

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-76>

УДК 338.432:005.332.4

ТРЕТЯК АНТОН

Інститут тваринництва Національної академії аграрних наук України

<https://orcid.org/0009-0009-1037-902X>

[TretiakAnton@proton.me](mailto:TretiakAnton@proton.me)

## РОЛЬ ВЕРТИКАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТРАНСФОРМАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ

*У статті досліджується роль вертикальної інтеграції в управлінні трансформаційними процесами на аграрних підприємствах. Вертикальна інтеграція є стратегічним інструментом, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність. Дослідження показує, що вертикальна інтеграція сприяє покращенню координації виробничих підрозділів та оптимізації ресурсного потенціалу підприємств, що, в свою чергу, знижує витрати і підвищує економічну ефективність. Окрім того, інтеграція дозволяє агропідприємствам контролювати всі етапи виробничого процесу — від вирощування сировини до її переробки та збуту, що забезпечує їм більшу стійкість до зовнішніх ризиків та зменшує залежність від посередників.*

*Розглядаються ризики та виклики, пов'язані з вертикальною інтеграцією. Зокрема, до них належать зростання складності управління великою кількістю процесів та концентрація ресурсів, що може зробити підприємство вразливим до ринкових коливань і змін законодавства. Як приклади наводяться ПАТ «Миронівський Хлібопродукт», ПАТ «Кернел» та ПАТ «Астарта», які реалізують стратегії вертикальної інтеграції у своїй діяльності та стикаються з викликами управління великими обсягами внутрішніх операцій.*

*Стаття підсумовує, що вертикальна інтеграція є важливим фактором для трансформації виробничих структур аграрних підприємств, сприяючи підвищенню їхньої ефективності та стійкості на сучасному ринку. Однак для успішної реалізації інтеграційних стратегій необхідний гнучкий підхід до управління процесами та розробка відповідних механізмів адаптації до зовнішніх викликів.*

*Ключові слова: вертикальна інтеграція, трансформаційні процеси, управління, аграрні підприємства, виробничі структури, інтегровані підприємства, економічна ефективність.*

TRETIK Anton

Livestock Farming Institute of National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

## THE ROLE OF VERTICAL INTEGRATION IN MANAGING TRANSFORMATION PROCESSES

*The article explores the role of vertical integration in managing transformation processes in agricultural enterprises. Vertical integration is a strategic tool that enables businesses to effectively adapt to changes in the market environment and enhance their competitiveness. The study shows that vertical integration contributes to improved coordination of production units and optimizes the resource potential of enterprises, which in turn reduces costs and increases economic efficiency. Moreover, integration allows agricultural enterprises to control all stages of the production process — from raw material cultivation to its processing and distribution — ensuring greater resilience to external risks and reducing dependence on intermediaries.*

*The article also examines the risks and challenges associated with vertical integration. These include the increasing complexity of managing many processes and the concentration of resources, making the enterprise more vulnerable to market fluctuations and legislative changes. Examples such as PJSC "MHP," PJSC "Kernel," and PJSC "Astarta," which implement vertical integration strategies in their operations, are cited. These companies face challenges in managing large volumes of internal operations as part of their integrated structures.*

*The article concludes that vertical integration is a crucial factor in transforming the production structures of agricultural enterprises, enhancing their efficiency and resilience in today's market. However, a flexible approach to process management and the development of appropriate adaptation mechanisms to external challenges are necessary to implement integration strategies successfully. Additionally, companies implementing vertical integration must invest in modern technologies to improve production efficiency and reduce operational costs. Vertical integration also helps businesses maintain product quality by controlling the production chain and strengthening their market position. Enterprises that successfully integrate vertically are better positioned to handle supply chain disruptions and increase their ability to respond to market demand fluctuations. Furthermore, vertical integration allows firms to scale operations, offering a competitive edge in both local and international markets. Lastly, this strategy promotes long-term sustainability by allowing companies to mitigate the risks associated with external suppliers and market volatility.*

*Keywords: vertical integration, transformation processes, management, agricultural enterprises, production structures, integrated enterprises, economic efficiency.*

