

В. В. Риб'як

## Інструменти розвитку інтегрованих структур бізнесу в Україні

*У статті досліджено важливість інтегрованих структур бізнесу в контексті глобалізації та їхню роль у зміцненні національної економіки України. Проаналізовано виклики, з якими стикається Україна через потребу адаптації до міжнародних стандартів та ефективності корпоративних механізмів. Згруповано різні форми партнерства – від корпоративного злиття до стратегічного альянсу. Узагальнено сучасний стан української економіки, що характеризується активним реформуванням індустріального сектору та спробами інтеграції в глобальні ринки. Систематизовано основні проблеми, які охоплюють корпоративне управління, недосконалість законодавства та високий рівень корпоративних конфліктів, що ускладнюють ефективну інтеграцію і використання потенціалу бізнес-структур. Визначено важливість розроблення і використання інструментарію, який сприяє розвитку інтегрованих структур, адже адекватне його використання може значно підвищити ефективність діяльності та інвестиційну привабливість України. Доведено, що стратегічне планування та інноваційні методи, такі як форсайт-дослідження, брендінг території і програмно-цільовий підхід, є ефективними у вирішенні цих завдань і сприяють сталому розвитку інтегрованих структур.*

*Ключові слова: інструменти розвитку, структури бізнесу, інтегровані структури, потенціал, ефективність, механізми.*

**Формулювання проблеми.** У контексті глобалізації економічних процесів і підвищення конкурентоспроможності національної економіки важливу роль відіграють інтегровані бізнес-структури. Україна зіштовхується з викликами, пов'язаними з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів і збільшення ефективності внутрішніх корпоративних механізмів. Інтегровані структури бізнесу, що охоплюють різні форми партнерства – від корпоративного злиття до стратегічних альянсів – є основними інструментами в реалізації цієї адаптації.

Сучасний стан української економіки характеризується активним реформуванням індустріального сектору та спробами інтеграції в глобальні ринки. Однак проблеми корпоративного управління, недосконалість законодавчої бази та високий рівень корпоративних конфліктів ускладнюють процеси ефективної інтеграції та використання потенціалу інтегрованих структур. Наприклад, аналіз інструментарію, що сприяє розвитку таких структур, є дуже важливим, адже правильне його визначення сприятиме оптимізації та підвищенню ефективності діяльності інтегрованих бізнес-структур в Україні. Відповідно, це призведе до зміцнення економічного потенціалу країни, підвищення її інвестиційної привабливості та інтеграції в глобальний економічний простір.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання розвитку інтегрованих структур бізнесу досліджено в низці наукових публікацій таких учених: Х. Данилків [1], М. Бондарчук [2-5], О. Кібік [6], С. Ілляшенко [7], В. Онікієнко [8], Г. Олексюк [9-11], О. Прокопенко [12], Г. Покрипівний [13], Л. Гануцак-Єфименко [14], А. Карпенко [15] та ін.

**Метою статті** аналіз та оптимізація використання інструментів розвитку інтегрованих структур бізнесу в Україні в умовах глобалізації та підвищення їхньої конкурентоспроможності.

**Основні результати дослідження.** Сучасні компанії створювалися не тільки для виконання економічних, соціальних і політичних функцій, але також для спільного розроблення великих проєктів, які непосильні для однієї організації, наприклад розробка газових родовищ (для газовидобувних компаній) або надання великих позик (банківські установи). Насправді інтегровані структури бізнесу в

Україні є різноманітними за спеціалізацією, формами зв'язку між компаніями, статусом управлінського центру, масштабами та характером діяльності та справляють реальний вплив на економіку.

Як показує практика, поєднання принципу власності з єдиним управлінням виробництвом є особливістю великих компаній, які об'єднані не тільки фінансово, але й технологічно. Різноманітні великі бізнес-структури без технологічних зв'язків створювали за принципом власності. До складу їх входять технологічно роздільні окремі компанії, що належать різним галузям і не пов'язані спільним виробництвом [1]. Структура власності для таких бізнес-структур є основою, схемою формування структури та механізмів управління. Фінансовий контроль є необхідною і достатньою умовою для реального управління.

