

УДК 330.33:330.341.1+005.342

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.9

Валерія Г. Щербак

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ
ЯК БАЗИСУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Статтю присвячено актуальним питанням дослідження особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва. На основі поглиблення розуміння дуальної природи інтегрованих структур та передумов їх розвитку було виявлено, що інтегровані структури бізнесу являють собою організаційно-правову форму злиття виробничих та організаційних ресурсів, а також банківського капіталу, що, своєю чергою, породжує єдність конкуренції та кооперації, динамічний симбіоз яких стає новим джерелом успішного функціонування суб'єктів підприємництва в умовах розвитку інноваційної економіки. Проведений літературний огляд існуючих на сьогодні шляхів інноваційного розвитку підприємництва на засадах інтеграційної кооперації дозволив систематизувати підходи до створення підприємницьких інтеграційних утворень в Україні. Основною передумовою процесів злиттів і поглинань визначено конкурентне середовище, а точніше – зміни, що відбуваються в технологічній та організаційній сферах. Розвиток інноваційної економіки виражається в її глобалізації, диверсифікації, технологічному прогресі, лібералізаційних тенденціях ринків і т. ін. Кожен із цих факторів окремо і в поєднанні з іншими викликає необхідність перегляду прогнозів і переоцінки активів усіма компаніями. Результати проведеного аналізу щодо дослідження особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва дали змогу виявити специфіку формування та розвитку інтеграційних процесів в Україні, що полягає в необхідності розуміння структурної спрямованості інтеграційних процесів. Крім того, важливим у процесі функціонування інтегрованих структур є визначення масштабів виробничо-господарської діяльності: регіональні, міжрегіональні або транснаціональні. Зокрема, інтегровані структури можуть дозволити підприємствам самотійно виходити на ринки міжрегіонального та міжнародного рівнів. Також, за особливих обставин учасники таких структур, своєю чергою, можуть надати дозвіл на виведення частини капіталу з галузей, наприклад, у разі перенасичення ринку та спаду виробництва, особливо в умовах довготривалого скорочення попиту на їх продукцію.

Ключові слова: інтегровані структури бізнесу; інноваційний розвиток; підприємництво.

Валерія Г. Щербак

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
**ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР
БИЗНЕСА КАК БАЗИСА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

Статья посвящена актуальным вопросам исследования особенностей функционирования интегрированных структур бизнеса как базиса инновационного развития предпринимательства. На основе углубления понимания дуальной природы интегрированных структур и предпосылок их развития было выявлено, что интегрированные структуры бизнеса представляют собой организационно-правовую форму слияния производственных и организационных ресурсов, а также банковского капитала, что, в свою очередь, порождает единство конкуренции и кооперации, динамичный симбиоз которых становится новым

источником успешного функционирования субъектов предпринимательства в условиях развития инновационной экономики. Проведённый литературный обзор существующих на сегодня путей инновационного развития предпринимательства на основе интеграционной кооперации позволил систематизировать подходы к созданию предпринимательских интеграционных образований в Украине. Основной предпосылкой процессов слияния и поглощения предложено считать конкурентную среду, а точнее – изменения, которые происходят в технологической и организационной сферах. Развитие инновационной экономики выражается в её глобализации, диверсификации, технологическом прогрессе, либерализационных тенденциях развития рынков и т. п. Каждый из упомянутых факторов по отдельности и в сочетании с другими вызывает необходимость пересмотра прогнозов и переоценки активов всеми компаниями. Результаты проведённого анализа по исследованию особенностей функционирования интегрированных структур бизнеса как базиса инновационного развития предпринимательства позволили выявить специфику формирования и развития интеграционных процессов в Украине, которая заключается в необходимости определения структурной направленности интеграционных процессов. Кроме того, важным в процессе функционирования интегрированных структур является определение масштабов производственно-хозяйственной деятельности (региональные, межрегиональные или транснациональные). В частности, интегрированные структуры могут позволить предприятиям самостоятельно выходить на рынки межрегионального и международного уровней. Также, при особых обстоятельствах участники таких структур, в свою очередь, могут разрешить вывод части капитала из отраслей, например, в ситуации перенасыщения рынка и спада производства, особенно в условиях длительного сокращения спроса на их продукцию.