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

Постановка проблеми вивчає необхідність пошуку ефективних механізмів управління трансформаційними процесами у виробничих структурах інтегрованих аграрних підприємств. Сучасні умови ринку аграрного сектору вимагають впровадження інноваційних підходів до оптимізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності підприємств. Вертикальна інтеграція стає важливим інструментом для адаптації до змінних умов, підвищення конкурентоспроможності та

забезпечення стабільного розвитку. Проблема полягає в необхідності дослідження ролі вертикальної інтеграції в управлінні такими процесами та визначення її впливу на економічну ефективність підприємств.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження у цьому напрямку демонструє широкий спектр наукових підходів та досліджень, присвячених цій тематиці, зокрема в контексті агропромислового сектору та управління стратегічними змінами.

Дослідження О. І. Дачія, В. В. Пирога та А. В. Осатюка [1] підкреслюється важливість інтеграційних процесів для підвищення ефективності аграрних підприємств і їхньої конкурентоспроможності на ринку. У працях О. В. Підчоса [2], Н. Ю. Королевська [3], Н. Ю. Чорна [4], В. М. Шумейко [5], Л. М. Черчик [6], Л. М. Газуда [7], Х. Я. Залуцька [8] досліджується стратегія вертикальної інтеграції в міжнародному виробництві та показано, що вертикальна інтеграція надає можливість ТНК контролювати всі етапи виробничого циклу — від видобутку ресурсів до їхньої переробки та збуту.

Таким чином, дослідження різних авторів підтверджують важливість вертикальної інтеграції як інструменту управління трансформаційними процесами в різних секторах економіки, проте також акцентують увагу на ризиках і викликах, з якими стикаються підприємства при впровадженні таких стратегій.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу вертикальної інтеграції на підвищення економічної ефективності підприємств, розкрити механізми її реалізації та оцінити її значущість у процесах адаптації до змін ринкового середовища та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Аграрний сектор є важливим елементом економіки багатьох країн, і ефективне управління його підприємствами має значний вплив на загальний економічний розвиток. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін ринкової ситуації інтегровані аграрні підприємства змушені адаптувати свої виробничі структури, щоб залишатися конкурентоспроможними. Вертикальна інтеграція виступає одним із механізмів, який дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищувати ефективність виробництва та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Вона є однією з ключових форм організації бізнесу в аграрному секторі, що дозволяє підприємствам зберігати стійкість у змінних ринкових умовах. В умовах зростаючої глобалізації та жорсткої конкуренції аграрні підприємства потребують гнучких та ефективних механізмів управління, які дозволяють не лише адаптуватися до змін середовища, але й підвищувати продуктивність та конкурентоспроможність. Вертикальна інтеграція дозволяє підприємствам контролювати всі етапи виробничого процесу — від закупівлі сировини до збуту готової продукції, що забезпечує їх стійкість до зовнішніх ризиків та знижує залежність від постачальників та посередників. Вона також сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та покращенню координації між різними підрозділами підприємства. Таким чином, вертикальна інтеграція виступає не лише як інструмент оптимізації виробничих процесів, але й як засіб досягнення стратегічних цілей підприємства [1]. У контексті трансформаційних процесів вертикальна інтеграція може стати рушійною силою для реформування виробничих структур, забезпечуючи їхню адаптацію до нових ринкових умов. Управління такими процесами вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Успішна реалізація стратегій вертикальної інтеграції дозволяє підприємствам підвищувати свою стійкість, гнучкість та конкурентні переваги, що особливо актуально в умовах динамічного розвитку аграрного сектору.

Вертикальна інтеграція є формою організації бізнесу, коли підприємство контролює кілька стадій виробничо-збутового ланцюга, починаючи від постачання сировини до розподілу готової продукції. У аграрному секторі цей підхід дозволяє не лише знижувати витрати на посередницькі послуги, але й покращувати контроль якості продукції, адаптувати виробничі процеси до змін ринкових вимог. Завдяки вертикальній інтеграції підприємства можуть забезпечувати стійкість до зовнішніх ризиків та ефективніше використовувати свої ресурси [2, с. 10].