Більшість бізнес-структур були створені під час приватизації. Ефективність таких структур часто залежить не тільки від внутрішнього управління та інновацій, але й від їхньої здатності адаптуватися до зовнішніх економічних умов.

Незалежно від наявності технологічних взаємозв'язків і виробничої доцільності компанії із цінними активами (патенти, технологічні розробки, земля, мінеральні родовища тощо) купували для отримання прибутку або подальшого перепродажу. Тому різні промислові об'єкти (будівельна компанія, продовольчий магазин, швейний цех) могли опинитися в руках одного власника (або структури спільних власників), тобто в межах однієї інтегрованої бізнес-структури, якщо вони були достатньо прибутковими. Бізнесмени розглядали компанії як компоненти інвестиційного портфеля, а не як реальні виробничі одиниці [14]. Основним інтеграційним принципом для бізнес-структур, відповідно, є спільна власність, водночас відсутнє єдине виробниче та технологічне управління цією власністю.

У сучасних умовах інтегровані структури бізнесу в Україні відіграли важливу роль у процесах економічного й політичного розвитку, об'єднуючи ресурси для реалізації масштабних проєктів, які виходять за межі можливостей окремих організацій [15]. Ці структури об'єднують економічні агенти, займаючись спільними проєктами. Інтегровані структури бізнесу в Україні становлять значну силу, що впливає на економіку країни, відіграючи важливу роль у глобалізації, економічному зростанні, а також у соціальній та екологічній сферах.

Інтегровані структури бізнесу є диверсифікованими за спеціалізацією, формами зв'язку між компаніями, статусом управлінського центру, масштабами та видами діяльності. Особливо важливою є їхня здатність до технологічного та фінансового об'єднання, що дає змогу формувати ефективні стратегії на макроекономічному рівні.

Стосовно управлінської структури, то зазвичай вони функціонують як концерни або конгломерати. Концерни об'єднують підприємства, що є не тільки фінансово залежними, але й технологічно пов'язаними, тоді як конгломерати складаються з компаній різних галузей, які не мають прямих виробничих зв'язків, але об'єднані спільною власністю [3-5]. Якщо для окремої компанії як самостійної економічної одиниці розроблені та детально досліджені лінійно-функціональні, матричні та інші моделі управління, то для інтегрованих систем бізнесу такі структури працюють лише частково або взагалі не є ефективними. Для низки таких об'єднань загальна управлінська структура не є обов'язковою, адже компанії зберігають свою самостійність, взаємодіючи лише в межах спільних проєктів. Водночас для фінансово взаємопов'язаних компаній узгоджене спільне управління є необхідним, а його основним механізмом є фінансові зв'язки.

Наявність у межах інтегрованих систем бізнесу неформалізованих взаємодій, які мають вирішальне значення для діяльності структури, породжує значну кількість управлінських проблем. Однак зі зростанням великих національних компаній їхня роль у модернізації країни посилюватиметься, оскільки саме ці

системи бізнесу є найбільш інтегрованими в процеси глобалізації та концентрують у собі важливі ресурси національного розвитку: висококваліфіковані кадри, управлінську компетентність, передові технології та фінансові ресурси [4]. Основна перевага інтегрованих систем бізнесу полягає в тому, що їхня системно організована управлінська модель охоплює не окремий етап технологічного циклу, а весь процес – від розроблення нового продукту до його виробництва та реалізації кінцевої продукції. Проте розвиток їх характеризується низкою ризиків, зокрема небезпекою трансформації в монополії, що ускладнює балансування інтересів акціонерів, інвесторів, керівників, партнерів і працівників компанії. Негативним елементом діяльності великих інтегрованих систем бізнесу є їхня економічна та політична домінанта, особливо у сферах видобутку та реалізації сировинних ресурсів, що може обмежувати конкуренцію та створювати дисбаланси у структурі національної економіки.

