

УДК 338.43

**Олег О. Шевченко**

*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**РЕСУРСОЗБЕРІГАЮЧИЙ ПІДХІД ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ**

*У статті проаналізовано діяльність інтегрованих організаційних структур, з'ясовано напрями розвитку підприємницького потенціалу ІСБ, запропоновано ресурсозберігаючий підхід щодо управління розвитком підприємницького потенціалу ІСБ та розрахунку синергічного ефекту.*

**Ключові слова:** *інтегровані структури бізнесу, ресурси, ресурсозберігаючий підхід, підприємницький потенціал, ефективність, синергічний ефект.*

**Олег А. Шевченко**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**РЕСУРСОСБЕРЕГАЮЩИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ИНТЕГРИРОВАННЫХ  
СТРУКТУР БИЗНЕСА**

*В статье проанализирована деятельность интегрированных организационных структур, выяснено направления развития предпринимательского потенциала ИСБ, предложено ресурсосберегающий подход к управлению развитием предпринимательского потенциала ИСБ и расчета синергетического эффекта.*

**Ключевые слова:** *интегрированные структуры бизнеса, ресурсы, ресурсосберегающий подход, предпринимательский потенциал, эффективность, синергический эффект.*

**Oleg O. Shevchenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**RESOURCE-SAVING APPROACH TO MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE  
ENTREPRENEURIAL CAPACITY OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES**

*The article presents the results of the process of developing certain aspects of the research, general scientific methods of cognition were used such as observation, analysis, comparison, generalization, and the synthesis of theoretical and practical material.*

**Keywords:** *integrated business structures, resources, resource-saving approach, entrepreneurial potential, efficiency, synergistic effect.*

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** На сучасному етапі поширення ІСБ в системі управління підприємницьким капіталом відбуваються постійні зміни викликані необхідністю адаптування до мінливих економічних умов. Одним із основних чинників є загострення конкурентної боротьби та обмеженість ресурсів. Пріоритетним напрямом підвищення ефективності діяльності таких структур є зниження собівартості та використання ресурсозберігаючого механізму в управлінні та створенні ІСБ.

У нашому розумінні ІСБ представляє собою групу компаній, побудовану на принципах взаємоузгодження майнових відносин, яка володіє певною внутрішньою ієрархічною структурою. Управління такою інтегрованою структурою має свою специфіку: з одного боку, функціонування інтегрованої структури є результатом координації систем управління об'єднаних компаній, а з іншого вона сама є джерелом впливу на ці складові,

тобто володіє власною системою управління. Саме ці структури є ефективною формою консолідації інвестиційних ресурсів, наукомістких технологій і виробничого капіталу різних партнерів. Вони є фундаментом економічно-розвинених країн та підвищують рівень макроекономічного управління наявними ресурсами. Дослідження потенціалу таких інтегрованих структур в Україні є актуальним питанням в контексті розвитку ресурсозберігаючої політики, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, модернізації базових галузей, підвищення соціальних стандартів і потребує всестороннього дослідження.

Основне призначення підприємницького потенціалу полягає в тому, щоб як результат його ефективного використання забезпечувався такий рівень розвитку господарюючих суб'єктів, який відповідав би суспільному необхідному, або перевершував його. В даний час існує велика кількість наукових праць, присвячених проблемам формування та оцінки підприємницького потенціалу підприємств, галузей та регіонів, проте питання, пов'язані з оцінкою різного типу об'єднань підприємств, функціонуючих як єдиний господарюючий суб'єкт, залишаються мало вивченими. Разом з тим інтеграційні підходи в економіці стають все більш впливовими учасниками ринку.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Складність і багатогранність процесів розвитку підприємницької діяльності, з використанням різних видів інтеграції учасників ринку, зумовила значну увагу, яку приділяють вчені цим проблемам. Огляд вітчизняної наукової літератури з даної тематики засвідчує, що на даний час інтенсивно ведуться наукові дослідження направлені на висвітлення економічного, організаційного та правового механізмів обґрунтування ефективної діяльності ІСБ на основі використання ресурсозберігаючого механізму управління. Серед вітчизняних вчених, які досліджують створення таких інтегрованих структур, можна виділити Л. Ганущак-Єфіменко [2], Н. Кізіма [7], А. Козаченка [8], О. Лівіновську [10], А. Пилипенка [12], І. Репіну, О. Федоніна, В. Щербак [13], І. Ярошенка та інших.

