

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИХ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Літвінов О.С.,

д.е.н., професор,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Капталан С.М.,

к.е.н., старший викладач,

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Бабіцький Р.В.,

аспірант

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Конкурентоспроможність підприємства може бути забезпечена відповідною системою управління. При цьому важливим є питання формування організаційно-економічних складових управління конкурентоспроможністю підприємства, що, в свою чергу, потребує правильного визначення їх теоретичної сутності та класифікації за видами. Окреме завдання, яке стоїть в процесі формування теоретичного базису управління конкурентоспроможністю підприємства, це визначення сутності та видів інтеграційних зв'язків між суб'єктами господарювання. А також позитивних і негативних рис окремих видів економічної інтеграції підприємств.

В економічній науці з метою опису певних явищ та дій часто використовується термінологія з інших наук, зокрема фізики, математики, біології тощо. Наприклад, програмування, диференційований продукт, життєвий та інші цикли, безпека, мультиплікатор, гранична корисність, індекс, фактор, модель, сегмент, навколишнє середовище, інструмент, механізм, технологія управління та багато інших. Це пов'язано із тим, що економічна наука є значно молодшою від багатьох інших несоціальних наук, тому й вимушена була створюватись і розвиватись вже з врахуванням того понятійного апарату, який був сформований на той час.

Також велика кількість використання «чужинних» термінів в економіці обумовлюється й тим, що закони економіки є частиною соціальних законів, а суспільство функціонує в сформованих фізичних умовах. Саме тому більшість економічних процесів можна описати із використанням або загальнонаукової термінології або навіть термінології окремих галузей науки. Однак економісти, використовуючи запозичену термінологію, іноді не чітко розуміють її первинного значення або поширюють її на ті економічні явища та процеси, до яких ця запозичена термінологія не може бути коректно використана. Отже виникає протиріччя між понятійним апаратом, який використовують в наукових працях та сутнісним наповненням тих явищ та процесів, які позначаються за допомогою запозичених термінів.

Значна кількість вітчизняних та закордонних вчених у своїх працях приділяли увагу визначенню сутності організаційно-економічного механізму. Серед них можна виділити наступних: Ю. В. Ушкаренко, А. В. Чмут, К. М. Синякова, І. В. Гонтарева, Ю. С. Залознова, Н. В. Трушкіна, Н. С. Ринкевич, В. А. Герцик, В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцковський, Г. С. Одинцова, В. А. Харченко та ін.

Вказані та інші науковці приділили достатньо уваги розгляду сутності організаційно-економічного механізму та іншим теоретичним аспектам організаційно-економічних складових управління підприємством, однак досі залишається не вирішеним проблема систематизація підходів до визначення поняття та сутнісних ознак організаційно-економічного механізму, як управлінського інструмента в підприємницькій діяльності, а також визначення теоретичних засад вертикальних й горизонтальних інтеграційних зв'язків у суб'єктів підприємництва.

Метою дослідження є здійснення критичного аналізу існуючих підходів щодо визначення сутності та ознак поняття організаційно-економічного механізму та визначення теоретичних засад вертикальних й горизонтальних інтеграційних зв'язків у суб'єктів підприємництва, структурування підходів за певними ознаками та обґрунтування авторського бачення щодо цих питань.

Класиками сучасної теорії управління є Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Е. Дюркгейм, В. Парето, Г. Кунц, С. Одоннел, Е. Дейл, Р. Таненбаум, Ф. Масарік, К. Барнард, У. Бакке, Е. Л. Трист, А. Емері, А. Райс та ін. Управління як один з видів функціональної діяльності підприємства є достатньо добре визначеною категорією не тільки зарубіжними, але й вітчизняними науковцями. Під управлінням, у загальному вигляді, прийнято розуміти активний вплив суб'єкта управління на параметри об'єкта управління з метою досягнення останнім бажаних параметрів за допомогою певних управлінських дій.

Для формування теоретичного базису управління важливим є визначення його принципів (від лат. *Principium* – основа). На основі критичного аналізу існуючих теоретичних підходів було виокремлено такі принципи управління: системність, ієрархічність, розподіл повноважень та відповідальності, цілеспрямованість, стабільність, динамізм, безперервність, ефективність, наукова обґрунтованість, участь.

Системність управління означає, що дії повинні охоплювати всі сфери діяльності та підрозділи підприємства та мати характеристики складної системи (єдності взаємопов'язаних елементів). Принцип розподілу повноважень й відповідальності передбачає делегування окремих повноважень управління лінійним та функціональним керівникам і окремим виконавцям із закріпленням за ними також відповідальності за отримані результати. Цілеспрямованість управління передбачає орієнтацію всіх управлінських дій на досягнення встановленої мети – планового якісного стану об'єкта управління. Принцип стабільності полягає у прийнятті до виконання управлінських рішень без можливості внесення в них зміни до моменту, коли будуть прийнятті інші управлінські рішення. Ієрархічність полягає у встановленні чіткого виконання більш низькими ланками тих управлінських рішень, що були прийняті вищими.

Наукова обґрунтованість управління полягає у використанні досягнень наукового співтовариства у визначенні сутності і повного спектру сучасних методів управління. Принцип безперервності полягає у постійній діяльності з управління, яка не

має якоїсь кінцевої точки, а система управління є не лінійною, а циклічною. Динамізм передбачає необхідність врахування у процесі управління змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі. Принцип ефективності управління полягає у вимозі до розгляду всього спектру можливих управлінських дій і виборі лише найбільш ефективного, тобто такого, що надає можливість отримання найкращого результату за існуючих умов. Принцип участі передбачає залучення до прийняття рішень всіх, кого стосується цей процес (керівники та виконавці). На основі врахування вказаних вище принципів (основ) можна організувати управлінську діяльність таким чином, щоб досягти встановлених цілей – запланованого якісного стану об'єктів управління.

Наступним елементом системи управління є визначення його функцій. Вони повинні базуватися на класичних функціях управління: планування, організації, мотивації та контролю. Хоча деякі науковці виокремлюють й інші функції, наприклад, аналіз, облік, регулювання, діагностика і навіть керівництво, вважаємо, що вони дублюють одна одну і можуть бути зараховані до складу однієї з основних функцій. Розглянемо окремо зміст кожної з цих функцій.

Планування полягає у діяльності щодо встановлення цілей, завдань, планового якісного стану об'єкту управління. Від того, як реалізується функція планування залежить ефективність управління. Постановка цілей, завдань базується на значному обсязі аналітичної роботи зі встановлення якісного стану та кількісного обсягу об'єкту управління, визначенню зовнішніх та внутрішніх умов діяльності. На основі виконання функції планування далі фактично будуть здійснюватися всі інші функції управління: контроль за результатами досягнення запланованих цілей, організація діяльності щодо досягнення запланованого рівня розвитку об'єкта управління, мотивація персоналу до діяльності щодо виконання планових завдань. Тобто планування – це перша за черговістю й за значимістю функція управління.

