

УДК 339.658

JEL classification: D23; L10; M13

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(36\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(36))

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СТРАТЕГІЯХ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

НАСКАЛЬНИЙ Сергій

здобувач PhD зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0009-4958-0636>

e-mail: Ns.armax@gmail.com

СТАДНИК Валентина

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та адміністрування,

Хмельницький національний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-2095-3517>

e-mail: stadnyk_v_v@ukr.net

Метою статті визначено аналіз наукових підходів до управління змінами в стратегіях інтеграційного розвитку підприємницьких структур з виділенням тих, що враховують можливості інноваційних цифрових технологій для зростання конкурентоспроможності бізнесу в умовах складної, динамічної і високотехнологічної економіки XXI століття. Підприємництво трактовано як багатовимірне соціально-економічне явище, сутність якого полягає у створенні нової цінності через ініціативу, інноваційність, готовність до ризику та здатність до ресурсної координації. Зазначено, що в сучасному динамічному середовищі реалізація підприємницького потенціалу все частіше вимагає кооперації, що зумовлює перехід від індивідуальної активності до інтегрованих форм взаємодії. Вибір оптимальної стратегії інтеграції – критично важливий фактор для досягнення конкурентних переваг. Сформовано авторське трактування сутності стратегії інтеграційного розвитку підприємницьких структур – як цілеспрямований, динамічний процес зміни, який забезпечує сталий функціональний і стратегічний прогрес об'єднаної системи підприємств на основі ефективного управління ресурсами, взаємодії та адаптації до зовнішніх викликів, які іманентно властиві конкурентним рынкам. Розглянуто еволюцію наукових підходів до управління змінами в процесах розвитку підприємницьких структур, яка демонструє перехід від ієрархічно-контрольованих систем до гнучких, адаптивних і цифрово-орієнтованих мереж, де ключову роль відіграють інновації, стратегія, партнерство та сталий розвиток. Виокремлено чотири домінуючі напрями розвитку інтегрованих структур – інноваційно орієнтованого, ресурсо-об'єднуючого, ринково-орієнтованого та інституційно-захисного, які відображають різноманітність стратегічних моделей адаптації до викликів ринку і потребують релевантного управління змінами. Підкреслено, що реалізація кожного з цих напрямів потребує впровадження цифрових технологій як системоутворювального елементу інтеграційного управління.

Ключові слова: підприємництво, еволюція, конкурентоспроможність, адаптивність, синергія, партнерство, сталий розвиток, організаційні форми інтеграції, організаційні зміни.

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO CHANGE MANAGEMENT IN THE STRATEGIES OF INTEGRATION-BASED ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT

NASKALNYI Serhii, STADNYK Valentyna

Khmelnytskyi National University

The article aims to analyse scientific approaches to managing changes in the strategies of integration-based development of entrepreneurial structures, with a focus on those that incorporate the potential of innovative digital technologies to enhance business competitiveness in the complex, dynamic, and high-tech economy of the 21st century. Entrepreneurship is conceptualized as a multidimensional socio-economic phenomenon, the essence of which lies in the creation of new value through initiative, innovation, risk-taking, and the capacity for resource coordination. It is noted that in the current dynamic environment, the realization of entrepreneurial potential increasingly requires cooperation, leading to a shift from individual activity to integrated forms of interaction. The choice of an optimal integration strategy is identified as a critically important factor for achieving competitive advantages. The article presents an original interpretation of the concept of integration-based development strategy for entrepreneurial structures – as a purposeful, dynamic process of change that ensures the sustainable functional and strategic advancement of a unified system of enterprises through effective resource management, interaction, and adaptation to external challenges that are inherently present in competitive markets. The evolution of scientific approaches to change management in the development processes of entrepreneurial structures is explored, demonstrating a shift from hierarchically controlled systems to flexible, adaptive, and digitally oriented networks, where innovation, strategy, partnership, and sustainability play key roles. Four dominant directions of integrated structure development are highlighted – innovation-oriented, resource-pooling, market-oriented, and institutionally protective – each reflecting diverse strategic models of adaptation to market challenges and requiring relevant change management approaches. It is emphasized that the implementation of each of these directions necessitates the adoption of digital technologies as a system-forming element of integration management.

Keywords: entrepreneurship, evolution, competitiveness, adaptability, synergy, partnership, sustainable development, organizational forms of integration, organizational change.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Підприємництво є багатовимірним соціально-економічним явищем, сутність якого полягає у створенні нової цінності через ініціативу, інноваційність, готовність до ризику та здатність до ресурсної координації. У сучасному динамічному середовищі реалізація підприємницького потенціалу все частіше вимагає кооперації, що зумовлює перехід від індивідуальної активності до інтегрованих форм взаємодії. Ефективне управління змінами в процесах реалізації стратегії інтеграції – важливий фактор забезпечення стійкого розвитку та досягнення конкурентних переваг підприємництва в умовах мінливої економіки.