Сьогодні в Україні є проблема з непрозорістю українських інтегрованих структур бізнесу, що стосується як структури власності, так і принципів управління. Зовнішнім особам важко зрозуміти, як організовано діяльність певної бізнес-структури на основі формальних ознак (передбаченого складу правління, ради директорів, зборів акціонерів, виконавчих органів тощо). Створення управлінського центру в українських структурах бізнесу, де формальне управління збігалось б з реальним, дуже ускладнене, зокрема через неможливість формально встановити, хто фактично ухвалює рішення, якою є реальна структура власності тощо.

Також причини непрозорості можуть бути поділені на економічні та соціальні. Серед економічних, зокрема, це неможливість відстежити реальних власників, які володіють підприємством. Складні схеми мінімізації податків призводять до розростання головної організації шляхом створення великої кількості офшорних фірм. Володіння підприємством, як правило, здійснюється через кілька рівнів. Багато осіб, які реально впливають на процес ухвалення рішень, управління бізнесом, розподіл фінансових результатів, продовжують залишатися «в тіні». Вони не мають бажання «показувати себе», а історично встановлені зв'язки, відносини та управлінські інститути дають їм змогу вести свій бізнес, залишаючись непоміченими.

Серед соціальних причин, зокрема, це негативне ставлення суспільства до окремих громадян з високими доходами, що разом із загальною криміналізацією середовища змушує останніх приховувати своє фінансове становище задля безпеки. Отже, непрозорість стає в Україні способом функціонування певної частини компаній.

Для усунення наявних проблем важливим є застосування ефективних інструментів розвитку таких систем бізнесу.

В Україні інструменти розвитку інтегрованих систем бізнесу охоплюють низку стратегічних підходів і методів, що сприяють ефективному функціонуванню та інноваційному розвитку відповідних систем. Одним з основних інструментів є стратегічне планування, що охоплює стратегічний аналіз, прогнозування, планування та управління [2-3]. Це дає змогу визначити потреби структури та виробити ефективну стратегію її розвитку відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов.

Наприклад, стратегічний аналіз дає компаніям змогу аналізувати внутрішню та зовнішню середовище, в якому вони функціонують. Використання SWOT-аналізу (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) та PEST-аналізу (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори) є основними під час складання стратегічного плану. Це допомагає визначити стратегічні пріоритети та виробити адаптивні стратегії.

Натомість прогнозування допомагає передбачати майбутні тренди та зміни в ринкових умовах. Цей інструмент базується на аналізі історичних даних і

поточних тенденцій, щоб визначити потенційні можливості для розвитку або ризику. Економетричне моделювання та сценарне планування часто використовують у цьому контексті.

Стратегічне планування охоплює розроблення детальних планів дій для досягнення довгострокових цілей. Це передбачає визначення обсягу ресурсів, необхідних для впровадження стратегій, установлення часових меж і визначення відповідальності [14]. Інтегроване планування, яке залучає різні відділи та функціональні області, є основним для забезпечення цілісності стратегічного підходу.

Ефективне управління реалізацією стратегічного плану є вирішальним. Воно охоплює моніторинг прогресу, корегування стратегій у відповідь на зміни в операційному або зовнішньому середовищі та гарантії, що всі складові плану спрацюють ефективно.

Кожен із цих інструментів сприяє більшій адаптивності інтегрованих структур до змінних умов ринку та допомагає у забезпеченні їхнього сталого розвитку. Вони дають компаніям змогу краще реагувати на зовнішні виклики та внутрішні потреби, оптимізуючи свою діяльність та використання ресурсів.

Окрім того, використовують сучасні стратегічні інструменти (рис. 1).



Рис. 1. Стратегічний інструментарій

Джерело: систематизовано на основі [9-12].

Форсайт-дослідження – цей метод передбачає використання систематичних досліджень майбутніх можливостей і загроз, які можуть вплинути на певну галузь чи економіку загалом. Форсайт дає компаніям змогу передбачити майбутні зміни та підготуватися до них, використовуючи різні сценарії розвитку подій.