Ключевые слова: интегрированные структуры бизнеса; инновационное развитие; предпринимательство.

Valeriia G. Shcherbak

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

SPECIFIC FEATURES OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURE FUNCTIONING AS THE KEY DRIVERS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT

The article provides insights into the specifics of integrated business structure functioning as a foundation for innovative entrepreneurship development. Deepened understanding of the dual nature of integrated structures and key drivers for their development has revealed that integrated business structures can be viewed as an organizational and legal form of merging industrial, organisational and banking capitals which, in turn, presents a balance of competition and cooperation, a dynamic symbiosis of which has to become a new source of doing successful business in the context of innovative economy. The literature review of the current trends of innovative entrepreneurship development based on integrative cooperation allowed to summarize the approaches to building business integrated entities in Ukraine. The fundamental premises for merger and acquisition processes is the competitive environment, to be more precise - it is the changes occurring in the technological and organizational environment. The development of innovative economy translates to its further globalization, diversification, technological progress, market liberalization trends, etc. Each of these factors, alone and in combination with others, urges all companies to undertake their forecast revision and asset revaluation. The in-depth-study on the specifics of integrated business structures as the key drivers of innovative entrepreneurship enabled to identify the most promising trends in shaping and developing integration processes in Ukraine, which is the need to set the structural vectors of integration processes. Apart from that, in the context of integrated structures, it is critical to determine the scale of their business activity

(regional, interregional or transnational). In particular, integrated structures can allow companies make their own decisions as to entering interregional and international markets. Besides, under specific circumstances, such structures' participants, in turn, may authorize capital withdrawal from certain industries, for example, in case of oversaturated market or decline in production, especially in the context of long-lasting drop in demand for their products.

Keywords: *integrated business structures; innovative development; entrepreneurship.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку інноваційної економіки та посилення процесів глобалізації формують новий вектор умов ведення бізнесу, що виражається через посилення уваги до процесів інтеграції через процеси злиття та поглинання. Саме інтегровані структури бізнесу забезпечують надійну підтримку стабільності виробництва, розвиток переваг перед конкурентами, зменшення ризику в умовах невизначеності та швидких змін сьогодення, що формує новий шлях до розвитку інноваційної економіки. Актуальність вирішення цих проблем обґрунтовується значним розширенням ринку злиттів й поглинань, що відзначалось протягом останніх років на світовому ринку. В той же час, інтеграційні процеси у вітчизняній інноваційній економіці мають певні особливості, що зумовлює необхідність постійного вивчення та ґрунтового аналізу ринку злиттів та поглинань. Активний розвиток в останні десятиліття інтегрованих структур бізнесу варто розглядати як прояв глибинних процесів, пов'язаних з інноваційними змінами підприємницької взаємодії, яка характеризується все більш тісним переплетінням суперництва і співробітництва.

Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій. В сучасному науковому економічному середовищі достатня кількість наукових праць присвячена питанням, пов'язаним з процесами інтеграції [1–3], шляхами інноваційного розвитку підприємництва на засадах інтеграційної кооперації [7, 8, 11], стратегічною важливістю інтеграційної взаємодії [4–6]. В той же час, різноманітність підходів, заснована на нових інноваційних тенденціях розвитку світової інноваційної економіки створюють передумови для подальшої наукової дискусії, що в більшій мірі стосується особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як атрактора інноваційного розвитку підприємництва.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва.

Результати дослідження. В ході дослідження дуальності природи виникнення інтегрованих структур та атракторів процесу їх розвитку було встановлено, що інтеграційні об'єднання являють собою організаційно-правову форму злиття виробничих, організаційних ресурсів і банківського капіталів, що, своєю чергою, породжує єдність конкуренції та кооперації, динамічний симбіоз яких стає новим джерелом успішного функціонування підприємницьких суб'єктів в умовах розвитку інноваційної економіки. Отже, слід виокремити п'ять найбільш виражених етапів у розвитку інтеграційних процесів:

- Етап 1. Укрупнення підприємств, яке було спричинено зміною законодавчої бази та несприятливими умовами для розвитку підприємництва. На цьому етапі з'являються компанії, які стають монополістами в галузях;