Інтеграційні процеси в сфері підприємництва є органічною складовою підприємницької природи – прагнення до оптимізації ресурсів, диверсифікації ризиків та підвищення адаптивності. Це підкреслює логіку переходу від індивідуального підприємництва до структурованої взаємодії – інтегрованих підприємницьких структур. У цьому контексті інтегровані підприємницькі структури (ІПС) постають як гнучкі, інноваційно орієнтовані та стратегічно скоординовані утворення, учасники яких поєднують ресурси, компетенції та управлінські механізми задля досягнення спільної мети. Вони мають вищу стійкість до зовнішніх шоків (економічних, політичних, технологічних), оскільки диверсифікація діяльності та централізоване управління дозволяють ефективніше розподіляти ризики. Обґрунтована за формами й напрямками інтеграція підприємницьких одиниць дозволяє досягти синергії: об'єднання ресурсів, технологій, ринків та управлінських компетенцій створює передумови для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Управління змінами в процесі розвитку таких структур дає змогу передбачати і мінімізувати негативний вплив потенційних загроз.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі поняття «розвиток» розглядається як багатогранне явище, що охоплює процеси кількісних та якісних змін у системі, які спрямовані на підвищення її ефективності, адаптивності, конкурентоспроможності та здатності до довгострокового функціонування. Ці питання є особливо важливими для сучасних підприємницьких структур, які працюють у висококонкурентному середовищі. А в Україні перебувають ще і під впливом високого рівня безпекових викликів, що зумовлює увагу багатьох науковців до пошуку шляхів і способів забезпечення їх життєздатності. В тому числі – шляхом розвитку інтеграційних процесів. Цим питанням, зокрема, присвячені роботи таких вітчизняних науковців як О. Амоша, К. Бойченко, Ю. Бондар, Ю. Гречишкін, О. Гуцалюк, О. Дудник, О. Замазій, І. Журило, П. Іжевський, В. Ляшенко, А. Соколенко, Н. Трушкіна та ін. [1-10], в тому числі й авторів даного дослідження [4; 8]. Проте в цій та іншій науковій літературі не знаходимо усебічного аналізу еволюції наукових підходів до управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур з виділенням тих, які могли б скласти науково-методичну основу ефективних стратегічних рішень в умовах складної, динамічної і високотехнологічної економіки ХХІ століття. Ці питання є актуальними для підприємницького сектору України, який нині несе на собі основний тягар економічного виживання країни і менеджмент якого має вести активний пошук нових рішень для подолання тих проблем розвитку бізнесу, які принесла з собою війна.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Недостатньо дослідженими є питання, що стосуються стратегічних аспектів управління змінами в процесах інтеграційного розвитку підприємницьких структур в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності з урахуванням сучасного стану бізнес-середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз наукових підходів до управління змінами в процесах реалізації стратегії інтеграційного розвитку підприємницьких структур з виділенням тих, що враховують можливості інноваційних цифрових технологій для зростання конкурентоспроможності бізнесу в умовах складної, динамічної і високотехнологічної економіки ХХІ століття.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У межах сучасної системології сформувалися два основні підходи до розуміння сутності системи як економічної категорії – дескриптивний і конструктивний. Дескриптивний підхід акцентує увагу на характеристиках, які дозволяють ідентифікувати об'єкт як систему. Конструктивний підхід зосереджується на методах виокремлення системи з навколишнього середовища. У науковій економічній літературі переважає саме дескриптивний підхід, згідно з яким система розглядається як «сукупність об'єктів і процесів (елементів), взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою, що формують єдине ціле, наділене новими властивостями, відсутніми у кожного з елементів окремо» [5, с.22].

Таке визначення є узагальненим і може бути застосоване до будь-якого типу систем – природних чи штучних. Підприємницькі структури є штучними економічними системами, сконструйованими з метою досягнення окреслених планами цілей. В економічному контексті розвиток часто асоціюється з економічним

зростанням, модернізацією, інноваційними змінами та організаційним удосконаленням. Тому трансформація підприємницьких структур (ПС) як економічних систем здійснюється для досягнення іншої структурно-функціональної конфігурації, здатної проявляти кращу адаптивність у високодинамічному і з новими безпековими викликами бізнес-середовищі. Нова архітектура структурних взаємозв'язків має забезпечувати кращу керованість і стійкішу життєздатність (конкурентоспроможність) ПС у довгостроковій перспективі, особливо в галузях, виробники якої виготовляють продукцію чи надають послуги, що є результатом реалізації доволі розгалужених технологічних ланцюгів, (наприклад, у машинобудуванні чи туризмі) [6; 8]. Вони можуть взаємодіяти на основі ринкових трансакцій або ж інтегруючих у партнерські мережі – стабільні чи динамічні.

Для інтегрованих підприємницьких структур (ІПС) розвиток – це не лише трансформація окремих бізнес-одиниць, а скоординований, стратегічно обґрунтований процес удосконалення усієї інтегрованої системи. Він має забезпечувати: підвищення синергії між елементами структури; удосконалення внутрішньої та зовнішньої взаємодії; зміцнення конкурентних позицій на ринку; впровадження інноваційних підходів в управлінні; нарощування ресурсного потенціалу та масштабів діяльності.

Тобто, *розвиток інтегрованих підприємницьких структур* слід розуміти як цілеспрямований, динамічний **процес якісних та кількісних організаційних змін**, який забезпечує сталий функціональний і стратегічний прогрес об'єднаної системи підприємств на основі ефективного управління ресурсами, взаємодії та адаптації до зовнішніх викликів, які іманентно властиві конкурентним ринкам – як середовищу економічної діяльності.

У сучасній економічній літературі ринок дедалі частіше трактується як сукупність взаємопов'язаних ієрархічних структур (фірм), що здійснюють між собою обмін ресурсами у формі товарно-грошових трансакцій. Вибір партнерів по взаємодії здійснюється на основі критерію економічної доцільності, насамперед – з метою мінімізації ризиків, пов'язаних із невизначеністю ринкового середовища, витратами на укладання та виконання контрактів, а також із захистом прав власності. І чим складнішим, мінливішим і невизначеним є це середовище для певного виду економічної діяльності, тим вищими будуть витрати ринкової взаємодії. І це примушує учасників ринку (підприємств та інших економічних агентів) шукати способи їх зменшення.