Разом з тим значна кількість наукових доробок, направлених розробки та впровадження інтегрованих систем організації підприємницької діяльності потребує подальших досліджень щодо створення механізмів відповідного ефективного управління наявними ресурсами.

**Метою даного дослідження** є обґрунтування ресурсозберігаючого підходу в управлінні розвитком підприємницького потенціалу інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) в економіці України та дослідження його результативності.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** В економічно розвинених країнах підприємництво визнано рушійною силою економіки, а ступінь його розвитку та інтегрування залежить в першу чергу від формування та реалізації підприємницького потенціалу. Будучи різновидом трудового потенціалу, підприємницький потенціал володіє специфічними особливостями, обумовленими як характером конкретного виду підприємницької діяльності, так і особливостями тієї чи іншої економічної системи.

На основі розглянутих підходів та ознак підприємницького потенціалу можна виділити його об'єктивні і суб'єктивні складові (рис. 1).

Формування підприємницького потенціалу підприємства та його складових, окрім внутрішніх чинників залежить від впливу низки зовнішніх чинників. Слід відмітити, що у довгостроковій перспективі зовнішнє середовище спричинює більш значний вплив на успішність розвитку підприємства.

Очевидно підприємницький потенціал може бути реалізований не тільки в індивідуальній діяльності, але і в рамках великих ІБС. Фактично, інтегрованими системами керують особи, що володіють ключовими характеристиками підприємців, часто більшою

мірою, ніж безпосередньо підприємці. Керуючими і директорами великих інтегрованих систем зазвичай є ініціатори їх виникнення. Практика показує, що не можна пов'язувати діяльність підприємця виключно з володінням власністю. У той же час володіння власністю, часткове або повне, підвищує мотивацію та ефективність підприємницької діяльності.

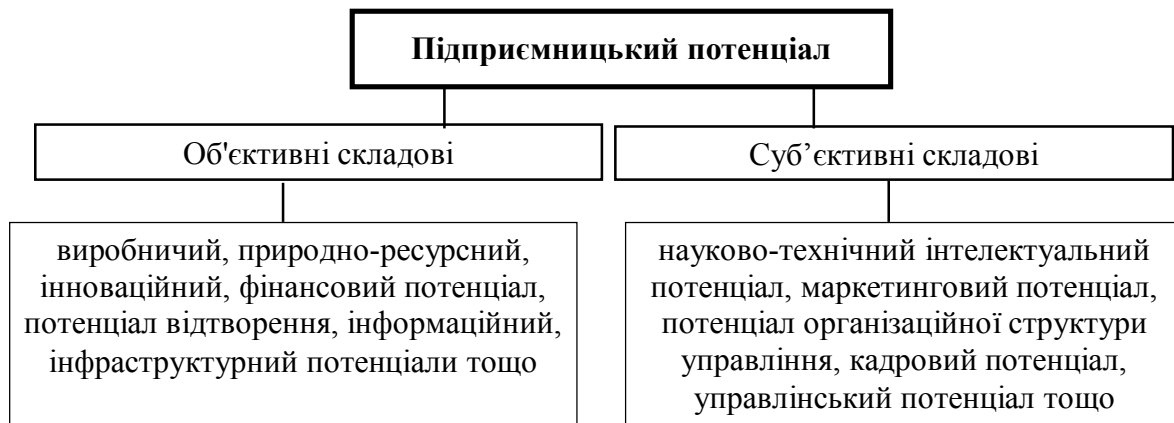


Рис. 1. Складові підприємницького потенціалу

Беручи до уваги існуючі підходи до визначення поняття «підприємницький потенціал», пропонується розглянути дану економічну категорію як здатність і можливість підприємницького суб'єкта перетворювати наявні ресурси в результати своєї (у тому числі інноваційної) діяльності. Дане визначення включає в себе три основні елементи:

- 1) ресурси, що є матеріальною основою здійснення інноваційної діяльності;
- 2) вміння реалізувати наявні ресурси в конкретні результати інноваційної діяльності (товари, роботи, послуги);
- 3) можливості, тобто наявність сприятливої чи несприятливої тенденції розвитку успішної діяльності суб'єкта.

