

Г.В. Миськів<sup>1</sup>, Є. А. Тагієв<sup>2</sup>  
ORCID ID: 0000-0001-9315-8859<sup>1</sup>, 0009-0006-9313-9715<sup>2</sup>  
Національний університет «Львівська політехніка»  
кафедра маркетингу і логістики

## **РОЛЬ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ У РОЗШИРЕННІ БІЗНЕСУ ТА СТВОРЕННІ ЛАНЦЮГІВ ВАРТОСТІ**

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.066>

© Миськів Г.В., Тагієв Є.А., 2024

У статті досліджується сутність та види інтеграційних стратегій, що використовуються підприємствами для досягнення конкурентних переваг з метою розширення бізнесу та збільшення ринкової частки. З точки зору теоретичного аналізу, розглянуто та систематизовано основні характеристики вертикальної, горизонтальної та конгломератної інтеграції. Особлива увага приділяється перевагам і недолікам означених інтеграційних стратегій, а також сучасним умовам, які спонукають компанії до прийняття рішень про інтеграцію. Практичні аспекти розширення бізнесу через інтеграцію показують, як такі стратегії сприяють оптимізації ресурсів, зниженню витрат і покращенню якості продуктів та послуг. Підкреслено важливість адаптації підприємств до динамічного бізнес-середовища та необхідність ефективного управління інтеграційними процесами для створення стійких ланцюгів вартості. Автори доходять висновку, що стратегічна інтеграція процесів, систем і функцій буде залишатися основою сталого зростання та успіху підприємств на ринку, зважаючи на постійний розвиток бізнес-ландшафту.

**Ключові слова:** інтеграційні стратегії, горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, конгломератна інтеграція, ринкова частка, створення ланцюга вартості, конкурентна перевага.

### **Постановка проблеми**

У сучасному динамічному бізнес-середовищі стратегічне управління постійно розвивається, запроваджуючи методології, які підприємства можуть використати для забезпечення безперебійної роботи, конкурентної переваги та сталого зростання. Серед різних типів стратегічного управління ключову роль відіграє концепція інтеграційної стратегії, яка пропонує створення комплексної структури для поєднання процесів, систем й політик окремих підприємств задля підвищення ефективності та узгодженості між їх бізнес-підрозділами. Інтеграційні стратегії стають дедалі більш актуальними для підприємств, що прагнуть розширити свої горизонти та зміцнити конкурентні позиції в умовах глобалізації, стрімкого розвитку технологій, швидких змін в потребах споживачів та посиленні конкуренції на ринках. Водночас, реалізація інтеграції між підприємствами дає змогу продовжити або розширити ланцюжок створення вартості, що забезпечує більшу стійкість підприємства на ринку.

### **Актуальність дослідження**

Глобалізація, цифровізація, зростання конкуренції, бажання володіти більшою часткою ринку та бути високо рентабельними висувають безпрецедентні виклики для підприємств, а тому інтеграція часто стає необхідною умовою виживання та процвітання компаній. Самостійне функціонування окремих підприємств стає все складнішим: зростає потреба в об'єднанні ресурсів, знань, ринків та контактів. У таких умовах інтеграційні стратегії набувають особливої важливості, адже дозволяють компаніям адаптуватися до змінюваних ринкових умов, підвищувати свою конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток. Також вони дають змогу компаніям подолати обмеження та збільшити можливості за рахунок синергії та взаємодоповнення. Злиття, поглинання, стратегічні партнерства, мережеві структури – усі ці форми інтеграції надають підприємствам очевидні переваги. Хоча, недоліки та ризики інтеграційних процесів теж потребують пильного аналізу.

Таким чином, інтеграційні стратегії становлять важливий інструмент для розширення бізнесу та досягнення успіху в конкурентному середовищі. Дослідження обраної теми є важливим для розуміння сучасних тенденцій бізнесу та розробки ефективних стратегій розвитку підприємств, зваживши їх переваги та недоліки.

### **Формування мети та цілей статті**

Стаття має на меті дослідити роль інтеграційних стратегій у розширенні бізнесу та створенні ланцюгів вартості, спрямовуючи увагу на сучасні умови, які спонукають підприємства до ухвалення рішень про інтеграцію, а також проаналізувати вплив цих стратегій на ефективність і стійкість бізнес-операцій.

Для досягнення поставленої мети, визначено такі цілі:

- визначити сутність поняття «інтеграційна стратегія»;
- визначити та проаналізувати сучасні чинники, які спонукають підприємства до інтеграційних стратегій;
- дослідити різні типи інтеграції (вертикальна, горизонтальна, конгломератна) та їх вплив на розширення бізнесу та створення ланцюгів вартості.
- проаналізувати вплив інтеграційних стратегій на ефективність та стійкість бізнес-операцій.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Формування інтеграційної стратегії на підприємствах, належить до однієї з широко обговорюваних тем стратегічного управління. Цією проблематикою займаються багато як українських, так і іноземних дослідників.

