Natsionalnoho banku Ukrainy vid 28.08.2001 r. No. 368 [Electronic resource]. – Access mode : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01. 14. Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvnymy bankivskymy operatsiiamy, zatverdzhene postanovoiu NBU vid 30.06.2016 r. No. 351 [Electronic resource]. – Access mode : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16/paran33#n33. 15. Medvedieva I. B. *Stres-testuvannia kredytnoho portfelia banku za makroekonomichnymy parametramy* [Stress testing of the bank loan portfolio based on macroeconomic parameters] / I. B. Medvedieva // Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. – 2017. – Issue 16. – P. 752–757 ; [Electronic resource]. – Access mode : http://global-national.in.ua/issue-16-2017. 16. Shulha N. P. *Makroekonomichna model stres-testuvannia kredytnoho ryzyku bankiv* [A macroeconomic model of stress testing of bank credit risk] / N. P. Shulha, L. L. Belianko // Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. – 2013. – Issue 1. – P. 151–157. 17. Risk Management. Guidelines for Commercial Banks & DFIs [Electronic resource]. – Access mode : http://www.sbp.org.pk/riskmgm.pdf. 18. Kizim N. A. Modelirovanie bankrotstva kommercheskikh bankov / N. A. Kizim, I. S. Blagun, V. A. Zinchenko et al. – Kharkov : ID "INZhEK", 2003. – 220 p. 19. Samorodov B. V. *Metodolohiia upravlinnia finansovym rozvytkom banku : monohrafiia* [The methodology of bank financial development management : monograph] / B. V. Samorodov. – Kyiv : UBS NBU, 2012. – 307 p. 20. Lupandin V. I. Subektivnye shkaly prostranstva i vremeni / V. I. Lupandin. – Sverdlovsk : Izd-vo Uralskogo un-ta, 1991. – 122 p. 21. Zinchenko N. I. *Etapy vyznachennia kredytno-reitynhovoi otsinky pidpryiemstv-emitentiv* [The stages of determining the credit ratings of the issuing companies] / N. I. Zinchenko // Upravlinnia rozvytkom. – 2007. – No. 4. – P. 48–49. 22. Teoriya statistiki : uchebnik dlya vuzov / R. A. Shmoilova, V. G. Minashkin, N. A. Sadovnikova, E. B. Shuvalova. – 4-e izd., dop. i pererab. – Moskva : Finansy i statistika, 2004. – 656 p.

Інформація про авторів

Чмутова Ірина Миколаївна – д-р екон. наук, доцент, професор кафедри банківської справи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: chmutova_i@ukr.net).

Харитонова Валерія Сергіївна – аспірант кафедри банківської справи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9-А, м. Харків, Україна, 61166, e-mail: lierka@ukr.net).

Информация об авторах

Чмутова Ирина Николаевна – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры банковского дела Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеца (просп. Науки 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: chmutova_i@ukr.net).

Харитонова Валерия Сергеевна – аспирант кафедры банковского дела Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеца (просп. Науки, 9-А, г. Харьков, Украина, 61166, e-mail: lierka@ukr.net).

Information about the authors

I. Chmutova – Doctor of Sciences in Economics, Associate Professor, Professor of Banking Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Nauky Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: chmutova_i@ukr.net).

V. Kharytonova – postgraduate student of Banking Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Nauky Ave., Kharkiv, Ukraine, 61166, e-mail: lierka@ukr.net).

Стаття надійшла до ред. 04.12.2017 р.

УДК 658.114.5.014.1 *JEL Classification: F15; L20*

ДИНАМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОГО РОЗВИТКУ

Гуцалюк О. М.

Гуцалюк О. М. Динамічне обґрунтування інтеграційної стратегії корпоративного розвитку / О. М. Гуцалюк // Економіка розвитку. – 2017. – № 4 (84). – С. 67–74.

Поширеність інтеграційних об'єднань підприємств привертає увагу до питань забезпечення їхнього ефективного функціонування та випереджального розвитку, у тому числі за рахунок поліпшення параметрів інтеграційної взаємодії. З огляду на це, основу дослідження становить гіпотеза про необхідність у зосередженні уваги на стратегічних аспектах перебігу корпоративних інтеграційних процесів та про потребу в орієнтуванні таких процесів на забезпечення кумулятивного зростання характеристик інтегрованої цілісності.

© Гуцалюк О. М., "Економіка розвитку" (Economics of Development), № 4 (84), 2017

Розвинуто науково-теоретичні засади та методичні положення щодо формування та імплементації інтеграційної стратегії корпоративного розвитку, заснованої на комбінації здобутків теорії динамічних можливостей та концепції зростальної віддачі. У межах реалізації поставленої мети запропоновано розширити розуміння інтеграційної стратегії щодо загальноприйнятого підходу, коли таку стратегію формують через сукупність стратегічних рішень, які визначають глибину та різновид взаємодії акціонерного товариства з іншими товариствами та головними стейкхолдерами. Таке розширення дозволило автору визначити зони перетину інтеграційної стратегії з іншими операційними стратегіями корпоративного підприємства. Виділення в межах кожної з операційних стратегій інтеграційної складової дозволило обґрунтувати комплекс інтеграційних стратегій корпоративного підприємства.