Вертикальна інтеграція в агробізнесі є стратегією, яка дозволяє компаніям контролювати кілька етапів виробничо-збутового ланцюга: від постачання сировини до розподілу готової продукції. У цьому підході аграрні підприємства не лише скорочують витрати на посередників, але й підвищують контроль якості продукції та гнучкість у відповідь на ринкові зміни.

Наприклад, такі компанії, як ПрАТ Кернел, АТ Миронівський Хлібопродукт, ПрАТ Астарта-Київ, ПАТ ІМК, та ТОВ Нібулон реалізують вертикальну інтеграцію, зберігаючи контроль на всіх етапах виробництва. Це охоплює вирощування сировини, її переробку, зберігання, транспортування та продаж готової продукції. Такий підхід дозволяє їм забезпечувати стабільну якість та скорочувати витрати на логістику й інфраструктуру, що зменшує залежність від зовнішніх постачальників та логістичних послуг [9].

Вертикально інтегровані компанії також отримують значні переваги у стійкості до ринкових та економічних змін, оскільки можуть самостійно реагувати на попит і контролювати ресурси на різних етапах. Це зміцнює їх позиції на ринку та сприяє довгостроковому розвитку.

Вертикальна інтеграція справді є важливим інструментом для трансформації виробничих структур аграрних підприємств, дозволяючи оптимізувати їх ресурсний потенціал і підвищити конкурентоспроможність. Коли підприємство бере під контроль кілька стадій виробничого процесу, воно отримує можливість зменшити витрати на послуги посередників, транспорт, логістику та зберігання, що позитивно впливає на загальну економічну ефективність.

Наприклад, ПрАТ "Кернел", завдяки вертикальній інтеграції, не лише вирощує соняшник, але й самостійно переробляє його на олію та експортує продукцію через власні термінали. Це дозволяє компанії уникнути ризиків, пов'язаних із нестабільністю цін на послуги сторонніх переробників та логістичних компаній. Крім того, маючи власну інфраструктуру, "Кернел" може гнучко адаптувати виробництво до змін ринкових вимог, наприклад, збільшуючи обсяги в разі підвищеного попиту на експортних ринках. АТ "Миронівський Хлібопродукт" (МХП) є ще одним яскравим прикладом, де інтеграція дозволила оптимізувати логістичні витрати. МХП має власне виробництво кормів для птиці, що дозволяє зменшити залежність від постачальників і знизити витрати на придбання сировини. Контроль за процесом від вирощування зерна для кормів до роздрібною торгівлі продукцією бренду "Наша Ряба" допомагає підприємству підтримувати стабільну якість і зменшувати собівартість продукції. ПрАТ "Астарта-Київ" є прикладом вертикальної інтеграції в цукровій галузі. Компанія контролює виробництво цукрового буряка, переробку на цукор та його подальший збут, що дозволяє знижувати витрати на кожному з цих етапів. Завдяки власним складам і логістичним можливостям, "Астарта-Київ" не залежить від зовнішніх складських комплексів і перевізників, що значно знижує витрати на зберігання і транспортування. До того ж компанія може швидко реагувати на ринкові зміни, зокрема на коливання цін на цукор, адаптуючи обсяги виробництва відповідно до попиту. ПАТ "ІМК" спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних культур та використовує вертикальну інтеграцію для ефективного зберігання і транспортування продукції. Підприємство володіє власними елеваторами та складами, що дає змогу знизити витрати на зберігання та забезпечує більшу гнучкість у виборі моменту для реалізації продукції. Так, у випадку, коли ціни на ринку зерна падають, "ІМК" може відкласти продаж і дочекатися вигіднішого моменту, адже має можливість зберігати продукцію власними силами без залучення сторонніх складів. ТОВ "Нібулон" також є прикладом успішної вертикальної інтеграції, яка охоплює весь ланцюг від вирощування зернових культур до їх транспортування і експорту через власні термінали. Компанія володіє не тільки обширними сільськогосподарськими угіддями, а й власним річковим транспортом і портовою інфраструктурою. Це дозволяє "Нібулону" уникнути витрат на послуги сторонніх транспортних і логістичних компаній, а також забезпечувати високу оперативність постачань. Така інфраструктура дозволяє швидко й ефективно реагувати на зміни попиту на зовнішніх ринках і гнучко планувати обсяги експорту [9].

