх проблем прийняття та використання інформаційних технологій на промислових підприємствах. Тому, перспективи подальших досліджень передбачають аналіз проблемних ситуацій в даній сфері з метою визначення відповідних методів і вимог до ефективного управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

### **3.3. Науково-практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств**

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічних змін ринкового середовища, інтеграція промислових підприємств стає ключовим інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності. Корпоративна інтеграція охоплює широке коло організаційних, економічних та управлінських процесів, які спрямовані на забезпечення взаємодії підприємств у рамках спільних стратегій, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності діяльності. Це особливо актуально для промислових підприємств, які функціонують у висококонкурентному середовищі та

стикаються зі зростаючими викликами, такими як інноваційний розвиток, екологічна стійкість та впровадження сучасних технологій.

Науково-практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією стають важливим напрямом досліджень, оскільки вони дозволяють вирішувати питання оптимізації процесів, зменшення транзакційних витрат, підвищення синергії та посилення ринкових позицій підприємств. Зростаюча роль стратегічного управління в інтеграційних процесах підкреслює необхідність глибокого аналізу факторів, що впливають на ефективність інтеграції, а також розробки моделей, які забезпечують досягнення поставлених цілей.

Важливо зазначити, що корпоративна інтеграція має багатовимірний характер. Вона включає вертикальну інтеграцію (контроль над постачальниками або споживачами), горизонтальну інтеграцію (злиття або співпраця між підприємствами однієї галузі), а також диверсифікацію (об'єднання з компаніями інших галузей для розширення бізнесу). Кожен із цих підходів потребує специфічних управлінських інструментів та механізмів для ефективної реалізації.

Таким чином, дослідження управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств є актуальним, оскільки дозволяє створювати нові конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у складному ринковому середовищі. У наступних розділах буде розглянуто ключові аспекти інтеграційних процесів, їхні виклики та шляхи вирішення, що дозволяє запропонувати науково обґрунтовані рекомендації для практичної реалізації.

Серед вагомих теоретичних підходів до управління інтеграцією варто виділити праці вчених, які аналізують економічну синергію, взаємодію елементів корпоративних систем, адаптацію підприємств до інноваційних та цифрових трансформацій. Представники інституціональної теорії, такі як Д. Норт, Ч. Гамільтон, Т. Веблен та інші, підкреслюють, що інтеграційні процеси потребують врахування інституційних трансформацій, які формують

нові «правила гри» та забезпечують структурну еволюцію економіки. Застосування цифрових платформ як інструменту управління корпоративною інтеграцією, що дозволяє мінімізувати транзакційні витрати та збільшити ефективність комунікації, розглядається в роботах Х. Лі, Д. Клейнера, Т. Брекхейзен та Д. Паркера.

Однак залишаються недостатньо вивченими питання управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та забезпечення в даному контексті їх сталого розвитку в турбулентних умовах ринку.

Метою цієї частини дослідження є формулювання науково-практичних рекомендацій щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, що передбачає аналіз сучасних концепцій інтеграційних процесів, ідентифікацію проблемних зон у практичній реалізації інтеграції, а також визначення інструментів, які дозволяють ефективно управляти цими процесами.

У цьому контексті розробка рекомендацій базується на міждисциплінарному підході, що об'єднує теорії стратегічного управління, корпоративних фінансів, організаційної поведінки та сучасних інформаційних технологій. Це дає змогу не лише формулювати загальні принципи інтеграції, але й розробляти практичні інструменти, адаптовані до специфіки промислових підприємств.

Активний розвиток цифрової високотехнологічної економіки докорінно трансформує ринкову економічну систему та змінює логіку конкуренції. Це зумовлює необхідність прискорення інституційної трансформації промислових інтеграцій для забезпечення їх сталого та динамічного розвитку.

На сучасному етапі інституціоналізм має різноманітні можливості реалізації, пов'язані зі здатністю подолати обмеження, накладені класичними та неокласичними економічними теоріями. На думку представників інституціональної теорії, інститут є рушійною силою соціально-економічного розвитку. Даючи визначення інститутам, ідеологи інституціоналізму

Т. Веблен, Ч. Гамільтон, Дж. Коммонс, В. Мітчелл описували їх як «звичні способи мислення», «особливі системи суспільних відносин», «виробничі або економічні механізми», «звичні способи реагування на подразники», або «переважаючі та високостандартизовані соціальні звички». На їхню думку, інститути «встановлюють межі та форми людської діяльності» [17-18].

Неоінституціоналісти Д. Норт, Т. Шульц, О. Фаворо по-іншому розглядають інституцію як «правила, механізми, що забезпечують їх виконання, і норми поведінки, що структурують повторювані взаємодії між людьми», «обмеження (або бар'єри), створені людьми для структурування економічної, соціальної та політичної взаємодії», або «правила гри в суспільстві» [19].

Інститути також описуються як «типи структур, які є найважливішими для соціального простору: вони представляють зміст соціального життя», «системи встановлених і загальноприйнятих соціальних правил, які структурують соціальні взаємодії», «тривалі системи встановлених і вкорінених соціальних правил що структурують соціальні взаємодії» [20-21]. Прихильники інституційної теорії вважають, що інституції відіграють ключову роль в економічному розвитку; їхня позиція значною мірою визначила сучасні науково-теоретичні погляди на поняття «інституційна трансформація» як процес інституційної зміни.

Так, на думку Т. Веблена, економіка безперервно розвивається та еволюціонує, але змінюється не сам ринковий механізм, а інститути, інституційне середовище, звички та закони [22].

Д. Норт розглядає інституційні зміни як складний процес, що визначається правилами, неформальними обмеженнями та відповідними методами обмеження [23].

Дж. Б. Клейнер запропонував своє бачення інституції, описуючи її як «формальні та неформальні норми, які є відносно стійкими щодо змін у поведінці чи інтересах окремих суб'єктів та їхніх груп, а також формальні та

неформальні норми, які продовжують діяти протягом певного часу. значний період часу».

Інститути він розглядає як системи норм, що регулюють прийняття рішень, діяльність і взаємодію соціально-економічних суб'єктів (фізичних і юридичних осіб, організацій) та їх груп. «Повноцінне, цілісне і стабільно діюче підприємство є в певному сенсі мікромоделлю держави в цілому, а переважна більшість суспільно значущих норм утворюють проекцію на внутрішньофірмовий або міжфірмовий простір» [24].

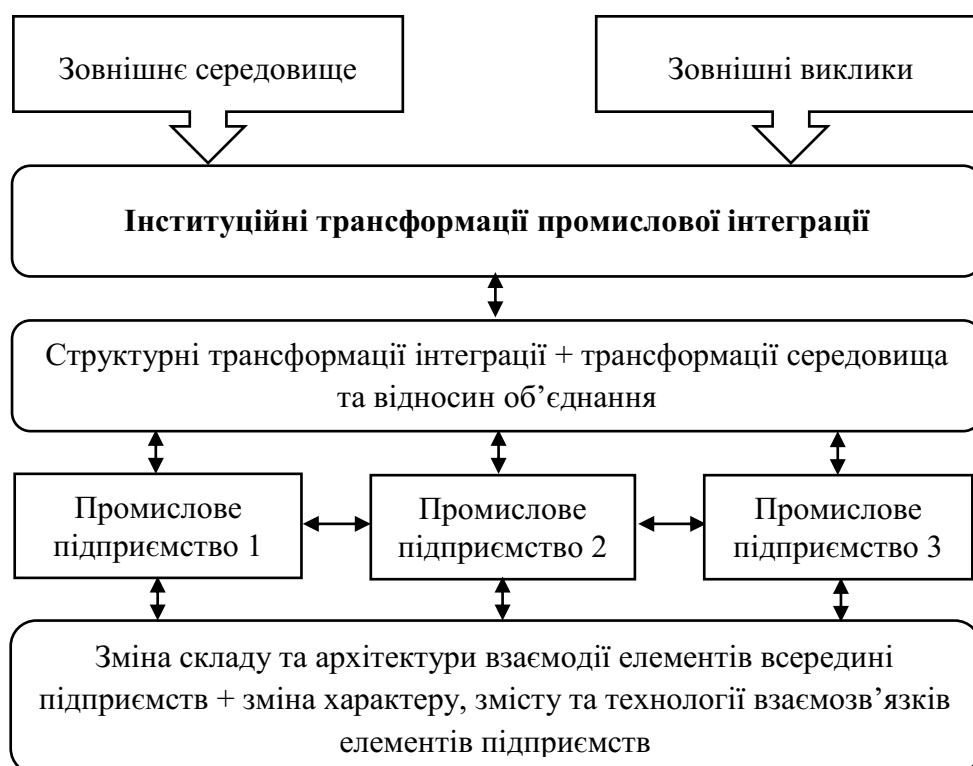
Отже, інституційні трансформації є складним і (у деяких ситуаціях) довготривалим процесом, у рамках якого створюються умови для зростання та інноваційного та сталого розвитку промислового комплексу в умовах навколишнього середовища, що швидко змінюються. Найважливішим аспектом інституційних трансформацій є зміна та реформування усталених і вкорінених структур, технологій, інститутів та екосистем.

Інституційні трансформації в промисловій інтеграції охоплюють злиття зовнішніх та структурних перетворень, відзначених якісними та кількісними змінами (рис. 3.7). Таким чином, зміст інституційних трансформацій суттєво відрізняється від промислової модернізації, технологічної модернізації та подібних процесів, спрямованих на вирішення інфраструктурних завдань у розвитку промислових виробників та їх інтеграції.

Активне та швидке впровадження інституційних змін у промисловій інтеграції дозволить суб'єктам покращити свою інноваційну активність, цифрову зрілість та конкурентоспроможність. Зв'язки між економічними системами розвиваються набагато швидше, ніж самі елементи (об'єкти). Відповідно, рушійні сили змін в економічних системах передусім закладені в їхніх відносинах (чи зв'язках).

Зв'язки складають основу інституційних взаємодій і визначають стан внутрішнього середовища будь-якої системи.





**Рис. 3.7. Система інституційних трансформацій у рамках промислової інтеграції**

*Джерело: авторська розробка.*

Отже, можна зробити висновок, що інституційні трансформації, спрямовані на забезпечення розвитку промислового комплексу як соціально-економічної системи, мають переважно зовнішній характер. Водночас інституційні трансформації також ведуть до організаційно-структурних змін, які регулюють комплекс елементів і відносин між ними [25].