- Етап 2. Поява можливостей істотно впливати на ціни за рахунок балансування між виробництвом та пропозицією, що призвело до появи високого рівня прибутковості і зміна пріоритетів ринкової економіки, які базувалися на принципах вільної конкуренції;

- Етап 3. Кульмінаційний злиттів конгломератного типу (компаній, які функціонували в різних підприємницьких напрямках);

- Етап 4. Виникнення тенденції до зниження рівня прибутків конгломератів. Як наслідок, зниження відсотку злиттів за конгломератним типом. Така тенденція сприяє розвитку нового вектору інтеграції – горизонтального типу злиттів, що є відповіддю на

глобалізацію конкурентної боротьби та підвищення рівня ризиків, пов'язаних з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища.

- Етап 5. Перехід від статичних утворень типу конгломератів та горизонтальної інтеграції до більш схожих з точки зору галузевих особливостей процесів вертикальної інтеграції, яка формує більш чіткі організаційно-правові рамки. Змінюються критерії формування інтегрованих структур, такі як – технологічна та фінансово-економічна доцільність включення в склад нового утворення активів (підприємств); формування суттєво вищого рівня корпоративного контролю приєднаних структур (в межах 75% і вище); тенденції організаційно-правової трансформації.

Широкі можливості для моделювання відносин всередині інтеграційних структур породили безліч варіантів та можливостей для об'єднання. Серед найбільш поширених слід виділити такі форми інтеграційних об'єднань, як альянси, асоціації, картелі, конгломерати, концерни, консорціуми, корпорації, пули, синдикати, союзи, трести, транснаціональні компанії, холдинги.

На сьогоднішній день, у світовій практиці сформовано різні передумови та особливості формування інтегрованих структур. Аналіз світового досвіду дозволив виділити особливості формування інтегрованих структур бізнесу, що матимуть практичне застосування для вітчизняних підприємств. Серед основних передумов інтеграції для підприємств необхідно зазначити такі: необхідність контролю умов поставок сировини та подальшого збуту продукції, що значно спрощується в умовах інтегрованої структури; потреби у зниженні витрат за рахунок інтеграції процесів у виробництві; потреба у зростанні виробничих потужностей; необхідність в управлінні підприємницькими ризиками; тенденції до підвищення якості продукції та переходу на освоєння нових технологій.

До основних критеріїв класифікації стратегічних бізнес-моделей процесу інтеграції промислових підприємств відносять такі: тип інтегрованої структури; територія присутності та масштаб бізнесу; капітал та джерела фінансування розвитку; принципи об'єднання, система управління та взаємозв'язки між підприємствами інтегрованої структури; галузева приналежність, основні види діяльності; організаційно-правова форма основних учасників.

На сучасному етапі угоди злиття та поглинання здійснюються за трьома основними напрямками: горизонтальне злиття, вертикальне злиття та конгломератне злиття [10, 11]. Особливістю горизонтального злиття є приналежність компаній до однієї галузі. Ефективність інтегрованої структури буде вищою за сумарну ефективність компаній до об'єднання, що пояснюється економією ресурсів компанії та збільшенням прибутку, і, що найголовніше, збільшенням вартості акцій. Вертикальне злиття характеризується об'єднанням компаній однієї галузі, але зі спеціалізацією в різних процесах. Конгломератна інтеграція – це злиття компаній, які функціонують у різних галузях. Таке об'єднання здатне диверсифікувати ризики, що в умовах постійних змін та невизначеності є значною перевагою.

Для горизонтальної структури притаманні гнучкість у процесі ціноутворення, широкі можливості науково-технічного співставлення, але часто такі структури недостатні. Для вертикальної інтеграції характерним є забезпечення кращої координації за умови використання взаємодоповнюючих високоспеціалізованих активів на різних етапах процесу виробництва; горизонтальна інтеграція натомість забезпечує економію у вигляді умовно-постійних витрат і здійснює економію на масштабі виробництва.

Конгломератна інтеграція передбачає об'єднання під єдиним фінансовим контролем підприємств (компаній), технологічно не пов'язаних галузей виробництва і торгівлі, страхової справи, наукових досліджень, проектування і консультацій, видавничої справи, кіноіндустрії та ін. За конгломератної інтеграції розширюються можливості диверсифікації,

гнучкого реагування на кон'юнктуру попиту на ринку. Але конгломератна інтеграція зазвичай відрізняється складною фінансовою системою обліку витрат на виробництво і реалізацію готової продукції.