З-поміж українських науковців, які досліджували сутність, передумови та види інтеграційних стратегій, можемо виокремити: Богачев Р., Слинко М. [1], Готра В., Горобчук І. [2], Кизим М., Миськів Г., Шевченко Н. [3], Пилипенко А., Ялдин І., Романенко О., Токмакова І., Шацька З. [4], Чень, М. [5]. Вертикальній інтеграції приділяють увагу: Базилевич В., Ігнатюк А. [6], Куц Л., Лукьяненко Д., Мельник О., Молдован О., Щербакова О., а на дослідженні горизонтальної інтеграції акцентували: Попик М., Шацька З. [4], Колодяжна Т., Вінниченко О. [7], Філіпенко А., Філіпенко В.

Інтеграційні процеси актуальні також в дослідженнях іноземних науковців, зокрема: Adejare, B.O., Udofia E.E., Olaore G.O. [8], Chukalov K. [9], Finance, A.T. [10], Harrigan K. R. [11], Moltz, B. [12], Njuguna N., Kwasira J., Kariuki A. [13], Han A, Ge J., Lei Y, Wyatt, S., Miller, R. & Spilsbury, P. [14], Furusawa M., Ishida S.

Наявність великої кількості відмінностей при поясненні інтеграційної стратегії та відсутність єдиного тлумачення даного поняття свідчать про дискусійний характер наявного його теоретичного обґрунтування. Саме тому теоретична база потребує систематизації та виділення найбільш значимих елементів. Відсутність єдиного підходу до трактування поняття інтеграційної стратегії і до пояснення процесу інтеграції в цілому обумовлює складність та потребу створення цілісної моделі поняття.

### Виклад основного матеріалу

Під інтеграційної стратегією прийнято розуміти сукупність рішень, які визначають інтеграційні функціонально-управлінські види взаємодій підприємств з іншими підприємствами [2].

Інтеграційна стратегія – це методичний підхід, який застосовують компанії для узгодження та поєднання різних систем, процесів, технологій, операцій, ресурсів або програмного забезпечення з метою досягнення загальних цілей організації та ефективної спільної роботи [3]; це процеси, які підприємства можуть використовувати для підвищення своєї конкурентоспроможності, ефективності чи частки ринку шляхом розширення свого впливу на нові сфери [15].

Компанія реалізує інтеграційну стратегію, обираючи з-поміж різних стратегічних варіантів зростання, коли має намір розширити бізнес за рахунок суміжного бізнесу або об'єднати діяльність з аналогічними підприємствами галузі. Інтеграція передбачає об'єднання двох підприємств, з метою зростання ринкової капіталізації загальної організації. Підприємство може об'єднати діяльність, пов'язану з поточною діяльністю фірми через ланцюжок вартості, а також може консолідувати діяльність з підприємствами з інших сфер та галузей. Інтеграційна стратегія забезпечує створення цілісної структури, що дає змогу різним частинам інфраструктури організації ефективно працювати разом, як єдине, гармонійне ціле, оптимізуючи операції, покращуючи потік даних та загальне управління продуктивністю. Це включає інтеграцію внутрішніх процесів і поширюється на взаємодію компанії із зовнішніми суб'єктами, зокрема, постачальниками, партнерами та клієнтами.

Інтеграція в єдиній компанії різних частин розширює можливості для зростання на ринку. Це дає змогу компанії пропонувати більше продуктів або послуг, що сприяє залученню більшої кількості клієнтів. Інтеграція спонукає до співпраці з іншими компаніями та зумовлює охоплення клієнтів через різні канали, розширюючи сферу впливу бізнесу, що має вирішальне значення для довгострокового успіху. Тобто, інтеграційна стратегія є потужним інструментом для досягнення значного прогресу в напрямку ефективності та зростання підприємства.

Метою реалізації інтеграційної стратегії, здебільшого, є створення уніфікованої ринкової структури, яка дозволить різним компонентам комунікувати, обмінюватися даними та злагоджено працювати як єдина інтегрована система з більшою часткою ринку, вищою конкурентоспроможністю та більшою прибутковістю. Кінцевою метою – є формування безперервного ланцюжка створення вартості, який забезпечить максимальну цінність для зацікавлених сторін і підтримає конкурентну перевагу на ринку [16].

Отже, інтеграційна стратегія життєво важлива для бізнесу. Вона має вирішальне значення для підвищення операційної ефективності, покращення зв'язку та співпраці між відділами, а також для забезпечення взаємодії різноманітних підрозділів компанії для досягнення спільної мети. Завдяки уніфікованому підходу дана стратегія допомагає об'єднати розрізнені виробничі та управлінські процеси та оптимізувати використання ресурсів, що забезпечує злагоджену роботу різних частин бізнесу та успішне позиціонування на ринку.

У науковій літературі [1,4,5,6,7,8,10,11] основними типами інтеграційної стратегії вчені виокремлюють вертикальну, горизонтальну та конгломератну (диверсифікаційну) інтеграції підприємств. Деталізуємо їх основні характеристики в табл. 1.