У надзвичайно турбулентному середовищі «конкурентні переваги фірм можуть ґрунтуватися на співпраці, в якій спільно використовуються ресурси, знання, мережі та інші умови» [26].

Промислова інтеграція відноситься до динамічного процесу, через який різні галузі інтегруються та проникають одна в одну, зрештою утворюють нову галузь та розвиваються разом, і це важливий спосіб забезпечити високоякісний промисловий розвиток [28].

Серед галузей промисловості інтеграція передового виробництва та сучасних галузей сфери послуг є найважливішою частиною промислової інтеграції та ядром економічної конкурентоспроможності. У контексті теорії індустріального Інтернету та теорії промислової інтеграції та розвитку, цифрова трансформація може сприяти інтеграції між різними галузями і сприяти промислому прогресу завдяки сильній проникності та інтеграційній здатності цифрової трансформації. Він вбудовує Інтернет-технології у виробництво, сприяючи сервітизації промисловості [29].

Найважливішим компонентом системи стратегічного управління промислово-інтеграційними трансформаціями є цифрова платформа, яка також виступає сполучною ланкою між іншими елементами та платформами.

Брекхейзен Т. та Паркер Д. вважають, що «найвидатніша стратегія зростання передбачає використання цифрових платформ» [30-31].

Новий ландшафт продуктивності та інновацій значною мірою сформований через те, як цифрові платформи (далі згадувані як платформи) запровадили нову організаційну логіку, діючи як сполучні агенти та центри даних [32].

Вони поступово стали невід'ємним аспектом надання цінності шляхом запровадження процесів, які діють як доповнення до традиційного простору або незалежно від нього, а також шляхом формування взаємодій, нових інформаційних потоків та мережевих ефектів [33].

Таким чином, платформи можуть підсилити можливості для продуктивності та інновацій шляхом збільшення зовнішніх ефектів близькості [34].

Ґрунтовне визначення цифрової платформи дається в дослідженні, опублікованому Массачусетським технологічним інститутом: «цифрова платформа – це високотехнологічна бізнес-модель, яка забезпечує цінність шляхом полегшення обміну між двома або більше взаємозалежними групами учасників» [35].

Цифрова платформа передбачає розвиток відкритої та загальнодоступної інфраструктури, за допомогою якої учасники стратегічної трансформації можуть суттєво зменшити свої транзакційні витрати та підвищити швидкість комунікацій, а також розробити нові та більш ефективні моделі взаємодії. Х. Лі та ін. дослідили роль промислових інтернет-платформ у розширенні можливостей цифрової трансформації. Промислова Інтернет-платформа сприяє «інтеграції знань на стороні пропозиції, розширює можливості міждомовного обміну знаннями та формує керовану знаннями цифрову систему ланцюга поставок у процесах цифрової трансформації» [36].

Таким чином, цифрова платформа системи стратегічного управління інституційними трансформаціями – це сегмент загальної цифрової платформи підприємства, представлений комплексом програмно-технічних засобів, орієнтованих на забезпечення безбар'єрної взаємодії між учасниками процесу стратегічного управління та автоматизоване виконання окремих функцій і процесів у цій сфері. На етапі повного розгортання нової індустріалізації цифровізація є визначальним фактором, який забезпечує ефективний розвиток галузі.

Розвиток інституційної платформи промислової інтеграції для нівелювання загрозоутворюючих факторів може стати ефективним інструментом стратегічного управління підприємствами в умовах систематичних криз.

У контексті формування цифрової економіки промислового підприємства стикаються з критичною проблемою не лише формулювати стратегії інституційної трансформації, а й оцінювати свою готовність до виконання запланованих реформ. Підготовка індустріальних систем до прискореного розвитку та реалізація стратегій інституційних трансформацій вимагає зосередженості на вивченні та вирішенні проблем, які перешкоджають економічним, управлінським, структурним, функціональним та іншим видам змін.

Стратегія інституційної трансформації є найважливішим елементом управління індустріальною системою, що інтегрує ключові пріоритети, цілі, заходи та проекти її розвитку. За словами А. Чандлера, «стратегії інституційної трансформації та стратегії розвитку промислового комплексу мають бути синхронізовані та не суперечити одна одній». Основним інструментом забезпечення їх узгодженості є формування чіткої ієрархії стратегій із визначенням у ній місця стратегії трансформації [37].

Стратегії, розроблені Р. Чіном, Д. Кеннетом і П. Бенне, переважно характеризують стратегії, які передбачають використання кадрового потенціалу для трансформації підприємств, а також залучення персоналу до процесу трансформації [38].

Л. Квінт вважає, що стратегія є «системним, мультидисциплінарним за своєю природою явищем», яке за «своїм впливом, багатовимірністю та структурою є ієрархічним» і має інтегрувати різні типи та рівні стратегій [39].

За певних умов стратегія трансформації може виступати як загальна стратегія, оскільки передбачає збалансовані та прогресивні зміни в усіх ключових елементах, інститутах та промислових системах [40].

Значну роль у дослідженні цього питання відіграють наукові, консалтингові та експертні організації, які проводять опитування топ-менеджменту промислових компаній, формуючи таким чином списки актуальних проблем економічного розвитку.

Спираючись на результати досліджень міжнародної консалтингової фірми KPMG [41] та інших дослідницьких та аналітичних груп, можна сформулювати наступний перелік ключових проблем, які перешкоджають реалізації стратегій трансформації та розвитку промислових підприємств:

1. Ресурсні обмеження, що перешкоджають фінансуванню стратегічних заходів, оперативному впровадженню нових виробничих проектів, корпоративному технологічному оновленню (включаючи впровадження сучасних цифрових сервісів).

2. Дефіцит кваліфікованого персоналу та відсутність відповідних компетенцій, особливо у сфері цифровізації, що обмежує потенціал для реінжинірингу більшості бізнес-процесів у промислових підприємствах та прийняття нових підходів до стратегічного розвитку.

3. Використання застарілих управлінських технологій та неефективних організаційних структур, що перешкоджають використанню кадрового потенціалу, своєчасному вирішенню складних міжфункціональних завдань, досягненню стратегічних цілей в умовах ринкового середовища, що динамічно змінюється.

4. Низький рівень розвитку інноваційної культури та корпоративних інститутів разом із суперечливою внутрішньою політикою вищого керівництва.

Ці поширені проблеми значно ускладнюють реалізацію стратегій і програм інституційної трансформації промислових підприємств. В межах авторського дослідження готовність промислових підприємств до реалізації стратегії інституційних трансформацій розглядається як здатність компанії здійснювати всі дії, передбачені розробленою стратегією для досягнення середньо- та довгострокових цілей.

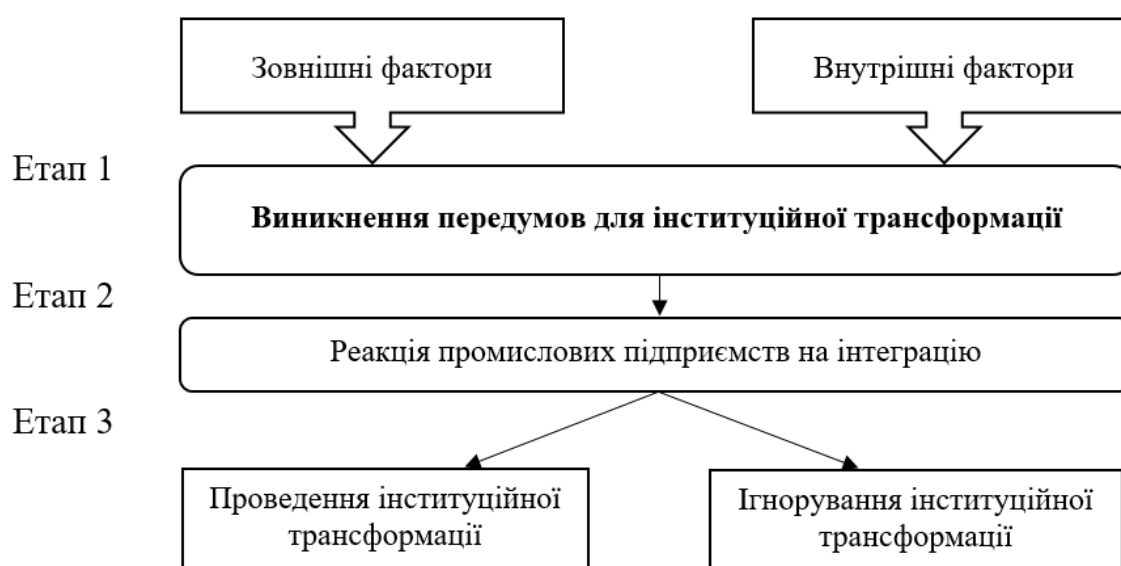
Оцінка готовності індустріальної інтеграції до реалізації стратегії інституційних трансформацій дозволить підприємствам визначити напрямки інноваційного зростання.

Своєчасне прийняття рішень щодо інституційних реформ у проактивному та керованому форматі перетворює накопичені системні протиріччя на нові можливості. Це дозволяє компаніям та промисловій інтеграції вийти на якісно новий рівень зростання та розвитку. Крім того, впровадження інституційних змін по відношенню до зовнішнього середовища створює значні конкурентні переваги. Промислова інтеграція в цьому контексті відіграє роль лідера та експортера інституційних змін в економіці, формуючи нові «правила гри», масштабуючи інноваційні

управлінські рішення та каталізуючи формування нових бізнес-моделей (рис. 3.8):

Етап 1 – передумови для інституційних трансформацій виникають через накопичення системних протиріч, спричинених як внутрішніми факторами, що впливають на компанії, що беруть участь у промисловій інтеграції, так і зовнішніми факторами, що є результатом загальної еволюції економіки та її галузей. На це накопичення впливають різні економічні, соціальні, екологічні, геополітичні та інші фактори.

Етап 2 – компанії, які беруть участь у промисловій інтеграції, реагують на ці передумови для інституційних реформ. На суттєвому рівні цей етап передбачає прийняття управлінських рішень щодо проведення інституційних реформ або відхилення передумов як несуттєвих.