Завдання планування полягають у здійсненні економічної політики, забезпеченні планомірного, поступального, узгодженого розвитку всіх підрозділів та ресурсів суб'єкта підприємництва,

формування основ керованості, контрольованості та оптимальної результативності діяльності.

Функція організації управління полягає у створенні умов для реалізації розробленого комплексу дій для досягнення планового якісного стану об'єкту управління. Для цього менеджменту необхідно визначати послідовність та координувати діяльність підрозділів та персоналу, організовувати їх взаємозв'язок, забезпечення ресурсами та підтримку. Важливим напрямком дій щодо організації управління є розробка внутрішніх правил, положень, мануалів у процесі прийняття певних управлінських та виконавчих рішень. Ці внутрішні документи повинні дозволити усунути недоліки, спричинені людським фактором. Окремо варто приділити увагу формуванню корпоративної культури підприємства, що також повинна організаційно допомогти в досягненні планового рівня розвитку об'єкта управління.

Ключовим питанням організації управління є формування відповідної організаційної структури управління, яка повинна відповідати всім принципам управління, а особливо ієрархічності, розподілу повноважень та відповідальності, динамізму, ефективності, наукової обґрунтованості. Існує кілька варіантів організаційних структур управління, зокрема механістичні й органічні. Механістична передбачає виділення окремого функціонального структурного підрозділу, повноваження й відповідальність якого полягали б у досягненні запланованого якісного стану об'єкту управління. Органічна структура передбачає відсутність формального виокремлення функцій управління в окремий підрозділ і залишає розмиті межі розподілу повноважень і відповідальності, де кожен відділ займається розвитком елементів об'єкту управління, які належать до його безпосередньої сфери впливу.

Функція мотивації полягає у формуванні умов для якнайбільшого залучення персоналу підприємства та його спонуканні до досягнення планового якісного стану об'єкту управління. Мотивація діяльності персоналу передбачає розгляд потреб та інтересів робітників, рівня розвитку їх самомотивації. На основі отриманих даних, менеджмент підприємства повинен

розробити ефективну систему стимулів для досягнення планового рівня розвитку об'єкту управління. Робітник повинен мати бажання (внутрішнє або штучно сформоване ззовні) досягти поставленої мети діяльності. Систему мотивації та стимулювання досягнення цілей важливо будувати на взаємовигідній основі. Особливу увагу потрібно приділяти завданням розвитку людського капіталу підприємства, які можуть бути тісно пов'язані із бажанням робітників збільшити власний людський капітал (за допомогою отримання нових знань, досвіду, навичок тощо).

Останньою функцією управління є функція контролю, яка полягає у фіксуванні результатів дій щодо досягнення планового якісного стану об'єкту управління. Контроль є похідною функцією від планування, оскільки передбачає розробку механізму спостереження за результатами виконання планових завдань на всіх рівнях менеджменту, починаючи від рядового працівника і до головного керівника. Контроль і планування разом виступають методом управління персоналом підприємства. Здебільшого система управління зорієнтована на першочергове виконання саме цих функцій. З іншого боку, зловживання контролем, зокрема за рахунок недооцінки мотивацією, призводить до таких негативних наслідків, як «діяльність заради діяльності, контроль заради контролю», коли весь персонал підприємства вважає своїм головним завданням не досягнення цілей діяльності, а процес контролю за нею.

Зміна стану об'єкта управління є ключовою метою діяльності керівництва підприємства та потребує зміни як фізичної (матеріальної) оболонки підприємства, так і нематеріальних, або інтелектуальних, його складових. Хайло Я. використовує поняття технологія управління, під якою розуміє сукупність структурованих процесів управління, що утворюють взаємопов'язані процедури спрямовані на виконання певних функцій управління з використанням організаційно-економічного й ресурсного комплексів підприємства [1, с. 133].

Ресурсний комплекс підприємства представляє собою сукупність матеріальних й нематеріальних складових підприємства. Серед матеріальних складових прийнято виділяти

матеріально-технічні, матеріально-сировинні та фінансові ресурси. Нематеріальні ресурси є складовою системи ресурсного забезпечення діяльності підприємства та відрізняються від інших видів ресурсів відсутністю матеріально-речової форми [2-4]. З іншого боку технологія управління передбачає наявність організаційно-економічного комплексу, тобто сукупності організаційних та економічних передумов для діяльності підприємства. Саме цій складовій технології управління підприємства і буде приділено основна увага у даному дослідженні.

Якщо говорити про економічні передумови діяльності, то слід звернутись до основ економічної теорії, а саме до праць А. Сміта, який розглядає будь-який економічний суб'єкт (людину, підприємство, країну) з точки зору наявності в них інтересів, потреб та спонукальних мотивів. Саме наявність інтересів та потреб, в тому числі щодо збільшення доходу, обумовлює формування мотивів та стимулів для досягнення цих інтересів та потреб. Особистий інтерес є основою мотивації будь-якої економічної діяльності, а матеріальним носієм або уречевленням такого інтересу зазвичай є грошовий дохід [5-7].

Таким чином економічні елементи технології управління будуються на дослідженні інтересів та потреб об'єкту управління, який, зазвичай, полягає у бажанні задовольнити свої первинні та вторинні потреби завдяки отриманню додаткового грошового потоку. Створення відповідних умов для задоволення об'єктом управління своїх потреб та інтересів формує систему мотивації та стимулювання. Якщо говорити безпосередньо про мікроекономічний рівень, тобто рівень підприємства, то економічні елементи технології управління передбачають розробку систему внутрішньої та зовнішньої мотивації персоналу підприємства до виконання ним певних завдань та досягнення економічних цілей підприємства (підприємця), які, в свою чергу, також полягають у задоволенні потреб та інтересів підприємця і матеріалізуються в отриманні додаткового доходу/прибутку.

Внутрішня мотивація персоналу підприємства полягає, крім отримання заробітної плати, ще й у бажанні реалізовувати свої

внутрішні потреби до вдосконалення, саморозвитку, отримання визнання соціальної значущості та інших. Однак частіш за все внутрішньої мотивації для формування економічної складової управління недостатньо, оскільки людина за своєю природою схильна крім бажання покращувати своє матеріальне та інтелектуальне становище ще й до саморуйнації або бажання нічого не робити та припинити будь-які дії, які не є вкрай необхідними для неї у конкретний момент часу. Все це обумовлює необхідність формування зовнішньої мотивації, тобто системи економічного стимулювання персоналу до виконання ним своїх обов'язків, завдяки чому вдасться досягти цілей підприємства.

Отже економічна складова управління потребує розгляду системи інтересів та потреб всіх стейкхолдерів підприємства, в першу чергу безпосередньо підприємця та найманого персоналу, до якого частіш за все відноситься й менеджмент підприємства. На основі вивчення інтересів та потреб формується система внутрішньої та зовнішньої мотивації об'єктів управління, а також система стимулювання персоналу підприємства до досягнення цілей/потреб підприємця/підприємства.