Така спрощена схема розуміння підприємницького потенціалу дозволяє не тільки характеризувати рівень розвитку суб'єкта в конкретні періоди часу, але й відобразити тенденцію його зміни, представляючи підприємницький потенціал як комплексний показник у системі графічних координат «Ресурси-Уміння-Можливості/«*Recourse-Competence-Posibility*» (рис. 2).

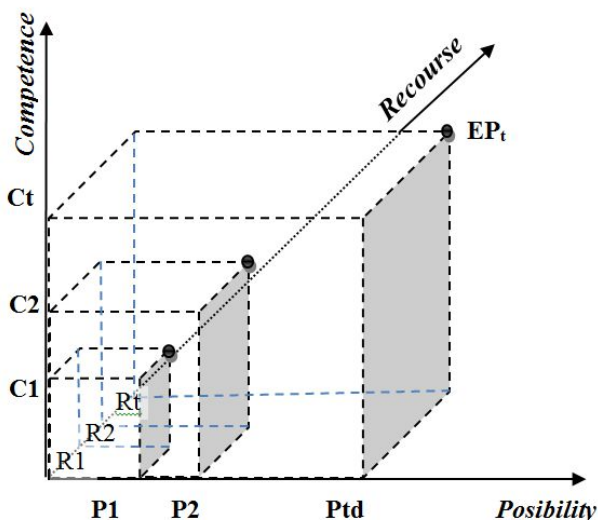


Рис. 2. Графічне зображення тріади підприємницького потенціалу «Ресурси-Уміння-Можливості/«*Recourse-Competence-Posibility/Capability*»

На рис. 2 точками (EP) вказано величину підприємницького потенціалу в послідовні проміжки часу, при цьому ресурси (R) та вміння (C) розглядаються в поточні періоди часу, а можливості (P) визначаються з урахуванням існуючої тенденції для майбутніх періодів часу. Понятійні визначення таких форм інтеграції представлені по різному, наприклад: «інтегровані бізнес-групи» [11]; «великомасштабні економіко-виробничі системи», «великі виробничо-фінансові системи промисловості» [8], «великомасштабні економіко-виробничі системи» тощо. На наш погляд більш вдалим є узагальнюючий термін: «інтегровані структури бізнесу» [12].

Серед розроблених моделей інтеграції бізнес структур, які мають місце в економіці України заслуговують на увагу наступні:

- спільне підприємство. Створення такої організації дозволяє засновникам розподілити витрати та ризики;
- комерційна угода, найбільш поширена в Україні, та мінімальна с точки зору участі в управлінні фінансовими операціями форма інтеграції, у зв'язку зі значними економічними ризиками;
  - пряма купівля та поглинання;
  - спільне володіння акціями за допомогою перехресного обміну;
  - злиття, (у т.ч. у формі фінансово-промислових груп);
  - структура фінансового холдингу.

Світова практика класифікації ІСБ на сьогодні представляє досить різносторонню понятійну картину. Проведений аналіз наукових доробок у цьому напрямі [4, 6, 7] дає можливість представити узагальнюючу схему детермінації ІСБ (рис. 3).



Рис. 3. Узагальнююча класифікація інтегрованих структур бізнесу

В Україні законодавчо, згідно статті 120 Господарського Кодексу України [1], визначено такі форми інтеграційного об'єднання як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом (табл. 1).

Таблиця 1

**Форми інтеграції підприємницьких об'єднань відповідно до Господарського Кодексу України [1]**

Форма об'єднання	Мета створення	Права та повноваження об'єднання
Асоціація	Координація господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації.	Не має права втручатися у господарську діяльність підприємств – учасників асоціації. Може представляти інтереси членів асоціації у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.
Корпорація	Поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися.	Делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.
Консорціум	Тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо). У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.	Використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом.
Концерн	статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.	Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Як бачимо з табл. 1 законодавчо представлено вичерпний перелік можливих об'єднань, хоча інтеграційні процеси в економіці України можуть викликати появу нових, або реорганізацію існуючих правових форм. Разом з тим статистичні показники розвитку об'єднань свідчать про неоднорідність формування різних інтеграційних форм (табл. 2).

Впровадження різних інтеграційних форм може здійснюватися за допомогою складних економічних розрахунків на основі управлінських, фінансових та організаційних способів. Наявний ресурсномісткий стан економіки України (як спадок радянських часів) потребує системної реформи управління на основі ресурсозберігаючої та ресурсовідтворювальної політики.