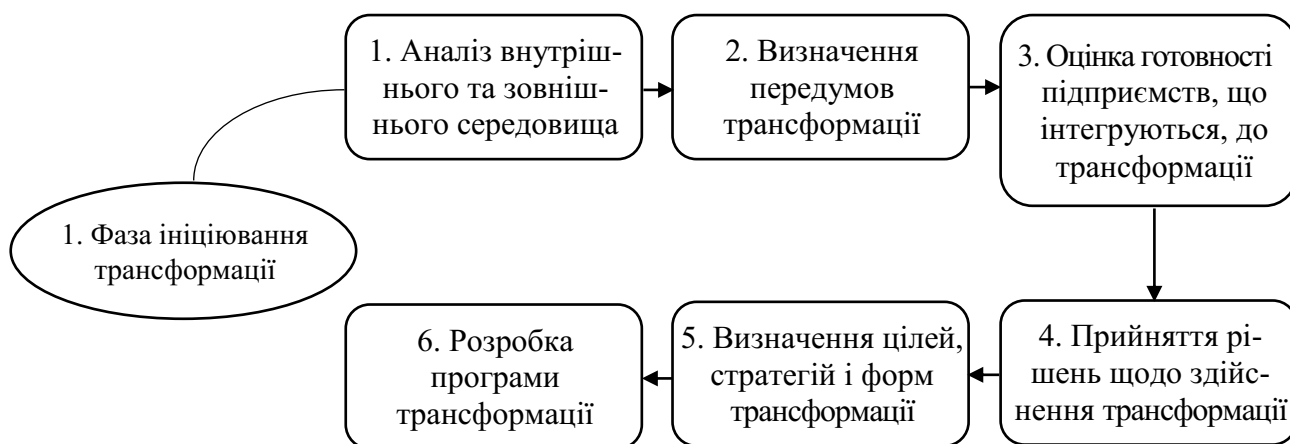
**Рис. 3.8. Сценарій інституційних трансформацій у рамках промислової інтеграції**

*Джерело: авторська розробка.*

Етап 3 – компанії починають інституційні реформи відповідно до кількісних та якісних змін у промисловій системі. Результати включають трансформацію в бізнес-характеристиках, зсув у функціонуванні промислової системи, рух до стійкості нової моделі інтеграції та розвиток

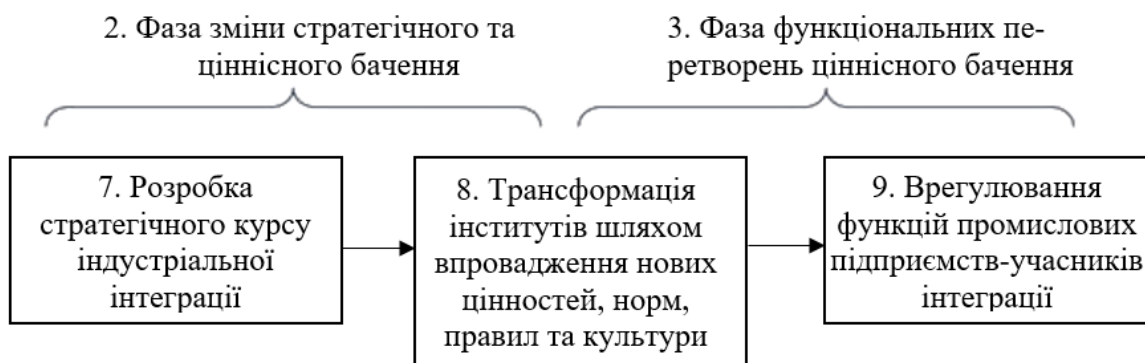
підприємств-учасників. Це призводить до стабілізації ключових інтеграційних процесів на більш високій якості, готових до наступного циклу трансформацій. Рішення про ігнорування або відтермінування інституційних реформ і збереження поточного стану має бути виправдане виходячи з усвідомленої незначності ризиків, пов'язаних із зростанням інтеграційних протиріч і дисбалансів. Невирішення цих проблем може призвести до зниження стратегічної конкурентоспроможності бізнесу та втрати можливості отримати вигоду від подальших перспектив розвитку.

Структурна логіка й алгоритм процесу вимагають, щоб підприємства пройшли сім етапів, що включають 18 ключових етапів трансформації, як візуально зображено на рис. 3.9.-3.12.



**Рис. 3.9. Перша фаза процесу інституційної трансформації як частини промислової інтеграції: основні етапи**

*Джерело: авторська розробка.*



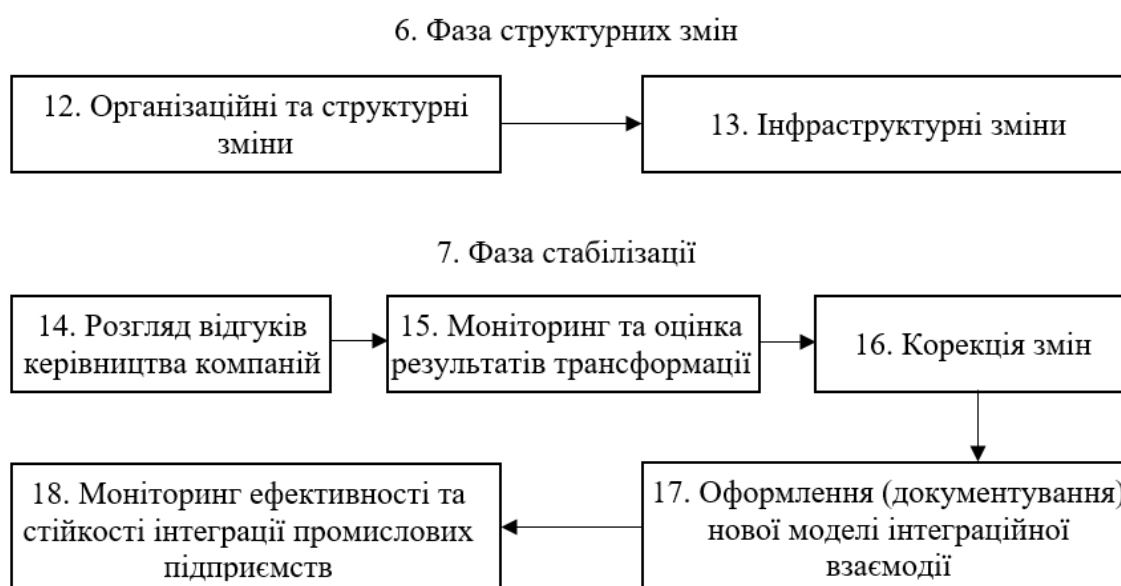
**Рис. 3.10. Друга та третя фази процесу інституційної трансформації як частини індустріальної інтеграції: основні етапи**

*Джерело: авторська розробка.*



**Рис. 3.11. Четверта та п'ята фази процесу інституційної трансформації як частини індустриальної інтеграції: основні етапи**

*Джерело: авторська розробка.*



**Рис. 3.12. Шоста та сьома фази процесу інституційної трансформації як частини промислової інтеграції: основні етапи**

*Джерело: авторська розробка.*

Перша фаза трансформаційного процесу (стадії 1-6) охоплює ініціювання промислово-інтеграційних перетворень та підготовку до реалізації запланованих змін. У рамках цього етапу здійснюються наступні кроки: проведення комплексного аналізу ринкової позиції та внутрішнього середовища кожної компанії, оцінка існуючих передумов для змін та визначення загальної готовності інтегрованої системи до трансформації. Крім того, розробляється система довгострокових цілей, а також стратегія



модернізації та розвитку. Також встановлюється детальна програма діяльності з інституційної трансформації, яка визначає часові рамки, виділені ресурси, заплановані результати та набір показників для моніторингу процесу трансформації. Важливим аспектом підготовки компаній до процесу трансформації є оптимізація інтеграційних взаємодій. Це є ключовим фактором для швидкого та ефективного вирішення нових економічних та управлінських проблем на перехідному етапі розвитку.

Друга фаза процесу трансформації (етапи 7 та 8) зосереджена на коригуванні стратегічного курсу промислової інтеграції. Це передбачає системну зміну ключового стратегічного вектора, який охоплює пріоритети розвитку бізнесу, принципи роботи, стратегії дій в контексті інтеграції, культуру управління та фундаментальні корпоративні інститути.

Незважаючи на притаманну складність, трудомісткість, тривалість часу та потенціал конфліктів у трансформації виробничих цінностей, норм, корпоративних відносин, управлінського менталітету, усталених інститутів, правил організаційної поведінки та підходів до роботи, ці зміни повинні бути розпочаті спочатку або одночасно з іншими трансформаційними подіями. В економічній практиці компанії зазвичай не приділяють належної уваги ні процесу культурної, інституційної та ціннісної трансформації, ні підготовчій роботі зі своїми співробітниками. Таке нехтування може спровокувати опір реформам серед персоналу, а іноді може призвести до критичних ситуацій у бізнесі.

Вивчаючи такі приклади, П. Друкер проникливо зауважив, що «культура їсть стратегію на сніданок» [42]. За оцінками McKinsey, від 30 до 40% практичних спроб глибокої трансформації великих комерційних компаній виявляються неефективними та неповними через широкий опір, протидію та недостатню участь працівників [43].

Третя фаза процесу трансформації (етап 9) зосереджена на коригуванні та оптимізації функціонального змісту управлінської та виробничої діяльності учасників промислової інтеграції. Це передбачає усунення

неефективних, надлишкових і погано організованих функцій з точки зору промислової інтеграції. Водночас наголошується на випереджувальному розвитку, постійному вдосконаленні та виконанні системоутворюючих, інноваційних, стратегічно перспективних та інтеграційних функцій.

Четверта фаза процесу трансформації (етап 10) передбачає реінжиніринг всієї системи ключових бізнес-процесів компаній, що беруть участь в інтеграції. Це процеси, пов'язані з виробництвом та технологіями, дослідженнями та розробками, фінансово-господарською діяльністю, інформаційними та цифровими процесами, маркетингом і продажами, логістикою та ін. Під час цієї фази встановлюється оновлена логічна архітектура взаємодії всіх елементів організаційно-економічної моделі промислової інтеграції. Розроблено ефективні алгоритми реалізації функцій управління, виробничих бізнес-процесів і процедур, робочих комунікацій, технічних операцій, фінансових відносин з контрагентами тощо.