Зі зміною зовнішнього середовища деякі переваги чинної організаційної форми бізнесу втрачають свою силу і це спонукає підприємців до пошуку інших шляхів інтеграційної взаємодії – тій, яка може створювати переваги уже і новому бізнес-контексті. Це вказує на необхідність управління організаційними змінами в процесах розвитку ІПС. Узагальнення наукових поглядів на розвиток підприємницьких структур показав, що він детермінується:

1. Динамічністю ринкового середовища – інтегровані структури повинні швидко адаптуватися до змін попиту, технологій, регуляторних вимог.
2. Оптимізацією розподілу ресурсів – узгоджене планування інвестицій, логістики, маркетингових заходів.
3. Мінімізацією ризиків – це потребує створення механізмів колективного реагування на економічні, політичні, технологічні та соціальні виклики.
4. Необхідністю підтримання конкурентоспроможності – через розвиток інноваційних і маркетингових компетентностей, вихід на нові ринки, підвищення переговорної сили в галузі.
5. Забезпеченням синергії – ефективне управління дозволяє максимально використати переваги об'єднання, уникнувши хаотичного злиття ресурсів.

Доцільно підкреслити особливе значення ефекту синергії, який досягається навіть за невеликої кількості учасників об'єднання. І він має нарощуватися в ході наступних етапів організаційних змін, проявляючись в тих чи інших аспектах управління [2; 10]. Тому управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур є не лише технічним чи організаційним завданням, а й стратегічною передумовою їхньої життєздатності та здатності до довгострокового зростання в умовах турбулентності економічного середовища. Вибір стратегії розвитку та управління нею має спиратися на системний підхід, поєднуючи стратегічне планування, ефективність організаційної взаємодії та гнучкі механізми адаптації.

І якщо розглядати інтегровану підприємницьку структуру (ІПС) як відносно стійку конфігурацію взаємопов'язаних суб'єктів господарювання, що об'єднані спільною ціннісною логікою створення та привласнення вартості, то її розвиток означає *керовану зміну* їхньої архітектури (складу учасників, ролей, зв'язків, правил), ресурсної бази та ринкової стратегії. Для того, щоб ця керованість була результативною, в основі ухвалення відповідних рішень має бути релевантне теоретичне підґрунтя. Це впливає з самої природи міжорганізаційної взаємодії: синергія не виникає автоматично, а є результатом продуманої архітектури, правил гри та здатності учасників до ко-еволюції. Як підкреслює К. Бойченко, системне, теоретично обґрунтоване управління змінами дозволяє одночасно знизити трансакційні втрати, прискорити інновації та підвищити стійкість всієї конфігурації у мінливому середовищі [2].

Аналіз наукових джерел, присвячених дослідженню різних аспектів управління розвитком підприємницьких структур в контексті стратегії інтеграційного зростання дав змогу виокремити такі наукові підходи до управління цими процесами.

1. **Інституційно-контрактний (неоінституціональний) підхід.** Ґрунтується на теорії трансакційних витрат Р.Коуза [11], але найкраще представлений О.Вільямсоном у його роботі [12]. На прикладі вертикально інтегрованих структур він зробив висновок, що інтеграція підприємств, пов'язаних специфікою взаємозалежності виробничих процесів (від чіткості постачання сировини чи виконання певних суміжних або обслуговуючих операцій залежить якість кінцевої продукції або здатність виконання договірних зобов'язань перед її замовниками) дає змогу мінімізувати трансакційні витрати, знизити ризики опортуністичної поведінки контрагентів і забезпечити вищий рівень координації в межах єдиного господарського механізму. Цей підхід дав змогу сформулювати більш гнучке, контекстно-залежне уявлення про організаційні форми бізнесу, яке враховує як внутрішню структуру фірм, так і особливості їхнього ринкового середовища. З позицій цієї теорії, інтеграційні структури набувають значення не лише інструменту зниження витрат, а й чинника довгострокової конкурентоспроможності – завдяки вибору адекватної форми координації діяльності (ієрархія, ринок, гібридні структури).

Управління організаційними змінами з позицій цього підходу полягає у формуванні ефективніших механізмів управління контрактними відносинами, їх узгодження та адаптацію – для зменшення витрат на контроль, а також підвищення гнучкості та стійкості бізнес-моделі до змін у зовнішньому середовищі. Стратегічними цілями управління змінами в ході такого розвитку є: побудова раціональної організаційної архітектури, оптимізація взаємодії з зовнішніми партнерами, підтримання контрактної дисципліни, формування довгострокових партнерських відносин і зниження невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень. Інституційно-контрактний підхід до управління змінами є найбільш релевантним в ситуаціях, коли ринок характеризується значною асиметрією інформації, і вирішальні переваги на ньому забезпечуються високою специфічністю активів. Міжфірмові залежності дають змогу мінімізувати трансакційні витрати, а зменшення опортунізму учасників інструментально досягається через контракти, страхування ризиків, створення механізмів вирішення спорів, розподіл прав контролю, комплаєнс.