Брендинг територій – використовується для підвищення привабливості регіонів через створення унікального іміджу. Це допомагає залучити інвесторів, туристів і вищу якість життя для місцевого населення, акцентуючи на унікальних особливостях і можливостях регіону.

Територіальний бенчмаркінг – метод оцінювання певних характеристик територій шляхом порівняння їх із кращими практиками чи стандартами. Це уможливило визначення «слабких місць» і покращення політики розвитку територій.

Програмно-цільовий метод – зорієнтований на досягнення конкретних цілей через розроблення та реалізацію цілеспрямованих програм. Цей метод вимагає чіткого формулювання цілей, визначення завдань і засобів для реалізації відповідних цілей і завдань.

Сценарний метод – полягає в розробленні кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій, що дає змогу оцінити різні можливі майбутні ситуації та підготуватися до них. Сценарії можуть передбачати оптимістичні, песимістичні та найімовірніші варіанти розвитку.

Кожен із цих інструментів має свої переваги та може бути використаний залежно від специфічних потреб та умов, що є у сфері діяльності конкретної інтегрованої бізнес-структури. Вони спрямовані на довгострокове планування та управління, включно із врахуванням майбутніх тенденцій і змін у галузі та економіці загалом.

Щодо організаційного напрямку, то основну увагу приділяють розробленню механізмів спільної діяльності і виявленню потенційної синергії між різними суб'єктами, що входять до складу інтегрованих структур [13]. Це передбачає чітке визначення ролей і відповідальності кожного учасника, а також налагодження ефективної взаємодії і комунікації між ними для досягнення спільних цілей.

Такий підхід дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність діяльності, а також сприяє адаптації до змінюваних умов ринку, що є критично важливим у контексті глобалізаційних процесів і постійної необхідності інновацій

**Висновки.** Отже, для подальшого розвитку інтегрованих структур бізнесу необхідно зосередити зусилля на покращенні управлінських структур, удосконаленні законодавчої бази та розвитку внутрішніх механізмів конфліктної взаємодії. Це забезпечить адекватну реакцію на виклики сучасного економічного середовища та підсилить їхню роль як основних драйверів економічного зростання в Україні.

#### Список використаних джерел

1. Danyliv Kh., Serheiev O., Havryliak T. Features of Innovative Development of Small Entrepreneurship Structures in Foreign Countries and Its Use in Ukraine. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.94>
2. Бондарчук М. К. Механізм моніторингу функціонування бізнес-структури. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9385>
3. Бондарчук М. К. Інформаційне забезпечення моніторингу бізнес-структур. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. №10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9384>
4. Бондарчук М. К. Організаційне проектування санаційних інновацій у різних об'єднаннях підприємницького бізнесу. *Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств*: монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. С. 290-301.
5. Бондарчук М. К., Паранчук С. В., Червінська О. С., Вишницький Н. Потреба системи раннього попередження і реагування в антикризовому управлінні бізнес-структур. *Scientific research of the XXI century*. Vol. 1: Collective Monograph. Los Angeles: GS Publishing Service, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51587/9781-7364-13302-2021-001>
6. Кібік О. М., Отливанська Г. А. *Економіка та управління бізнес-структурою*. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2021. 63 с.
7. Ілляшенко С. М. *Управління інноваційним розвитком*. Суми: Університетська книга. 2005. 324 с.
8. Онікієнко В. В., Смельяненко Л. М., Терон І. В. *Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України*: монографія. Київ: РВПС НАН України, 2006. 480 с.
9. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Пітюлич М. М. Інноваційне підприємництво як елемент стратегічного управління розвитком регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». 2023. № 1. С. 15-22. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-2>