Завдяки вертикальній інтеграції, усі ці підприємства отримують низку переваг: зменшення витрат на послуги третіх сторін, можливість контролювати якість на кожному етапі виробництва, гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Наприклад, в умовах економічної нестабільності або різких коливань цін на продукцію, ці підприємства мають можливість швидко коригувати свої виробничі процеси, щоб мінімізувати ризики.

Крім того, вертикально інтегровані підприємства зменшують свою залежність від сторонніх постачальників і транспортних компаній, що сприяє підвищенню стійкості до зовнішніх ризиків [4-6]. Це особливо важливо в умовах глобальних криз, коли ланцюги постачання можуть порушуватися. У такій ситуації підприємства, які самостійно контролюють всі стадії виробничого процесу, можуть зберегти стабільність поставок своєї продукції.

Таким чином, вертикальна інтеграція не лише оптимізує витрати, але й підвищує стійкість аграрного бізнесу до змін зовнішнього середовища. Вона дозволяє компаніям мати більший вплив на виробничі процеси, забезпечувати кращий контроль якості та, як наслідок, утримувати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Трансформація виробничих структур інтегрованих аграрних підприємств є складним управлінським процесом, що вимагає врахування багатьох факторів, включаючи галузеві особливості, рівень спеціалізації, науково-технічний потенціал, а також економічні та екологічні аспекти. Такий підхід забезпечує стабільне функціонування підприємств у довгостроковій перспективі, адже змінюються умови ринку, технічні вимоги та регуляторні норми, які впливають на виробничі процеси (рис. 1).

Важливим аспектом трансформації є адаптація до інноваційних технологій, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці та конкурентоспроможність. Вертикальна інтеграція в управлінні трансформацією відіграє ключову роль, оскільки дозволяє краще координувати діяльність різних підрозділів підприємства, забезпечуючи ефективність як на рівні окремих процесів, так і на рівні всієї виробничої системи. Така інтеграція включає злагоджену взаємодію між ланками виробничого ланцюга, починаючи від забезпечення сировиною та закінчуючи реалізацією кінцевої продукції на ринку.