Процес розроблення інтеграційної стратегії наведено з урахуванням положень концепції зростальної віддачі. У цьому випадку інтеграційні перетворення подано у вигляді акселераторів зростання, якими є динамічні можливості корпоративного підприємства та суб'єктів ринку. Головною ідеєю тут є використання акселераторів зростання корпоративного підприємства з одночасним пошуком інших акселераторів, які можуть бути отримані шляхом установлення інтеграційної взаємодії. Безпосередньо інтеграційну стратегію подано через систему бізнес-правил прийняття рішень у зонах перетину впливів інтеграційної та решти операційних стратегій. Задля цього обґрунтовано референтний перелік стратегічних рішень щодо перебігу корпоративного інтеграційного процесу. Визначено форми їхньої реалізації, залежно від організаційно-правової форми об'єднання підприємств.

Ключові слова: *акціонерне товариство, корпоративний розвиток, інтеграційна стратегія, корпоративне інтеграційне об'єднання, концепція зростальної віддачі, бізнес-правила інтеграційної взаємодії.*

ДИНАМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОГО РАЗВИТИЯ

Гуцалюк А. Н.

Рост количества интеграционных объединений предприятий привлекает внимание к вопросам обеспечения их эффективного функционирования и опережающего развития, в том числе за счет улучшения параметров интеграционного взаимодействия. С учетом этого, в основу исследования положена гипотеза о необходимости усиления внимания к стратегическим аспектам протекания корпоративных интеграционных процессов и о необходимости ориентации таких процессов на обеспечение кумулятивного роста характеристик интегрированной целостности.

Получили развитие научно-теоретические основы и методические положения формирования и имплементации интеграционной стратегии корпоративного развития, основанной на комбинации достижений теории динамических возможностей и концепции возрастающей отдачи. В рамках реализации поставленной цели предложено расширить понимание интеграционной стратегии в отношении общепринятого подхода, когда такая стратегия формируется через совокупность стратегических решений, определяющих глубину и разновидность взаимодействия акционерного общества с другими предприятиями и стейкхолдерами. Такое расширение позволило автору определить зоны пересечения интеграционной стратегии с остальными операционными стратегиями корпоративного предприятия. Идентификация в рамках каждой из операционных стратегий интеграционной составляющей позволила обосновать комплекс интеграционных стратегий корпоративного предприятия.

Процесс разработки интеграционной стратегии представлен с учетом положений концепции возрастающей отдачи. В данном случае интеграционные преобразования представлены в виде акселераторов роста, в качестве которых выступают динамические возможности корпоративного предприятия и субъектов рынка. Главной идеей здесь является использование акселераторов роста корпоративного предприятия с одновременным поиском других акселераторов, которые могут быть получены путем установления интеграционного взаимодействия. Непосредственно интеграционная стратегия представлена через систему бизнес-правил принятия решений в зонах пересечения воздействий интеграционной стратегии и остальных операционных стратегий. Для этого обоснован референтный перечень стратегических решений, обеспечивающих протекание корпоративного интеграционного процесса. Определены формы реализации таких решений в зависимости от организационно-правовой формы объединения предприятий.

Ключевые слова: *акционерное общество, корпоративное развитие, интеграционная стратегия, корпоративное интеграционное объединение, концепция возрастающей отдачи, правила интеграционного взаимодействия.*

THE DYNAMIC GROUNDS FOR CORPORATE DEVELOPMENT INTEGRATION STRATEGY

A. Gutsalyuk

The tendency towards a growing number of enterprise integration associations has drawn the attention to the issues of providing their effective functioning and advanced development which can be achieved, among other factors, through improvement of interaction parameters. In view of this, the research has been based on the hypothesis about the necessity for special attention to the strategic aspects of corporate integration processes and orientation of such processes to ensuring the cumulative growth of the integrated wholeness characteristics.

The research has further developed the scientific and theoretical bases and methodical recommendations concerning the formation and implementation of the corporate development integration strategy based on the combined achievements of the theory of dynamic capabilities and the concept of increasing returns. In this context, it has been proposed to broaden the understanding of integration strategy as to the generally accepted approach which identifies this strategy through a set of strategic decisions that determine the depth and type of interaction of a joint-stock company with other companies and main stakeholders. This expansion has made it possible for the author to define the zones of intersection of the integration strategy and the rest of corporate operational strategies. Through identification of the integration component within each of the company operating strategies, a complex of integration strategies of a corporate enterprise has been substantiated.

The process of integration strategy development has been presented with taking into account the concept of increasing returns. In this case, the integration transformations are presented as accelerators of growth, these being the dynamic capabilities of a corporate enterprise and the market players. The main idea here is the use of the accelerators of the corporate enterprise growth with the simultaneous search for other accelerators that can be obtained through the establishment of integration interaction. The integration strategy is presented as a system of business decision-making rules in the zones of intersection of the influence of integration strategy and other operational strategies. For this purpose, a reference list of strategic decisions providing the implementation of the corporate integration process has been substantiated. The forms of implementation of such strategic decisions have been defined depending on the organizational and legal types of the enterprise association.

Keywords: *joint-stock company, corporate development, integration strategy, corporate integration association, the concept of increasing returns, business rules of integration interaction.*

Інтеграційні перетворення суб'єктів корпоративного сектора світової та національної економіки посідають вагоме місце в дослідженнях сучасних учених. Це є об'єктивною реакцією на доволі значне поширення суб'єктів господарювання утворених або шляхом розподілу корпоративних прав або установлення різного кооперaційних угод. Функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань (КІО) відбувається у складних умовах непередбачуваності змін зовнішнього оточення, ускладнення параметрів конкурентного позиціонування, обмеженості коштів на фінансування програм розвитку тощо. Зрозуміло, що КІО орієнтуються на розширення переліку підходів та інструментів подолання зазначених проблем за для забезпечення їхнього стійкого економічного зростання. Одним із можливих шляхів накопичення достатнього потенціалу протидії факторам-загрозам, підвищення ринкової влади та здобуття технологічних переваг над конкурентами є залучення КІО до інтеграційної взаємодії з іншими підприємствами чи їхніми об'єднаннями.