Перевагами цього типу об'єднань є збільшення конкурентоспроможності, зменшення ризиків від кон'юнктурних, структурних та циклічних коливань. Такий тип інтеграції супроводжується високим рівнем децентралізації управління. Принципи об'єднання, система управління та взаємозв'язки між підприємствами інтегрованої структури в Україні проявляються через комбінацію п'яти методів, які представлено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Підходи до створення підприємницьких інтеграційних утворень в Україні

| Шляхи об'єднання | Інтерпретація |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Придбання контрольного пакета акцій. | Типовий метод є для угод з відкритими (публічними) акціонерними товариствами, оскільки є найменш витратним, процедурно – найпростішим і найшвидшим, якщо досягається домовленість з радою директорів компанії. |
| Придбання основних активів або майнового комплексу загалом. | Позитивним для підприємницької одиниці є можливості придбання підприємства. Негативним проявом є необхідність схвалення радою директорів та зборами акціонерів а також ресурсоємність, пов'язана з фінансовими витратами та часом оформлення угоди. |
| Злиття через реорганізацію. | Незважаючи на найбільший рівень опрацювання цього способу придбання бізнесу, він використовується відносно рідко, оскільки процес реалізації угоди досить складний і трудомісткий. Повний його цикл займає від 3-х до 18-ти місяців. При цьому зберігається ризик визнання реорганізації недійсною після її завершення. |
| Угоди поглинання неефективних партнерів великих компаній. | Для України притаманним є набуття форми приєднання до вже існуючого холдингу або формування на базі поглинаючої компанії нового холдингу. |
| Купівля – продаж готового бізнесу. | Такі угоди вважаються угодами дружнього поглинання, в них ініціатива придбання є ініціативою продавця. |

Джерело: складено автором.

Основною причиною злиттів і поглинань, на наш погляд, виступає конкурентне середовище, а точніше – зміни, які відбуваються в технологічній та організаційних сферах. Розвиток інноваційної економіки виражається в її глобалізації, диверсифікації, технологічному прогресі, лібералізаційних тенденціях ринків. Кожен цей фактор окремо і в поєднанні з іншими викликає необхідність перегляду прогнозів і переоцінки активів усіма компаніями.

Розглядаючи підходи до створення інтеграційних утворень в умовах інноваційної економіки, варто також приділити увагу недружньому поглинанню. Типовими шляхами ворожого поглинання в Україні в історії розвитку ринку злиття та поглинання можна вважати навмисне банкрутство, скупку акцій, оскарження прав власності та розмивання пакету акцій. Більш детальну інформацію щодо шляхів ворожого поглинання подано в таблиці 2.

Найбільш значущим мотивом дій менеджерів з питань банкрутства є мета викупу бізнесу (активів). У сучасних умовах України ефект викупу менеджментом підприємницької структури організаційної форми ПрАТ (приватного акціонерного товариства) може повністю

проявлятися як ефект недооціненого бізнесу. Банкрутство компанії призводить до зниження вартості її активів через систему аукціонів в десятки разів. Рентабельність таких угод досягає тисячі відсотків. В такому випадку процес доведення підприємства до банкрутства є протизаконним, але, в той же час, важко доказовим, а от недружній викуп активів, зазвичай, не суперечить чинному законодавству.

Таблиця 2.

Недружнє поглинання в Україні з історії розвитку ринку злиття та поглинання

| Шляхи недружнього поглинання | Інтерпретація |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навмисне банкрутство | Навмисне банкрутство нерентабельних підприємств, в активах якого зацікавлена поглинаюча компанія. Процес поглинання шляхом придбання акцій є неефективним, по причині того, що новий власник приймає зобов'язання компанії на себе. Поширеним різновидом такого способу поглинання є скупка боргів. |
| Скупка акцій | Існує декілька способів проведення скупки акцій підприємства. Публікація пропозиції про покупку акцій конкретного підприємства в ЗМІ і розповсюдження оголошень. Встановлення в безпосередній близькості від підприємства пункту (офісу), в якому здійснюється оформлення договорів купівлі-продажу і виплата грошей за акції. |
| Оскарження прав власності | Оскарження прав власності кваліфікованим рейдером, який користується помилками некваліфікованого менеджменту компаній. Ефективність цього способу забезпечується «дружнім» судом. |
| Розмивання пакету акцій | Розмивання пакету акцій пропонує ефективний спосіб отримання контролю над підприємством великим акціонером. У результаті додаткової емісії і позову до «дружнього суду» йому вдається провести додаткову емісію і при цьому нейтралізувати конкурентів. |