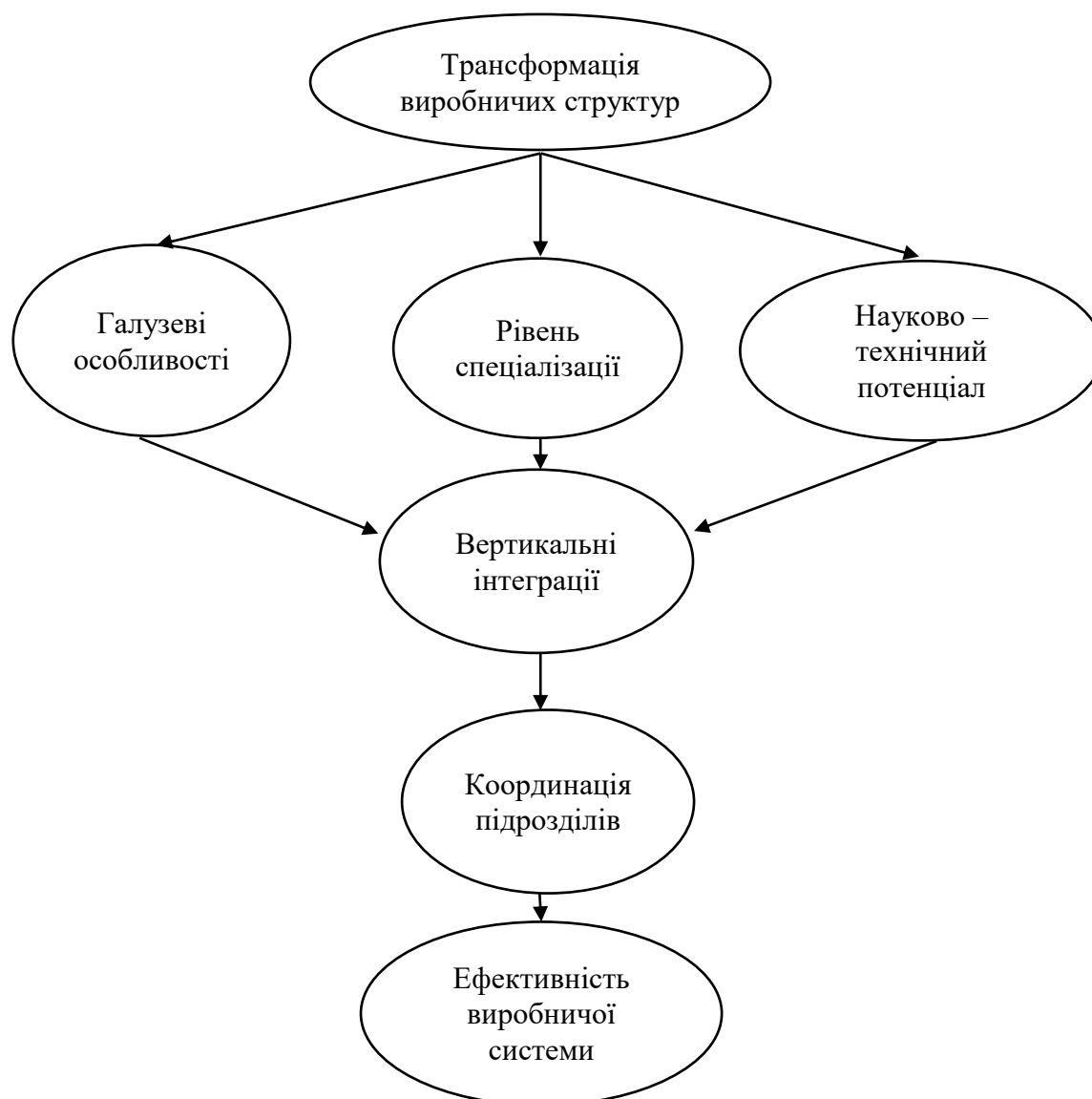


Рис. 1. Фактори впливу на ефективність трансформації виробничих структур інтегрованих аграрних підприємств

Крім того, вертикальна інтеграція сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх ризиків, таких як коливання цін на сировину чи зміни в законодавстві. В умовах аграрної сфери така інтеграція дозволяє підприємствам ефективніше управляти ресурсами, оптимізувати витрати на логістику, а також впроваджувати більш прогресивні методи обробки ґрунту, зберігання та транспортування продукції. Врахування галузевих особливостей є необхідним для побудови ефективної виробничої структури, оскільки специфіка аграрної сфери вимагає адаптації процесів до сезонних коливань, зміни кліматичних умов та потреб в додаткових ресурсах.

Рівень спеціалізації підприємства також впливає на підходи до трансформації виробничих структур. Наприклад, високоспеціалізовані аграрні підприємства потребують точнішої координації технологічних процесів, що дозволяє зменшити втрати під час виробництва та підвищити якість кінцевої продукції. Окрім того, інтегровані підприємства можуть краще використовувати науково-технічний потенціал для впровадження інновацій та підвищення ефективності. Використання сучасних інформаційних систем для моніторингу та аналізу виробничих показників, застосування дронів для оцінки стану посівів, впровадження систем точного землеробства та інших інноваційних підходів дає значні переваги.

Науково-технічний потенціал дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринку та впроваджувати новітні розробки у виробничий процес. Інвестиції в дослідження та розвиток стають одним із ключових факторів успіху, адже вони сприяють не лише зростанню продуктивності, але й забезпеченню екологічної стійкості виробництва [7]. Така практика є особливо актуальною в контексті зростання екологічної відповідальності та вимог до сталого розвитку аграрної галузі. Важливим є і соціальний аспект, адже трансформація виробничих структур може включати підвищення кваліфікації працівників, адаптацію робочих місць до сучасних технологій, що також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, процес трансформації виробничих структур інтегрованих аграрних підприємств є багатограним і охоплює широкий спектр напрямків, включаючи економічну ефективність, екологічну відповідальність, науково-технічні інновації та управлінську гнучкість.