Актуальність розгляду питань реалізації корпоративного інтеграційного процесу міститься в межах значного поширення відповідних угод (світовий обсяг угод щодо злиття та поглинання у 2016 році становив 3.9 трлн дол. США [1]) та необхідності в розробленні методології якомога більшого використання стратегічних переваг від провадження інтеграції. Наприклад, за розрахунками компанії Делойт на підривну інноваційну діяльність у сфері злиття та поглинання (M&A) компанії витратили у 2016 році 291 блн дол. США проти 72 блн дол.США у 2012 році [2, с. 4]). Для українських корпоративних підприємств удосконалення подібної методології стратегічного управління інтеграційними процесами також є вельми актуальною, адже обсяг угод M&A в Україні у 2016 році виріс на 20 % до 605,3 млн євро (хоча загальна кількість таких угод і скоротилася) [3].

Говорячи про доречність розвитку методології стратегічної інтеграції слід звернути увагу на значний пласт наукових доробок у цій сфері. Питання відображення перебігу інтеграційного процесу та висвітлення першопричин провадження інтеграційних перетворень розглядали такі провідні вітчизняні та зарубіжні учені, як М. Ребсток [4] (застосував технологію онтологічного інжинірингу для опису феномену інтеграції), А. Я. Бутирків [5] (увів поняття вертикальних обмежень та запропонував підхід до визначення ефективності інтеграційного процесу), Т. Є. Міллер [6] (висвітлив феномен технологічної інтеграції та дослідив переваги її реалізації), О. Ю. Мічурина [7] (розвинула методологію розвитку інтегрованих об'єднань підприємств),

С. Фінкельштейн [8] (розробив технологію інтеграції компонентів бізнес-моделей окремих підприємств до єдиної архітектурної цілісності), С. В. Куніцин [9] (визначив особливості перебігу процесу формування інтегрованого об'єднання підприємств) тощо.

Разом із тим автор уважає за необхідне підсилити розгляд саме стратегічних аспектів корпоративної інтеграції, адже в межах зазначеного наукового доробку [4 – 9] є певні непогодженості щодо усвідомлення сутності інтеграційної стратегії корпоративного підприємства. Крім того, здебільшого означені дослідники не приділяли уваги питанням перерозподілу корпоративного контролю в результаті інтеграційних перетворень. Слід звернути увагу, що такі автори, як, наприклад, К. Г. Сердюков [10], навпаки, інтеграцію визначали як результат трансформації структури прав власності, та відповідно, і стратегію розвитку акціонерного товариства розглядали в контексті подібної трансформації.

Ця праця [10] перетинається із цілим рядом досліджень щодо розгляду інтеграційної стратегії в контексті реалізації корпоративним підприємством угод щодо злиття та поглинання. Такий процес доволі докладно висвітлили такі автори, як, наприклад, А. А. Бєгаєва [11] (навела перелік проблем та загроз, які супроводжують процеси злиттів та поглинань) чи П. А. Гохан [12] (розглянув інтеграційні процеси в контексті методів корпоративної реструктуризації). Співвіднесення інтеграції лише зі злиттями та поглинаннями певною мірою обмежує розуміння інтеграційної стратегії лише пошуком відповідного партнера. Відповідно, цілком доречним завданням постає вироблення більш уніфікованого підходу до розуміння змісту інтеграційної стратегії корпоративного підприємства.

Дійсно, інтеграція – більш широке поняття, яке не завжди реалізується шляхом передання прав власності чи обміну пакетами корпоративних прав. У цьому контексті вельми цінними автор уважає пропозиції Ю. Б. Іванова та А. А. Пилипенко [13] щодо розгляду феномену інтеграції через визначення системи інтеграційних обмежень різного ступеня глибини та обов'язковості для застосування. Така пропозиція [13] тісно перетинається із тлумаченням інтеграційної стратегії акціонерного товариства О. В. Підчосною [14] як сукупності "стратегічних рішень, що встановлюють різновид та глибину взаємодії акціонерного товариства з різними стейкхолдерами". Разом із тим, це тлумачення доречно приймати лише в щодо визначення глибини й різновиду взаємодії, передбачивши поширення і в напрямі внутрішньої взаємодії учасників КІО (тобто в межах поєднання зовнішньої та внутрішньої інтеграції). У цьому аспекті варто підтримати думку В. В. Мачнєвої [15], яка робить наголос на наявності декількох інтеграційних стратегій підприємства, які мають перетинаються з різними сферами його діяльності. Відповідно, і досягнення та оптимізація параметрів подібного перетину й буде визначати зміст подальшого дослідження.

Метою статті є розвиток теоретичних засад і методичних положень щодо формування та імплементації інтеграційної стратегії корпоративного розвитку. Орієнтація на корпоративний розвиток висуває вимогу щодо того, що інтеграція має віддавати КІО додаткові переваги у тій чи іншій сфері. З огляду на це, авторську гіпотезу зведено до пропозиції розгляду стратегічної складової корпоративного інтеграційного процесу в аспекті концепції зростальної віддачі, яка дозволяє подати корпоративний розвиток із точки зору методології системної динаміки.