Розглянувши економічні складові управління перейдемо до організаційних. Одним з перших виділив організацію, як важливий напрям діяльності з управління А. Богданов ще на початку минулого століття. «Організація» (перекл. з лат.) – це надання чіткого вигляду певному явищу. Організація, як функції управління, представляє собою систему впорядкування сукупності дій, у процесі створення взаємозв'язків між частинами цілісної системи [8, с.62].

І. Гонтарева під організацією розуміє забезпечення цілеспрямованої, погодженої взаємодії елементів системи під час функціонування цієї системи [9, с. 217]. С. Мочерний в економічній енциклопедії визначає необхідність організації притаманною внутрішньою структурованістю системи, а також такими властивостями елементів системи, як їх адаптивність та можливість опору до поєднання [10, с. 644-646]. Тобто будь-яка система, що складається з багатьох елементів, є з одного боку залежною від всіх елементів системи, а з іншого – кожен елемент

системи залежить від організації взаємодії між ними і результату їх сумісної діяльності, тобто результату системи.

Отже, організаційні складові управління підприємством полягають у впорядкуванні взаємовідносин та позиціонування всіх елементів та функцій підприємства таким чином, щоб отримана внутрішня структурованість підприємства дозволила втілити ті економічні елементи управління, про які було сказано раніше, а саме отримання додаткового доходу та задоволення інших потреб і інтересів суб'єкта та об'єктів управління.

Розглянувши сутнісні особливості економічних та організаційних складових управління підприємством перейдемо до розгляду сутності організаційно-економічного механізму управління підприємством.

Зрозуміло, що термін «механізм» є запозиченим економістами з фізики де під ним розуміється система певних ланок, елементів, що приводять у рух машини і пристрої [11, с. 146-147]. Під «механізмом» загалом розуміється певна система, простір, спосіб, що визначає порядок будь-якої діяльності [12, с. 146-147]. Л. Гурвиц, Р. Майерс, Е. Маскін у 2007 році за видатний вклад в теорію економічних механізмів отримали Нобелівську премію з економіки, що значно збільшило число прихильників використання теорії механізмів з числа вчених-економістів. Розглянемо підходи до визначення сутності механізму в економіці, які для більшої наочності зведено в таблицю 1.

Серед визначень механізму управління, зведених у таблицю 1, можна виділити кілька, що фокусує увагу на його представлені, як системи, сукупність способів, методів та форм впливу суб'єкта на об'єкт управління. На нашу думку саме ці визначення, а саме надані В. Пономаренко, О. Ястремською, В. Луцковським, Г. Одинцовою та В. Харченко, відображають сутність механізму управління, як певним чином сформованої системи досягнення певних результатів, що передбачає структурування процесу впливу суб'єкта управління на об'єкт.

Таблиця 1

Існуючі підходи до визначення сутності механізму управління

Автор	Визначення
С. Мочерний [10]	Механізму управління – свідомий організований, цілеспрямований та активний вплив різних суб'єктів управління на процес розвитку та функціонування суспільного способу виробництва, окремих його ланок
В. Андрійчук [13, с.10]	Механізм управління – спосіб організації управління підприємством, відповідний певній організаційно-правовій формі з притаманними йому формами, інструментами та засобами
В. Пономаренко, О. Ястремська, В. Луцковський [14]	Механізм управління – сукупність форм, структур, методів та засобів управління, які об'єднані єдністю мети, за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи
В. Герцик [15, с.22-23]	Механізм управління – система елементів управління, до яких відносяться цілі, функції, методи, структури, суб'єкти управління, та об'єктів управління, в якій в результаті впливу елементів управління змінюється стан об'єктів управління
Г. Одинцова [16, с. 48]	Механізм управління – сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей
О. Сватюк [17, с. 236]	Механізм управління – інтегрована система, яка включає мету, функції, завдання й методи управління, за допомогою яких забезпечується досягнення кінцевих цілей (результат)
В. Харченко [18, с. 98]	Механізм управління – система методів (способів і прийомів) і моделей, які забезпечують високу ефективність бізнес-процесів
О. Раєвнева [19, с. 225]	Механізм управління – найбільш активна частина системи управління, яка здатна забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства, сукупність засобів управління (інструменти і важелі процесу розвитку), організаційних і економічних методів управління (способи, прийоми і технології щодо засобів управління)
І. Філіпішин [20, с. 222]	Механізм управління – те, що призводить у дію систему управління та реалізує способи взаємодії суб'єктів у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства

На основі систематизації існуючих визначень, під механізмом управління пропонується вважати певним чином сформовану сукупність методів (способів, прийомів), форм впливу суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення цілей управління.

Перейдемо до розгляду сутності організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємств (див. табл. 2).

Таблиця 2

Існуючі підходи до визначення сутності організаційно-економічного механізму управління

Автор	Визначення
І. Крюкова [21, с.106]	Економічний механізм – сукупність елементів впливу на матеріальні інтереси господарюючих суб'єктів народного господарства, основними з яких є: ціноутворення, планування, система оплати праці, фінансово-кредитний механізм, податкові платежі, економічне стимулювання і економічні санкції, комерційний розрахунок та система економічних нормативів
Б. Поліщук [22, с.28]	Організаційний механізм – організаційні форми виробництва, праці та управління, такі як організаційні структури та функції управління, система нормування та планування, співвідношення централізації і децентралізації менеджменту тощо
А. Калина [25, с.146]	Організаційний механізм – обґрунтована певним чином послідовність управлінських дій, а також методів по реалізації функцій і принципів управління
С. Капталан, О. Літвінов [29]	Організаційний механізм – сукупність управлінських дій, які спрямовані на організацію взаємодії між внутрішніми елементами в середині системи із врахуванням впливу зовнішнього середовища
Л. Варва [27, с.97-98]	Організаційно-економічний механізм – сукупність засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком та результатами підприємства
І. Крюкова [21, с.8]	Організаційно-економічний механізм – комплекс організаційних й економічних заходів зовнішньої та внутрішньої дії, які в процесі взаємодії і взаємозв'язку здійснюють активний вплив на економічний інтерес та ефективність виробництва суб'єктів господарської діяльності

Продовження таблиці 2

К. Лебедев [24, с.19]	Організаційно-економічний механізм – система управління, що включає сукупність взаємопов’язаних економічних й організаційно-правових методів за допомогою яких підприємство планує, організує й ефективно реалізує свою діяльність
О. Паламарчук [26]	Організаційно-економічний механізм – сукупність організаційних й економічних важелів, які чинять вплив на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню конкурентних переваг та посиленню організаційно-економічного потенціалу й ефективності діяльності
Н. Мазур [23, с.16]	Організаційно-економічний механізм – комплекс методів, засобів, прийомів, які слугують інструментом реалізації управлінської діяльності, є взаємоузгодженими та взаємопов’язаними між собою та спрямовані на координацію діяльності усіх функціональних підрозділів підприємства і допомагають забезпечити прийнятний рівень його ефективності
С. Капталан, О. Літвінов [28, с.44]	Організаційно-економічний механізм – сукупність управлінських дій спрямованих на організацію взаємодії між елементами системи з метою досягнення їх економічних інтересів із врахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.

