

## ІНТЕГРАЦІЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### INTEGRATION OF CONSTRUCTION ENTERPRISES AS A FACTOR INCREASING THEIR COMPETITIVENESS

У статті розглянуті сучасні бізнес-процеси в Україні, які все більше впроваджуються у рамках спільної діяльності бізнес-груп. Розглянуто важливі чинники сталого економічного розвитку для будівельних підприємств. Визначено, що на сучасному етапі одна з перспективних стратегій розвитку будівельних підприємств компанії, що впроваджується шляхом розробки та експлуатації нових резервів діяльності – це інтеграція. Наведено основні причини активного зростання ринку інтеграційних процесів, які сприяють збільшенню кількості інтеграційних процесів. У статті розглянуті сучасні бізнес-процеси в Україні, які все більше впроваджуються у рамках спільної діяльності бізнес-груп. Наведено основні чинники сталого економічного розвитку для будівельних підприємств. Наведено основні причини активного зростання ринку інтеграційних процесів, які сприяють збільшенню кількості інтеграційних процесів. Також у статті розглянуто відносини між зацікавленими сторонами в будівельній галузі. Розглянуто конкурентні переваги та слабкі сторони вертикальної та горизонтальної інтеграції будівельних підприємств в розрізі їх доцільності у різних ринкових умовах. Визначено згідно результатів дослідження, що будь-яка інтеграція, як вертикальна, так і горизонтальна, може стати інструментом підвищення конкурентоспроможності будівельної організації. Навпаки, якщо прийняття рішень не базується на систематичному кількісному аналізі всіх чинників, інтеграція може стати серйозною конкурентною слабкістю.

**Ключові слова:** інтеграція, злиття та поглинання підприємств, підвищення конкурентоспроможності, підприємницькі структури в будівництві, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

The article examines modern business processes in Ukraine, which are increasingly implemented within the framework of joint activities of business groups. Considered important factors of sustainable economic development for construction enterprises. It was determined that at the current stage, one of the promising strategies for the development of the company's construction enterprises, which is implemented through the development and exploitation of new reserves of activity, is integration. The main reasons for the active growth of the market of integration processes, which contribute to the increase in the number of integration processes, are given. The structural and organizational aspect of coordinating the interests of the participants in the integration processes is defined. Considered important parameters within the framework of determining the quality of any type of organizational structure. The article also examines relations between interested parties in the construction industry. The specifics of the terminology were studied in detail and the main participants in the construction process were identified. Competitive advantages and weaknesses of vertical and horizontal integration of construction enterprises in terms of their expediency in different market conditions are considered. According to the results of the research, it was determined that any integration, both vertical and horizontal, can become a tool for increasing the competitiveness of a construction organization. On the contrary, if decision-making is not based on a systematic quantitative analysis of all factors, integration can become a serious competitive weakness. In order for integration to lead to a sustainable and long-term competitive advantage, a detailed analysis of all possible risks is required, as the recovery costs can be high. Four reasons and requirements for vertical integration and their application to the domestic market of construction services are analyzed. It has been shown that insolvency and earnings growth of growth companies can have the greatest impact on vertical integration decisions. The most desirable type of vertical integration in the construction services market is direct integration, in which the construction company actually takes over the functions of the developer-client. Therefore, each integration, both vertical and horizontal, can become a tool for increasing the competitiveness of a construction company. Conversely, integration can become a serious competitive weakness if decision-making is not based on a systematic quantitative analysis of all factors. In order for integration to lead to a sustainable, long-term competitive advantage, a detailed analysis of all possible threats is necessary, as the costs of eliminating them can be high. Quasi-integration or partial integration should be considered as an alternative to full integration.

**Key words:** integration, merger and acquisition of enterprises, increasing competitiveness, business structures in construction, vertical integration, horizontal integration.