Концепцію зростальної віддачі доволі детально розглянуто у працях, присвячених моделюванню розвитку економічних систем. У разі цього дослідження за основу беруть тлумачення Д. Ю. Каталевським [16] зростальної віддачі як ситуації, коли "приріст одного з параметрів системи призводить до ще більшого пропорційного зростання інших параметрів" [16, с. 140]. Такі параметри, відібрані в межах стратегії розвитку окремого підприємства, цей автор інтерпретує як "акселератори зростання" [16, с. 164–180]. Відповідно, і розробки зазначеного автора можна розширити ідентифікацією подібних акселераторів на рівні КІО. Водночас, в основу такого розширення запропоновано покласти елементи розробленої Д. Дж. Тісом [17] теорії динамічних компетентностей. Головною перевагою тут є використання акселераторів зростання з одночасним пошуком інших акселераторів, які можуть бути отримані шляхом установлення інтеграційної взаємодії (їх запропоновано інтерпретувати як "акселератори інтеграційного зростання").

У контексті реалізації авторської гіпотези слід зробити додаткові теоретичні припущення. По-перше, за основу беруть прийнятий підхід до розподілу стратегій на корпоративну стратегію й операційні та функціональні стратегії. Здебільшого корпоративну стратегію зведено до вибору одного з варіантів: зростання, стабілізація (захист, виживання) та скорочення [18, с. 114–199]. Відповідно, й інтеграційна стратегія в уявленнях Т. Фролової [18] можлива лише в разі прийняття стратегії зростання на корпоративному рівні. У цьому випадку реалізовано стратегію інтеграційного зростання, яка передбачає встановлення контролю (м'якого або жорсткого) над стейкхолдерами задля реалізації цілеспрямованих впливів на їхню поведінку.

Такий підхід потребує розширення в напрямі поданої Є. А. Афонічкіною ідентифікації стратегії інтеграції як "сукупності правил, принципів, інструментів та механізмів, що застосовуються всіма елементами корпоративної системи для створення інтегрованих цінностей" [19, с. 16]. На розвиток зазначених раніше пропозицій слід зазначити, що інтеграційна стратегія має внутрішній та зовнішній вияв. Внутрішній вияв буде полягати у створенні означених інтегрованих цінностей. Зовнішній – у встановленні параметрів інтеграційної взаємодії з іншими суб'єктами господарювання. У межах реалізації авторської гіпотези авторської гіпотези слід наголосити на циклічному чергуванні зазначених складових інтеграційної стратегії, як це подано на рис. 1.

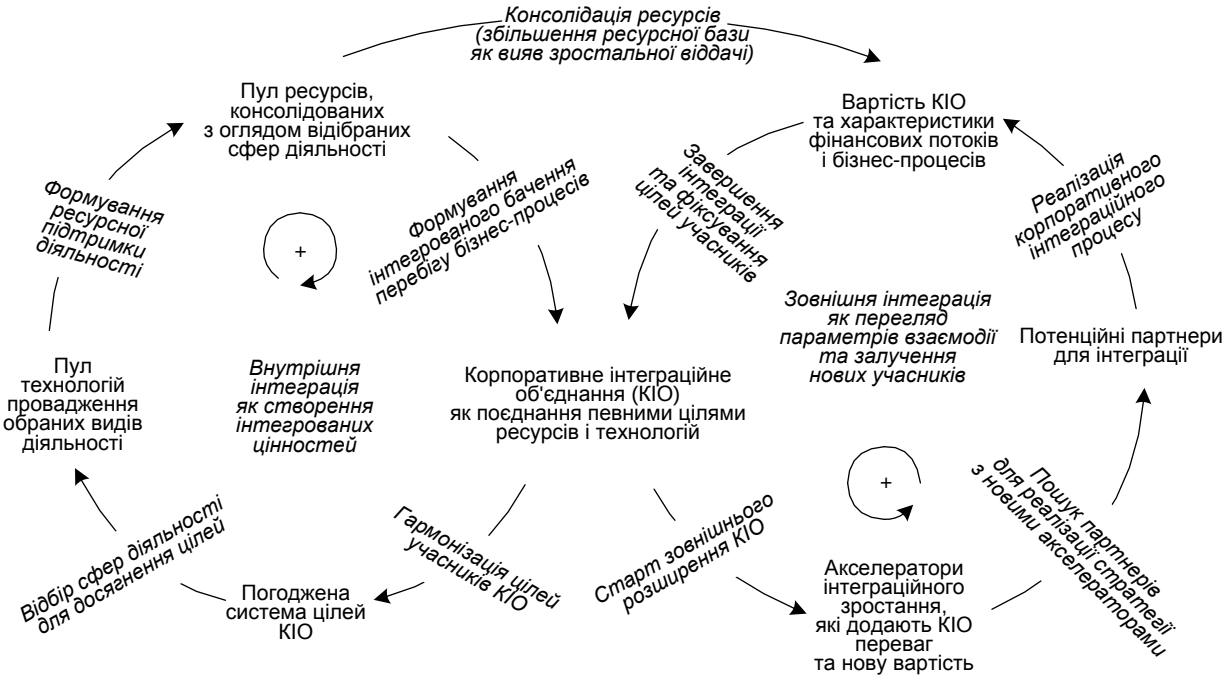

Рис. 1. **Розкриття базової логіки використання концепції зростальної віддачі під час реалізації інтеграційної стратегії акціонерного товариства [The basic logic of using the concept of increasing returns during the joint-stock company integration strategy implementation]**

Подальший розвиток означеної на рис. 1 схеми слід здійснити за такими напрямами. По-перше, до неї слід додати визначені раніше акселератори інтеграційного зростання. У такому випадку в межах задекларованого на рис. 1 підходу можна запропонувати вибір як головного завдання зовнішньої інтеграційної стратегії пошук, відбір та залучення нових акселераторів зростання (відповідно, й інтеграційну стратегію ідентифікують через набір правил, принципів та підходів до реалізації подібного залучення). Внутрішня інтеграційна стратегія, своєю чергою, буде передбачати досягнення компліментарності відібраних акселераторів зростання КІО зі вже наявними. Буде реалізовано це послідовним чергуванням поданих на рис. 1 циклів, а інтеграційний процес буде трансформовано в інструмент зменшення складності КІО як системи.