Якщо у визначеннях економічного механізму повинен бути наголос на врахування економічних інтересів та потреб об’єктів та суб’єкту управління, то організаційний механізм робить наголос на певним чином структуровані організаційні форми та методи впливу суб’єкта на об’єкт управління.

Серед визначень організаційно-економічного механізму (див. табл. 2) авторами сфокусовано уваго на об’єднанні організації взаємодії підсистем підприємства та спрямованість на досягнення економічних інтересів. Саме це об’єднання і обумовлює пропонуване формулювання визначення сутності організаційно-економічного механізму як систему управлінських дій, методів (способів, прийомів), форм впливу суб’єкта управління на об’єкт з метою досягнення економічних потреб та інтересів як суб’єктами, так і об’єктами управління.

Одною з найбільш важливіших складових організаційного забезпечення управління суб'єктом підприємницької діяльності виступає встановлення виду, характеру та рівня інтеграційних зв'язків. Однак процес інтеграції підприємств має певні особливості, що дозволяє класифікувати його за певними ознаками.

Першим видом інтеграції історично була горизонтальна інтеграція, під якою розуміють інтеграцію підприємств, що розміщені на одному рівні паралельних ланцюгів виробничого циклу, [30, с. 7] або об'єднання підприємств-конкурентів, що випускають однорідну продукцію [31, с. 6], тобто горизонтальна інтеграція – це об'єднання, поглиблення взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, які знаходяться на одному рівні виробничого циклу тієї ж самої галузі економіки, тобто є потенційними конкурентами.

Крім горизонтальної, більшість науковців виділяють ще й вертикальну інтеграцію. Вектором розвитку інтеграційних процесів в економіці є перехід від простіших форм кооперації до формування кластерних суб'єктів, стратегічних альянсів тощо [32, с. 48]. Колектив авторів вважає вертикальною інтеграцією процес об'єднання підприємств, діяльність яких охоплює весь цикл – від виробництва до споживання продукції [31, с. 5]. Г. І. Кононенко під вертикальною інтеграцією розуміє інтеграцію упродовж всього виробничого циклу галузі або виду продукції – від виробництва сировини, його переробки до вироблення кінцевої продукції, її логістики та збуту [30, с. 7]. Слід зауважити, що автори не враховують можливість включення до процесу горизонтальної інтеграції підприємств, які здійснюють постачання ресурсів (матеріально-сировинних, матеріально-технічних, фінансових, нематеріальних) для здійснення процесу виробництва. На думку О. І. Табенської, під вертикальною інтеграцією слід вважати бажання контролювати верхні поверхи виробничого циклу з метою забезпечення збуту продукції та захисту від коливання цін і реакції на зміну попиту споживачів [33, с. 80]. Автор взагалі звужує розуміння вертикальної інтеграції до одностороннього бажання виробників контролювати «верхні» етапи діяльності, тоді як

вертикальна інтеграція має двосторонню спрямованість, тобто включає бажання і збутової «верхівки» взяти під контроль «низи», тобто постачальників сировини та виробників.

Тому пропонуємо удосконалити визначення вертикальної інтеграції та надати його у такій інтерпретації: вертикальна інтеграція як процес – це об'єднання, поглиблення взаємодії підприємств, які приймають участь у забезпеченні всіма видами ресурсів окремої галузі або виду продукції, її логістиці, переробці, виробництві з неї інших, кінцевих видів продукції та їх збуті.

Деякі автори, крім горизонтальної й вертикальної, виділяють ще й змішану (конгломератну) інтеграцію, під якою розуміють об'єднання підприємств, що не є ані постачальниками, ані споживачами, ані конкурентами один одному, а також не здійснюють будь-яку забезпечуючу діяльність. Вони можуть не мати жодних підприємницьких контактів один з одним. Розглядається три види змішаної інтеграції: інтеграція з метою диверсифікації продуктової, товарної лінії – включенням до неї нових товарів, які не є конкурентами вже існуючим; інтеграція з метою географічного розширення ринку; інтеграція підприємств, які не залежать один від одного ані за ресурсами, технологією ані за продукцією та ринками збуту [31, с. 6].

Дійсно, сучасні економічні взаємовідносини в економіці призводять до створення підприємницьких структур у виді об'єднань підприємств, які не мають між собою майже нічого спільного – крім власників. Погоджуючись із авторами щодо виокремлення третього виду інтеграції, не можемо погодитись з назвою – змішана інтеграція – та складом її за видами. Змішана означає щось середнє між горизонтальною та вертикальною, а даний вид інтеграції обумовлений бажанням підприємців диверсифікувати свої види діяльності, вийшовши на зовсім нові для себе ринки продукції, наприклад інтеграція підприємств АПК та металургії. Тому пропонуємо назвати даний третій вид інтеграції диверсифікованою. Що стосується видів змішаної інтеграції, які були запропоновані вище, то ми вважаємо, що інтеграція з розширенням продуктової лінії – це один з видів вертикальної інтеграції, оскільки їх об'єднують спільні канали та

суб'єкти збуту, а інтеграція з розширенням ринку – це звичайна горизонтальна інтеграція, оскільки той самий вид діяльності відбувається у збільшених масштабах.

Таким чином, вважаємо, що у диверсифікованій інтеграції не потрібно виділяти будь-яких видів, під нею пропонуємо розуміти об'єднання, поглиблення взаємодії підприємств різних галузей економіки з підприємствами, які не приймають участь у їх забезпеченні будь-якими видами ресурсів, логістиці, переробці, виробництві кінцевих видів продукції або збуті.

Таким чином, на нашу думку, інтеграція існує у 3 видах:

- горизонтальна;
- вертикальна;
- диверсифікована (рис. 1).

Розглянемо фактори, позитивні й негативні наслідки кожного з видів інтеграції. В Україні початковим етапом інтеграції в економіці була горизонтальна інтеграція в сільському господарстві, коли земельні паї об'єднувались фермерами з метою отримання можливості ведення господарства із застосуванням механізації. Пізніше відбулась горизонтальна інтеграція у більших масштабах з метою формування великотоварних виробництв через додаткову оренду тисяч гектарів земельних площ [34, с. 196].



Рис. 1. Види економічної інтеграції*

**Джерело: узагальнено авторами*

Таким чином, горизонтальна інтеграція є об'єктивною реакцією виробничих сил на зміну характеру економічних

відносин за умов НТП. Факторами, які обумовлюють горизонтальну інтеграцію підприємств, є такі:

- бажання нарощувати обсяги виробництва і, як наслідок, прибутку;

- необхідність використання досягнень НТП у виробничому процесі, що можливо лише при великотоварному виробництві;

- необхідність зниження витрат на допоміжні та обслуговуючі процеси;

- необхідність боротьби із монополізацією попиту на продукцію та пропозицією ресурсів;

- необхідність прогнозування та реагування на зміни в попиті на окремі види продукції, які призводять до значних цінових коливань;

- необхідність відстоювання власних інтересів перед загрозами з боку суб'єктів зовнішнього середовища (у першу чергу, державних органів).