10. Олексюк Г. В., Хром'як Й. Я., Попадинець Н. М. Маркетингова стратегія як інструмент реалізації стратегічного плану розвитку територіальних громад. *Економіка України*. 2022. № 7. С. 67-88. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067>
11. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М., Самотій Н. С. Управління територіальними громадами на засадах територіального маркетингу: теоретико-методологічні аспекти. *Регіональна економіка*. 2021. №3(101). С. 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2>
12. Прокопівний С. Ф. *Економіка підприємства*. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
13. Прокопенко О. В. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку: складові та стан його ринкової структури. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 167-175.
14. Napushchak-Yefimenko L. M., Synianska Y. M., Baula O. V. Формування інтегрованих бізнес-груп в Україні як форма прояву нових інституційних структур. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. №(4). С. 38-47. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.4.4>
15. Карпенко А. В. Карпенко Н. М. Механізм управління розвитком кластерів в Україні як особливою формою бізнес-спільнот. *Економіка і організація управління*. 2023. №.2(50). С. 61-75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.6>.

#### References

1. Danyliv, Kh., Serheiev, O., & Havryliak, T. (2021). Features of Innovative Development of Small Entrepreneurship Structures in Foreign Countries and Its Use in Ukraine [Features of Innovative Development of Small Entrepreneurship Structures in Foreign Countries and Its Use in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.94>
2. Bondarchuk, M. K. (2023). Mekhanizm monitorynhu funktsionuvannya biznes-struktury [Mechanism for monitoring the functioning of a business structure]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomiczni nauky» – International scientific journal Internauka. Series: Economic Sciences*, 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9385> [in Ukrainian].
3. Bondarchuk, M. K. (2023). Informatsiyne zabezpechennya monitorynhu biznes-struktur [Information support for monitoring business structures]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomiczni nauky» – International scientific journal Internauka. Series: Economic Sciences*, 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9384> [in Ukrainian].
4. Bondarchuk, M. K. (2016). Orhanizatsiyne proektuvannya sanatsiynykh innovatsiy u riznykh ob'ednannnyakh pidpryyemnyts'koho biznesu [Organizational design of rehabilitation innovations in various business associations]. In *Upravlinnya innovatsiynoyu, investytsiynoyu ta ekonomichnoyu diyal'nistyuu intehrovanykh ob'ednan' ta pidpryyemstv [Management of innovation, investment and economic activities of integrated associations and enterprises]*. Dnipropetrovsk: Porohy, 2016. P. 290-301. [in Ukrainian].
5. Bondarchuk, M. K., Paranchuk, S. V., Chervinska, O. S., & Vyshnytskyy, N. (2021). Potreba systemy rann'oho poperedzheniya i reahuvannya v antykrizovomu upravlinni biznes-struktur [The need for an early warning and response system in anti-crisis management of business structures]. In *Scientific research of the XXI century: Vol. 1*. Los Angeles: GS Publishing Service. DOI: <https://doi.org/10.51587/9781-7364-13302-2021-001> [in Ukrainian].
6. Kibik, O. M., & Otlyvanska, H. A. (2021). *Ekonomika ta upravlinnya biznes-strukturoyu [Economics and Management of Business Structure]*. Odesa: National University "Odesa Law Academy". [in Ukrainian].
7. Illyashenko, S. M. (2005). *Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom [Management of Innovative Development]*. Sumy: Universytets'ka knyha. [in Ukrainian].
8. Onikiyenko, V. V., Yemelyanenko, L. M., & Teron, I. V. (2006). *Innovatsiyna paradyhma sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny [Innovative Paradigm of Socio-Economic Development of Ukraine]*. Kyiv: RVPS NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
9. Oleksyuk, H. V., Popadynets, N. M., & Pityulych, M. M. (2023). Innovatsiynne pidpryyemnytstvo yak element stratezhichnoho upravlinnya rozvytkom rehionu [Innovative entrepreneurship as an element of strategic management of regional development]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky» – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series "Economic Sciences"*, 1, 15-22. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-2> [in Ukrainian].
10. Oleksyuk, H. V., Khromyak, Y. Ya., & Popadynets, N. M. (2022). Marketynhova stratehiya yak instrument realizatsiyi stratezhichnoho planu rozvytku terytorial'nykh hromad [Marketing strategy as a tool for implementing the strategic plan for the development of territorial communities]. *Ekonomika Ukrayiny – Economy of Ukraine*, 7, 67-88. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.07.067> [in Ukrainian].
11. Oleksyuk, H. V., Popadynets, N. M., & Samotiy, N. S. (2021). Upravlinnya terytorial'nyimi hromadamy na zasadakh terytorial'noho marketynhu: teoretyko-metodolohichni aspekty [Management of territorial communities based on territorial marketing: theoretical and methodological aspects]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 3(101), 15-27. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-3-2> [in Ukrainian].
12. Pokropyvnyy, S. F. (2001). *Ekonomika pidpryyemstva [Economics of the enterprise]*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
13. Prokopenko, O. V. (2011). Motyvatsiynny mekhanizm innovatsiynnoho rozvytku: skladovi ta stan yoho rynkovoyi struktury [Motivational mechanism of innovative development: components and state of its market