По-друге, орієнтуючись на концепцію зростальної віддачі слід визначити місце інтеграційної стратегії в системі стратегій та означити її зв'язок із корпоративною стратегією акціонерного товариства. Водночас, корпоративну стратегію слід визначати як визначення принципів, правил та способу взаємодії КІО з ринком. Інакше буде не доречним виокремлення інтеграційної стратегії як такої, що не є цілком правильним. На думку автора, корпоративна стратегія визначає обрані підприємством чи КІО принципи та правила реалізації наявних у нього можливостей. Далі таку стратегію деталізовано операційними стратегіями, у межах кожної з яких і пропонують визначати інтеграційну складову. За такого підходу, як видно з рис. 2, утворено комплекс інтеграційних стратегій акціонерного товариства. Доведеність такого підходу певною мірою підтверджено означеними раніше розробками В. В. Мачнєвої та Є. А. Ельконової [15] щодо утворення системи інтеграційних стратегій.

Як можна побачити на рис. 1, корпоративну стратегію зведено до визначення складу акселераторів зростання та вибору напрямів їхнього застосування. До того ж означені на рис. 2 зони перетину операційних і функціональних стратегій з інтеграційною стратегією визначають безпосередньо напрями для залучення акселераторів зростання. Своєю чергою, конкурентна стратегія передбачає підтримку актуального переліку таких акселераторів та створення кращої їхньої комбінації, порівняно з конкурентами. Саме за залучення до складу такої комбінації нових акселераторів із належним їхнім убудовуванням у наявну структуру КІО, як це подано на рис. 1, і буде відповідати інтеграційна стратегія.

Отже, рис. 2 моделює логіку розроблення та реалізації інтеграційної стратегії КІО в аспекті означених складових такої стратегії. Ці складові на рис. 2 задекларовано у вигляді комплексу інтеграційних стратегії, які пропонують інтерпретувати через відповідну систему принципів та правил. Для розкриття логіки відбору та визначення таких правил на рис. 3 показано розширену модель організації інтеграційного співробітництва учасників КІО, розподіленого за процесами функціонування та розвитку.

Рис. 2. **Логіка формування комплексу інтеграційних стратегії корпоративного підприємства [The logic of formation of the complex of corporate enterprise integration strategies]**