Джерело: складено автором на основі [3, 8, 9].

Злиття і поглинання в усьому світі є загальновизнаним інструментом інтеграції і глобалізації економіки. Крім того, слід зазначити, що розвиток та функціонування інтегрованих структур бізнесу стає дієвим заходом щодо посилення конкурентоспроможності підприємства та його фінансової стійкості.

Описуючи передумови розвитку інтегрованих структур бізнесу, варто звернути увагу на можливість отримання певних видів синергетичного ефекту: торговельного, інвестиційного, управлінського та операційного. Прояв торговельного синергізму виражається через об'єднання зусиль щодо реклами, збуту, що своєю чергою дає змогу збільшити обсяг прибутку при фіксованому обсязі інвестицій.

Спільне використання обладнання, запасів сировини, переміщення інвестиційних ресурсів з одного напрямку до іншого – це прояв синергетичного інвестиційного ефекту. І нарешті, управлінський синергізм проявляється через застосування персоналом раніше отриманих знань, вмінь та навичок у нових сферах діяльності, що значно скорочує витрати на навчання.

Таким чином, головною причиною поширення інтеграційних процесів у бізнесі є отримання синергетичного ефекту, який може бути виражений через такі складові:

- скорочення операційних витрат;
- зростання купівельної спроможності (відомий факт – чим більше розмір контракту, тим більшу знижку надає постачальник);
- отримання податкових пільг (особливо якщо одна з компаній має такий ресурс);

- отримання нижчих ставок при залученні позик (наприклад, одна з компаній має позитивну кредитну історію);
- отримання переваг сильнішого бренда (одна з компаній велику увагу приділяла розвитку бренда);
- створення повного циклу виробництва і реалізації товару або послуги, що скоротить витрати і збільшить швидкість обороту товарів.

Висновки. Таким чином, беручи до уваги результати проведеного аналізу щодо дослідження особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва, слід зазначити наступні особливості:

1. Визначення структурної спрямованості інтеграційних процесів, основними видами якої є: вертикальна, горизонтальна, конгломеративна (змішана). Ці форми відрізняються низкою переваг і недоліків. Для вертикальної інтеграції головним достоїнством є встановлення технологічних ланцюжків, необхідних виробничо-технологічних зв'язків, недоліком – часто вимушене територіальне розосередження.

2. Бізнес-одиниці, об'єднані більш міцними зв'язками, мають можливість доступу до компетентної бази одне одного, що сприяє поглибленню знань у певній галузі, а високий рівень довіри полегшує обмін знаннями в розрізі конкурентних переваг. Міцні взаємозв'язки забезпечують обмін більш якісною інформацією.

3. Важливим в процесі функціонування інтегрованих структур є визначення масштабів виробничо-господарської діяльності: регіональні, міжрегіональні, транснаціональні. Зокрема, інтегровані структури можуть дозволити підприємствам самостійно виходити на ринки міжрегіонального та міжнародного рівнів. Також, за особливих обставин учасники таких структур своєю чергою можуть надати дозвіл на виведення частини капіталу з галузей, наприклад, в ситуації перенасичення ринку та / або спаду виробництва, особливо в умовах довготривалого скорочення попиту на їх продукцію.