П'ятий етап процесу трансформації (етап 11) включає цифрову та пов'язану з нею технологічну трансформацію в промисловій інтеграції. Систематична цифрова та технологічна модернізація дозволяє підвищити загальну ефективність взаємодії всередині системи, покращити виробничі процеси та комунікації, а також мінімізувати транзакційні витрати та втрати. З прикладної точки зору цифрова та технологічна трансформація включає розробку сучасної цифрової платформи, створення системи збору великих даних і поглиблених досліджень, а також використання інноваційних інструментів для підвищення якості стратегічного та тактичного управління.

Шоста фаза процесу трансформації (етапи 12 і 13) промислової інтеграції зосереджена на здійсненні організаційних і структурних змін. Ця фаза консолідує всі істотні перетворення та забезпечує нову виробничо-економічну архітектуру для інтеграційної бізнес-моделі. Дотримання принципів гнучкості, простоти, адаптивності та самоорганізації є дуже важливим для структурного розвитку промислової інтеграції. Ці принципи гарантують, що компанії можуть швидко знаходити рішення

міжфункціональних і міждисциплінарних проблем, характерних для сучасних економічних і ринкових умов.

Сьома фаза (етапи 14-18) знаменує собою кульмінацію процесу трансформації промислової інтеграції. Він стабілізує інтеграцію в новому стані, зменшує ентропію та підвищує економічну стабільність бізнесу. На завершальних етапах трансформації проводиться оцінка завершених змін, організовується моніторинг прогресу інтеграції. Завершення процесу трансформації передбачає інституційну формалізацію нової системи бізнес-процесів, управлінських підходів та інших аспектів взаємодії між бізнесами.

Крім того, встановлюються механізми контролю за найважливішими параметрами розвитку. Основою системи стратегічного управління трансформаціями в промисловому підприємстві є набір інтегрованих платформ, ключовими з яких є:

- комплаєнс-платформа для управління ризиками;
- цифрова платформа;
- функціональна платформа;
- процесна платформа;
- кадрова платформа;
- організаційно-структурна платформа;
- інституційна платформа;
- інфраструктурна платформа.

Платформа комплаєнс являє собою систему для взаємопов'язаної аналітичної, прогнозної та оптимізаційної діяльності, яка призначена для виявлення та пом'якшення санкцій і регуляторних ризиків. При створенні платформи відповідності в промисловій системі доцільно дотримуватися традиційних принципів управління ризиками, насамперед принципів диверсифікації, підтримки стійкості, мінімізації втрат і гнучкості.

Рекомендуються також проблемно-орієнтовані методи управління. Конкурентна перевага комплаєнс-платформи полягає у високому рівні інтегрованості в процеси розробки, узгодження та прийняття стратегічних

рішень керівництвом в інтегрованій системі компаній у сферах з високими бізнес-, економічними та політичними ризиками. Це також є невід'ємною частиною загальних процесів управління інституційною трансформацією.

Функціональна платформа охоплює сукупність циклічних і системоутворюючих видів управлінської діяльності, які є основою для розробки, організації та реалізації корпоративних стратегій, програм і процесів на середньо- та довгострокову перспективу.

Процесна платформа – це набір логічно взаємопов'язаних і скоординованих алгоритмів виконання різних видів діяльності, операцій, процедур і заходів, спрямованих на керувану трансформацію промислової інтеграції. Запропоновано модульну побудову процесної платформи, що дозволяє скорочувати або доповнювати ланки загального процесу управління стратегічними змінами всередині компанії в залежності від її специфіки або характеристик зовнішнього середовища.

Організаційно-структурна платформа є каркасом економічних відносин, адміністративно-управлінських взаємодій, алгоритмів взаємодії та структурних елементів усередині компаній. Ці компоненти об'єднані в єдину систему для забезпечення реалізації цілеспрямованих та керованих стратегічних трансформацій у взаємодії між бізнесами. Інституційна платформа – це поєднання стійких корпоративних цінностей, норм, правил, алгоритмів, практик неформальної взаємодії та технологій управління. Вона визначає середовище, логіку, форму та зміст як внутрішніх, так і зовнішніх відносин у промисловій інтеграції.

Інституційна платформа складається з чотирьох ключових елементів:

індивідуальні стратегічні цінності, засновані на спільних цінностях, що наголошують на розвитку та безперервності позитивних змін, філософії виробництва, цифровій культурі та наданні переваги інноваційним та експериментальним ідеям;

формальні норми, правила та алгоритми, що регулюють трудові відносини, головною метою яких є забезпечення суттєвої основи для створення та розвитку ефективних інститутів промислової взаємодії;

неформальні практики горизонтальної та мережевої взаємодії, які забезпечують гнучкість робочих процесів, що дозволяє пом'якшити недосконалість правил реалізації виробничих процедур. Ці практики стимулюють розвиток міжфункціональної взаємодії між працівниками, сприяючи динамічному обміну досвідом, інформацією та інноваційними ідеями в рамках промислової інтеграції;

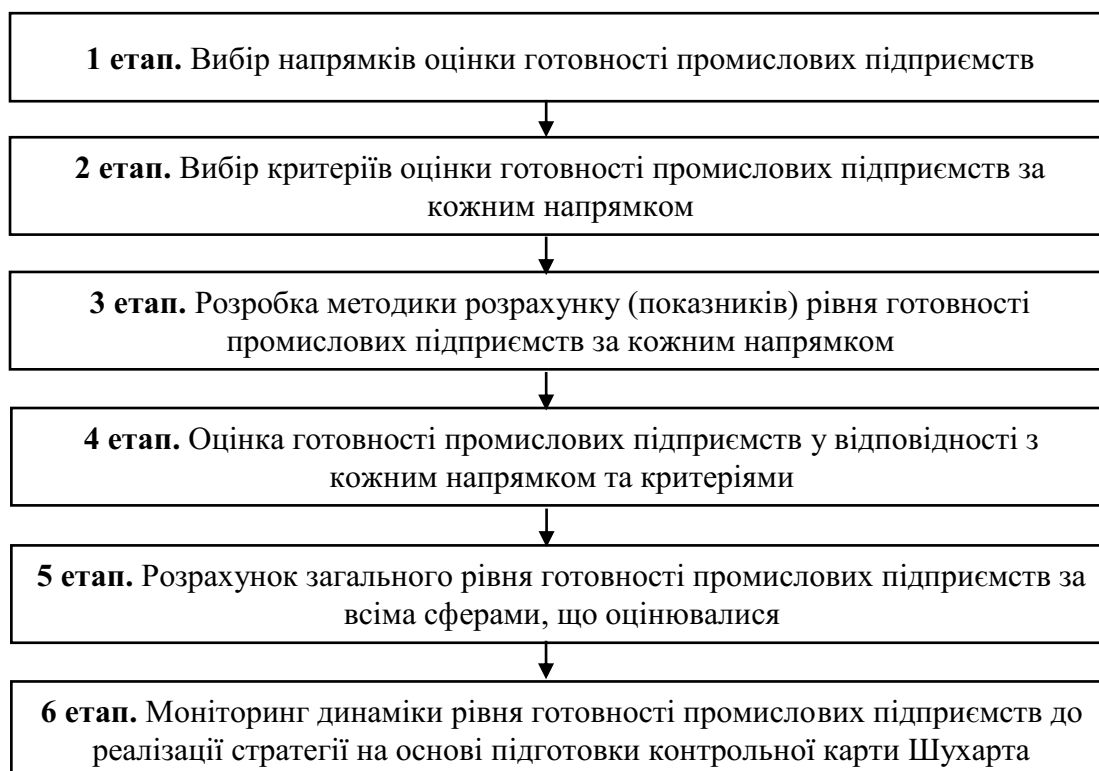
технології управління та реалізації робочих процесів на підприємствах промислової інтеграції, окреслення загальних підходів до організації бізнес-процесів та виконання функцій.

Інфраструктура, що підтримує платформу, включає програмне та апаратне забезпечення, цифрові модулі, сервіси, програми, кількісні та якісні бази даних, периферійні і мережеві пристрої та інші елементи інформаційних та комп'ютерних технологій. Функціональне застосування та використання цифрової платформи можна суттєво коригувати залежно від рівня автоматизації, характеру виробництва та особливостей ринків, на яких працює компанія.

Оцінку готовності промислових підприємств до впровадження стратегій інституційної трансформації в межах авторського дослідження пропонується здійснювати з використанням модифікованих контрольних карт Шухарта [44].

У цій методиці використовується двокритеріальний підхід до аналізу фінансів, виробничих резервів, людських ресурсів, організаційних структур, технологій управління, корпоративних інститутів і системи мотивації персоналу. Це полегшує оцінку відповідності ресурсів компанії вимогам плану трансформації. Методика виділяється використанням модифікованих контрольних карт Шухарта для індикативного моніторингу готовності

промислових підприємств до досягнення стратегічних цілей. На рис. 3.13 представлені основні етапи методики.



**Рис. 3.13. Етапи методики оцінки готовності промислових підприємств до впровадження стратегій інституційної трансформації**

*Джерело: авторська розробка.*

Оцінювати готовність промислових підприємств до реалізації стратегії інституційних перетворень доцільно за шістьма показниками:

1. Фінансові ресурси та виробнича інфраструктура. Цей аспект дозволяє оцінити реальні можливості індустріальної системи фінансово підтримувати розроблену стратегію трансформації. Також оцінюються виробничі, інфраструктурні, транспортні та матеріально-технічні резерви для реалізації програми розвитку та випуску нових виробів. Вивчення ресурсної готовності компанії є вкрай важливим для своєчасного виявлення та мінімізації ризиків, пов'язаних з недофінансуванням стратегічних планів чи програм під санкціями, створюючи необхідні умови для ефективної реалізації.

Оцінку пропонується проводити за двома критеріями: рівень фінансового забезпечення стратегії щодо цільового бюджету та рівень інфраструктурного забезпечення реалізації стратегії щодо попиту.

Рівень фінансового забезпечення стратегії щодо цільового бюджету визначається відсотковим співвідношенням обсягу фінансових ресурсів, передбачених для реалізації стратегії, та розміру цільового бюджету стратегії.