2. **Ресурсно-компетентнісний підхід.** Базується на уявленні про підприємство як унікальне поєднання ресурсів і компетенцій, які забезпечують його конкурентні переваги за рахунок нарощування динамічної здатності (sensing–seizing–transforming). Основними представниками цього підходу є Дж.Барні (1991) [13]; Д.Тісс, Г.Пізано, А. Шуен (1997) [14], які стверджували, що ключовим об'єктом управління є не лише матеріальні, фінансові чи технологічні ресурси, а насамперед – організаційні здібності, знання, досвід, навички персоналу, корпоративна культура, інтелектуальний капітал, тобто те, що важко імітувати або швидко відтворити зовнішніми гравцями. Управління змінами в процесах інтеграційного розвитку підприємницької структури за цим підходом передбачає ідентифікацію, збереження, нарощування й ефективне використання ключових компетенцій, які формуватимуть унікальність ринкових пропозицій бізнесу. Управління змінами спрямоване на вирішення таких завдань:

- формування нових компетенцій відповідно до змін ринкового середовища та технологічного прогресу;
- зміцнення внутрішньої ресурсної бази через інвестиції в людський капітал, інновації, інфраструктуру;
- створення умов для організаційного навчання, яке забезпечує постійну адаптацію й оновлення знань;
- досягнення синергії між різними типами ресурсів, що дозволяє генерувати додану вартість ефективніше, ніж за рахунок кожного ресурсу окремо.

Тобто, ресурсно-компетентнісний підхід в управлінні змінами зосереджений на внутрішньому потенціалі підприємства як основі для зростання інноваційності і підтримання стійкої конкурентоспроможності в умовах високої динаміки зовнішнього середовища (швидкі технологічні цикли, створення інноваційної ніші, со-спеціалізація тощо) – коли є потреба гнучкої перебудови бізнес-моделі.

3. **Мережевий підхід (екосистемна парадигма).** Найбільше представлений у роботах С.Пауела (1990) [15], Дж.Дайєра та Г.Сінгха (1998) [16]. Вони запропонували розглядати підприємство не як ізольований об'єкт господарювання, а як активного учасника складної системи взаємозв'язків з іншими суб'єктами економіки – постачальниками, споживачами, науковими установами, органами влади, стартапами, інвесторами тощо. У цьому підході підприємницька структура розглядається як елемент відкритої бізнес-екосистеми, де створення вартості, інновацій та розвитку відбувається через кооперацію, партнерство та спільне використання ресурсів. І організаційні зміни здійснюються для посилення її здатності до ефективної взаємодії в межах бізнес-екосистеми, тобто:

- залучення до стратегічних альянсів, кластерів, інноваційних хабів та платформ, які забезпечують доступ до нових ринків, технологій, знань і капіталу;
- формування відкритих моделей інновацій, коли підприємство співпрацює з зовнішніми партнерами у розробці нових продуктів, послуг чи бізнес-моделей;
- розвиток здатності до адаптації та співеволюції в умовах постійних змін у середовищі та змінних ролей учасників мережі;
- побудова довгострокових взаємин, заснованих на довірі, взаємних вигодах і спільній меті.

Завдання управління змінами у межах екосистемної парадигми полягає не стільки у внутрішній оптимізації ресурсів, скільки в оптимальному позиціонуванні підприємства у мережі взаємозв'язків, в управлінні міжорганізаційною взаємодією та у забезпеченні взаємної адаптації з іншими елементами екосистеми. Доцільно застосовувати в умовах багатосторонніх ринків, для чого створювати єдині інформаційні платформи, а структурування здійснювати для збільшення комплементарних модулів продуктів/послуг.

4. Кластерно-регіональний підхід. Запропоновано М.Портером (1998) [17]. Він ґрунтується на визнанні просторової (територіальної) прив'язки бізнесу як основи його конкурентоспроможності й інноваційного розвитку. У межах цього підходу підприємство розглядається не ізольовано, а як елемент регіонального економічного простору, що функціонує в межах кластеру – географічно сконцентрованої сукупності взаємопов'язаних компаній, науково-освітніх установ, інфраструктурних організацій та органів місцевого самоврядування.

Ключовою ідеєю кластерно-регіонального підходу є те, що конкурентоспроможність окремого підприємства значною мірою залежить від якості його територіального середовища, зокрема – від рівня розвитку кластерних зв'язків, доступу до знань, кадрів, інфраструктури та інституційної підтримки. Стратегія управління змінами підприємницької структури з позицій цього підходу передбачає активну інтеграцію в регіональні мережі співпраці та використання переваг локалізації, які сприяють:

- підвищенню ефективності виробничих і логістичних процесів за рахунок географічної близькості партнерів;
- доступу до спільних інфраструктурних і науково-освітніх ресурсів;
- формуванню «економіки знань» на регіональному рівні через ефект «технологічного розповсюдження»;
- посиленню інноваційного потенціалу завдяки тісній взаємодії з науково-дослідними установами та іншими підприємствами кластера;
- зміцненню інституційної підтримки з боку місцевої влади, бізнес-об'єднань, агенцій розвитку тощо.

Стратегічними цілями розвитку ІПС у межах кластерно-регіонального підходу є: пошук ніш для спеціалізації в межах регіонального кластера, встановлення партнерств для реалізації спільних проєктів, участь у регіональних програмах інноваційного розвитку, розбудова соціального капіталу в межах бізнес-спільноти, використання синергії територіальної концентрації для підвищення своєї ринкової стійкості.

Таким чином, кластерно-регіональний підхід акцентує увагу на важливості просторово-локалізованих форм співпраці як основи для реалізації стратегії сталого розвитку підприємницьких структур і підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання регіональних ресурсів і потенціалу споживання регіональних ринків.