УДК 334.7

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure72-16>

#### Колодяжна Т.В.

к.е.н., доцент кафедри фінансів,  
обліку та безпеки бізнесу,  
Харківський національний університет  
міського господарства  
імені О.М. Бекетова

#### Вінниченко О.В.

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
обліку та безпеки бізнесу,  
Харківський національний університет  
міського господарства  
імені О.М. Бекетова

#### Kolodyazhna Tetyana

Kharkiv National University  
of Urban Economy named  
after O.M. Beketova

#### Vynnychenko Olena

Kharkiv National University  
of Urban Economy named  
after O.M. Beketova

**Постановка проблеми.** Сучасні бізнес-процеси в Україні все більше впроваджуються у рамках спільної діяльності бізнес-груп. Найбільш розповсюдженими з них є великі акціонерні товариства, фінансово-промислові групи, холдинги, а також інші структури асоціативного типу. Розвиток таких підприємств забезпечує менеджер інтегрованої структури. Загальні стратегії та довгострокові плани створюють відносини підпорядкування та спільної координації щодо провадження діяльності, взаємної участі у капіталах і відповідальність

один за одного. В материнських компаніях (штаб-квартира, центральні компанії), утворюються спеціальні організаційні структури зі спільним управлінням (інтегрована) щодо діяльності компаній. Структури та методи контролю даних об'єднань відрізняються від їх традиційних моделей.

Прискорення трансформацій у середовищі, постійно існуюча жорстка конкуренція, нові вимоги клієнтів і зміна позицій, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових несподіваних можливостей, відкриття в галузях новітніх досягнень науки і

техніки, інтенсивний розвиток інформаційно-комунікаційних мереж, широка доступність сучасних технологій, підвищення ролі людських ресурсів і багато інших причин є важливими чинниками сталого економічного розвитку для будівельних підприємств [8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме Р. Качалова, Л.О. Ганієвої, М.І. Баканова, Ю.Н. Кузнецова, Л.Г. Окорокової, А.Н. Асаула, Г. Клейнера, Г. Мерзлікіної, Б. Мочалова, О.О. Свінарьова та інших. Однак наукову розробленість цієї проблеми в цілому ще не можна визнати вичерпною. Зокрема, остаточно не опрацьовані питання, що стосуються саме підвищенню рівня конкурентоспроможності будівельних підприємств за рахунок успішної та ефективної інтеграції.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження процесу досягнення конкурентних переваг будівельних підприємств за рахунок інтеграції.8

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

В сучасних умовах вітчизняні виробники не повинні орієнтуватися тільки на звичайні рішення існуючих проблеми. Вони повинні активно приділяти увагу саме розробці довгострокової стратегії розвитку, яка дозволить їм адаптуватися до постійно змінного зовнішнього середовища. На сучасному етапі одна з перспективних стратегій розвитку будівельних підприємств компанії, шляхом розробки та експлуатації нових резервів діяльності – це інтеграція. Найпоширенішими формами цього процесу є злиття, поглинання та об'єднання [2].

Основною причиною значного зростання ринку інтеграційних процесів полягає у тому, що саме таким шляхом відбувається значне збільшення вартості компанії за короткий період часу. Саме інтеграційні процеси у вигляді злиття або поглинання є основою сучасної могутності найбільших корпорацій. Вони не просто направлені на зростання та капіталізацію корпоративних прибутків, а й на придбання та завоювання стратегічних конкурентних переваг на ринку.

У науковій літературі [6; 7] наводяться перелік факторів, які сприяють збільшенню кількості інтеграційних процесів. До основних з них можна віднести: глобалізацію світової економіки (боротьба багатьох корпорацій щодо виживання та розвиток в умовах глобального ринку стає основним стратегічним фактором, що визначає діяльність в рамках здійснення процесів злиття та поглинання); всесвітня лібералізація економічних відносин, що знайшло відображення в міжнародному праві та в національному законодавстві; лібералізація транскордонного руху капіталу; капіталізація підприємницького та приватного капіталу;

зростання значення дороговартісних наукових досліджень та ін.

Структурно-організаційний аспект щодо узгодження інтересів учасників інтеграційних процесів включає наступне: визначення типу організаційної структури; формування організації міжгалузевих зв'язків; визначення масштабу виробничо-господарської діяльності; орієнтація початку створення «згори вниз» (за рішенням уряду), «знизу вверх» (за ініціативою учасників); визначення напрямку інтеграції: вертикальна і горизонтальна, пряма і протилежна, прогресивна і регресивні, конгломеративні, а також гібридні форми інтеграції, які включають як горизонтальну, так і водночас вертикальну інтеграцію.