Рівень інфраструктурного забезпечення реалізації стратегії щодо попиту визначається як сума добутоків відсоткового значення: наявності необхідного обладнання для виконання виробничої програми, наявності виробничих площ, наявності складських приміщень, наявності земельної ділянки, наявності транспортних засобів на їхні коефіцієнти зважування.

2. Людські ресурси. Цей показник передбачає якісний та кількісний аналіз персоналу промислових підприємств для визначення наявності необхідної кількості працівників з необхідною кваліфікацією, освітою та досвідом для реалізації стратегії інституційних перетворень.

Оцінку пропонується проводити за двома критеріями: рівень кадрового забезпечення та рівень кваліфікації персоналу.

Рівень кадрового забезпечення визначається відсотковим співвідношенням кількості посад штатного розкладу за звітний період та загальної чисельності штатних розписів промислового підприємства.

Рівень кваліфікації персоналу визначається як сума добутоків відсоткового значення: рівня вищої освіти персоналу, рівня підвищення кваліфікації персоналу за останні 3 роки, стажу роботи за фахом понад 5 років серед персоналу, використання спеціалізованого програмного забезпечення для вирішення робочих питань серед персоналу, рівня використання передових технологій виробництва серед персоналу на їхні коефіцієнти зважування.

3. Організаційні структури. Цей показник оцінює комунікативність і адаптивність організаційних структур промислових підприємств. Він

спрямований на визначення його здатності гнучко реагувати на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища та швидко адаптувати бізнес-процеси під час реалізації стратегії змін. Економічна практика показує, що промислові компанії, які використовують адаптивні, прозорі та комбіновані організаційні структури, успішніше здійснюють трансформації, ніж ті, що мають жорсткі централізовані структури.

Оцінку пропонується проводити за двома критеріями: рівень комунікативності організаційної інфраструктури та рівень адаптивності організаційної інфраструктури.

Рівень комунікативності організаційної інфраструктури визначається як середнє арифметичне відсоткових значень рівня інформаційної взаємодії персоналу промислових підприємств під час горизонтальних комунікацій, рівня інформаційної взаємодії персоналу промислових підприємств під час вертикальних комунікацій, рівня інформаційної взаємодії персоналу промислових підприємств із зовнішніми підрядниками.

Рівень адаптивності організаційної інфраструктури визначається як середнє арифметичне відсоткових значень наявності відділів цифровізації, наявності відділів інновацій та досліджень і розробок, наявності проєктних команд для міжфункціональних завдань. Відсутність відділів та команд 0%, наявність неформальних відділів та команд 50%, наявність формалізованих відділів та команд 100%.

4. Методичний інструментарій та технології управління. Цей аспект оцінює характер використовуваних засобів управління, прогресивність методів управління, досягнутий рівень швидкості та якості прийняття тактичних і стратегічних рішень у промисловій компанії. Компанії з високою готовністю керівництва до трансформацій зазвичай використовують інтелектуальні методи та цифрові сервіси для підтримки прийняття рішень, запроваджують ключові показники ефективності для структурних підрозділів компанії, використовують технології економічного управління та проєктні



методи управління персоналом, підтримують високий рівень дисципліни в виконання планів розвитку та розпоряджень управління.

Оцінку пропонується проводити за двома критеріями: рівень передових методів управління та рівень якості та швидкості прийняття управлінських рішень.

Рівень передових методів управління визначається як сума добутків відсоткового значення: стратегічних цілей промислового комплексу з виконанням планів (програм) досягнення, рівня використання гнучких (проектних) методів управління, рівня використання ощадливих технологій управління та виробництва, відділів виробничої системи зі встановленими ключовими показниками ефективності (KPI), рівня впровадження цифрових технологій для прийняття управлінських рішень на їхні коефіцієнти зважування.

Рівень якості та швидкості прийняття управлінських рішень визначається як сума добутків відсоткового значення: своєчасного прийняття управлінських рішень, основних показників стратегічного плану промислового підприємства, виконаних у встановлені терміни, основних етапів стратегічного плану промислових підприємств, які реалізуються відповідно до встановлених бюджетів, виїзних завдань від керівництва промислових систем, що виконуються відповідно до встановлених термінів та бюджетів на їхні коефіцієнти зважування.

5. Корпоративна культура та інституції. Оцінка бізнесу в цій сфері дозволяє отримати уявлення про рівень лояльності персоналу та його залучення до процесу реалізації стратегії трансформації. Це стає особливо актуальним в умовах кризи та санкцій. Багато дослідників сходяться на думці, що ключову роль в успішній трансформації компанії разом із впровадженням інновацій та цифрових технологій відіграють менеджери та спеціалісти, які можуть стати ініціаторами змін.

Оцінку пропонується проводити за двома критеріями: залучення персоналу до стратегії трансформації та лояльність персоналу.

Залучення персоналу до стратегії трансформації визначається як середнє арифметичне відсоткових значень персоналу, який буде залучений до реалізації стратегії інституційної трансформації, персоналу для регулярного представлення нових ініціатив, ідей та проєктів, персоналу для участі в пілотних проєктах, управлінських та виробничих експериментах, персоналу для участі в програмах наставництва та передачі досвіду.

Лояльність персоналу визначається як середнє арифметичне відсоткових значень персоналу, що підтримує ідею інституційних перетворень у промислових підприємствах, персоналу, задоволеного кадровою політикою промислових підприємств, персоналу, задоволеного внутрішніми нормами та інструкціями щодо роботи підприємства, клієнтоорієнтованих співробітників відділів, що взаємодіють із зовнішніми підрядниками.

6. Система мотивації персоналу. Цей показник дозволяє оцінити наявність на підприємстві заходів щодо мотивації персоналу до реалізації стратегії змін. Це дозволяє визначити додаткові кроки, необхідні для заохочення участі персоналу в процесах трансформації промислових підприємств.

Оцінку пропонується проводити за двома критеріями: охоплення працівників фінансовими методами стимулювання та методи нефінансової мотивації.

Охоплення працівників фінансовими методами стимулювання визначається відсотковим співвідношенням кількості персоналу з фінансовими бонусами за успішну реалізацію стратегії трансформації та середньооблікової чисельності персоналу промислових підприємств.

Методи нефінансової мотивації визначаються відсотковим співвідношенням кількості персоналу з нефінансовою мотивацією для успішної реалізації стратегії трансформації та середньооблікової чисельності персоналу промислових підприємств.

Для кожного критерію вибираються окремі діапазони значень (низький, середній, високий) на основі експертних консультацій, аналізу ринкової практики та інших відповідних інструментів. Сумарні рівні готовності промислових підприємств до реалізації стратегій трансформації розраховуються за таким співвідношенням:

$$\Gamma_{\text{ст}} = \sum_{n=1}^m \Gamma_{\text{сті}} / m \quad (3.3)$$

де  $\Gamma_{\text{ст}}$  – сумарний рівень готовності і-го промислового підприємства до реалізації стратегії інституційних перетворень за всіма критеріями, %;

$\Gamma_{\text{сті}}$  – значення рівня готовності і-ї промислового підприємства за n-м критерієм,  $m$  – кількість критеріїв оцінки промислового підприємства.

Контрольні межі між високим, середнім і низьким рівнями готовності до реалізації трансформаційної стратегії знаходяться за такими співвідношеннями:

$$M_{\text{в-с}} = \sum_{n=1}^t P_{\text{вн}K_n} \quad (3.4)$$

$M_{\text{в-с}}$  – значення верхньої контрольної межі, що розділяє діапазони високого (Pв) та середнього (Pс) рівнів готовності до реалізації стратегії інституційних перетворень, %.

$$M_{\text{с-н}} = \sum_{n=1}^t P_{\text{нн}K_n} \quad (3.5)$$

$M_{\text{с-н}}$  – значення нижньої контрольної межі, що розділяє діапазони середнього (Pс) та низького (Pн) рівнів готовності до реалізації стратегії інституційних перетворень, %.

$P_{\text{вн}K_n}$  та  $P_{\text{нн}K_n}$  – діапазони значень, що відповідають низькому та високому рівням готовності за обраними критеріями, %.

Для подальшого аналізу отриманих даних та проведення візуального моніторингу рівня готовності промислових підприємств до впровадження стратегій інституційних трансформацій доцільно використовувати

модифіковані контрольні діаграми Шухарта. При адаптації та модифікації цей інструмент можна ефективно використовувати для аналізу змін у характеристиках багатьох динамічних систем, процесів і явищ в економіці.

У контексті авторського дослідження основними цілями використання контрольних карт є наступні:

- визначення рівня готовності промислового підприємства до реалізації стратегії трансформації, що передбачає класифікацію рівня готовності як високого, середнього або низького на основі встановлених критеріїв;

- виявлення періодів зниженої готовності виробничої системи, що необхідно для подальшого виявлення та усунення існуючих проблем у розвитку підприємства.

Складання контрольної карти передбачає встановлення контрольних меж, формування діапазону оптимальних (допустимих) значень. Значення в межах цього діапазону відображають стабільну ситуацію в організації, де в ідеалі має бути рівень готовності до реалізації стратегії. Рівень готовності промислового підприємства є динамічним і змінюється з часом під впливом різних факторів. Якщо рівень готовності коливається в діапазоні оптимальних (прийнятних) значень, коригувальні втручання можуть не знадобитися.

Однак, якщо рівень готовності промислового підприємства стабільно низький або починає систематично знижуватися, керівництво підприємства повинно виявити причини наявних проблем і вжити заходів для їх усунення. Недотримання цієї вимоги створює ризик недосягнення підприємством своїх довгострокових цілей і запланованих значень показників.

Інтеграція промислових підприємств є стратегічно важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифровізації. Вона сприяє ефективному використанню ресурсів, зниженню транзакційних витрат, підвищенню інноваційного потенціалу та формуванню стійких економічних зв'язків.

Інституційні зміни виступають рушійною силою адаптації промислових підприємств до нових викликів, зокрема в умовах швидких технологічних і екологічних змін. Ці трансформації забезпечують необхідні передумови для створення інноваційних бізнес-моделей, інтеграції цифрових платформ і формування індустріальних екосистем. Використання цифрових технологій, таких як промислові інтернет-платформи та Big Data, значно оптимізує процеси управління, підвищує прозорість та швидкість комунікацій. Це дозволяє компаніям бути більш гнучкими та адаптивними до змін.