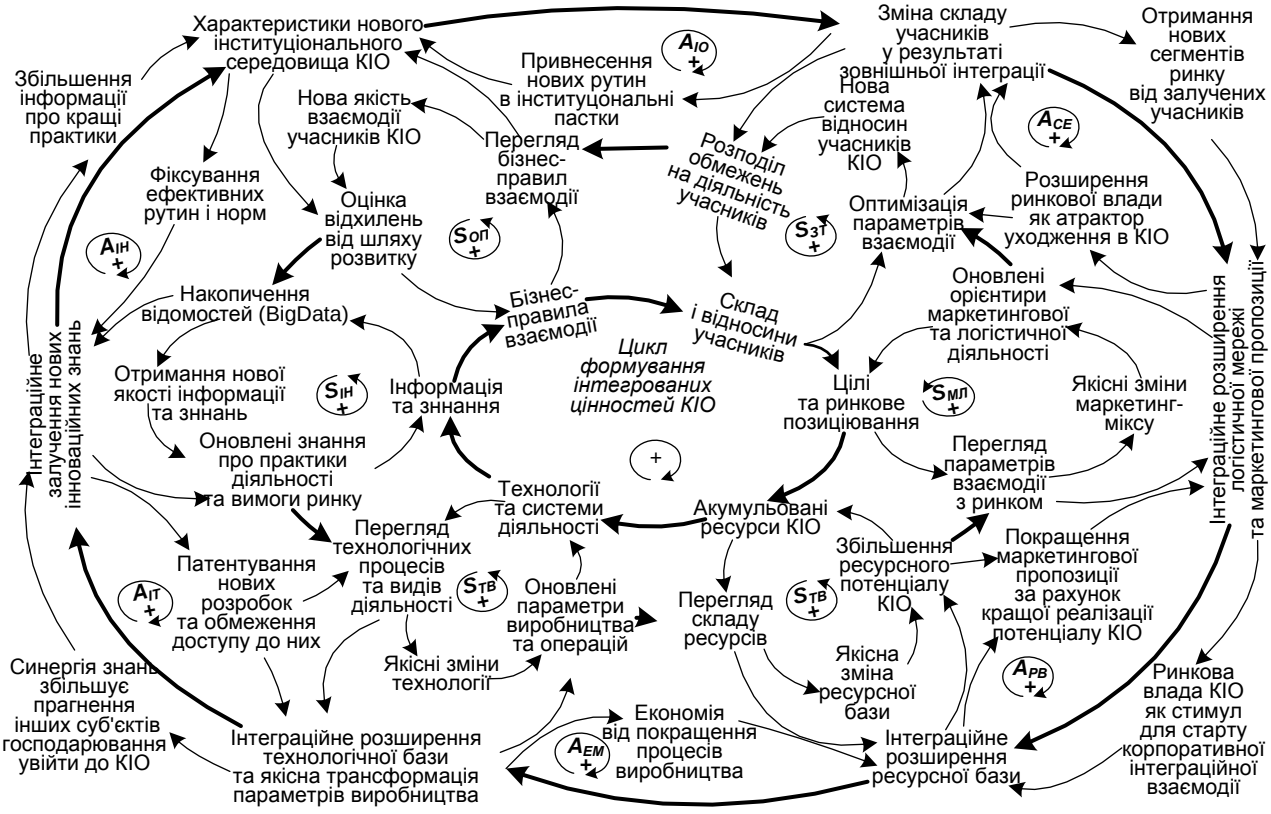

Рис. 3. **Деталізація розкриття змісту інтеграційного процесу корпоративного підприємства в термінах концепції зростальної віддачі [The detailed description of the corporate enterprise integration process content in the terms of the concept of increasing returns]**

Змістовно показана на рис. 3 схема є розширенням означеного на рис. 1 динамічного погодження внутрішньої та зовнішньої інтеграції. Виділені на ній цикли зворотних зв'язків обґрунтовують сукупність правил вибору стратегічної поведінки корпоративного підприємства в зонах біфуркації. До того ж передбачено, що такі зони перетинаються з поданим на рис. 2 комплексом операційних і функціональних стратегій корпоративного підприємства. Також на ньому подано локальні цикли зростальної віддачі для кожної з наведених на рис. 2 та в таблиці складових інтеграційної стратегії. Відповідно до такого підходу, виникає можливість деталізувати перелік акселераторів зростання та конкретизувати бізнес-правила, які визначають логіку інтеграційної стратегії. Авторський варіант подібної конкретизації наведено в таблиці.

Так, як можна побачити, на рис. 3 виділено три кола відображення динаміки діяльності та розвитку КІО. Ці кола відображено більш широкими лініями. Центральне внутрішнє коло відповідає поданому на рис. 1 колу внутрішнього погодження характеристик КІО. Тобто воно передбачає отримання інтегрованого бачення цінностей КІО. Друге, середнє, коло відповідає за провадження якісних трансформацій під час розвитку КІО без залучення інтеграційної компоненти. Третє, зовнішнє, коло моделює, по-перше, реалізацію кожної з означених на рис. 2 інтеграційних стратегій. По-друге, це коло відображає причинно-наслідкові зв'язки між окремими складовими інтеграційної стратегії та рештою стратегій КІО. До того ж окремі інтеграційні стратегії подано на рис. 3 та в таблиці як елементи відповідної множини *{S}*. Одночасно наведено перелік охарактеризованих на початку статті акселераторів зростання. Їх задано через множину *{A}*.

Слід зазначити також, що в межах визначених на рис. 3 зон досягнення ефекту зростальної віддачі можна сформувати сукупність правил та принципів провадження інтеграційної діяльності корпоративним підприємством. Перелік таких правил у їхньому взаємозв'язку з відповідними акселераторами інтеграційного зростання також наведено в таблиці.

Таблиця

Ідентифікація складових інтеграційної стратегії та їхнє позиціонування в системі стратегій корпоративного підприємства [Identification of the integration strategy components and clarifying their connection with corporate enterprise strategy]

Складова інтеграційної стратегії	Акселератор інтеграційного зростання на рис. 3	Правила, принципи та підходи до вироблення стратегічних орієнтирів чи стратегічних дій	Характеристика інтеграційної стратегії КІО
$S_{ЗТ}$ – стратегія зовнішньої трансформації (поширення або скорочення КІО)	$A_{ЗП}$ – залучення потенціалу зовнішніх агентів; $A_{ІО}$ – інституціонального оновлення	Правила відбору суб'єкта для спрямування інтеграційного процесу (вибір поміж портфельними та стратегічними інвестиціями, погодження цілей у межах диференціації та диверсифікації)	Інтеграційна стратегія у класичному вигляді як зміна складу учасників КІО чи розподілу корпоративних прав
$S_{КП}$ – стратегія бізнес-співробітництва (інтегрованої конкурентної поведінки)	$A_{ІО}$ – інституціонального оновлення; $A_{ІН}$ – інституціональної компліментарності	Вибір політики конкурентного позиціонування. Вибір базової конкурентної стратегії та встановлення правил співвіднесення конкурентних стратегій учасників КІО один з одним	Визначення логіки взаємодії з конкурентами щодо спільного ринкового позиціювання та розроблення продукту
$S_{МЛ}$ – стратегія маркетингової та логістичної інтеграції	$A_{РВ}$ – розширення влади; $A_{СЕ}$ – витягання сіткових ефектів	Правила формування переліку контрагентів. Визначення логіки формування партнерської мережі. Обґрунтування принципів логістичної співпраці	Логіка формування корпоративних логістичних та маркетингово-збутових мереж
$S_{ТВ}$ – стратегія техніко-технологічної та виробничої інтеграції	$A_{ЕМ}$ – економії від масштабу виробництва; $A_{РП}$ – розроблення продукту	Привила визначення якості продукту (від мінімальної до лідируючої). Вибір критеріїв інтегральної оптимізації розміру консолідованих витрат	Обраний підхід щодо залучення техніки або співпраці з носіями компетентностей
$S_{ОП}$ – стратегія операційної консолідації та формування мереж взаємодії	$A_{ЕМ}$ – економії від масштабу виробництва; $A_{СЕ}$ – витягання ефектів $A_{ДП}$ – диференціації	Визначення сили, глибини та аспектів інтеграції. Визначення підходу до формалізації угод (контракти, неформальні угоди, релятивістські контракти). Визначення постачальників (один чи декілька)	Визначення логіки співвіднесення операційної та інтеграційної стратегії в аспекті виконуваних операцій КІО
$S_{БП}$ – стратегія консолідованого захисту (підтримки корпоративної безпеки)	$A_{СЕ}$ – витягання сіткових ефектів; $A_{НЗ}$ – нівелювання загроз та підтримки стійкості	Правила консолідації ресурсу безпеки, логіка визначення припустимого рівня втрати стійкості роботи в аспекті ієрархічних рівнів КІО, правила визначення незмінного ядра компетентностей	Визначення принципів підтримки стійкості роботи через формування консолідованого ресурсу безпеки
$S_{ІН}$ – стратегія інтеграційної активізації інноваційно-інвестиційної діяльності та консолідації знань	$A_{ЕТ}$ – компліментарності інновацій та технології; $A_{ЗЗ}$ – захисту інноваційного знання та збільшення обсягів інформації	Правила захисту та обміну інноваційним знанням. Логіка доступу до інформаційних мереж учасників інтегрованого об'єднання. Логіка участі у спільному фінансуванні інноваційних чи інвестиційних проектів. Правила для спільного інформаційного простору	Логіка провадження інновацій чи здійснення інвестицій у співпраці з іншими суб'єктами ринку чи через провадження злиттів та поглинань