- structure]. *Marketing i menedzhment innovatsiy – Marketing and management of innovations*, 1, 167-175. [in Ukrainian].
14. Hanushchak-Yefimenko, L. M., Synianska, Y. M., & Baula, O. V. (2022). Formuvannya intehrovanykh biznes-hrup v Ukraini yak forma proyavu novykh instyutsiynykh struktur [Formation of integrated business groups in Ukraine as a form of manifestation of new institutional structures]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen' – Journal of strategic economic research*, (4), 38-47. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.4.4> [in Ukrainian].
  15. Karpenko, A. V. & Karpenko, N. M. Mekhanizm upravlinnya rozvytkom klasteriv v Ukraini yak osoblyvoyu formoyu biznes-spil'not [Mechanism of management of cluster development in Ukraine as a special form of business communities]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya – Economics and organization of management*, 2 (50), 61-75. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.6>. [in Ukrainian].

**Rybyak V. V. Tools for the development of integrated business structures in Ukraine.**

*In the context of globalization of economic processes and increasing the competitiveness of the national economy, integrated business structures play an important role. Ukraine faces challenges related to the need to adapt to international standards and increase the efficiency of internal corporate mechanisms. Integrated business structures, which include various forms of partnerships from corporate mergers to strategic alliances, are the main tools for implementing this adaptation. The purpose of the article is to analyze and optimize the use of tools for the development of integrated business structures in Ukraine in the context of globalization and to increase their competitiveness. The article examines the importance of integrated business structures in the context of globalization and their role in strengthening the national economy of Ukraine. The author analyzes the challenges faced by Ukraine due to the need to adapt to international standards and the effectiveness of corporate mechanisms. Different forms of partnership are grouped, from corporate mergers to strategic alliances. The current state of the Ukrainian economy, characterized by active reform of the industrial sector and attempts to integrate into global markets, is summarized. The main problems are systematized, including corporate governance, imperfect legislation, and a high level of corporate conflicts, which complicate the effective integration and use of the potential of integrated structures. The importance of developing and using tools that facilitate the development of integrated structures is determined, since its adequate use can significantly increase the efficiency of activities and investment attractiveness of Ukraine. It is proved that strategic planning and innovative methods, such as foresight studies, branding of territories and program-targeted approach, are effective in solving these problems and contribute to the sustainable development of integrated structures. It is proposed that further research and implementation of these strategies will allow Ukraine to better adapt to globalization processes and improve its position in the international arena, thereby increasing the efficiency of the national economy.*

*Keywords: development tools, business structures, integrated structures, potential, efficiency, mechanisms.*

*Риб'як Валерій Валерійович – аспірант кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: [rybiak.valerii.v@gmail.com](mailto:rybiak.valerii.v@gmail.com); ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7532-394X>). Rybyak Valeriy Valeriyovych – Postgraduate of the Department of finance of the Lviv Polytechnic National University.*

Надійшло 19.10.2024 р.