5. Корпоративно-управлінський підхід. Розкритий у роботі Р.Гулаті (1998) [18]. Він зосередив увагу на проєктуванні та вдосконаленні системи управління, що забезпечує ефективну координацію інтересів усіх зацікавлених сторін, зниження управлінських ризиків і забезпечення стійкого функціонування компанії у динамічному середовищі. У межах цього підходу організаційний розвиток розглядається не лише як зростання масштабів або продуктивності, а як якісна трансформація (новий дизайн) моделі управління, що дозволяє ефективно реалізовувати стратегічні цілі в умовах підвищеної складності та невизначеності. Стратегічні цілі управління змінами з позицій корпоративно-управлінського підходу полягає в тому, щоб: а) сформувати адаптивну систему управління, здатну гнучко реагувати на зовнішні виклики; б) забезпечити баланс між централізацією та децентралізацією управлінських функцій; в) запровадити сучасні інструменти стратегічного контролю та ризик-менеджменту; г) вибудувати культуру корпоративної відповідальності, що підтримує довіру з боку інвесторів, партнерів і суспільства; д) модернізувати інститути власності та розподілу управлінських повноважень відповідно до етапів життєвого циклу підприємства.

Таким чином, корпоративно-управлінський підхід фокусується на інституційному та організаційному дизайні управлінської системи як фундаменті для довгострокового розвитку підприємницької структури, її стійкості, інвестиційної привабливості та стратегічної цілеспрямованості.

6. Проктпно-програмний підхід. Його виділили П.Гаспеладж та Д.Джемісон [19]. Базується на ідеї цільового, скоординованого та поетапного управління змінами через реалізацію взаємопов'язаних проєктів і програм розвитку. Цей підхід акцентує увагу на тому, що сучасне підприємство функціонує в умовах постійних трансформацій, які вимагають не стільки оперативного управління, скільки системного управління розвитком, структурованого в межах програм стратегічного характеру.

Ключовим у межах підходу є орієнтир на життєвий цикл розвитку ІПС, який включає фази ініціації, планування, реалізації, моніторингу та завершення проєктів/програм, що спрямовані на досягнення стратегічних змін – структурних, технологічних, організаційних, інфраструктурних тощо. Особливої ваги набуває концепція життєвого циклу інтеграції, яка описує розвиток підприємницької структури як послідовність етапів:

- 1) ініціація інтеграційної трансформації – виявлення потреби у розвитку (наприклад, внаслідок ринкових змін або технологічних викликів);

- 2) проєктування змін – формування бачення майбутнього стану ІПС, визначення цілей та задач розвитку;
- 3) програмування інтеграційних процесів – об'єднання окремих проєктів у єдину програму розвитку;
- 4) реалізація інтеграції – практичне впровадження змін, управління портфелем проєктів;
- 5) інституціоналізація результатів – закріплення досягнутих змін у структурі та системі управління ІПС;
- 6) оцінка ефективності – аналіз результативності впроваджених програм і підготовка до нового циклу розвитку.

Стратегічним завданням управління змінами за цього підходу є забезпечення цілісності, послідовності та системності розвитку, уникнення фрагментарності управлінських дій, узгодження стратегічних і оперативних ініціатив, а також підвищення адаптивності до зовнішніх змін. Таким чином, проєктно-програмний підхід виступає інструментом стратегічного управління змінами, що дозволяє підприємницькій структурі проходити складні трансформаційні етапи у контрольованому, інтегрованому форматі з орієнтацією на кінцеву цінність, ефективність і сталу конкурентоспроможність.

Отже, ускладнення і зростання динамічності бізнес-середовища спонукали бізнес до об'єднання зусиль для підвищення своєї здатності адекватно відповідати на його виклики, використовуючи різні форми інтеграції. Ключові положення основних наукових підходів до управління інтеграційним розвитком підприємницьких структур узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця ключових положень базових наукових підходів до управління інтеграційним розвитком підприємницьких структур

Науковий підхід	Автори підходу	Трактування сутності ІПС	Ключовий фокус в управлінні	Типові інструменти управління	Умови застосування
Інституційно-контрактний (неоінституціональний)	O. Williamson (1979) [12]	Стійкі міжфірмові конфігурації (від гібридів до квазієрархій), у яких правила координації та розподілу прав контролю мінімізують транзакційні витрати й опортунізм у взаємодії учасників.	Мінімізація транзакційних витрат, стримування опортунізму	Контракти, safeguards, розподіл прав контролю, механізми вирішення спорів, комплаєнс	Висока специфічність активів, асиметрія інформації, міжфірмові залежності
Ресурсно-компетентнісний / динамічні здатності	J. Barney (1991) [13]; D. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997) [14]	Механізм оркестрації комплементарних ресурсів і динамічних здатностей партнерів (виявлення можливостей, їх захоплення та трансформація), що забезпечує стійку перевагу за рахунок спільних інновацій	Комбінування комплементарних ресурсів, розвиток динамічних здатностей	Спільні R&D, оркестрація знань, портфель технологій, ко-спеціалізація	Швидкі техноцикли, інноваційні ніші, перебудова бізнес-моделей
Кластерно-регіональний	M. Porter (1998) [15]	Мережі взаємопов'язаних акторів, де цінність породжується позиційними ефектами, стандартами взаємодії та «реляційними» активами, що виходять за межі окремої фірми	Максимізація участі партнерів у створенні вартості в мережі, комплементарність	Спільна інфраструктура, центри трансферу технологій, ко-маркетинг територіального бренду	Регіональні стратегії, смарт-спеціалізація
Мережева / екосистемна логіка	S. Powell (1990) [16]; J. Dyer, H. Singh (1998) [17]	Територіально сконцентровані системи фірм і підтримувальних інституцій, які підвищують продуктивність та інноваційність через спільну інфраструктуру і конкуренцію-кооперацію	Підвищення економічної результативності кластеру задля економічного зростання регіону	Роль «оркестратора», платформи, протоколи сумісності, партнерські KPI	Багатосторонні ринки, модульні продукти/послуги
Корпоративно-управлінський	R. Gulati (1998) [18]	Багаторівневі організаційні конструкції (СП, альянси, холдинги), у яких дизайн governance мінімізує координаційні витрати й ризики привласнення результатів	Відповідність структури управління стратегії компанії	Спільні комітети, моделі спільного контролю, інтегровані системи ризик-менеджменту	Холдинги, спільні підприємства, багаторівневі альянси
Проєктно-програмний / життєвий цикл інтеграції	P. Haspeslagh, D. Jemison (1991) [19]	Результати керованих інтеграційних програм, де створення вартості досягається через послідовні фази формування, інтеграції та оновлення/виходу з партнерств	Керована еволюція в контексті реалізації стратегічних цілей	Дорожні карти інтеграції, РМО/ІМО, пост-мерджер інтеграція, рев'ю синергій	М&A, масштабні СП/альянси, трансформаційні програми