Таким чином, у статті подано теоретичні засади та методичні положення щодо формування та імплементації інтеграційної стратегії корпоративного розвитку. В основу формування такої стратегії покладено комбінування набутків теорії динамічних можливостей та концепції зростальної віддачі. Інтеграційні перетворення наведено у вигляді акселераторів зростання, якими є динамічні можливості корпоративного підприємства та суб'єктів ринку. Безпосередньо інтеграційну стратегію подано через систему бізнес-правил прийняття рішень у зонах перетину впливів інтеграційної та решти операційних і функціональних стратегій. Разом із тим потребує подальшого доопрацювання визначення перебігу кожної з виділених складових інтеграційної стратегії корпоративного підприємства, що й буде становити основу подальших розробок автора.

Література: 1. Finding opportunities in a dynamic market. 2017 M&A Global Outlook. – London : J. P. Morgan's M&A team, 2017. – 24 p. 2. Dealing with the future. Deloitte M&A Index. Outlook for 2017 [Electronic resource]. – Access mode : https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-advisory/articles/deloitte-m-and-a-index.html. 3. Названы крупнейшие M&A-сделки в Украине в 2016 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://forinsurer.com/news/17/03/13/35013. 4. Rebstock M. Ontologies-Based Business Integration / M. Rebstock, J. Fengel, H. Paulheim. – Berlin : Springer, 2008. – 279 p. 5. Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности : монография / А. Я. Бутыркин. – Москва : Едиториал УРСС, 2003. – 200 с. 6. Miller T. E. Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement / T. E. Miller, D. W. Berger. – London : St. Lucie Press, 2000. – 226 p. 7. Мичурина О. Ю. Теория и практика интеграционных процессов в промышленности / О. Ю. Мичурина. – Москва : ИНФРА-М, 2012. – 287 с. 8. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies / C. Finkelstein. – Boston : Artech House, 2006. – 540 p. 9. Куніцин С. В. Постановка задачі моделювання вибору організаційних форм інтеграційної взаємодії професійних учасників туристичного ринку / С. В. Куніцин // Економіка розвитку. – 2012. – № 1. – С. 58–63. 10. Сердюков К. Г. Організація стратегічного управління акціонерним товариством в умовах трансформації корпоративного контролю / К. Г. Сердюков // Управління розвитком. – 2017. – № 1–2 (187–188). – С. 89–94. 11. Бегаева А. А. Корпоративные слияния и поглощения: проблемы и перспективы правового регулирования / А. А. Бегаева. – Москва : Инфотропик Медиа, 2010. – 256 с. 12. Гохан П. А. Слияиия, поглощения и реструктуризация компаиий / П. А. Гохан. – Москва : Альпина Паблишер, 2010. – 741 с. 13. Іванов Ю. Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління : монографія / Ю. Б. Іванов, А. А. Пилипенко. – Харків : ВД "ІНЖЕК", 2012. – 400 с. 14. Підчоса О. В. Стратегія вертикальної інтеграції як основа розбудови міжнародного виробництва нафтогазових ТНК / О. В. Підчоса // Економічний часопис-XXI. – 2012. – № 7–8. – С. 23–28. 15. Мачнева В. В. Формирование интеграционных стратегий государства и частного бизнеса / В. В. Мачнева, Е. А. Эльканова, Ю. Т. Керимова // Вопросы региональной экономики. – 2013. – № 1 (14). – С. 91–101. 16. Каталевский Д. Ю. Основы имитационного моделирования и системного анализа в управлении / Д. Ю. Каталевский. – Москва : Дело, 2015. – 496 с. 17. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York : Oxford University Press, 2009. – 299 p. 18. Фролова Т. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу / Т. Фролова // Міжнародна економічна політика. – 2012. – № 1–2 (16–17). – С. 109–132. 19. Афоничкина Е. А. Моделирование жизненного цикла развития экономических систем / Е. А. Афоничкина, Д. Г. Михайленко // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2011. – № 24. – С. 37–45.