Як показує аналіз літературних джерел, інтеграція компаній може досягати різних цілей і відповідати різним стратегіям і тому може мати різні результати [8].

Для визначення якості будь-якого типу організаційної структури досить важливим є: системний підхід; оптимальне поєднання централізованого управління та місцевого самоврядування; чітке визначення ролей, обов'язків і прав кожної частини структури; максимальне скорочення часу передачі інформації від вищого керівництва до безпосередніх виконавців роботи; створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві та попиті виробленої продукції або наданих послуг; надання повноважень приймати рішення в кожному конкретному випадку підрозділу, який володіє найбільшою кількістю інформації з цієї теми; широке використання колективних форм організації управління; адаптація окремих частин блоку управління до загальної системи зовнішнього середовища.

Дослідження саме основних мотивів, які спонукають підприємства до впровадження інтеграційних процесів, є одним із ключових моментів під час прийняття рішення про їх необхідність.

Важливо також відзначити, що кожна форма інтеграції має ряд переваг і недоліків.

Давайте розглянемо переваги перспектив інтеграції, до яких можна віднести до [8]: загальна економія статті операційних витрат за рахунок консолідації служб маркетингу, бухгалтерії та збуту; забезпечення ефективності за рахунок ефекту масштабу; економія, що досягається шляхом створення нової, більш ефективної системи управління з використанням інноваційних технологій; наявність фінансування, економія за рахунок пошуку нових джерел фінансування, вартість фінансування та досягнення інших вигід.

Серед недоліків дослідники виділяють: наявна зміна щодо збільшення частки постійних витрат; ризик перевищення межі достатнього для функціонування розміру компанії, що може в певних випадках призвести до зниження ефективності

функціонування; ризик зменшення гнучкості та динамічності в міру зміни технологічного процесу та попиту на результат; управлінські ризики, що в певному випадку, нажаль, призводять до ускладнень у структурі управління [5].

При розробці механізму підвищення конкурентоспроможності організації, що працює на ринку будівельних послуг, може бути використаний такий стратегічний інструмент, як вертикальна та горизонтальна інтеграція.

У цій статті ми обговорюємо варіанти інтеграційних рішень для отримання конкурентних переваг компаній на вітчизняному ринку будівельних послуг, розглядаємо їх передумови, а також аналізуємо можливі негативні наслідки інтеграції.

У будівельній галузі вертикальна інтеграція постачальником будівельних послуг може відбуватися як у зворотному напрямку (виробництво та торгівля будівельними матеріалами та компонентами), так і в прямому (продаж готової будівельної продукції).

Горизонтальна інтеграція може включати розширення бізнесу на суміжні підприємства (наприклад, організація, яка виконує загальнобудівельні роботи, може бути інтегрована в інженерно-оздоблювальний бізнес) [7].

1. Учасники будівельної галузі. Перш ніж детальніше заглиблюватися в конкурентні переваги та слабкі сторони вертикальної та горизонтальної інтеграції, давайте розглянемо відносини між зацікавленими сторонами в будівельній галузі та специфіку термінології, яка використовується в цій галузі. Виділимо основних учасників процесу будівництва. Це: інвестор, забудовник, користувач, генпідрядник і субпідрядник.

Інвестор – компанія, яка вкладає кошти (власні або залучені) у будівництво об'єкта нерухомості [2].

Під забудовником мається на увазі «фізична або юридична особа, яка здійснює будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів капітального будівництва на земельній ділянці, що перебуває у її власності, а також проводить інженерні дослідження, готує проектну документацію на їх будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт» [7].

Основними функціями забудовника є: фінансування будівельних робіт; забезпечення контролю якості, технічного контролю та моніторингу виконання договору генпідряду; постачання будівельних матеріалів та комплектуючих через сторонні організації або самостійно.

Крім того, в будівельній галузі існують різні особи інтеграції функцій клієнта, користувача та генерального підрядника.