Джерело: сформовано за вказаними в таблиці джерелами

Існування різних наукових підходів до пояснення причин інтеграції підприємницьких структур, зумовлювало й певні відмінності у трактуванні їх сутності (див.табл.1). Проте, аналізуючи відмінності в цих трактуваннях, можна бачити, що вони не суперечать, а доповнюють (розширюють) розуміння інтеграційних процесів і вказують на ті моменти в управлінні змінами, які потребують особливої уваги, оскільки від них залежить ефективність функціонування усієї ІПС. Тим більше, що зростання динаміки розвитку споживчих запитів і потреб виводить на перший план гнучкість та інноваційність підприємницьких структур, що стає важливим критерієм для розширення числа учасників або зміни їх диспозицій в ІПС.

На важливості збільшення інноваційної активності ІПС як основи їх життєздатності акцентують увагу багато науковців, пропонуючи інтеграцію як інструмент нарощування інноваційного потенціалу підприємств (наприклад, [20-22]). Водночас, окрім зростання інноваційно-динамічної здатності ІПС, в кожному конкретному випадку можуть бути важливими й інші цілі. Тому стратегію управління організаційними змінами доцільно будувати, поєднуючи різні наукові підходи. Так, інституційно-контрактна основа управління змінами мінімізує прояви опортунізму, ефективна компетентісно-інноваційна оркестрація збільшує можливості створення синергії, раціональна мережева архітектура забезпечує масштабованість в поєднанні з гнучкістю, програмне управління життєвим циклом ІПС доповнює інструментарій управління розвитком метриками ефективності й ризик-менеджментом і дає змогу забезпечити керування змінами.

Отже, інтеграція підприємницьких структур дає змогу досягати синергії: об'єднання ресурсів, технологій, ринків та управлінських компетенцій створює передумови для підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ефективне управління змінами сприяє реалізації стратегічних цілей, посиленню позицій на ринку та зростанню вартості бізнесу. Розробка стратегій розвитку таких структур потребує системного підходу, що базується на використанні сучасних інструментів стратегічного менеджменту, економічного аналізу та цифрових технологій.

Підсумовуючи вище викладене, можна бачити певну закономірність у еволюції поглядів на чинники розвитку інтегрованих підприємницьких структур – прискорення динаміки зовнішнього середовища зумовлює зміну характеру конкурентної боротьби – в неї включаються вже не тільки чинники ресурсного характеру, а все більше компетентісні та інноваційні. Їх використання потребує, по-перше, об'єднання зусиль для стратегічного прогнозування напрямів розвитку бізнесу в середовищі невизначеності, турбулентності й крихкості ринків, а по-друге – розвитку гнучкості й креативності для формування адекватних відповідей на нові виклики. Інтеграційні процеси в середовищі підприємницьких структур і надають можливість довгострокового й цілеспрямованого інноваційного поступу суб'єктів господарювання для зміцнення конкурентоспроможності на цільових ринках. А з розширенням можливостей цифрових технологій формуються якісно нові інтегровані підприємницькі структури, що функціонують за принципами взаємозалежності, ресурсної і ринкової синергії. Їх різновиди, що можуть працювати на різних ринках, в різних організаційних формах, з різним рівнем інтеграції та іншими класифікаційними ознаками, подано в табл.2. В цій класифікації нами виділено ознаку, яка, на нашу думку, є найбільш цінною для сучасного стану конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг – інтеграція для набуття цільових конкурентних переваг. Залежно від стану бізнес-середовища це може бути;

- нарощування інноваційного потенціалу (якщо споживчий ринок високодинамічний і споживачі цінують новизну);
- доступ до обмежених чи високоспецифічних ресурсів (якщо від цього залежить якість продукції чи її функціональні можливості);
- розвиток ринкового потенціалу (якщо планується вихід на нові ринки чи розширення ринкових сегментів на існуючих ринках; це потребує гнучкості у формуванні продуктово-сервісної пропозиції та швидкому реагуванні на зміни попиту);
- інституційний захист бізнесу (забезпечення відповідності нормативним вимогам, мінімізація правових, репутаційних та кіберризиків, а також формування довіри з боку стейкхолдерів).

На нашу думку, сучасний бізнес-простір виводить на перший план прагнення підприємств формувати й підтримувати конкурентні переваги, використовуючи для цього можливості інтеграції. Виділені нами чотири напрями організаційних змін – інноваційний, ресурсо-об'єднуючий, ринково-орієнтований і інституційно-захисний – вимагають високої швидкості реакції, прозорості, координації та аналітичної підтримки, яку можливо забезпечити лише через цифровізацію. Вважаємо, що управління розвитком підприємницьких структур через інтеграцію має здійснюватися саме для набуття цих властивостей новою інтегрованою структурою – з переважанням того напрямку формування конкурентних переваг, які є значущими для конкретного цільового ринку. І в кожному з вказаних напрямів саме цифрові технології забезпечують необхідну швидкість, гнучкість, прозорість, масштабованість та адаптивність, які визначають успішність підприємницьких структур у нових умовах глобальної економіки. Таким чином, цифровізація є не лише інструментом оперативного вдосконалення, а й стратегічною основою для реалізації ключових інтеграційних орієнтирів розвитку сучасних ІПС.