Виходячи з передумов виникнення горизонтальної інтеграції можна зробити висновки про її позитивні й негативні риси для сільського господарства України. Позитивними рисами є можливість завдяки горизонтальній інтеграції збільшити обсяг виробництва сільськогосподарської продукції; здійснювати самокоординацію виробників з метою покращання планування структури виробництва продукції; зменшити собівартість і підвищити прибуток горизонтально інтегрованих підприємств.

При суттєвих позитивних характеристиках горизонтальної інтеграції вона призводить й до певних негативних наслідків, а саме: зменшення кількості зайнятих (у т. ч. осіб-підприємців); монополізація ринку продукції, що призводить до цінової та іншої дискримінації споживачів та інших суб'єктів зовнішнього середовища [35, с. 12] (рис. 2).

Після здійснення горизонтальної інтеграції підприємства отримують певні позитивні здобутки, які дозволяють значно покращити результати діяльності за рахунок вдосконалення техніко-економічних характеристик їх внутрішнього середовища. Але з часом економічні відносини в зовнішньому середовищі

можуть обумовлювати необхідність поглиблення інтеграції у вертикальному напрямку.

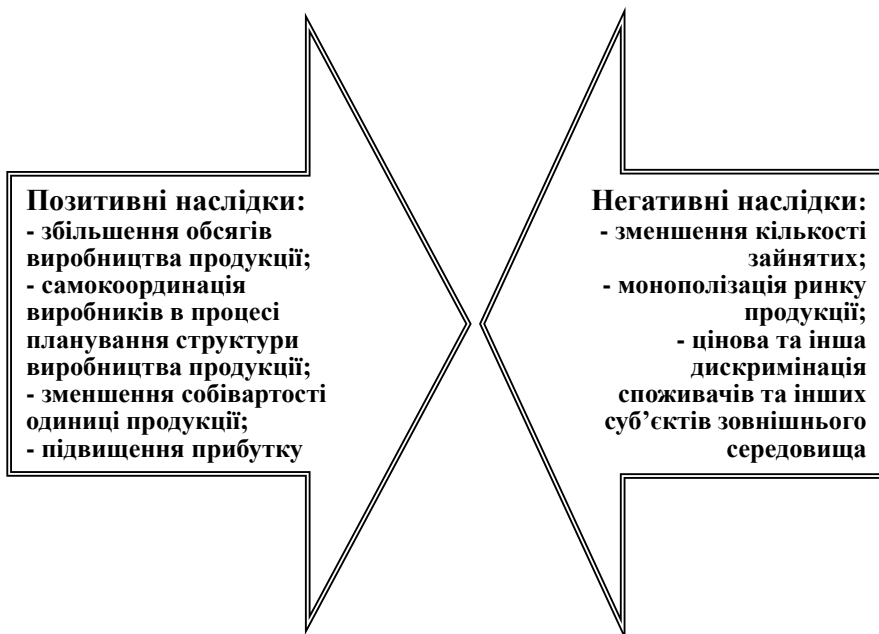


Рис. 2. Позитивні й негативні наслідки горизонтальної інтеграції*
**Джерело: узагальнено авторами*

Так, ще у 20-і рр. минулого століття були здійснені спроби теоретичного обґрунтування необхідності інтеграції сільськогосподарських підприємств з підприємствами інших галузей. Пропонувалось здійснення вертикального кооперування в сільському господарстві завдяки об'єднанню і з підприємствами у галузі заготівлі, виготовлення засобів виробництва, збуту та переробки продукції сільського господарства. Процеси вертикального кооперування в сільському господарстві не були особливістю господарювання Радянського Союзу. У індустріально розвинутих країнах Західної Європи та США відбувалися такі самі процеси. Як вважає І. Г. Храмова, це була реакція на аграрні реформи та кризи в цих країнах. Особливо активною вертикальна інтеграція сільського господарства була в періоди, коли кризи в

сільському господарстві співпадали з економічним підйомом в інших галузях економіки [36].

Початковою причиною вертикальної інтеграції, на відміну від горизонтальної, було не бажання, а вимушеність до об'єднання (поглинання) підприємств з промислово-фінансовими установами через декапіталізацію цілих галузей економіки [37, с. 6]. Крім цього, в умовах економіко-політичної дестабілізації стійка діяльність суб'єктів господарювання можлива лише завдяки формуванню інтегрованих економічних відносин. Основні фактори для здійснення вертикальної інтеграції в економіці:

- декапіталізація (зменшення активів) підприємств;
- неможливість отримання додаткових фінансових ресурсів, необхідні для впровадження досягнень НТП;
- бажання знизити трансакційні та логістичні витрати;
- бажання зменшити ризики діяльності за умов економіко-політичної дестабілізації;
- монополізація ринків збуту продукції, постачання засобів виробництва та фінансових ресурсів;
- отримання синергетичного ефекту від об'єднання.

Окремо звернемо увагу на отримання синергетичного ефекту від вертикальної інтеграції підприємств. Додатковий ефект, який отримують завдяки інтеграції (різниця між сукупним ефектом всіх суб'єктів до і після інтеграції), і є синергетичним ефектом. Синонімом синергії може бути системний, супутній, мультиплікативний тощо. Однак не можна погодитись і з повним ототожненням з поняттями «супутній» та «мультиплікативний».

Мультиплікація – це характеристика зв'язку між окремими одиницями, яка полягає у використанні математичної дії множення, тоді як синергетичний ефект необов'язково повинен розраховуватись або полягати у множенні окремих ефектів. У світовій економічній літературі також знаходить все більше поширення підхід, що розглядає процес інтеграції як створення в ході об'єднання підприємств ланцюгів доданої вартості (синергетичного ефекту). Цей підхід одержав назву методології логістичних взаємодій, що розширюються (Scaleable Logistics Interplay).

Деякі вітчизняні автори вважають ключовою категорією в інтеграційних процесах логістичну інтеграцію. Так, С. М. Сковчиляс вважає, що синергетичний ефект від логістичної інтеграції слід розділяти на шість етапів: на операційному рівні; на рівні управління операційним матеріальним потоком у межах підсистем; на рівні управління операційним матеріальним потоком у всій системі підприємства; на міжфункціональному рівні; на рівні міжорганізаційної логістики; формування повних логістичних ланцюгів [38, с. 297].

Таким чином, автор справедливо зауважує на об'єктивності позитивних наслідків горизонтальної (перші три етапи) та вертикальної (етапи 4-6) інтеграції, але, на нашу думку, звужує розгляд сутності інтеграції лише до логістичних проблем, залишаючи поза увагою питання забезпечення ресурсами, ризиковості діяльності та ін.