Ефективна інтеграція залежить від таких чинників, як чітка стратегія, наявність кваліфікованих кадрів, інноваційна культура та інституційна підтримка. Особливе значення мають адаптивність організаційних структур та рівень зрілості співпраці між учасниками.

Для успішної реалізації інтеграційних процесів підприємствам рекомендується: розробити комплексну стратегію з чіткими цілями та показниками ефективності; впроваджувати цифрові платформи для автоматизації управлінських і виробничих процесів; формувати гнучкі та адаптивні організаційні структури; забезпечити підтримку інституційної екосистеми, включаючи стимулювання інноваційної діяльності.

Корпоративна інтеграція промислових підприємств є не лише економічною необхідністю, а й стратегічним вибором, що забезпечує довгострокову стійкість і розвиток. Використання системного підходу до управління та впровадження цифрових технологій дозволяє створити нові можливості для інноваційного зростання та міжнародної конкурентоспроможності.

### **Висновки до розділу 3**

1. Методичний підхід до оцінювання рівня корпоративної технологічно-управлінської зрілості ґрунтується: на параметрах

технологічно-управлінської зрілості, які, окрім мети діяльності, мають кількісний вимір; для комплексних параметрів – фінансово-економічний стан підприємства, кваліфікація його персоналу – побудовано інтегральні таксономічні показники; з використанням методу нечіткої логіки для кожного параметра, окрім періоду існування та мети діяльності, сформовано шкалу, яка дозволяє визначити його рівень; профіль корпоративної технологічно-управлінської зрілості складається з оцінок кожного параметра; рівень корпоративної технологічно-управлінської зрілості підприємства в цілому становить середнє арифметичне оцінок параметрів.

2. Вибір технології управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств з метою їх подальшого впровадження доцільно здійснювати відповідно рівня корпоративної технологічно-управлінської зрілості підприємства, що є одним з індикаторів його організаційного розвитку. Оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості в роботі пропонується здійснювати шляхом визначення рівня її параметрів: період існування підприємства, частка ринку, що належить підприємству, розмір підприємства, мета його діяльності, фінансово-економічний стан, кваліфікація персоналу, ступінь формалізації бізнес-процесів, рівень автоматизації виробничих і управлінських процесів, ступінь інформатизації управління.

3. Розглянуто інформаційні технології управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та підходи до управління корпоративною інтеграцією у створенні системного та стратегічного плану для досягнення цілей при управлінні промисловими підприємствами. Визначено, що розвиток сучасних корпоративних інформаційних систем обумовлений потребою в більш детальній інформації про ринок та споживачів; збором і використанням різної інформації; необхідністю тісного взаємного контакту зі споживачами, тобто встановленням внутрішнього зв'язку; поглиблений розвиток інформаційних технологій. Розглянуто систему корпоративного управління, яка враховує специфічні

характеристики підприємства, основними ознаками якої є структура бізнес-одиниць підприємства та наявність таких органів управління, як загальні збори акціонерів, рада директорів, правління, директорів та ревізійної комісії, які називаються юридичними особами.

4. Проаналізовано технології та підходи, які можуть бути об'єднані для створення комплексної системи управління корпоративною інтеграцією на промислових підприємствах. Слід зазначити, що гнучкість та готовність до змін грають важливу роль у забезпеченні успіху в цій області, забезпечуючи технології та потреби підприємства постійно еволюціонують. Основний зміст таких технологій полягає у спрощенні та автоматизації процесів управління, забезпечення обміну даними та відомостями між іншими підрозділами підприємства, партнерами та клієнтами.

Для формування комплексу інноваційних технологій для кожного підприємства необхідно розуміти, що типові шаблони різноманітні, оскільки ієрархія технологій не має стійких (кількісних) меж, які чітко розмежовують рівні управління та технологічної зрілості, а вибір і впровадження комплексу інноваційних методів управління є інтеграторами, сформованими динамічним розвитком кожного підприємства.

5. Досліджено проблеми корпоративної інтеграції промислових підприємств як стратегічного інструменту підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифровізації. Проаналізовано актуальність інтеграційних процесів, їхній вплив на оптимізацію ресурсів, зменшення транзакційних витрат та формування стійких економічних зв'язків між підприємствами. Особливу увагу приділено ролі інституційних трансформацій у створенні сприятливих умов для інтеграції. Розглянуто впровадження цифрових технологій, таких як промислові інтернет-платформи та Big Data, як інструментів підвищення ефективності управлінських процесів. Визначено основні фактори успіху інтеграційних проектів, серед яких адаптивність організаційних структур, чітке стратегічне планування та інноваційна культура.

6. Результати дослідження включають розробку науково-практичних рекомендацій для управління інтеграційними процесами, таких як: формування комплексної стратегії інтеграції; впровадження цифрових платформ; стимулювання інноваційної діяльності. Надані рекомендації спрямовані на розвиток міждисциплінарного підходу до інтеграції, об'єднуючи концепції стратегічного управління, корпоративних фінансів і цифрових технологій, що дозволяє забезпечити довгострокову стійкість промислових підприємств.

Висновки та результати досліджень автора, наведені у третьому розділі, опубліковані у наукових працях: [54-57].



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3:**

1. Верба В.А. Еволюція управлінських технологій як відзеркалення проблематики та завдань розвитку підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2014. № 34. С. 148-156.
2. Бушуєв С.Д., Бушуєва Н.С., Бабаєв І.А., Яковенко В.Б., Гриша Є.Б. Креативні технології управління проектами та програмами. Українська асоціація управління проектами. Київ: Саміт Книга, 2010. 763 с.
3. Бондар Ю.А., Легінькова Н.І. Основні аспекти корпоративного управління підприємством. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. 2018. № 4. С. 40-44.
4. Ушаков І.О. Плеханова Г.О. Інформаційні системи та технології на підприємстві. Харків: ХНЕУ, 2009. 128 с.
5. Бондарчук Л.В., Попеляр А.В. Сучасні технології управління. 2012. URL: <http://intkonf.org/bondarchuklv-popelyar-av-suchasni-tehnologiyi-upravlinnya>
6. Гуцалюк О.М. Види технологій управління діяльністю підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 3 (46). Ч. II. С. 66-72.
7. Гуцалюк О.М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1 (7). С. 272-278.
8. Ільєнко Р.В. Впровадження та використання інформаційних технологій у системі вищої освіти ЄС. *Економіка і управління*. 2015. № 1. С. 134-140.
9. Євдокимов В.В. Корпоративні інформаційні системи: проблеми впровадження та аналіз ефективності. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 16. Ч. 1. С. 227-235.

10. Різніченко Л.В. Досвід упровадження корпоративних інформаційних систем управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник КДПУ ім. М. Остроградського*. 2009. Вип. 4 (57). Ч. 2. С.184-189.
11. Рибалко Л.П. Застосування сучасних корпоративних інформаційних систем в управлінні підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 82-85.
12. Сокол К.М. Світовий ринок інформаційних технологій в контексті глобалізації світової економіки. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. Вип. 3. С. 78-83.
13. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. Вип. 710-711. С. 70-75.
14. Bondar Iu.A., Lehinkova N.I. Tools of activation of innovative development of enterprises of Ukraine. *Economy digitalization in a pandemic conditions: processes, strategies, technologies: International scientific conference (January 22-23, 2021)*. Kielce, Poland, 2021. Pp. 91-95.
15. Колодізев О.М., Чмутова І.М., Азізова К.М., Максимова М.В. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с.
16. ECM Maturity Model (ECM3) Version 2.0 / Електронний ресурс. URL: [http://mike2.openmethodology.org/wiki/ECM\\_Maturity\\_Model\\_](http://mike2.openmethodology.org/wiki/ECM_Maturity_Model_)
17. Dorfman J.C.E., Ayres N.W., Chamberlain, S.K., Gordon, R.A. *Institutional Economics: Veblen, Commons, and Mitchell Reconsidered*, 1st ed.; University of California Press: Berkeley, CA, USA, 1963.
18. Geoffrey M.H. Thorstein Veblen and Socialism. *Journal of Economic Issues*. 2023. Vol. 57. Pp. 1162-1177.
19. Dugger W.M., Douglass C. North's New Institutionalism. *Journal of Economic Issues*. 1995. Vol. 29. Pp. 453-458.
20. Bates R.H., Sened I., Galiani S. The New Institutionalism. The Work of Douglas North. In *Institutions, Economic Growth, and Property Rights: The Legacy of Douglass North*; Cambridge University Press: Cambridge, UK, 2014.

21. Breuning M., Ishiyama J.T. Neoinstitutionalism. *Encyclopedia Britannica*, 28 October 2014. URL: <https://www.britannica.com/topic/neoinstitutionalism>
22. Hodgson G. On the Evolution of Thorstein Veblen's Evolutionary Economics. *Systems Research and Behavioral Science*. 1998. Vol. 22. Pp. 415-431.
23. Faundez J.D. North's Theory of Institutions: Lessons for Law and Development. *Hague J. Rule Law*. 2016. Vol. 8. Pp. 373-419.
24. Kleiner G.B. The methodology of A. Bogdanov's tektology in the context of modern systems economic theory. *Systems Research and Behavioral Science*. 2023. Vol. 40. Pp. 393-406.
25. Parman J. The Inevitable: Understanding the 12 Technological Forces That Will Shape Our Future. *Kevin Kelly Viking*. 2016. Pp. 114-115.
26. Fischer M.M. The innovation process and network activities of manufacturing firms. In *Innovation, Networks, and Knowledge Spillovers: Selected Essays*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2006. Pp. 117-133.
27. Li L., Liu R.Z. Industrial Integration and High-quality Development of Manufacturing Industry: Based on Intermediary Effect of Collaborative Innovation. *Economic Survey*. 2022. Vol. 39. Pp. 78-87.
28. Zhou M.S., Zhang Y.B. Does Digital Technology Promote the Integration of Manufacturing and Services? *Science & Technology Progress and Policy* 2022. Vol. 39. Pp. 74-82.
29. Wang F.B., Zhong J., Liu S. The Impact of Digital Transformation on the Servitization of Manufacturing: Theoretical Exploration and Experience Identification. *Inquiry into Economic Issues*. 2023. Vol. 7. Pp. 121-141.
30. Broekhuizen T.L.J., Emrich O., Gijsenberg M.J., Broekhuis M., Donkers B., Sloot L.M. Digital platform openness: Drivers, dimensions and outcomes. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 122. Pp. 902-914.
31. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary, S.P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them*

*Work for You*; WW Norton & Company: New York, NY, USA, 2016.