Однією з головних переваг вертикальної інтеграції є можливість підвищення економічної ефективності підприємства. Це досягається завдяки оптимізації витрат на закупівлю сировини, виробництво та збут продукції, що в результаті сприяє зниженню собівартості продукції та підвищенню прибутковості підприємства. Також інтеграція дозволяє підвищувати якість кінцевого продукту, що робить підприємство більш конкурентоспроможним на ринку.

Попри численні переваги, вертикальна інтеграція також стикається з низкою викликів. Одним із основних ризиків є складність управління великою кількістю процесів, що може призвести до зниження гнучкості підприємства. Управління різними етапами виробничо-збутового циклу вимагає високого рівня координації, що іноді призводить до зростання витрат на адміністрування та зниження оперативності прийняття рішень. Наприклад, ПАТ «Миронівський Хлібопродукт», яке займається повним циклом виробництва — від вирощування зерна до переробки м'яса, стикається з проблемою адаптації виробничих потужностей під змінний попит на різні категорії продукції, що знижує його гнучкість на ринку.

Іншим викликом є ризик концентрації ресурсів у межах одного підприємства. Це може збільшити вразливість до зовнішніх чинників, таких як ринкові кризи або зміни в законодавстві. Наприклад, вертикально інтегроване аграрне підприємство ПАТ «Кернел», що контролює весь процес виробництва олії — від вирощування соняшнику до його переробки та експорту, підпадає під ризик падіння цін на міжнародному ринку олії. Це може суттєво вплинути на загальний дохід компанії, оскільки вона залежить від конкретного ринку та виду продукції.

Ще один приклад — ПАТ «Астарта», яке спеціалізується на вирощуванні цукрових буряків та виробництві цукру. Компанія також стикається з викликами в умовах змін законодавства, особливо щодо аграрного сектора. Нещодавні зміни в екологічних стандартах змусили «Астарту» здійснити додаткові інвестиції у сучасні технології для зменшення негативного впливу на довкілля. Ці інвестиції стали значним фінансовим навантаженням для підприємства, підвищуючи його залежність від стабільного доходу.

Також вертикальна інтеграція може вимагати значних інвестицій в інфраструктуру та технології. Наприклад, для створення власної переробної лінії аграрне підприємство ТОВ «Мрія Агрохолдинг» потребувало значних фінансових ресурсів для модернізації виробничих потужностей. В умовах економічної нестабільності та обмеженого доступу до кредитних ресурсів, такі інвестиції можуть стати значним викликом для подібних компаній.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що вертикальна інтеграція є ефективним механізмом управління трансформаційними процесами у виробничих структурах інтегрованих аграрних підприємств. Вона забезпечує підприємствам можливість контролювати всі етапи виробничо-збутового циклу, що сприяє підвищенню їх стійкості та конкурентоспроможності. Основною перевагою вертикальної інтеграції є здатність знижувати витрати на закупівлю сировини та логістику, покращуючи контроль якості продукції. Управління трансформаційними процесами в умовах вертикальної інтеграції вимагає гнучкого підходу, що дозволяє адаптувати підприємство до змін у зовнішньому середовищі. Вертикальна інтеграція також сприяє підвищенню економічної ефективності шляхом оптимізації використання ресурсів та зменшення залежності від зовнішніх постачальників. Незважаючи на численні переваги, вертикальна інтеграція несе певні ризики, пов'язані зі складністю управління та концентрацією ресурсів у межах одного підприємства. Для мінімізації цих ризиків підприємствам необхідно розробляти стратегії, що забезпечують гнучкість управлінських рішень та здатність швидко реагувати на виклики ринку. Таким чином, вертикальна інтеграція виступає важливим фактором забезпечення довгострокової стійкості та розвитку аграрних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