Як і будь-яке явище, вертикальна інтеграція має свої позитивні й негативні наслідки. До позитивних можна віднести зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції та підвищення прибутку, зменшення ризиків ведення бізнесу, стійке забезпечення бізнесу всіма видами ресурсів (у т. ч. фінансовими). Ці позитивні наслідки й обумовлюють об'єктивну природу процесу вертикальної інтеграції в економіці. Наприклад агропромисловий комплекс є однією з форм вертикальної інтеграції сільськогосподарських підприємств із суміжними галузями.

Поряд з позитивними наслідками вертикальної інтеграції в неї є й негативні: монополізація не лише виробництва, але й переробки, постачання, логістики й збуту продукції; штучно завищена капіталізація підприємництва, що ускладнює вхід на цей ринок нових суб'єктів підприємницької діяльності.

Розглянемо більш детально останні з негативних наслідків вертикальної інтеграції на прикладі сільського господарства. Земля була основою життя на селі протягом багатьох віків. Люди жили і працювали на ній і завдяки неї. Тому після масового вивільнення працівників з сільського господарства в результаті горизонтальної інтеграції сільські жителі дуже болюче ставляться

до процесів переходу користування землею до «чужаків», які не живуть в селі, не переймаються його проблемами, а іноді навіть не використовують робочу силу з цього села. Великий бізнес пожертвував соціальними функціями сільського господарства для задоволення своїх економічних інтересів. Також необхідно чітко виокремлювати виробничі ефекти інтеграції від «невідчутних ефектів», таких як культурні й духовні цінності села.

Єдине, що об'єднує селян з вертикально інтегрованими сільськогосподарськими підприємствами, – це сама земля, а точніше – відсутність у підприємців права власності на неї. Якщо б у підприємців було право власності на землю, тоді на селі могла би виникнути справжня соціальна криза через неспівпадіння інтересів селян і підприємців, щось на зразок політики «огороджування» в середньовіковій Англії.

З іншого боку, підприємці, які не мають права власності на землю, а іноді й навіть права довгострокової її оренди, здійснюють діяльність без врахування довгострокових негативних наслідків, які може нести характер їх діяльності для плодючості землі. Підприємці, які вже діють, а також потенційні інвестори вимагають від України введення дозволу на вільну торгівлю землею, що дасть змогу залучити додаткові інвестиції в сільське господарство та підвищити економічну відповідальність підприємця за користування землею. Таким чином, зняття обмежень з ринку землі, з одного боку, вирішить проблему безвідповідального ставлення та надмірного «виснаження» землі, але з другого – загострить соціальні проблеми сільської місцевості, в якій проживає 31 % громадян України.

Значною загрозою з боку процесу вертикальної інтеграції є перетікання доданої вартості в межах вертикально інтегрованого утворення. Оскільки вертикально інтегроване формування має можливість самостійно, без залучення ринку встановлювати рівень цін при розрахунках між окремими галузевими ланками, то головним чинником в цьому процесі виступає оптимізація (мінімізація) трансакційних, у т. ч. податкових, витрат. При цьому вертикально інтегровані формування часто занижують трансфертні ціни при розрахунках в Україні, що призводить до

мінімізації податкових та інших витрат, тоді як основна частина доданої вартості (прибутку) виводиться у закордонні філіали, які частіше за все знаходяться на територіях з мінімальним податковим навантаженням (офшори). У результаті цього процесу існує загроза не тільки виникнення соціальних проблем в Україні, у першу чергу на селі, через нестачу бюджетних коштів, але й неможливості відтворення виробничої діяльності вітчизняними підприємствами, що входять до складу вертикально інтегрованих підприємств. Виведення доданої вартості призводить до нестачі грошових коштів на оновлення, заміну основних засобів підприємств і, як наслідок, погіршення рівня економічних результатів, а з часом і самого продовження діяльності.

Слід зауважити, що боротьба з виведенням неоподаткованого капіталу за межі України є поширеною проблемою, яка далеко не завжди пов'язана з процесом вертикальної інтеграції. Неінтегровані підприємства теж мають можливість скористатись недосконалістю вітчизняного законодавства з метою мінімізації податкового навантаження, що призводить до виведення грошових коштів за кордон.

При цьому позитивні наслідки вертикальної інтеграції обумовлюють об'єктивний характер процесу її розвитку в економіці України. Вводити адміністративні обмеження на процес вертикальної інтеграції є завданням державних органів влади, у першу чергу, антимонопольного комітету України. Для мінімізації або компенсації негативного впливу вертикальної інтеграції, у першу чергу, на соціальну сферу державним органам влади слід вводити деякі адміністративні обмеження, удосконалювати законодавче поле (у т. ч. податкове) з метою відстеження та присікання порушень у сфері ціноутворення та оподаткування. Необхідно розробляти окремі програми для підтримання соціального балансу малих міст та сіл, розвитку їх інфраструктури.

Останнім видом інтеграції є диверсифікована інтеграція – об'єднання одних підприємств з іншими з метою диверсифікації діяльності. Даний вид інтеграції історично з'явився останнім і був викликаний ані необхідністю реагування на розвиток НТП, ані кризовим станом в економіці. Диверсифікована інтеграція

з'явилась в результаті збільшення економічної привабливості деяких ринків, наприклад агропромислового, для інвесторів, які здійснюють діяльність у сферах, що не мають до них прямого відношення. Таким чином, створюються мегагалузові формування, метою яких є отримання власниками додаткових доходів і прибутків. Фактори здійснення диверсифікованої інтеграції:

- надкапіталізація, наявність вільних інвестиційних коштів у підприємств;
- кризовий стан основних галузей економіки;
- порівняльна надприбутковість діяльності підприємств, яка починає спостерігатись в деяких галузях економіки, що обумовлює бажання інвестувати в ці галузі;
- бажання знизити ризики ведення спеціалізованої діяльності (рис. 3).

Фактори інтеграції в підприємницькій діяльності		
<p style="text-align: center;">Фактори горизонтальної інтеграції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - бажання нарощувати обсяги виробництва і, як наслідок, прибутку; - необхідність використання досягнень НТП у виробничому процесі, що можливо лише при великотоварному виробництві; - необхідність зниження витрат на допоміжні та обслуговуючі процеси; - необхідність боротьби із монополізацією попиту на продукцію та пропозицією ресурсів; - необхідність прогнозування та реагування на зміни в попиті на окремі види продукції, які призводять до значних цінових коливань; - необхідність відстоювання власних інтересів перед загрозами з боку суб'єктів зовнішнього середовища 	<p style="text-align: center;">Фактори вертикальної інтеграції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - декапіталізація (зменшення активів) підприємств в деяких галузях економіки; - проблеми із отримання додаткових фінансових ресурсів, які необхідні для впровадження досягнень НТП; - бажання знизити трансакційні та логістичні витрати; - бажання зменшити ризики діяльності за умов економіко-політичної дестабілізації; - монополізація ринків збуту продукції, постачання засобів виробництва та фінансових ресурсів; - отримання синергетичного ефекту від об'єднання 	<p style="text-align: center;">Фактори диверсифікованої інтеграції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - надкапіталізація, наявність вільних інвестиційних коштів у підприємств; - кризовий стан деяких галузей; - порівняльна надприбутковість інших галузей; - бажання знизити ризики ведення спеціалізованої діяльності

Рис. 3. Фактори інтеграції в підприємницькій діяльності*

*Джерело: узагальнено авторами

Порівняльна надприбутковість підприємств деяких галузей, наприклад АПК, позначається у довготривалому перевищенні середнього рівня рентабельності діяльності підприємств цих галузей над рентабельністю діяльності підприємств інших галузей народного господарства, що і спостерігається в АПК України в останні роки.