Ключовими напрямками ресурсозберігаючого розвитку можна визначити законодавчо-організаційні, соціально-економічні, технологічні заходи на основі всеохоплюючого інноваційного втілення, наукової підтримки та принципах сталого розвитку. Основу принципів ресурсозбереження визначають двома цільовими дороговказами:

- 1) Мінімізація витрат при досягненні запланованих результатів.
- 2) Максимізація результатів при встановленому обсязі використання ресурсів.

Таблиця 2

**Статистичні дані динаміки створення корпоративних структур як складових  
формування інтегрованих структур бізнесу в Україні**

Форма об'єднання	Роки (на початок року – у відсотках до 2007 року)							
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Акціонерні товариства	96,7	94,0	91,2	86,9	80,3	77,2	75,0	69,9
Асоціація	103,9	107,6	110,0	111,9	113,4	112,4	113,8	109,4
Корпорація	100,8	102,4	102,9	103,6	102,4	101,2	99,3	92,3
Консорціум	100,0	106,0	109,5	109,5	111,9	110,7	111,9	107,1
Концерн	99,3	98,3	96,8	96,0	92,6	89,1	86,9	81,1
Інші об'єднання	94,4	91,3	86,9	85,0	81,5	75,1	72,6	67,8

Джерело: Державна служба статистики України.

Тобто метою заходів, направлених на ресурсозбереження, є процес виявлення наявних (потенційних) джерел економії та раціональне використання ресурсів, результатом якого має бути збільшення ефективності їх застосування.

Досягнення позитивних результатів проведення заходів з формування ресурсозберігаючого механізму в будь-яких бізнес-структурах залежить від «правильності» та економічної обґрунтованості використання підприємницького потенціалу та людського чинника змотивованого до ресурсозберігаючої діяльності.

Виконуючи зріз економічного розвитку нашої держави за останні десятиріччя чітко прослідковується неефективність адміністративних методів стимулювання всеохоплюючого ресурсозберігаючого підходу у всіх сферах економіки. Запроваджені реформи та економічна криза останніх років потребує впровадження новітніх методів управління на основі ресурсоощадних технологій, кращих світових практик та урахування принципів сталого розвитку.

Перспективним напрямом розвитку ресурсозберігаючого управління можна розглядати динамічний ріст ІСБ в усьому світі та Україні. Оскільки створення високо інтегрованих об'єднань підприємств неминуче призводить до розроблення централізованої стратегії ресурсозбереження, яка відповідає економічним викликам сьогодення. В рамках таких структур безумовно виникають обґрунтовані передумови для спільного запровадження економічних стимулів, нових технологій та ресурсозберігаючих заходів.

Інтегрований підхід також дає можливість уникати, так званої псевдоресурсозберігаючої (деструктивної) діяльності. Централізоване, або узгоджене управління, в залежності від форм інтеграції, дає можливість виявити та збалансувати такі ланки життєвого циклу виробництва товару, які вносять позитивні економічні зміни, які не збільшують деструктивні перевитрати ресурсів на інших етапах, викликаних цими змінами.

Разом з тим слід враховувати, що разом з визначеними перспективами інтегрованого підходу, в Україні існує низка негативних чинників, які стримують ріст ресурсозберігаючих втілень в рамках таких об'єднань. Серед них лідируюче місце займають порушення антимонопольного законодавства та тінізація економіки. Наприклад за розрахунками Мінекономрозвитку України: «у січні-вересні 2016 року рівень тіньової економіки склав 35% від офіційного ВВП, що на 5 в.п. менше порівняно з показником відповідного періоду 2015 року».

Державний Стандарт України ДСТУ 3051-95 визначає ресурсозбереження як діяльність (економічна, організаційна, технічна, практична, наукова, інформаційна), методи, процеси, комплекс організаційно-технічних засобів, що супроводжують всі стадії життєвого циклу обкатів і спрямованих на раціональне використання та економне витрачання ресурсів.