**Основні характеристики інтегрованих стратегій на підприємствах**

Тип інтеграційної стратегії	Мета інтеграційної стратегії	Приклад реалізації інтеграційної стратегії на українських підприємствах
Вертикальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скоротити витрати;</li> <li>– отримати незалежність від постачальників;</li> <li>– підвищити конкурентоспроможність;</li> <li>– об'єднати усі ланки виробництва в єдину структуру;</li> <li>– досягнення синергетичного ефекту;</li> <li>– покращити якість продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– МНР (Миронівський хлібопродукт)</li> <li>– Metinvest</li> <li>– Nestle Україна</li> <li>– ДТЕК</li> <li>– Сандора</li> <li>– Фармак</li> <li>– Укртелеком</li> <li>– Kernel</li> <li>– Хлібпром та ін.</li> </ul>
Горизонтальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшити частку ринку;</li> <li>– зменшити конкуренцію;</li> <li>– збільшити масштаби підприємства;</li> <li>– досягнення синергетичного ефекту;</li> <li>– досягнення ефекту масштабу, тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ПриватБанк</li> <li>– Ощадбанк</li> <li>– ТОВ "АТБ-Маркет»</li> <li>– «Сільпо»</li> <li>– «Київстар»</li> <li>– «EPAM Systems»</li> <li>– «Агропромгрупа» та ін.</li> </ul>
Конгломератна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знизити ризики;</li> <li>– забезпечити стабільність діяльності;</li> <li>– підвищити конкуренто-спроможність;</li> <li>– розширити ринкові можливості, тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Group DF</li> <li>– Нібулон</li> <li>– Arcelor Mittal Кривий Ріг</li> </ul>

*Джерело: складено авторами на основі [1,4,5,6,7,8,10,11]*

Вертикальна інтеграція відбувається, коли фірма розширюється на інший етап ланцюжка створення вартості, в якому вона вже працює.

Вертикальна інтеграція – це:

- поєднання фірм, що пов'язані єдиним технологічним ланцюгом [12];
- злиття компаній, що займаються виробництвом на різних стадіях технологічного ланцюга та встановлення контролю над ними з боку однієї компанії [6];
- посилення вертикальних стосунків між покупцем (споживачем) та продавцем (постачальником) шляхом злиття або внутрішнього розвитку [8];
- ексклюзивний тип стосунків між виробником та його постачальником [17];
- спосіб збільшення доданої вартості при створенні продукту та просування його до кінцевого споживача [11];
- спосіб здійснення діяльності у межах одного підприємства, коли виробництво здійснюється послідовно, а продукція, що вироблена на одній стадії виробництва, служить фактором виробництва на наступній стадії [18].

Вертикальна інтеграція об'єктивно зумовлена рівнем розвитку продуктивних сил послідовних ступенів єдиного технологічного процесу та може поєднувати в реальний вертикальний ланцюг різні підприємства, незалежно від права і форм власності [4]. Вона виникає, коли організації вирішують розширитися шляхом придбання компанії, яка займає критичне місце в процесі їхнього ланцюга поставок, щоб отримати контроль над процесами виробництва або розподілу свого продукту шляхом інтеграції різних рівнів організації [12]. Це дозволяє компанії розширювати свою владу на ринку за рахунок зниження витрат і збільшення охоплення свого продукту.

Стратегія вертикальної інтеграції є стратегією зростання, оскільки вона дозволяє організації створювати цінність шляхом виробництва власних ресурсів (сировини) або розповсюдження власної продукції. Завдяки стратегії вертикальної інтеграції компанія отримує контроль над ланцюжком створення вартості у своїй галузі. До основної переваги стратегії вертикальної інтеграції належить

створення високих бар'єрів входу для нових конкурентів шляхом обмеження доступу до сировини або доступу до мережі розподілу.

Вертикальна інтеграція передбачає контроль за кількома етапами ланцюга постачання шляхом просування вгору (зворотна інтеграція) для забезпечення сировини, або донизу до кінця ланцюга постачання до клієнтів (пряма інтеграція). Ця стратегія інтеграції реалізується з метою посилення контролю над виробничим процесом, зменшення залежності від постачальників або дистриб'юторів та отримання додаткової вартості в ланцюжку постачання.

Пряма інтеграція – це особлива форма вертикальної інтеграції, яка зосереджена на придбанні або контролі каналів розподілу та роздрібних операцій, які безпосередньо з'єднують компанію з її клієнтами. Ця стратегія інтеграції зміцнює позиції компанії на ринку шляхом підвищення ефективності дистрибуції, обслуговування клієнтів й помітності бренду [19]. Пряма інтеграція дає кращий доступ до споживачів, покращує видимість на ринку, а також дає змогу зменшити витрати на розподіл, оскільки фірми створюють власну дистриб'юторську мережу.