Як у горизонтальній й вертикальній інтеграцій, у диверсифікованій інтеграції теж є певні позитивні й негативні риси. Позитивними наслідками диверсифікованій інтеграції є зменшення ризику від негативного впливу зовнішнього середовища на не агропромислових ринках, збільшення обсягів доходу і прибутку за рахунок порівняльного збільшення прибутковості діяльності. Тоді як негативними наслідками диверсифікованій інтеграції є відносно збільшення рівня витрат на гривню доходу у зв'язку з відсутністю економії на масштабах, як при горизонтальній інтеграції, та збільшенням транзакційних і логістичних витрат порівняно з вертикальною інтеграцією; завищена капіталізація підприємств; поглиблення соціальних проблем в малих містах та сільській місцевості; «виснаження» землі внаслідок інтенсифікації виробничого процесу (рис. 4).

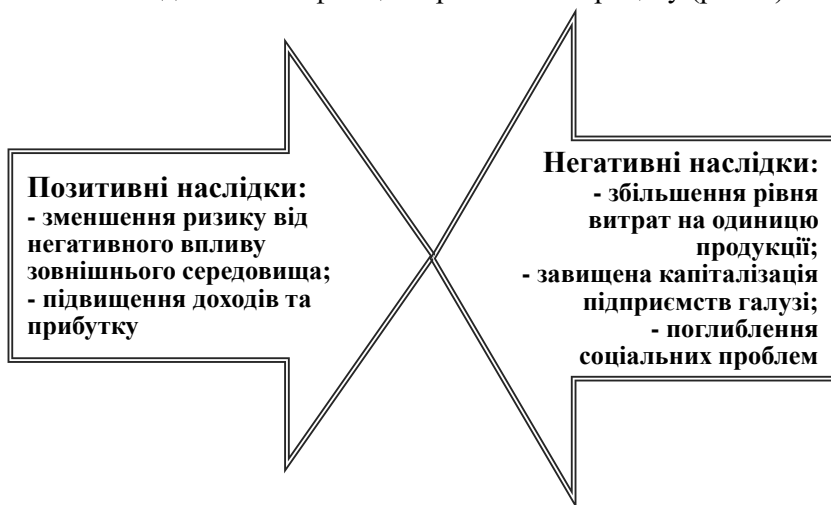


Рис. 4. Позитивні й негативні наслідки диверсифікованій інтеграції *

*Джерело: узагальнено авторами

Таким чином, із трьох видів інтеграції два види (горизонтальна й вертикальна) мають достатньо об'єктивний характер, з переважанням позитивних рис над негативними, що буде позначатися у їх подальшому розвитку із досягненням певної точки рівноваги між ними, яка залежить від стану економіки та рівня розвитку економічних відносин в окремі періоди часу. Тоді як третій вид – диверсифікована інтеграція – є скоріш тимчасовою реакцією на кризові явища в економіці та відносну надприбутковість деяких галузей економіки, зокрема АПК, аніж об'єктивним відображенням економічної доцільності. Коли економічна ситуація стабілізується, диверсифіковано інтегровані підприємства або повинні будуть перейти до горизонтальної / вертикальної інтеграції, або не зможуть конкурувати за якісними та кількісними характеристиками.

Слід зазначити, що можливі позитивні результати інтеграції суб'єктів підприємництва дуже часто перекреслюються відсутністю певного організаційно-економічного забезпечення управління діяльністю інтегрованих структур. Справедливим є висновок, отриманий Т. М. Гаммою, про те, що причинами низької ефективності діяльності інтегрованих структур є проблеми інституціонально-організаційного та економічного характеру, серед яких недотримання принципів організації спільної діяльності, особливо на етапі планування діяльності, недостатній рівень регулювання системи відношень власності, низький рівень корпоративного менеджменту. При цьому розвиток горизонтально та особливо вертикально інтегрованих підприємницьких структур є об'єктивним результатом, який обумовлений сучасним рівнем розвитку економічних відносин в Україні [39, с. 11].

Таким чином, однією з важливіших складових організаційного забезпечення управління є вибір форми та глибини інтеграційних процесів конкретної підприємницької структури. Сучасні реалії конкурентних ринків, як вітчизняних, так і світових, змушують вітчизняних підприємців приділяти першочергову увагу збільшенню розмірів підприємства та обсягів виробництва однотипної продукції, у чому полягає горизонтальна інтеграція. Крім того, вітчизняні підприємства функціонують у

дуже агресивному внутрішньополітичному та економічному середовищі, що змушує їх включати до свого складу підприємства і підрозділи з технологічно або економічно суміжних галузей економіки, у чому і полягає вертикальна інтеграція економічної діяльності суб'єктів господарювання. Ще однією організаційною реакцією на зміни у макроекономічному середовищі є вимушена диверсифікація діяльності підприємств, які функціонують на ринках із спадаючою прибутковістю. Так, у зв'язку із тривалими кризовими явищами, які відбуваються на більшості сировинно-промислових світових ринках, лідери металургійного, вугле- та рудовидобувного виробництва України, як і деякі інші, вимушені були переорієнтувати свої інвестиції в раніше непрофільні сфери – наприклад, торгівлю продовольством, агропромислове виробництво, в чому і полягає диверсифікована інтеграція.

Проведене дослідження свідчить про існування розбіжностей у розумінні сутності механізмів в економіці, зокрема економічних, організаційних та організаційно-економічних механізмів. Було розглянуто сутнісне наповнення кожного з видів механізмів та сформульовано відмінності між ними.

Так, у визначеннях економічного механізму повинен бути наголос на врахування економічних інтересів та потреб об'єктів та суб'єкту управління, а саме персоналу, в тому числі управлінського, та підприємця-власника. Цими інтересами-потребами зазвичай є бажання отримання доходу/прибутку, а також досягнення інших цілей та задоволення потреб.

При визначенні сутності організаційного механізму слід приділяти увагу структуризації форм та методів впливу суб'єкта на об'єкт управління. Необхідно включати розгляд проблематики способів, прийомів взаємодії між окремими працівниками та підрозділами підприємства.

Запропоноване визначення організаційно-економічного механізму дозволило об'єднати дві окремі складові (організаційну та економічну) механізму управління в одне цілісне визначення. Під організаційно-економічним механізмом управління підприємством запропоновано розуміти систему управлінських дій, методів (способів, прийомів), форм впливу суб'єкта

управління на об'єкт з метою досягнення економічних потреб та інтересів як суб'єктами, так і об'єктами управління.