Таким чином процес ресурсозбереження ( $R_s$ ) можна представити функціонально у вигляді формули залежності від низки незалежних змінних чинників:

$$R_s = f(G; Inv; S_p; S_c; C_R; I_s; Z_{ce}; S_h), \quad (1)$$

де  $G$  – чинник глобалізації;

$Inv$  – інвестиційний чинник;

$S_p$  – чинник структурних змін в економіці держави;

$I_n$  – інституційний чинник;

$S_c$  – чинник рівня розвитку науково-технічного прогресу;

$C_R$  – чинник зміни цін на ресурси;

$Z_{ce}$  – чинник соціально-екологічних змін;

$S_h$  – визначений рівень мінізації економіки.

Слід зазначити, що ресурсозбереження є лише необхідною але недостатньою умовою ефективного ведення підприємницької діяльності, оскільки кількість ресурсів не впливає безпосередньо на якість отриманих інноваційних результатів, однак дозволяє створити матеріальну основу для реалізації підприємницького потенціалу.

В рамках ресурсозберігаючого підходу важливим постає питання уникнення розмежування поняття ресурсів, підприємницького потенціалу та компетенцій, що визначаються способами їх створення і розвитку. Тобто створені основи підприємницького потенціалу та наявні компетенції впливають на процес використання ресурсів, трансформуючи їх в новий стан під впливом організаційної діяльності.

У цьому сенсі постає питання оцінки ефективності та реального економічного ефекту при об'єднанні різних підприємницьких структур. Складність оцінки інтегрованої структури полягає в тому, що не можна точно сказати, який критерій (або набір критеріїв) є найбільш оптимальним показником ефективності діяльності. У зв'язку з цим доцільним методом оцінки може бути комплексний підхід, який буде враховувати сукупність інтересів учасників компанії. Особливу роль у цьому сенсі відіграє, так званий синергетичний ефект, де ефект від сукупності всіх напрямів діяльності корпоративної структури перевищує, або навпаки, зменшує суму ефектів від кожного напрямку окремо. Синергетичний ефект диверсифікаційного типу виникає, коли під впливом зовнішнього середовища та рівня існуючого підприємницького потенціалу на базі інтеграції підприємств вдається створити сталу систему та використовувати особливості її потреби в матеріальних і фінансових та інших ресурсах, отримати економію ресурсів за допомогою маневрування ними між членами ІСБ. Важливість розрахунку та визначення синергетичного ефекту при побудові ІСБ дає можливість уникнення трудомістких розрахунків та оцінки великих об'ємів інформаційних даних при прийнятті рішення щодо приєднання обраної компанії в інтегровану структуру. Оскільки низький синергетичний потенціал зменшує ймовірність позитивного інтегрованого синергетичного ефекту в цілому в новоствореній бізнес-структурі. Серед різних способів оцінки синергетичного ефекту побудови ІСБ викликає інтерес розрахунок на основі теоретико-ігрових моделей, який можна описати таким чином:

Нехай є безліч  $K = \{1, 2, \dots, k\}$  центрів – керівних органів відповідних підприємств і для кожного центру  $j \in K$  відомо безліч  $N_j$  підлеглих йому відокремлених структурних підрозділів(агентів) позначимо:

-  $y_{ij}$  – дія  $i$ -го агента, підлеглого  $j$ -му центру;

-  $R_j(y_j)$  – дохід, що отримується  $j$ -м центром. При оцінці ефективності створення ІСБ за даний показник буде прийматись виручка, одержана головною компанією (центром) інтегрованої бізнес - структури;

-  $c_{ij}(y_{ij})$  – сукупні витрати підприємства, що входить в корпорацію (витрати  $i$ -го підрозділу);

-  $E_j(y_j)$  – сукупні витрати  $j$ -го центру (компанії);

-  $\sigma_{ij}(y_{ij})$  – стимулювання центром  $i$ -го підрозділу,  $i \in N_j, j \in K$ .

За даний показник буде прийматись сума грошових коштів, які залишаються центром корпорації ( $j$ -й центр) підприємствам-агентам, які входять до нього (стимулювання  $i$ -го підприємства з боку центру).

Цільова функція  $j$ -го центру являє собою різницю між доходом і сукупними витратами ІСБ:

$$F_j(y_{ij}) = R_j(y_{ij}) - E_j(y_j). \quad (2)$$

Цільова функція  $i$ -го агенту, підлеглого  $j$ -му центру, являє собою різницю між стимулюванням і витратами підприємства (причому розмір стимулювання, як мінімум, повинен покривати понесені підприємством витрати):

$$f_{ij}(y_{ij}) = \sigma_{ij}(y_{ij}) - c_{ij}(y_{ij}). \quad (3)$$

Таким чином, перед центром стоїть завдання вибору такої системи стимулювання, яка максимізувала б його цільову функцію за умови, що агент при відомій функції стимулювання вибирає свою допустиму дію, максимізуючи цільову функцію.