32. Panori A. Platforms Enhancing Proximity in the Digital Era. *Platforms*. 2024. Vol. 2. Pp. 1-14.

33. Kenney M., Zysman J. The platform economy: Restructuring the space of capitalist accumulation. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2020. Vol. 13. Pp. 55-761.

34. Kretschmer T., Leiponen A., Schilling M. Platform ecosystems as metaorganizations: Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*. 2022. Vol. 43. Pp. 405-424.

35. Wang S., Song Y., Zhang W. A Study on the Impact of Digital Transformation on Green Resilience in China. *Sustainability*. 2024. Vol. 16.

36. Li H., Yang Z., Jin C., Wang J. How an industrial internet platform empowers the digital transformation of SMEs: Theoretical mechanism and business model. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 27. Pp. 105-120.

37. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*; The MIT Press: Cambridge, MA, USA, 1969. 480 p.

38. Bennis W.G., Benne K.D., Chin R. *The Planning of Change*; Holt, Rinehart, and Winston: New York, NY, USA, 1985. 487 p.

39. Kvint V.L. *Strategizing Societal Transformation. Knowledge, Technologies, and Noonomy*. Apple Academic Press: Palm Bay, FL, USA; Burlington, ON, Canada; Abingdon, UK, 2023. 228 p.

40. Rumelt R.P. *Good Strategy/Bad Strategy*. Crown Business: New York, NY, USA, 2016. 246 p.

41. The Report of KPMG's Global Strategy Group. Digital Future: Economic Effect. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/services/advisory/strategy.html>

42. Drucker, P. *Management Challenges for the 21st Century*, 1st ed.; Routledge: London, UK, 2007. 208 p.

43. McKinsey Technology Trends Outlook 2022.

URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-top-trends-in-tech-2022>

44. Muslim R., Syed M., Butt M. Modified Shewhart Control Chart Based on CEV for Gamma Distributed Lifetimes in the Presence of Type-I Censored Data. *Journal of Quantitative Methods*. 2018. Vol. 2. Pp. 115-126.

45. Гуцалюк О.М. Складові методичного забезпечення вибору технологій управління діяльністю підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки та управління» (м. Дніпропетровськ, 16-17 січня 2013 р.)*. Дніпропетровськ : «Герда», 2013. С. 82–84.

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

47. Гончар В.В., Трушкіна Н.В., Якушев О.В. Розвиток корпоративно-інтеграційного процесу об'єднань підприємств в умовах трансформацій і змін. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 3-22. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.3-22>

48. Засанський В.В., Сорока А.М. Проблеми менеджменту забезпечення економічної безпеки при впровадженні інновацій телекомунікаційними підприємствами. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 3. С. 113-120. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.113>

49. Zelisko I., Sosnovska O., Oliinyk L., Stefkivskyu V., Manaienko I. Company business processes optimization as an imperative of its economic security. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. Vol. 1. Pp. 145-153. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-1/145>

53. Сорока А.М., Рудаков О.Ю. Механізм управління інтегрованим інтернет-менеджментом підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35). С. 66-70. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.016670

54. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Григораш С.Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу*. 2023. Вип. 2 (28). С. 41-51. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-41-51](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-41-51)

55. Григораш С.Ю. Впровадження стратегій інституційної трансформації в управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 123-129. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-123-129](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-123-129).

56. Бондар Ю.А., Григораш С.Ю. Науково-виробничі проблеми менеджменту корпоративних інтеграційних об'єднань. *Міжнародна науково-практична конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період»: збірник тез доповідей (м. Київ, 10-11 жовтня 2023 р.)*. Ч. I. Київ: НТУ, 2023. С. 53-55. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ziTLP9WWGnAR2MHHb3UjJdhriyAMbypt/view>

57. Григораш С.Ю. Методичні підходи до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств. *XIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»: зб. тез доповідей (м. Одеса, 24 квітня 2025 р.)*. Одеса: Вид-во ОНМУ, 2025. Ч. 1. С. 63-65. URL: [https://onmu.org.ua/images/university/news/XIII\\_conf\\_trans\\_online\\_2025\\_tez.pdf](https://onmu.org.ua/images/university/news/XIII_conf_trans_online_2025_tez.pdf)

## ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено важливе науково-практичне завдання стосовно подальшого розвитку теоретичних положень, вдосконалення і розроблення методичного забезпечення та практичних рекомендацій щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств на засадах технологій корпоративного менеджменту. Найбільш вагомими висновками та рекомендаціями полягають у наступному:

1. Теоретично узагальнено економічну сутність і види корпоративних інтеграційних об'єднань промислових підприємств, що дало змогу визначити їх як форму стратегічної взаємодії суб'єктів господарювання, спрямовану на досягнення синергетичного ефекту, оптимізацію ресурсного забезпечення та підвищення конкурентоспроможності. Систематизовано основні види інтеграційних об'єднань – від контрактних і коопераційних форм до корпоративних і холдингових структур, що дозволило виявити їх характерні ознаки, внутрішню логіку розвитку та специфіку функціонування у промисловому секторі. Отримані результати сформували теоретичну основу для подальшого поглибленого дослідження механізмів, інструментів і технологій управління корпоративною інтеграцією, а також забезпечили методологічну базу для розроблення практичних рішень щодо підвищення ефективності інтеграційних процесів на промислових підприємствах.

2. Встановлено передумови та фактори корпоративної інтеграції промислових підприємств, що дозволило комплексно охарактеризувати умови, які формують потребу в інтеграційних процесах та визначають їх подальший перебіг. Виявлено економічні, організаційні, технологічні, інституційні та ринкові чинники, що впливають на мотивацію підприємств до об'єднання, рівень їх інтеграційної готовності та можливі траєкторії розвитку коопераційних зв'язків. Узагальнення передумов та факторів корпоративної інтеграції створило методичну основу для формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на вибір оптимальних форм

інтеграції, підвищення результативності об'єднання ресурсів і координації діяльності промислових підприємств. Отримані результати є важливими для подальшої розробки концепції та технологій управління корпоративною інтеграцією у промисловому секторі.

3. Представлено і обґрунтовано етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств, що дало змогу структурувати процес об'єднання та забезпечити його логічну, методично виважену організацію. Виокремлено та описано ключові фази – від діагностики інтеграційної готовності та формування стратегічних передумов до вибору моделі інтеграції, її організаційного забезпечення, координації взаємодії підприємств і оцінювання результативності інтеграційного процесу. Така структуризація надала можливість визначити зміст управлінських рішень на кожному етапі, підвищити керованість і прогнозованість інтеграційних процесів, а також мінімізувати ризики, що супроводжують об'єднання промислових підприємств. Отримані результати сформуvalи основу для подальшої розробки технологій управління корпоративною інтеграцією та їх практичного застосування у промисловому секторі.

4. Проведено аналіз діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань в Україні, що дозволило оцінити їх поточний стан, виявити тенденції розвитку та визначити проблемні аспекти організаційно-управлінської взаємодії. Аналіз охопив виробничі, фінансові, інноваційні та управлінські показники, що дало змогу встановити рівень ефективності інтегрованих структур та окреслити чинники, які перешкоджають досягненню очікуваних синергетичних ефектів. Отримані результати сприяли формуванню об'єктивної оцінки функціонування корпоративних об'єднань, виявленню резервів підвищення їх конкурентоспроможності та стали емпіричною основою для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення управління корпоративною інтеграцією у промисловому секторі.



5. Визначено адміністративні, економічні та управлінські драйвери корпоративної інтеграції промислових підприємств, що надало можливість сформулювати цілісне уявлення про ключові чинники, які стимулюють об'єднання підприємств та забезпечують його ефективність. Ідентифіковано роль адміністративних драйверів у створенні регуляторних та інституційних умов інтеграції, встановлено вплив економічних мотиваторів, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності, оптимізацією витрат і розширенням ринкових можливостей, а також охарактеризовано управлінські драйвери, що визначають здатність підприємств до стратегічної координації, гармонізації бізнес-процесів та впровадження сучасних управлінських технологій. Отримані результати забезпечили наукове підґрунтя для подальшої розробки ефективних моделей і механізмів управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

6. Сформовано концепцію управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, яка поєднує теоретичні положення, методичні підходи та практичні інструменти організації інтеграційних процесів у єдину цілісну систему. Запропонована концепція визначає принципи, цілі, структурні елементи та логіку функціонування механізму управління інтеграцією, охоплюючи організаційні, економічні, технологічні та управлінські аспекти взаємодії підприємств. Вона забезпечує узгодження стратегічних інтересів учасників інтеграційного об'єднання, формування ефективної системи координації та контролю, а також застосування сучасних управлінських технологій для досягнення синергетичних результатів. Практична цінність розробленої концепції полягає в її придатності для використання як методологічної основи при формуванні інтеграційних стратегій, оптимізації взаємодії та підвищенні результативності корпоративних об'єднань у промисловому секторі.

7. Розроблений методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств, який забезпечує комплексну діагностику рівня їх готовності до інтеграційних

процесів та впровадження сучасних управлінських технологій. Запропонований підхід включає систему критеріїв та індикаторів, що відображають стан організаційної, технологічної, інформаційної та управлінської складових діяльності підприємства, а також алгоритм обчислення інтегрального показника зрілості. Це дозволяє об'єктивно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, ідентифікувати проблемні зони та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності інтеграції. Розроблений інструментарій створює основу для удосконалення процесів корпоративної координації, цифрової трансформації та стратегічного розвитку промислових підприємств у контексті корпоративної інтеграції.