Відповідно до моделі ланцюга створення вартості Портера [20], пряма інтеграція є ключовою стратегією підприємства для досягнення конкурентної переваги через збільшення частини ланцюга створення вартості, покращення обслуговування клієнтів та зменшення залежності від посередників. Підприємства, які успішно впроваджують методи прямої інтеграції, отримують підвищення задоволеності клієнтів, економію коштів, зростання доходів та прибутку.

Зворотна інтеграція відбувається, коли бізнес отримує контроль над ланцюжком постачання своєї продукції шляхом інтеграції зі своїми постачальниками або шляхом виробництва проміжних товарів для власних потреб. Як стратегічна альтернатива, зворотна інтеграція має більше сенсу на тих підприємствах, де існує залежність від критично важливих навичок або ресурсів і є менше альтернатив для забезпечення чи досягнення результатів. Ця стратегія призводить до економії коштів, забезпечує кращу конкурентну перевагу та призводить до зменшення залежності від постачальників.

Вчені [13] довели вплив стратегії зворотної вертикальної інтеграції на конкурентоспроможність фірми та наголосили на важливості ресурсів для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Горизонтальна інтеграція передбачає розширення нового структурного утворення в межах галузі, що супроводжується зростанням масштабів виробництва, виконанням функцій цехів окремими спеціалізованими підприємствами, зростанням кількості робітників, збільшенням випуску однотипної продукції, створенням більш сучасної науково-технічної бази, тощо. Така інтеграція може змінити структуру галузі, знизити рівень конкуренції, підвищити монополізацію, а тому вимагає законодавчого погодження з спеціалізованими органами держрегулювання [1].

Горизонтальна інтеграція – це тип інтеграційної стратегії, коли компанія купує, зливається або створює альянси зі своїми конкурентами, головним чином у межах однієї галузі чи виробничого етапу; це придбання фірмою або постановка під контроль ряду підприємств-конкурентів [4]; це коли бізнес розвивається за рахунок придбання подібної компанії у своїй галузі в тій самій точці ланцюжка поставок [12]. Внаслідок розвитку горизонтальних інтеграційних процесів в рамках галузі формуються горизонтально інтегровані об'єднання (горизонтально інтегровані підприємницькі структури), що функціонують як єдина система і мають спільну мету господарювання.

Горизонтальна інтеграція – це процес, за допомогою якого компанія розширює свою економію за рахунок масштабу шляхом придбання, злиття або співпраці з іншими компаніями (конкурентами) вздовж того самого ланцюжка поставок [15]. Це тип інтеграції, спрямований на розширення охоплення ринку, збільшення частки ринку та досягнення ефекту масштабу шляхом консолідації операцій й ресурсів, тобто компанія прагне зміцнити свої позиції в галузі.

Горизонтальну інтеграцію можна розглядати як конкурентна стратегія, яку бізнес використовує для збільшення своєї влади на ринку. На відміну від вертикальної інтеграції, горизонтальна інтеграція передбачає отримання контролю над іншими підприємствами, які надають подібні продукти

чи послуги. Це допомагає бізнесу збільшитися в розмірі або вийти на нову територію чи ринок. Горизонтальна інтеграція передбачає зростання в рамках однієї стадії ланцюга створення вартості, в той час як вертикальна інтеграція – це поєднання різних етапів ланцюга створення вартості.

Горизонтальна інтеграція є однією з популярних стратегій зростання для розширення. У цьому випадку фірма додає інші види діяльності на тому самому рівні ланцюга створення вартості та прагне володіння або посилення контролю над конкурентами фірми. Вона полягає в тому, щоб рухатися по ланцюжку створення вартості або злиттям, або придбанням, або захопленням конкурентів.

Злиття охоплює дві фірми, що працюють і конкурують в одному виді діяльності. Придбання відбувається, коли компанія-покупець отримує понад 50 відсотків власності цільової компанії. Така стратегія може бути досягнута або шляхом оплати готівкою, або шляхом придбання акцій компанії, або поєднанням того й іншого. Поглинання – це практично те саме, що й придбання. Поглинання — це особливий тип придбання, коли цільова фірма не вимагала від фірми-покупця пропозиції щодо прямого володіння. Поглинання може бути дружніми, або шляхом переговорів, або ворожими.

Конгломератна інтеграція або диверсифікація є ще однією популярною інтеграційною стратегією підприємств на ринку.

Конгломератна інтеграція – це тип інтеграційної стратегії, згідно з якою компанія розширює свою діяльність на сфери, не пов'язані з її поточним бізнесом. Стратегія диверсифікації зменшує ризик, розподіляючи інвестиції між різними галузями та залучаючи синергію між різними видами бізнесу.

Диверсифікація розглядається як окремий випадок концентрації, що пов'язаний з інтеграцією підприємств різних, технологічно не пов'язаних галузей. Основними причинами диверсифікації зараховують: надлишкове нагромадження капіталу в традиційних галузях, необхідність пошуку нових сфер інвестування з метою зниження підприємницького ризику, виникнення та інтенсивний розвиток нових галузей; антимонопольна політика держави [1].