### Література

- 1 О. І. Дадій, В. В. Пирог, А. В. Осатюк Розвиток вертикально інтегрованих структур за умов реалізації інноваційної агропродовольчої політики України № 2 (69) (2023): Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки с.7-13. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-1>
- 2 О. В. Підчоса. Стратегія вертикальної інтеграції як основа розбудови міжнародного виробництва нафтогазових ТНК. Економічний часопис -XXI. 7-8'2012 с. 9- 12
- 3 Королевська Н.Ю. Забезпечення трансформаційних процесів на підприємстві: дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04 / Наталія Юріївна Королевська. – Луганськ: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. – 2010. – 226 с.
- 4 Чорна Н. Ю. Виклики сучасного етапу формування вертикальних інтеграційних об'єднань / Н. Ю. Чорна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mevnhu.at.ua/load/mizhnarodna\\_naukovo\\_praktichna\\_internet](http://mevnhu.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet)

- konferencija/8\_shljakhi\_pidvishennja\_konkurent\_ospromozhnosti\_vitchiznjanih\_pidpriemstv/9-1-0-94
- 5 Шумейко В. М. Формування вертикальних інтегрованих маркетингових систем переробних підприємств / В. М. Шумейко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №4 (1). – С. 95-104.
- 6 Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Луцьк, 2013. №.10 (38). С. 233-241
- 7 Л. М. Газуда. Управління конвергенційно-інтеграційними процесами сільських прикордонних територій: теорія, методологія, практика. / Газуда Л. М. – Ужгород: Видавництво ФОП Сабов А. М., 2015. – 360 с.
- 8 Залуцька Х.Я. Управління розвитком підприємств на основі процесів диверсифікації та інтеграції: теорія, методологія та практика: монографія / Х.Я.Залуцька. – Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. – 190 с
- 9 Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

### References

- 1 O. I. Datsii, V. V. Pyroh, A. V. Osatiuk Rozvytok vertykalno intehrovanykh struktur za umov realizatsii innovatsiinoi ahroprodovalchoi polityky ukrainy № 2 (69) (2023): Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky s.7-13. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-1>
- 2 O. V. Pidchosa STRATEHIJA VERTYKALNOI INTEHRATSII YaK OSNOVA ROZBUDOVY MIZHNARODNOHO VYROBNYTSTVA NAFTOHAZOVIKH TNK. Ekonomichni chasopys -XXI. 7 -82012 c. 9- 12
- 3 Korolevska N.Iu. Zabezpechennia transformatsiinykh protsesiv na pidpriemstvi: dys. ...kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Nataliia Yuriivna Korolevska. – Luhansk: Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia. – 2010. – 226 s.
- 4 Chorna N. Yu. Vyklyky suchasnoho etapu formuvannia vertykalnykh intehratsiinykh obiednan / N. Yu. Chorna [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: [http://mevhnua.at.ua/load/mizhnarodna\\_naukovo\\_praktichna\\_internet\\_konferencija/8\\_shljakhi\\_pidvishennja\\_konkurent\\_ospromozhnosti\\_vitchiznjanih\\_pidpriemstv/9-1-0-94](http://mevhnua.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/8_shljakhi_pidvishennja_konkurent_ospromozhnosti_vitchiznjanih_pidpriemstv/9-1-0-94)
- 5 Shumeiko V. M. Formuvannia vertykalnykh intehrovanykh marketynhovykh system pererobnykh pidpriemstv / V. M. Shumeiko // Mekhanizm rehuliuвання економіки. – 2008. – №4 (1). – С. 95-104.
- 6 Cherchuk L. M. Reinzhynirnyh biznes-protsesiv yak instrument upravlinnia stratehichnyimi zminami. Ekonomichni nauky. Seriya «Ekonomika ta menedzhment». Lutsk, 2013. №.10 (38). С. 233-241
- 7 L. M. Hazuda. Upravlinnia konverhentsiino-intehratsiinykh protsesamy silskykh prykordonykh terytorii: teoriia, metodolohiia, praktyka. / Hazuda L. M. – Uzhhorod: Vydavnytstvo FOP Sabov A. M., 2015. – 360 s.
- 8 Zalutska Kh.Ia. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv na osnovi protsesiv dyversyfikatsii ta intehratsii: teoriia, metodolohiia ta praktyka: monohrafiia / Kh.Ia.Zalutska. – Kh.: Vydavnytstvo Ivanchenka I.S., 2020. – 190 s
- 9 Ofitsiinyi sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Elektronnyi resurs] Rezhym dostupu: <http://www.ukrstat.gov.ua/>