За підсумками розгляду історичних першопричин та передумов виникнення і розвитку інтеграційних процесів, проаналізовано теоретичні аспекти економічної інтеграції підприємств. Під інтеграцією підприємств запропоновано розуміти процес їх об'єднання, поглиблення взаємодії та такий стан підприємств, що забезпечує керованість, цілісність, впорядкованість їх функціонування.

Обґрунтовано виділення 3 видів інтеграції: горизонтальної, вертикальної та диверсифікованої інтеграції. Визначено сутність, фактори виникнення, а також позитивні й негативні наслідки кожного з видів інтеграції. Горизонтальна інтеграція – це об'єднання, поглиблення взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, які знаходяться на одному рівні виробничого циклу тієї ж самої галузі економіки, тобто є потенційними конкурентами. Вертикальна інтеграція як процес – це об'єднання, поглиблення взаємодії підприємств, які приймають участь у забезпеченні всіма видами ресурсів окремої галузі або виду продукції, її логістиці, переробці, виробництві з неї інших, кінцевих видів продукції та їх збуті. Диверсифікована інтеграція – це об'єднання, поглиблення взаємодії підприємств різних галузей економіки з підприємствами, які не приймають участь у їх забезпеченні будь-якими видами ресурсів, логістиці, переробці, виробництві кінцевих видів продукції або збуті.

Головним позитивним наслідком економічної інтеграції є ефект збільшення масштабів діяльності, а також синергетичний ефект від об'єднання суб'єктів економічної діяльності. Зроблено висновок, що, на відміну від диверсифікованої інтеграції, позитивні наслідки горизонтальної та вертикальної інтеграції значно перевищують негативні.

Література

1. Хайло Я. М. Методологічні аспекти управління підприємством. In: The XIV International Science Conference «Theoretical foundations in practice and science», December 21–24, 2021, Bilbao, Spain. 612 p.
2. Літвінов О. С. Інтелектуальний капітал підприємства: сутність, оцінка, розвиток : монографія. Одеса : Астропринт, 2019. 392 с.
3. Літвінов О. С. Знос та відтворення нематеріальних ресурсів підприємства. *Економіст*. 2015. № 2 (340). С. 51-54.
4. Літвінов О. С. Визначення сутності інтелектуального капіталу. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 98-104. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/determination-of-the-essence-of-intellectual-capital/> (дата звернення 07.05.2022).
5. Ушкаренко Ю.В., Чмут А.В., Синякова К.М. Креативна економіка: сутність поняття та значення для України в умовах європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18., с. 67-72. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/18_ukr/10.pdf (дата звернення: 10.05.2022).
6. Кизима Т. О. Поведінкові фінанси у концепціях класичної та інституціональної теорій. *Світ фінансів*. Тернопіль, 2013. Вип. 3. С. 7–18.
7. Літвінов О. С. Фактори енергоємності продукції промислового підприємства: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2006. 242 с.
8. Капталан С. М., Літвінов О. С. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 3 (185). С. 59-65.
9. Гонгарева І. В. Функціональна організованість як фактор оцінки системної ефективності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління*. 2010. № 683 С. 216–223.
10. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Відп. ред. С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія», 2001. Т.2. 848 с.
11. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019, №149. с. 65-75.
12. Капталан С. М., Літвінов О. С. Сутність та види механізмів в економіці. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 6 (11). С. 142-145. URL : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf (дата звернення 07.05.2022).
13. Андрійчук В.Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2013. №1. С. 3–15.
14. Герцик В.А. Ієрархічна структура організаційно-економічного механізму управління розподілом підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2009. № 172. С. 22-24.

15. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. Монографія. Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. 252 с.
16. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. *Економіка розвитку*. 2005. № 4 (36). С. 48-50.
17. Сватюк О.Р. Основні елементи організаційного та економічного механізму корпоративного управління акціонерними товариствами. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3(19)–4(20). С. 234-242.
18. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4(68). С. 97-104.
19. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2006. 496 с.
20. Филипишин І.В. Механізм управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 220-227.
21. Крюкова І. О. Організаційно-економічний механізм розвитку аграрних формувань. *Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки*. 2010. № 53. С. 105-109.
22. Погрішук Б.В. Організаційно-економічні засади ефективного функціонування зернопродуктового підкомплексу: [монографія]. Тернопіль: «Джура», 2009. 370 с.
23. Мазур Н.А. Організаційно-економічні засади формування економічного потенціалу підприємств продовольчого підкомплексу подільського регіону: автореф. дис. на здобуття ступеня докт. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Луганськ, 2012. 44 с.
24. Лебедев К.А. Организационно-экономический механизм развития зернопродуктового подкомплекса: теория, методология, практика: [монография]. К.: ННЦ «Ин-т аграрной экономики», 2009. 272с.
25. Калина А. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2015. Вип. 2. С. 144–148.
26. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17/2 . Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Palamarчук.pdf> (дата звернення 07.05.2022).
27. Варава Л. М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Організаційно-економічні підходи до управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №3. с.96-100.
28. Капталан С. М., Літвінов О. С. Складові організаційно-економічного механізму управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 3 (18), Т. 1. С. 41-45.

29. Капалан С. М., Літвінов О. С. Організаційно-економічні складові механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business : collective monograph. Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V. M. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. P.318-327.

30. Кононенко Г. І. Особливість інституційної концепції конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету (Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»)*. 2016. № 6 (2). С. 7.

31. Вовк В. М. Маркетингові стратегії в умовах інформаційної та цінової асиметрії : моногр. Одеса : ОНМУ, 2015. 107 с.

32. Kosach I. The Strategy for the Development of Public-Private Partnerships in Agriculture in the Context of Food Security. *Innovative solutions in modern science*. 2016. Т. 1. № 1.

33. Табенська О. І. Сучасні інтеграційні процеси в агропромисловому комплексі України. *Зб. наук. пр. ВНАУ (Серія «Економічні науки»)*. 2013. № 3. С. 80.

34. Хірівський Р. Інтегровані холдингові структури у посткризовий період функціонування АПК України. *Вісник Львівського національного аграрного університету (Серія: «Економіка АПК»)*. 2014. № 21 (1). С. 194-199.

35. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: теоретико-методологічний аспект. *Економіка АПК*. 2011. Т. 2. С. 3-12.

36. Басюркіна Н. Й. Особливості концентрації агропромислового виробництва України. *Економічні інновації*. 2013. № 52. С. 38-49.

37. Храмова И. Г. Вертикальная интеграция в продовольственном комплексе (деятельность агрохолдингов) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.iet.ru/usaid/prodintegra/index.htm>.

38. Скочиляс С. М. Інтеграційний процес з урахуванням особливостей логістичного ланцюга. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 20. № 1. С. 295-300.

39. Гамма Т. М. Вертикальна інтеграція підприємств АПК як ключовий фактор продовольчої безпеки України. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. ХНАДУ*. 2015. № 1 (8). Т. 2. С. 5-12.