8. Обґрунтовано методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, що дозволило сформувані системний підхід до визначення найбільш ефективних управлінських, організаційних та інформаційно-технологічних рішень у процесі інтеграції. Розроблені положення охоплюють критерії оцінювання відповідності технологій стратегічним цілям інтеграційного об'єднання, рівню технологічно-управлінської зрілості підприємств, умовам їх функціонування та особливостям інтеграційної взаємодії. Запропонований підхід забезпечує наукове підґрунтя для раціонального вибору інструментів координації, комунікації, інформаційної інтеграції та цифровізації управлінських процесів, що підвищує ефективність корпоративної взаємодії та зменшує ризики інтеграційних рішень. Отримані результати створюють практичні можливості для оптимізації управління інтеграційними процесами та посилення конкурентних позицій промислових підприємств.

9. Надано науково-практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств спрямовані на підвищення ефективності взаємодії, узгодження управлінських процесів і досягнення стійких синергетичних результатів. Запропоновані рекомендації охоплюють напрями удосконалення організаційної структури інтегрованих

об'єднань, запровадження сучасних управлінських та інформаційно-технологічних рішень, підвищення рівня технологічно-управлінської зрілості підприємств, а також формування інструментів моніторингу та оцінювання результативності інтеграційних процесів. Їх реалізація дає змогу забезпечити прозорість корпоративної координації, підвищити адаптивність підприємств до зовнішніх змін, мінімізувати інтеграційні ризики та створити передумови для довгострокового розвитку корпоративних структур у промисловому секторі. Отримані результати підтверджують практичну значущість дослідження та його цінність для управлінської діяльності промислових підприємств.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Список опублікованих праць здобувача за темою дисертації

##### *Розділ у монографії:*

1. Григораш С.Ю., Бондар Ю.А., Бондаренко І.В., Метіль Т.К. Економічне планування та ризику інтеграційних процесів у корпоративному управлінні. *Вплив COVID-19 на національну безпеку, соціально-економічне середовище країни та здоров'я населення: колективна монографія*. Суми: СумДУ, 2022. С. 392-410. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90025/3/Monograph\\_Vysochyna\\_Letunovska.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90025/3/Monograph_Vysochyna_Letunovska.pdf)

##### *Публікація в іноземному періодичному індексованому в Scopus/WoS виданні:*

2. Hutsaliuk O.M., Levchenko A.O., Storozhuk O.V., Zalevskiy A.V., Doroshenko T.M., Hryhorash S.Y. Directions for increasing the level of environmental friendliness of innovative and investment attractiveness of transport and logistics companies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2023. 1126(1). 012028. DOI: 10.1088/1755-1315/1126/1/012028. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1126/1/012028/pdf>

##### *Статті у наукових фахових виданнях України:*

3. Григораш С.Ю. Теоретичні підходи до визначення економічної сутності корпоративного управління інтеграцією промислових підприємств та об'єднань. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2023. С. 135-146. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2023.135-146>. URL: <https://www.chumachenko-readings.org/download/2023/10-Hryhorash.pdf>

4. Григораш С.Ю. Особливості впливу та оцінювання адміністративних, економічних і управлінських драйверів корпоративної

інтеграції промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 194-199. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).194-199](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).194-199). URL: <http://www.venu-journal.org/download/2023/2023-2/24-Hruhorash.pdf>

5. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Григораш С.Ю. Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2023. № 2 (28). С. 41-51. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-41-51](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-41-51). URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/577/391>

6. Григораш С.Ю. Впровадження стратегій інституційної трансформації в управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 123-129. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3\(77\)-123-129](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-3(77)-123-129). URL: <http://www.evd-journal.org/download/2024/3/17-Hryhorash.pdf>

*Публікації за матеріалами науково-практичних конференцій:*

7. Григораш С.Ю. Засоби регулювання корпоративних відносин в акціонерних товариствах України. *Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки» (м. Черкаси, 20 жовтня 2022 р.) [Електронний ресурс]*. Черкаси: ЧДТУ, 2022. С. 48-49. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4288>

8. Бондар Ю.А., Григораш С.Ю. Науково-виробничі проблеми менеджменту корпоративних інтеграційних об'єднань. *Міжнародна науково-практична конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період»: збірник тез доповідей (м. Київ, 10-11 жовтня 2023 р.)*. Ч. I. Київ: НТУ, 2023. С. 53-55. URL: <https://drive.google.com/file/d/1ziTLP9WWGnAR2MHHb3UjJdhriyAMbypt/view>

9. Григораш С.Ю. Порівняльний аналіз сфери інтеграції діяльності при різних формах об'єднання корпоративних промислових підприємств.

*Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції: «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 01 березня 2024 р.). Київ: Інтерсервіс, 2024. С. 246-249.*  
URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/e3cc5656-52b3-4ee5-ba49-f7d7e7a0636a/full>

10. Григораш С.Ю. Методичні підходи до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств. *XIII Всеукраїнська науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Проблеми і перспективи розвитку сталого транспорту»: зб. тез доповідей (м. Одеса, 24 квітня 2025 р.). Одеса: Вид-во ОНМУ, 2025. Ч. 1. С. 63-65.*  
URL: [https://onmu.org.ua/images/university/news/XIII\\_conf\\_trans\\_online\\_2025\\_tez.pdf](https://onmu.org.ua/images/university/news/XIII_conf_trans_online_2025_tez.pdf)

## Додаток Б

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
від Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати



**КІРОВОГРАДСЬКА РЕГІОНАЛЬНА ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА**  
**KIROVOHRA D REGIONAL CHAMBER OF COMMERCE AND INDUSTRY**

25022, м. Кропивницький, вул. Преображенська, 79-А Код 79-А, Preobrazhenska St., Kropyvnytskyi, 25022, UKRAINE  
тел. (0522) 30-87-24, (050) 488-44-43 ЄДРПОУ: 02944863 phone: +380 522 30-87-24, +380 50 488-44-43  
E-mail: info@chamber.kr.ua http://www.chamber.kr.ua

вих. 1101-3/25/312  
від 02.10.2025 р

**ДОВІДКА**

**про використання результатів та окремих пропозицій  
Григораша Станіслава Юрійовича, поданих в дисертації на  
здобуття наукового ступеня доктора філософії  
на тему: «Управління корпоративною інтеграцією промислових  
підприємств» за спеціальністю 073 Менеджмент,  
галузі знань 07 Управління та адміністрування**

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції промислові підприємства дедалі частіше обирають інтеграційні стратегії розвитку. Об'єднання бізнес-структур у різних організаційно-правових формах розглядається як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності, оптимізації виробничих процесів та розширення ринків збуту. При цьому інтеграція дозволяє досягти ефекту синергії, раціональніше використовувати ресурси та посилити інноваційний потенціал підприємств.

Разом із тим успішність інтеграційних процесів значною мірою залежить від ефективного управління. Недостатня координація, прорахунки у стратегічному плануванні, культурні та організаційні відмінності між компаніями можуть нівелювати очікувані результати об'єднання. Саме тому питання розробки дієвих механізмів управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств набувають особливої актуальності у дисертаційній роботі Григораша С.Ю.

У діяльності Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати враховані авторські здобутки та напрацювання здобувача стосовно:

- проведеного економічного аналізу діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань в Україні;

- запропонованого методичного підходу до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Президент



Ірина САЄНКО

## Додаток В

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
від ТДВ «БРАНДМАЙСТЕР-ЄЛИСАВЕТГРАД»

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
БРАНДМАЙСТЕР-ЄЛИСАВЕТГРАД  
м. Кропивницький, вул. Ельворті, 2

тел: +38(099)6653811, +38(067)1437010 e-mail: brandmaster.elisavetgrad@ukr.net

Від 25.08.2025 №45

## ДОВІДКА

В практику діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «БРАНДМАЙСТЕР-ЄЛИСАВЕТГРАД» було впроваджено методичні та практичні рекомендації здобувача Григораша Станіслава Юрійовича, що представлені в дисертаційній роботі на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» на тему: «Управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств».

Використання пропозицій дисертанта щодо забезпечення узгодженої роботи механізмів корпоративної інтеграції є доцільним та сприятиме досягненню високих економічних результатів діяльності корпоративного підприємства.

ТОВ «БРАНДМАЙСТЕР-ЄЛИСАВЕТГРАД» впроваджено практику реалізації етапів корпоративної інтеграції промислових підприємств, пов'язаних з формуванням економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів та методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Впровадження даної розробки ґрунтується на авторському розумінні перебігу інтеграційного процесу взаємодії суб'єктів господарювання під час їх консолідованого розвитку, що відповідає умовам діяльності ТОВ «БРАНДМАЙСТЕР-ЄЛИСАВЕТГРАД» та сприяє покращенню показників результативності його діяльності.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Директор



Юрій КОРОВІН



## Додаток Г

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від ГО «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань»



ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ  
**«ІНСТИТУТ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ І  
ТРАНСФЕРУ ЗНАНЬ»**

вул. ЗСУ, 15/125, м. Суми, 40034

код ЄДРПОУ 44424871

тел.: +380951675952

e-mail: [idskt.institute@gmail.com](mailto:idskt.institute@gmail.com)

<https://iidskt.org.ua>

№ 51 від 29.09.2025

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів  
дисертаційного дослідження**

Даною довідкою засвідчується, що деякі результати та окремі пропозиції дисертаційного дослідження Григораша Станіслава Юрійовича на тему: «Управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю за спеціальністю 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування використовуються в діяльності ГО «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань», а саме:

- отримані результати від проведеної оцінки адміністративних, економічних та управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств;
- сформовані автором науково-практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор,  
доктор економічних наук, професор



Віталій ОМЕЛЬЯНЕНКО

## Додаток Г

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
від ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»



03.10.2025 р. № 271/1  
На № \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження у навчальний процес результатів, окремих пропозицій  
та рекомендацій Григораша Станіслава Юрійовича,  
поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
на тему: «Управління корпоративною інтеграцією промислових  
підприємств» за спеціальністю 073 Менеджмент,  
галузі знань 07 Управління та адміністрування

Основні положення дисертаційної роботи Григораша Станіслава Юрійовича використовуються кафедрою менеджменту і адміністрування у навчальному процесі ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова», а саме:

- для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності D3 Менеджмент під час викладання дисциплін: «Економіка підприємства» та «Менеджмент»;
- для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» спеціальності D3 Менеджмент під час викладання дисципліни: «Корпоративне управління».

Ректор




Ія ЧУДАЄВА