Сформульована задача стимулювання ресурсоощадного механізму управління інтегрованої системи має просте рішення – центру достатньо використовувати компенсаторну систему стимулювання (агенти в цьому випадку отримують нульову корисність). При цьому виграш  $j$ -го центру (значення його цільової функції) дорівнює:

$$W_j = \max[R_j(y_{ij}) - E_0(y_j)], \quad j \in K. \quad (4)$$

Сумарну ефективність функціонування  $K$  підприємств можна представити як:

$$W_0 = \sum_{j \in K} W_j. \quad (5)$$

Розглянемо, за яких умов центру і агентам буде вигідне об'єднання всіх  $K$  підприємств в одну інтегровано структуру – кожен з учасників системи (центр, агенти) повинні отримувати при взаємодії в рамках нової інтегрованої структури не меншу, ніж раніше, корисність.

Нехай  $j$ -й центр отримує дохід  $r_j(y)$  від діяльності агентів. Припустимо, що функції  $r_j(y)$  задовольняють тим же припущеннями, що і функції  $R_j(y)$ . Послідовність функціонування така: центр одночасно і незалежно призначає стимулювання агентам, потім агенти вибирають свої дії.

За аналогією з формулою (5) ефективність функціонування корпорації визначимо як максимальне значення суми цільових функцій її учасників агентів:

$$W = \max \sum_{j \in N} [r_j(y) - \sum_{i \in N} c_{ij}(y_{ij})]. \quad (6)$$

Наступне твердження пов'язує між собою ефективність функціонування інтегрованої корпорації з ефективністю функціонування сукупності незалежних підприємств:



$$W \geq W_0. \quad (7)$$

Підставляю у вираз (8) формули (6) і (7):

$$\sum_{j \in K} r_j(y) - \sum_{i \in N_j} \sigma_{ij}(y_{ij}) \leq \sum_{j \in K} W_j. \quad (8)$$

Змістовно вираз (8) може інтерпретуватися як наявність синергетичного ефекту: ІСБ має більшу «ефективністю», ніж сума «ефективностей» його частин (окремих підприємств).

Крім того, з наведеного вище твердження випливає, що умова (8) є умовою вигідності побудови інтегрованої структури з точки зору центру – вираз (6) і агентів – вираз (7). Таким чином (8) – можна і інтерпретувати як критерій ефективності побудови та стійкості ІСБ.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, дослідивши питання розвитку підприємницького потенціалу ІСБ, можна зробити висновки щодо пріоритетного позитивного впливу ресурсозберігаючого механізму управління на успішність реалізації інтеграційних процесів.

Представлена в дослідженні оцінка підприємницького потенціалу ІСБ у вигляді комплексного показника спрощеної системи графічних координат «Ресурси-Уміння-Можливості» дозволяє визначити рівень розвитку окремо взятого підприємства (чи системи в цілому) в конкретні проміжки часу, а також відобразити тенденцію його зміни.

Отриманий ефект синергії стимулювання ресурсощадного механізму управління підприємницьким потенціалом ІСБ в майбутньому передбачає отримання більшого прибутку в інтегрованому об'єднанні компаній, ніж від самостійного їх функціонування. Фінансова складова та визначення типових характеристик і показників синергетичного ефекту, які спричиняють збільшення доходів та зменшення витрат буде розглядатися автором в подальших дослідженнях.