References

Література

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Hanushchak-Iefimenko, L. M., Kobernyk, I. V. (2012). Osoblyvosti formuvannia intehrovanykh biznes-struktur [Features of formation of integrated business structures]. <i>Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics</i> , No. 3(129), P. 154–160. [in Ukrainian]. | 1. Ганущак-Єфіменко Л. М., Коберник І. В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур. <i>Актуальні проблеми економіки</i> . 2012. № 3 (129). С. 154–160. |
| 2. Kolomiitseva, O. V. (2012). Motyvy ta prychny protsesiv zlyttia ta pohlynan pidpriumstv [Motives and causes of mergers and acquisitions]. <i>Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics</i> , No. 6 (132), P. 142–149 [in Ukrainian]. | 2. Коломійцева О. В. Мотиви та причини процесів злиття та поглинань підприємств. <i>Актуальні проблеми економіки</i> . 2012. № 6 (132). С. 142–149. |
| 3. Nifatova, O. M. (2017). Protiryichchia ta typolohizatsiia vzaiemodii intehrovanykh struktur biznesu: brendynhovyi aspekt [Contradictions and typology of interaction of integrated business structures: branding aspect]. <i>Biznes Inform = Business Inform</i> . Kharkiv, № 4, P. 399–405 [in Ukrainian]. | 3. Ніфатова О. М. Протиріччя та типологізація взаємодії інтегрованих структур бізнесу: брендинговий аспект. <i>Бізнес Інформ</i> . Харків, 2017. № 4. С. 399–405. |
| 4. Petlenko, Yu. V., Karimov, P. O. (2013). Teoretychni aspekty zlyttia ta pohlynannia kompanii [Theoretical aspects of mergers and acquisitions]. <i>Finansy Ukrainy = Finance of Ukraine</i> , № 8, P. 113–121 [in Ukrainian]. | 4. Петленко Ю. В., Карімов П. О. Теоретичні аспекти злиття та поглинання компаній. <i>Фінанси України</i> . 2013. № 8. С. 113–121. |

5. Pylypenko, A. A., Yaroshenko, I. V. (2007). Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanymy strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv: monohrafiia [Organization of management of integrated business structures in the context of a balanced scorecard: a monograph]. Kharkiv: VD "INZhEK". 152 p. [in Ukrainian].
6. Svehkina, A. L., Korshenkova, A. O. (2010). Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm zlyttia ta pohlynannia v Ukraini [Organizational and legal mechanism of mergers and acquisitions in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and state*, № 5, P. 30–32 [in Ukrainian].
7. Levchenko, O. M., Tkachuk, O. V., Tsarenko, I. O. (2017). Innovatsiino-intehrovani struktury v suchasni ekonomitsi: yikh klasyfikatsiia [Innovation-integrated structures in the modern economy: their classification]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 10. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791> [in Ukrainian].
8. Horbachevska, O. V. (2014). Rozvytok intehrovanykh pidpriemnytskykh struktur v ekonomichnii systemi Ukrainy [Development of integrated business structures in the economic system of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, No. 5, P. 166–170 [in Ukrainian].
9. Andrushkina, M. I. (2012). Zlyttia ta pohlynannia: ukraïnski realii [Mergers and acquisitions: Ukrainian realities]. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/10_103937.doc.htm [in Ukrainian].
10. Zdiisnennia uhod M&A u suchasni Ukraini [Implementation of M&A agreements in modern Ukraine]. Retrieved from: http://www.asterslaw.com/ua/news_media/publications/4570 [in Ukrainian].
11. Shults, S. L., Kit, L. Z. (2013). Merezhevi biznes-struktury: kontseptualizatsiia poniat ta zasad funktsionuvannia [Network business structures: conceptualization of concepts and principles of functioning]. *Rehionalna ekonomika = Regional economy*, № 2, P. 14–24 [in Ukrainian].
5. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. 152 с.
6. Свечкіна А. Л., Коршенкова А. О. Організаційно-правовий механізм злиття та поглинання в Україні. *Економіка та держава*. 2010. № 5. С. 30–32.
7. 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>.
8. Горбачевська О. В. Розвиток інтегрованих підприємницьких структур в економічній системі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5. С. 166–170.
9. Андрушкіна М. І. Злиття та поглинання: українські реалії. 2012. URL: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/10_103937.doc.htm.
10. Здійснення угод М&А у сучасній Україні. URL: http://www.asterslaw.com/ua/news_media/publications/4570.
11. Шульц С. Л., Кіт Л. З. Мережеві бізнес-структури: концептуалізація понять та засад функціонування. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 14–24.