References: 1. Finding opportunities in a dynamic market. 2017 M&A Global Outlook. – London : J. P. Morgan's M&A team, 2017. – 24 p. 2. Dealing with the future. Deloitte M&A Index. Outlook for 2017 [Electronic resource]. – Access mode : https://www2.deloitte.com/ uk/en/pages/financial-advisory/articles/deloitte-m-and-a-index.html. 3. Nazvany krupneyshie M&A-sdelki v Ukraine v 2016 godu [Electronic resource]. – Access mode : https://forinsurer.com/news/17/03/13/ 35013. 4. Rebstock M. Ontologies-Based Business Integration / M. Rebstock, J. Fengel, H. Paulheim. – Berlin : Springer, 2008. – 279 p. 5. Butyrkin A. Ya. *Vertikalnaya integratsiya i vertikalnye ogranicheniya v promyshlennosti : monohrafiia* [Vertical integration and vertical restrictions in industry : monograph] / A. Ya. Butyrkin. – Moskva : Editorial URSS, 2003. – 200 p. 6. Miller T. E. Totally Integrated Enterprises. A Framework and Methodology for Business and Technology Improvement / T. E. Miller, D. W. Berger. – London : St. Lucie Press, 2000. – 226 p. 7. Michurina O. Yu. Teoriya i praktika integratsionnykh protsessov v promyshlennosti / O. Yu. Michurina. – Moskva : INFRA-M, 2012. – 287 p. 8. Finkelstein C. Enterprise Architecture for Integration: Rapid Delivery Methods and Technologies / C. Finkelstein. – Boston : Artech House, 2006. – 540 p. 9. Kunitsyn S. V. *Postanovka zadachi modeliuvannia vyboru orhanizatsiinykh form intehratsiinoi vzaiemodii profesiinykh uchasnykiv turystychnoho rynku* [Setting up the task of modeling the choice of organizational forms of integration interaction of professional participants in the tourist market] / S. V. Kunitsyn // Ekonomika rozvytku. – 2012. – No. 1. – P. 58–63. 10. Serdiukov K. H. *Orhanizatsiia stratehichnoho upravlinnia aktsionernym tovarystvom v umovakh transformatsii korporatyvnoho kontroliu* [Organization of strategic management of a joint-stock company in the context of transformation of corporate control] / K. H. Serdiukov // Upravlinnia rozvytkom. – 2017. – No. 1–2 (187–188). – P. 89–94. 11. Begaeva A. A. Korporativnye sliyaniya i pogloshcheniya: problemy i perspektivy pravovogo regulirovaniya / A. A. Begaeva. – Moskva : Infotropik Media, 2010. – 256 p. 12. Gokhan P. A. Sliyaniya, pogloshcheniya i restrukturizatsiya kompaniy / P. A. Gokhan. – Moskva : Alpina Pablisher, 2010. – 741 p. 13. Ivanov Yu. B. *Intehratsiinyi rozvytok subiektiv hospodariuvannia: teoretychne obhruntuvannia ta orhanizatsiia upravlinnia : monohrafiia* [Integrative development of business entities: theoretical substantiation and organization of management : monograph] / Yu. B. Ivanov, A. A. Pylypenko. – Kharkiv : VD "Inzhek", 2012. – 400 p. 14. Pidchosa O. V. *Stratehiia vertykalnoi intehratsii yak osnova rozbudovy mizhnarodnoho vyrobnytstva naftohazovykh TNK* [The strategy of vertical integration as the basis for the development of international production of oil and gas TNK] / O. V. Pidchosa // Ekonomichnyi Chasopys-XXI. – 2012. – No. 7–8. – P. 23–28. 15. Machneva V. V. *Formirovanie integratsionnykh strategiy gosudarstva i chastnogo biznesa* [Formation of integration strategies of the state and private business] / V. V. Machneva, E. A. Elkanova, Yu. T. Kerimova // Voprosy regionalnoy ekonomiki. – 2013. – No. 1 (14). – P. 91–101. 16. Katalevskiy D. Yu. Osnovy imitatsionnogo modelirovaniya i sistemnogo analiza v upravlenii / D. Yu. Katalevskiy. – Moskva : Delo, 2015. – 496 p. 17. Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece. – New York : Oxford University Press, 2009. – 299 p. 18. Frolova T. *Korporatyvni stratehii hlobalnoho investytsiinoho biznesu* [Corporate strategies of the global investment business] / T. Frolova // Mizhnarodna ekonomichna polityka. – 2012. – No. 1–2 (16–17). – P. 109–132. 19. Afonichkina E. A. *Modelirovanie zhiznennogo tsikla razvitiya ekonomicheskikh sistem* [Modeling the life cycle of development of economic systems] / E. A. Afonichkina, D. G. Mikhaylenko // Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tatishcheva. – 2011. – No. 24. – P. 37–45.

Інформація про автора

Гуцалюк Олексій Миколайович – канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету (просп. Університетський, 8, м. Кропивницький, Україна, 25006, e-mail: alex-g.88@ukr.net).

Информация об авторе

Гуцалюк Алексей Николаевич – канд. экон. наук, доцент кафедры экономики, менеджмента и коммерческой деятельности Центральноукраинского национального технического университета (просп. Университетский, 8, г. Кропивницкий, Украина, 25006, e-mail: alex-g.88@ukr.net).

Information about the author

A. Gutsalyuk – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Management and Business of the Central Ukraine National Technical University (8 Universytetskyi Ave., Kropyvnytskyi, Ukraine, 25006, e-mail: alex-g.88@ukr.net).

Стаття надійшла до ред. 14.12.2017 р.