Основні переваги та недоліки виокремлених інтеграційних стратегій представлені у табл. 2.

Таблиця 2

**Основні переваги та недоліки реалізації інтеграційних стратегій на підприємстві**

Вид інтеграційної стратегії	Переваги інтеграційної стратегії	Недоліки інтеграційної стратегії
1	2	3
Вертикальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створює високі бар'єри входу для нових конкурентів;</li> <li>– зменшує витрати та невизначеність у постачанні;</li> <li>– зменшує конкуренцію;</li> <li>– збільшує конкурентну перевагу на ринку;</li> <li>– підвищує ефективність;</li> <li>– захищає від майбутніх збоїв у постачанні;</li> <li>– зменшує витрати та ризику під час дистрибуції;</li> <li>– зменшує перешкоди для розповсюдження;</li> <li>– збільшення частки ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перенаправляє ресурси в нові канали, що може обмежити компанію у доступних ресурсах;</li> <li>– виникають нові управлінські проблеми;</li> <li>– може негативно вплинути на якість продукції, що виробляється;</li> <li>– зменшується гнучкість бізнесу;</li> <li>– виникають додаткові адміністративні та бюрократичні витрати;</li> <li>– виникає потреба в нових навичках й здібностях.</li> </ul>

1	2	3
Горизонтальна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення прибутку;</li> <li>– збільшення частки ринку;</li> <li>– досягнення економії на масштабі;</li> <li>– покращення безпеки ланцюга постачання;</li> <li>– підвищення ефективності діяльності компанії;</li> <li>– підвищення конкурентоспроможності;</li> <li>– отримання доступу до нових ринків;</li> <li>– збільшення переговорної влади над постачальниками та покупцями;</li> <li>– подолання бар'єрів входу на ринок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливе створення монополії;</li> <li>– проблеми з антимонопольним законодавством;</li> <li>– можливе впровадження нових компетенцій в управлінні компанією;</li> <li>– зменшується гнучкість бізнесу;</li> <li>– зростання управлінських ризиків та ризиків масштабу діяльності;</li> <li>– можуть виникнути проблеми з даними та персоналом;</li> <li>– несумісна корпоративна культура;</li> <li>– підвищений бізнес-ризик через зменшення диверсифікації.</li> </ul>
Конгломератна	<ul style="list-style-type: none"> <li>– диверсифікація ризиків;</li> <li>– збільшення доступу до ресурсів;</li> <li>– економія на масштабі;</li> <li>– покращення фінансової стійкості;</li> <li>– поліпшення іміджу;</li> <li>– нові можливості для зростання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– складність управління;</li> <li>– втрати фокусу та ефективності через занадто велику кількість різних напрямків діяльності;</li> <li>– конфлікти між підрозділами;</li> <li>– високі витрати на інтеграцію (інвестиції та час);</li> <li>– ризики синергії;</li> <li>– висока ймовірність звільнень персоналу через дублювання функцій.</li> </ul>

*Джерело: складено авторами на основі [ 4,5,6,8,10,11,12]*

Дослідивши сутність, основні характеристики, переваги та недоліки реалізації інтеграційних стратегій на підприємствах, погоджуємося з думкою Классен Р. Д. та Вереке А [19], що здатність ефективно керувати та координувати розширений ланцюжок створення вартості є необхідною умовою для успіху перспективних планів інтеграції. Це включає підтримку гармонійної інтеграції з поточними операціями та управління партнерськими відносинами з дистриб'юторами, роздрібними торговцями та постачальниками. Неefективність, збільшення операційних витрат і падіння загальної продуктивності можуть виникнути через відсутність координації.

А тому реалізація будь-якої інтеграційної стратегії на підприємстві з метою розширення бізнесу вимагає ретельного планування, зважування усіх позитивних та негативних моментів й виваженої реалізації.

### Висновки

Сучасне бізнес-середовище відрізняється високою динамічністю та невизначеністю, що створює нові виклики й можливості для підприємств. Основними передумовами, які визначають необхідність інтеграції підприємств, є глобалізація ринків, що спонукає компанії шукати нові підходи для збереження своїх позицій та збільшення ефективності.

Інтеграційна стратегія — це шлях для розширення сфери впливу бізнесу на ринку, що забезпечує легший доступ до нових ресурсів і технологій. Прийняття стратегії інтеграції в рамках стратегічного управління є свідченням прагнення компанії досягти операційної досконалості та лідерства. Ретельно обираючи тип інтеграції, плануючи її виконання та адаптуючись до динамічного бізнес-середовища, компанії можуть отримати значні переваги.