## References

## Література

1. Hospodarskyi Kodeks Ukrainy [Economic Code of Ukraine] (2003). Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine, Vols. 18, 19–20, 21–22, St. 144 [in Ukrainian].
2. Ganushchak-Yefimenko, L.M., Kobernyk, I.V. (2012). Osoblyvosti formuvannia intehrovanykh biznes-struktur [Peculiarities of integrated business structures formaation]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, 129(3): 154–160 [in Ukrainian].
3. Gerasymchuk, N.A. (2015). Pidpriemnytskyi mekhanizm resursozberihaiuchoho rozvytku APK: Monohrafiia [Entrepreneurial mechanism of resource-saving development of the AIC: Monograph]. Kyiv: TsP Kompyrnt. 464 p. [in Ukrainian].
4. Zaidel, Kh., Temmen, R. (1994). Osnovy ucheniia ob ekonomike [Fundamentals of the theory of economics]. Translation from German. Moscow: Delo LTD. 400 p. [in Russian].
5. Illiashenko, S.M. (eds.) (2004). Menedzhment ta marketynh innovatsii: Monohrafiia [Management and
1. Господарський Кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144.
2. Ганущак-Єфіменко Л.М. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур / Л.М. Ганущак-Єфіменко, І.В. Коберник // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3(129). – С. 154–160.
3. Герасимчук Н.А. Підприємницький механізм ресурсозберігаючого розвитку АПК: Монографія / Н.А. Герасимчук. – К.: ЦП Компрінт, 2015. – 464 с.
4. Зайдель Х. Основы учения об экономике / Х. Зайдель, Р. Теммен; Пер. с нем. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 400 с.
5. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д-ра

- marketing of innovations: Monograph]. Sumy: Universytetska knyha. 616 p. [in Ukrainian].
6. Ivanov, Iu.V. (2001). Sliianiia, pogloshcheniia i rozdelenie kompanii: Strategiia i taktika transformacii biznesa [Mergers, Acquisitions and Separation of Companies: Business Transformation Strategy and Tactics]. Moscow: Alpina Publisher. 244 p. [in Russian].
7. Kizim, N.A. (2000). Organizatsiia krupnomasshtabnykh ekonomiko-proizvodstvennykh sistem [Organization of large-scale economic and production systems]. Kharkiv: Biznes-Inform. 108 p. [in Russian].
8. Kozachenko, A.V. (1998). Mekhanizm strategicheskogo upravleniia krupnymi proizvodstvenno-finansovymi sistemami promyshlennosti: Monografiia [The mechanism of strategic management of large industrial-financial systems of industry: Monograph]. Donetsk: IEP NANU. 347 p. [in Russian].
9. Lapin, E.V. (2002). Ekonomicheskii potencial predpriatiia: Monografiia [Economic potential of the enterprise: Monograph]. Sumy: Universitetskaia kniga. 310 p. [in Russian].
10. Livinovska, O.V. (2010). Pravovi osnovy diialnosti intehrovanykh pidpriemstv cherez pryzmu suchasnoho zakonodavstva [The legal basis for the activities of integrated enterprises through the prism of modern legislation]. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine, Vol. 20.11, pp. 169–175 [in Ukrainian].
11. Popov, E.V. (2002). Rynochnyi potencial predpriatiia [Market potential of the enterprise]. Moscow: Ekonomika. 559 p. [in Russian].
12. Pylypenko, A.A., Yaroshenko, I.V. (2007). Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanykh strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv [Organization of management of integrated business structures in the context of a balanced system of indicators]. Kharkiv: INZhEK. 152 p. [in Ukrainian].
13. Shcherbak, V.H., Shcherbak, O.V. (2013). Formuvannia intehrovanoi systemy ryzyk-menedzhmentu transnatsionalnykh korporatsiinykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine, 147(8): 3–6 [in Ukrainian].
- екоп. наук., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2004. – 616 с.
6. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: Стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю.В. Иванов. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
7. Кизим Н.А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем / Н.А. Кизим. – Харьков: Бизнес-Информ, 2000. – 108 с.
8. Козаченко А.В. Механизм стратегического управления крупными производственно-финансовыми системами промышленности: Монография / А.В. Козаченко. – Донецк: ИЭП НАНУ, 1998. – 347 с.
9. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия: Монография / Е.В. Лапин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.
10. Лівіновська О.В. Правові основи діяльності інтегрованих підприємств через призму сучасного законодавства / О.В. Лівіновська // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.11. – С. 169–175.
11. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – М.: Экономика, 2002. – 559 с.
12. Пилипенко А.А. Организация управления интегрированными структурами бизнеса в контексте сбалансированной системы показателей / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
13. Щербак В.Г. Формування інтегрованої системи ризик-менеджменту транснаціональними корпораціями / В.Г. Щербак, О.В. Щербак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 8(147). – С. 3–6.