Таблиця 2

Типологія інтеграції підприємницьких структур за змістом організаційних змін

Тип	Характеристика	Приклади
<i>За напрямом інтеграції</i>		
Вертикальна	Об'єднання підприємств, що функціонують на різних стадіях виробничо-збутового ланцюга	Агропромислові об'єднання, холдинги
Горизонтальна	Кооперація підприємств одного рівня або однієї галузі з метою синергії чи розширення ринку	Об'єднання торговельних мереж, франчайзинг
Діагональна (конгломератна)	Об'єднання підприємств із різних галузей для диверсифікації ризиків і розширення можливостей	Мультигалузеві корпорації, інвестиційні групи
<i>За організаційно-правовою формою відносин</i>		
Формалізовані (юридично оформлені)	Мають спільну юридичну форму, договірну основу	Корпорації, холдинги, консорціуми
Неформалізовані (мережеві)	Співпраця на основі довіри, спільних інтересів, без створення окремої юрособи	Бізнес-мережі, партнерські альянси, інноваційні екосистеми
<i>За рівнем централізації управління</i>		
Централізовані	Управління здійснюється з єдиного центру	Корпорації, холдинги
Децентралізовані	Партнери зберігають автономію	Бізнес-мережі, партнерські альянси, інноваційні екосистеми
<i>За тривалістю інтеграційної взаємодії</i>		
Постійні (сталі)	Довгострокові стратегічні об'єднання	Кластери, корпорації
Тимчасові (проектні)	Створюються для реалізації спільних проєктів	Консорціуми, СП, акселератори стартапів
<i>За напрямом формування конкурентних переваг</i>		
Інноваційно орієнтовані	Генерація, впровадження та комерціалізація інновацій	Технопарки, R&D альянси, стартап-екосистеми
Ресурсо-об'єднуючі	Оптимізація використання ресурсів (матеріальних, фінансових, людських)	Кластери, логістичні альянси
Ринково-орієнтовані	Розширення ринку, підвищення ринкової сили, брендова синергія	Торгові об'єднання, франчайзингові мережі
Інституційно-захисні	Спільне управління ризиками, захист інтересів в умовах регуляторної нестабільності	Галузеві об'єднання, бізнес-асоціації

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 6; 10; 14; 23-26]

ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕННЯ**І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ**

В умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції інтегровані підприємницькі структури набувають особливої значущості як інструмент підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості бізнесу. Їх формування ґрунтується на об'єднанні ресурсів, компетенцій і ринкових можливостей різних суб'єктів господарювання задля досягнення синергетичного ефекту, який неможливо отримати окремо. Управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур проходило складну еволюцію, яка відображає зміну економічних реалій, трансформацію управлінських парадигм і розвиток наукової думки. Еволюція підходів до управління змінами в стратегіях інтеграційного розвитку демонструє перехід від ієрархічно-контрольованих систем до гнучких, адаптивних і цифрово-орієнтованих мереж, де ключову роль відіграють інновації, стратегія, партнерство та сталий розвиток. Зміни наукових підходів відображають потреби бізнесу в адаптації до складного, динамічного і високотехнологічного середовища XXI століття. Виокремлення чотирьох домінуючих напрямів інтеграції підприємницьких структур – інноваційно орієнтованого, ресурсо-об'єднуючого, ринково-орієнтованого та інституційно-захисного – відображає різноманіття стратегічних моделей адаптації до викликів ринку через управління організаційними змінами. Водночас, реалізація кожного з цих напрямів потребує впровадження цифрових технологій як системоутворювального елементу інтеграційного управління. Ці питання і мають стати наступним етапом досліджень.

Література

1. Амоша О. І., Трушкіна Н. В., Шипоша В. А. Механізм формування та управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у східних регіонах України. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3(65). С.4-23. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-4-23](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-4-23)
2. Бойченко К.С. Синергетичний підхід до оцінювання ефективності управління інтегрованим розвитком підприємства. Інтернаука. Сер. Економічні науки. 2020. №7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6146>
3. Стадник В.В., Гризовська Л.О., Гаджук М.О. Ресурсна синергія мережевого співробітництва підприємницьких структур: чинники і умови досягнення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 2, т. 1. С. 189–194. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-27)
4. Босовська М. В. Методологічні напрями дослідження інтеграційних процесів. Економічний простір. 2014. №85. С. 36-44

5. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Журило І. В., Соколенко А. В. Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 1(79). С.77-85. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85)
6. Стадник В.В., Мельничук А.І. Вплив гетерогенності на особливості організаційної взаємодії у бізнес-моделях індустрії гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 6. С.108-111.
7. Дудник О.В. Механізм стратегічного управління розвитком інтеграційної взаємодії підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-1>
8. Стадник В. В., Головчук О. В., Головчук Ю. О. Стан і чинники економічної динаміки підприємств машинобудування України. Проблеми економіки. 2017. № 2. С. 140-148.
9. Ляшенко В.І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути. Донецьк: ДонНТУ, 2006. 668 с.
10. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnichuk O. (2018) Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. Problems and Perspectives in Management. Vol. 16 (2). Pp.90-101. [https://doi.org/doi.org/10.21511/ppm.16\(2\)](https://doi.org/doi.org/10.21511/ppm.16(2))
11. Coase R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
12. Williamson O. E. (1979) Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations *Journal of Law and Economics*. Vol. 22. No. 2, Oct. 1979. Pp. 233-261. econpapers.repec.org
13. Barney J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1. Pp. 99-120.
14. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 7. Pp. 509-533
15. Powell S. S. (1990). The Entrepreneur as the Mainspring of Economic Growth. Stanford University, Hoover Institution. 18 p.
16. Dyer J. H., Singh H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23, No. 4. Pp. 660-679.
17. Porter M. E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. Vol. 76. No. 6. Pp. 77-90.
18. Gulati R. (1998) Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. No. 4. Pp. 293-317.
19. Haspeslagh P. C., Jemison D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York : Free Press, 416 p.
20. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 5. С. 177–182. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jrn/pdf/34.pdf
21. Chesbrough H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
22. Drucker P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
23. Ганущак-Єфіменко Л.М. Кoberник І.В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур. Актуальні проблеми економіки. 2012. №3(129). С. 154-160.
24. Bakker H. J. C. Helmink J. W. A. (2000) *Successfully Integrating Two Businesses*. Aldershot: Gower Publishing. 232 p.
25. Botkin I.O., Topoleva T.N. (2018). Integration of an industrial enterprises: regional dimension. *News of Science and Education*. Vol. 3. № 1. P. 15–22.
26. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. (2020) Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020). CEUR. Vol-2713. 145–166.

References

1. Amosha O. I., Trushkina N. V., Shyposha V. A. Mekhanizm formuvannya ta upravlinnia rozvytkom biznes-intehrovanykh struktur u skhidnykh rehionakh Ukrainy. *Ekonomicnyi visnyk Donbasu*. 2021. № 3(65). С.4-23. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-4-23](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-4-23)
2. Boichenko K.S. Synerhetychnyi pidkhd do otsiniuvannya efektyvnosti upravlinnia intehrovanykh rozvytkom pidpriemstva. *Internauka. Ser. Ekonomichni nauky*. 2020. №7. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-7-6146>
3. Stadnyk V.V., Hryzovska L.O., Hadzhuk M.O. Resursna synerhiia merezhevoho spivrobitnytstva pidpriemnytskykh struktur: chynnyky i umovy dosiahnennia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2022. № 2, t. 1. С. 189–194. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-27](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-27)
4. Bosovska M. V. Metodolohichni napriamy doslidzhennia intehratsiinykh protsesiv. *Ekonomicnyi prostir*. 2014. №85. С. 36-44

5. Hutsaliuk O. M., Bondar Yu. A., Zhurylo I. V., Sokolenko A. V. Stratehichniy rozvytok pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu v systemi innovatsiino-intehrovanykh klasternykh struktur. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*. 2025. № 1(79). S.77-85. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-77-85](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-77-85)
6. Stadnyk V.V., Melnychuk A.I. Vplyv heterohennosti na osoblyvosti orhanizatsiinoi vzaiemodii u biznes-modeliakh industrii hostynnosti. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2015. № 6. S.108-111.
7. Dudnyk O.V. Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia rozvytkom intehratsiinoi vzaiemodii pidpriemstv. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*. 2020. № 4. S. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-4-1>
8. Stadnyk V. V., Holovchuk O. V., Holovchuk Yu. O. Stan i chynnyky ekonomichnoi dynamiky pidpriemstv mashynobuduvannia Ukrainy. *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 140-148.
9. Liashenko V.I. Rehuliuvannia rozvytku ekonomichnykh system: teoriia, rezhymy, instytuty. Donetsk: DonNTU, 2006. 668 s.
10. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A., Melnychuk O. (2018) Factors of enterprises strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 16 (2). Pp.90-101. [https://doi.org/doi.org/10.21511/ppm.16\(2\)](https://doi.org/doi.org/10.21511/ppm.16(2))
11. Coase R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
12. Williamson O. E. (1979) Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations *Journal of Law and Economics*. Vol. 22. No. 2, Oct. 1979. Pp. 233 261. econpapers.repec.org
13. Barney J. B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17. No. 1. Pp. 99 120.
14. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 7. Pp. 509 533
15. Powell S. S. (1990). The Entrepreneur as the Mainspring of Economic Growth. Stanford University, Hoover Institution. 18 p.
16. Dyer J. H., Singh H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23, No. 4. Pp. 660 679.
17. Porter M. E. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. Vol. 76. No. 6. Pp. 77 90.
18. Gulati R. (1998) Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. No. 4. Pp. 293 317.
19. Haspeslagh P. C., Jemison D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York : Free Press, 416 p.
20. Stadnyk V.V., Holovchuk O.V. Naukovo-metodychni pidkhody do upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva ta yoho informatsiynym zabezpechenniam. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2017. № 5. S. 177–182. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jm/pdf/34.pdf
21. Chesbrough H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
22. Drucker P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
23. Hanushchak-Yefimenko L.M. Kobernyk I.V. Osoblyvosti formuvannia intehrovanykh biznes-struktur. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2012. №3(129). S. 154-160.
24. Bakker H. J. C. Helmink J. W. A. (2000) *Successfully Integrating Two Businesses*. Aldershot: Gower Publishing. 232 p.
25. Botkin I.O., Topoleva T.N. (2018). Integration of an industrial enterprises: regional dimension. *News of Science and Education*. Vol. 3. № 1. P. 15–22.
26. Stadnyk V., Izhevskiy P., Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. (2020) Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraines economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy (M3E2-MLPEED 2020)*. CEUR. Vol-2713. 145–166.