Вертикальна, горизонтальна та конгломератна інтеграція стають важливими інструментами для підприємств, які прагнуть не лише до нарощення обсягу виробництва чи розширення ринкової

частки, а й до створення стійких конкурентних переваг. Вертикальна інтеграція забезпечує контроль над ланцюгами постачання та виробництва, що актуально в умовах нестабільності ринків. У свою чергу, горизонтальна інтеграція, яка полягає в об'єднанні з конкурентами, дозволяє підприємствам досягати економії на масштабах та розширювати асортимент продукції. Конгломератна інтеграція через диверсифікацію підприємства у різні сфери бізнесу, які не пов'язані між собою, дає змогу мінімізувати ризики нестабільності ринку та отримати нові можливості для зростання.

Горизонтальна інтеграція передбачає зростання в рамках однієї стадії ланцюга створення вартості, в той час як вертикальна та конгломератна інтеграція – це поєднання різних етапів ланцюга створення вартості.

Інтеграційна стратегія, що об'єднує різні функції та процеси в межах організації, має значний вплив на ефективність та потенціал зростання підприємства. Вона сприяє раціоналізації операцій, усуваючи дублювання зусиль та оптимізуючи використання ресурсів, що призводить до зростання продуктивності. Інтеграція покращує комунікацію між підрозділами, сприяючи ефективній командній роботі та підвищенню мотивації співробітників. Зменшення неефективних дій та оптимізація процесів дозволяють знизити витрати, що підвищує рентабельність. Також інтеграція розширює спектр пропозицій, залучаючи нових клієнтів та збільшуючи частку ринку. Вона відкриває нові можливості для партнерства з іншими компаніями та розширення каналів продажів, що сприяє зростанню; підвищує гнучкість та адаптацію, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни ринкових умов, досліджувати нові сфери та бути в курсі останніх тенденцій, що є ключовим чинником довгострокового успіху.

Успішною може бути будь-яка інтеграція, але, перш ніж застосовувати певну стратегію, компанія повинна чітко розуміти, які види виробничих процесів найбільше вплинуть на її прибуток, якщо їх різко покращити. Ідеального способу інтеграції бізнесу не існує. Однак постійний розвиток бізнес-ландшафту зумовлює, що стратегічна інтеграція процесів, систем і функцій буде залишатися основою сталого зростання та успіху підприємств на ринку.

### **Перспективи подальших досліджень**

Перспективи подальших досліджень у сфері інтеграційних стратегій можуть охоплювати ряд важливих аспектів, які потребують глибшого аналізу. Перш за все, існує необхідність у детальному вивченні впливу різних видів інтеграції на фінансові результати підприємств у різних секторах економіки, оскільки це дозволить краще зрозуміти їх рентабельність. Окрім того, варто дослідити специфіку інтеграційних стратегій у різних галузях, таких як технологічні інновації, виробництво, сільське господарство та послуги, щоб оцінити їх ефективність відповідно до особливостей кожної сфери, а також проаналізувати роль цифрових технологій в контексті інтеграційних стратегій.

Не менш важливими є міжнародні аспекти інтеграції, які передбачають аналіз інтеграційних стратегій у контексті діяльності компаній на глобальному ринку, включаючи визначення чинників, що впливають на їх успішність. Дослідження також може зосередитися на розробці нових методологій оцінки ефективності інтеграційних стратегій, зокрема в аспекті управління ризиками. Інтеграційні стратегії в умовах економічних криз та невизначеності слід вивчити з метою оцінювання їх впливу на адаптивність бізнесу і стійкість до зовнішніх потрясінь.

### **Список літератури**

1. Богачев Р.М., Слинько М.С. Принципи стратегічної інтеграції підприємств нафтохімічної галузі. *Вісник національного ун-ту "Львівська Політехніка"*. 2008. №5. С.399-405. URL: [https://vlp.com.ua/files/63\\_1.pdf](https://vlp.com.ua/files/63_1.pdf)
2. Горобчук І.С. Аналіз підходів до визначення поняття «інтеграційна стратегія підприємства». *Молодий вчений*. 2015. № 10 (25). С.110–114.
3. Миськів Г. В., Шевченко Н. В. Капіталізація інтегрованих корпоративних структур: Монографія. Львів: В-во «Растр-7». 2011. 243 с.



4. Шацька З. Я. Інтеграційні форми підприємницьких структур в світовій економічній системі. *Ефективна економіка*. 2019. №10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/47.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/47.pdf)
5. Чень, М. Особливості розвитку економічної стратегії реалізації корпоративних інтеграційних процесів. *Економічний Вісник Донбасу*. 2023. 2(72). С. 92–102. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-92-102](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-92-102)
6. Ігнатюк А. Вертикально інтегровані структури на галузевих ринках України. *Вісник Київського національного університету ім. Шевченка*. 2009. 109/2009. С. 19-23.
7. Колодяжна Т.В., Вінниченко О.В. Інтеграція будівельних підприємств як фактор підвищення їх конкурентоспроможності. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 72. С.88-93.
8. Adejare, B.O., Udofia E.E., Olaore G.O. (2023). The impact of horizontal and vertical system integration on quality 4.0. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377047318\\_the\\_impact\\_of\\_horizontal\\_and\\_vertical\\_system\\_integration\\_on\\_quality\\_40](https://www.researchgate.net/publication/377047318_the_impact_of_horizontal_and_vertical_system_integration_on_quality_40)
9. Chukalov, K. (2017). Horizontal and vertical integration, as a requirement for cyber-physical systems in the context of industry 4.0. *International scientific journal "industry 4.0"*, 2(4), 155-157.
10. Finance, A. T. (2015). Industry 4.0 Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. *Finance, audit tax consulting corporate*, 1-12. Zurich, Swiss: Deloit
11. Harrigan K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal. ABI/INFORM Global*. p. 397.
12. Moltz, B. (2022). Vertical and Horizontal Integration for Expansion. URL: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/should-you-expand-through-horizontal-and-vertical-integration> Strategy integration, sustainable drivers of firm internationalization performance—Moderated by environmental uncertainty and firm capabilities May 2023 *Journal of International Entrepreneurship* 21(1):1-28 DOI: 10.1007/s10843-023-00328-3
13. Njuguna N., Kwasira J., Kariuki A. (2024) Backward Vertical Integration Strategies and Competitiveness of Firms in EPZ Kenya *International Journal of Strategic Management*, 3(1):1-17. DOI: 10.47604/ijsm.2380
14. What Is An Integration Strategy, And How Does One Implement It? (2024). URL: <https://timespro.com/blog/what-is-an-integration-strategy-and-how-does-one-implement-it>
15. Wyatt, S., Miller, R. & Spilsbury, P. (2018). Horizontal or vertical: Which way to integrate? Approaches to community services integration and consequences for emergency hospital activity: A case study based on the transforming community services policy. The Strategy Unit, NHS Midlands and Lancashire CSU URL: <https://www.strategyunitwm.nhs.uk/sites/default/files/2018-06/>
16. Integration Strategy Decoded: Your Guide to Seamless Operations. (2024). URL: <https://www.getjop.com/blog/integration-strategy>
17. Стимулювання вертикальної інтеграції в Україні: переваги та безпека. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій в Україні. URL: [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_papers/German\\_advisory\\_group/2001/q14\\_ur.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/2001/q14_ur.pdf)
18. Про затвердження Методики розрахунку основного виду економічної діяльності підприємства за допомогою спеціального програмного модуля. Наказ Державного комітету статистики України від 18 травня 2009 року N 175. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/fin48223?an=27&ed=0000\\_00\\_00&dtm=&le](https://ips.ligazakon.net/document/fin48223?an=27&ed=0000_00_00&dtm=&le)
19. Klassen, R. D., & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of production economics*. 140(1), 103– 115.
20. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.

#### Referens

1. Bogachev, R. M., & Slynko, M. S. (2008). Pryntsy py stratehichnoi intehratsii pidpriemstv naftokhimichnoi haluzi. [Principles of strategic integration of petrochemical enterprises]. *Visnyk natsionalnoho un-tu "Lvivska Politekhnika"*, (5), 399-405. [https://vlp.com.ua/files/63\\_1.pdf](https://vlp.com.ua/files/63_1.pdf) [in Ukrainian].
2. Gorobchuk, I. S. (2015). Analiz pidkhodiv do vyznachennia poniattia «intehratsiina stratehiia pidpriemstva». [Analysis of approaches to defining the concept of "enterprise integration strategy"]. *Molodyi vchenyi*, (10(25)), 110–114. [in Ukrainian].
3. Myśkiv, H. V., & Shevchenko, N. V. (2011). Kapitalizatsiia intehrovanykh korporatyvnykh struktur: Monohrafiia. [Capitalization of integrated corporate structures: Monograph]. Lviv.

4. Shatska, Z. Ya. (2019). Intehratsiini formy pidpriemnytskykh struktur v svitovii ekonomichnii systemi.. [Integration forms of entrepreneurial structures in the global economic system]. *Efektivna ekonomika*, (10). Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/47.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/47.pdf) [in Ukrainian].
5. Chen, M. (2023). Osoblyvosti rozvytku ekonomichnoi stratehii realizatsii korporatyvnykh intehratsiinykh protsesiv. [Features of the development of an economic strategy for the implementation of corporate integration processes]. *Ekonomichniy Visnyk Donbasu*, (2(72), 92–102. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-92-102](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-92-102) [in Ukrainian].
6. Ignatyuk, A. (2009). Vertykalno intehrovani struktury na haluzevykh rynkakh Ukrainy. [Vertically integrated structures in industry markets of Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. Shevchenka*, (109/2009), 19-23. [in Ukrainian].
7. Kolodyazhna, T. V., & Vinnychenko, O. V. (2023). Intehratsiia budivennykh pidpriemstv yak faktor pidvyshchennia yikh konkurentospromozhnosti. [Integration of construction enterprises as a factor in increasing their competitiveness]. *Infrastruktura rynku*, (72), 88-93. [in Ukrainian].
8. Adejare, B.O., Udofia E.E., Olaore G.O. (2023). The impact of horizontal and vertical system integration on quality 4.0. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/377047318\\_the\\_impact\\_of\\_horizontal\\_and\\_vertical\\_system\\_integration\\_on\\_quality\\_40](https://www.researchgate.net/publication/377047318_the_impact_of_horizontal_and_vertical_system_integration_on_quality_40)
9. Chukalov, K. (2017). Horizontal and vertical integration, as a requirement for cyber-physical systems in the context of industry 4.0. *International scientific journal "industry 4.0"*, (2(4)), 155-157.
10. Finance, A. T. (2015). Industry 4.0 Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. *Finance, audit tax consulting corporate*. 1-12. Zurich, Swiss: Deloit.
11. Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, ABI/INFORM Global. p. 397.
12. Moltz, B. (2022). Vertical and Horizontal Integration for Expansion. *American Express*. Retrieved from: <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/should-you-expand-through-horizontal-and-vertical-integration>
13. Njuguna, N., Kwasira, J., & Kariuki, A. (2024). Backward Vertical Integration Strategies and Competitiveness of Firms in EPZ Kenya. *International Journal of Strategic Management*, (3(1)), 1-17. Retrieved from: <https://doi.org/10.47604/ijsm.2380>
14. What Is An Integration Strategy, And How Does One Implement It? (2024). Retrieved from: <https://timespro.com/blog/what-is-an-integration-strategy-and-how-does-one-implement-it>
15. Wyatt, S., Miller, R. & Spilsbury, P. (2018). Horizontal or vertical: Which way to integrate? Approaches to community services integration and consequences for emergency hospital activity: A case study based on the transforming community services policy. The Strategy Unit, NHS Midlands and Lancashire CSU  
URL: <https://www.strategyunitwm.nhs.uk/sites/default/files/2018-06/>
16. Integration Strategy Decoded: Your Guide to Seamless Operations. (2024). Retrieved from: <https://www.getjop.com/blog/integration-strategy>
17. Institute for Economic Research and Political Consulting in Ukraine. (2001). *Stymulivannia vertykalnoi intehratsii v Ukraini: perevahy ta nebezpeka. [Stimulating vertical integration in Ukraine: Advantages and risks]*. Retrieved from: [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_papers/German\\_advisory\\_group/2001/q14\\_ur.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/2001/q14_ur.pdf)
18. The State Statistics Committee of Ukraine (2009). *Pro zatverdzhennia Metodyky rozrakhunku osnovnoho vydu ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva za dopomohoiu spetsialnoho prohramnoho modulia. [On the approval of the methodology for calculating the main type of economic activity of an enterprise using a special software module]*. Retrieved from: [https://ips.ligazakon.net/document/fin48223?an=27&ed=0000\\_00\\_00&dtm=&le](https://ips.ligazakon.net/document/fin48223?an=27&ed=0000_00_00&dtm=&le)
19. Klassen, R. D., & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. *International Journal of production economics*, 140(1), 103– 115.
20. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.

## **THE IMPACT OF INTEGRATION STRATEGIES ON BUSINESS GROWTH AND VALUE CHAIN DEVELOPMENT**

© *Myskiv G., Tahiyev Ye. , 2024*

The contemporary business landscape is marked by high dynamism and intense competition, compelling businesses to seek novel strategies to achieve success. Integration strategies, which involve the amalgamation of resources and competencies from different companies to achieve shared goals, constitute a crucial tool in this pursuit.

The objective of this study is to delve into the role of integration strategies in business expansion and value chain creation. It scrutinizes the advantages and disadvantages of integration strategies, emphasizing the contemporary factors that drive businesses toward integration decisions, such as heightened competition and globalization, a dynamic business environment, technological advancements, and rapid innovation.

The study identifies three types of integration strategies: vertical (combining different stages of the production process), horizontal (merging companies at the same level of the production chain), and conglomerate (integrating businesses from diverse sectors into a single structure). It explores the feasibility of realizing these strategies through mergers, acquisitions, or takeovers.

The research highlights the key benefits and drawbacks of integration strategies. Advantages include increased market share and strengthened competitive edge, cost reduction through efficient resource utilization, expanded access to new markets and customers, access to new technologies and innovations, and optimized supply chains and logistics.

However, the article also acknowledges potential disadvantages associated with integration, such as risks of conflict of interest among companies, challenges in managing large and complex organizations, high integration costs, reduced flexibility and adaptability to change, employee conflicts, and potential redundancies due to overlapping functions.

As a result, the article underscores the relevance of integration strategies in contemporary business and offers practical recommendations for their effective utilization to achieve a competitive edge and establish resilient value chains. While any integration strategy can potentially be successful, companies must first clearly identify the production processes that would most significantly impact their profitability if dramatically improved. This understanding serves as a crucial foundation before implementing any specific integration strategy.

**Keywords:** integration strategies, horizontal integration, vertical integration, conglomerate integration, market share, value chain creation, competitive advantage.