Замовник – «юридична або фізична особа, яка розмістила замовлення іншій особі – виробнику,

продавцю, постачальнику товарів і послуг (виконавцю). У ролі замовника можуть виступати уряд, державні органи, установи, організації, компанії, громадяни» [7].

Підрядники – «фізичні та юридичні особи, які виконують роботи за договором підряду та (або) державним чи комунальним договором із споживачами відповідно до Цивільного кодексу України».

Підрядникам необхідна ліцензія на виконання видів робіт, які відповідно до національного законодавства потребують ліцензії...» [1].

Відмінність генпідрядника від субпідрядника полягає в наступному. Якщо обов'язок підрядника виконувати зобов'язання за договором не впливає з договору підряду, підрядник має право доручити виконання ряду робіт іншим особам (субпідрядникам). У цьому випадку підрядник бере на себе роль генпідрядника.

У спеціальній літературі можна зустріти термін «розробник». Термін розробник зараз використовується в двох різних контекстах [2]. Перший варіант (вартісний розвиток), коли професійний менеджер (підприємницька структура) ініціює та забезпечує реалізацію найкращого варіанту розвитку нерухомості, в тому числі фінансової складової проекту. При цьому забудовник не вкладає власні кошти в реалізацію проекту. У другому варіанті (спекулятивна забудова) забудовник виконує ті ж функції, але при цьому бере участь у проекті власними коштами. Якщо забудовник має права на землю, на якій будується, він може вважатися забудовником.

Вертикальна та горизонтальна інтеграція корпоративних структур у будівельній галузі. Здійснення інтеграції, як вертикальної, так і горизонтальної, доцільно, коли керівництво будівельної компанії бачить перспективу значного скорочення витрат при заміні ринкових операцій внутрішньоекономічними операціями та бізнес-процесами. Слід зазначити, що будь-який вид повної інтеграції далеко не завжди є прибутковим і в багатьох випадках більш перспективною може бути часткова інтеграція або квазіінтеграція на основі різних варіантів альянсів між компаніями з точки зору горизонтальних або вертикальних бізнес-процесів [5].

Конкурентні переваги інтеграції необхідно враховувати при обробці ринкової інформації. Багатьом будівельним компаніям, як комерційним, так і монтажним, потрібен власний відділ для збору інформації та створення номенклатурних баз даних. В умовах вертикальної інтеграції витрати на утримання таких відділів розподіляються між усіма підрозділами компанії [8]. При вертикальній інтеграції виробничий і збутовий відділи отримують вигоду від наявності постійного клієнта (технічного відділу) і не несуть додаткових витрат на реалізацію своєї продукції. До переваг будівельного відділу можна віднести можливість

кастомізації будівельних матеріалів і компонентів відповідно до потреб конкретного будівельного майданчика [3].

Ще однією важливою перевагою інтегрованої організації перед конкурентами є її позиціонування як компанії, яка може задовольнити всі потреби своїх клієнтів, не вдаючись до послуг сторонніх компаній. Це особливо важливо для організацій, які дотримуються стратегії лідерства за витратами, адже укладаючи контракт з інтегрованою компанією, клієнт економить на послугах генерального підрядника (вартість таких послуг становить 3–10% від загальної вартості праці та матеріалів). При цьому горизонтально інтегрована будівельна компанія отримує конкурентну перевагу, оскільки відпадає необхідність пошуку субпідрядників, готових виконати необхідний обсяг робіт за прийнятною ціною і необхідної якості [3].

Вертикально інтегрована компанія у зворотному напрямку також досягає подібних конкурентних переваг. У цьому випадку економія полягає в тому, що не потрібно шукати постачальників будівельних матеріалів і комплектуючих за найпривабливішою ринковою ціною.

Слід зазначити, що зниження витрат можливе не лише за рахунок інтеграції з виробництвом будівельних матеріалів. Вже саме створення офісу продажів допомагає досягти конкурентних переваг. Обсяг закупівель, який запитує монтажний відділ, може бути занадто малим, щоб отримати великі знижки від постачальників. Однак, якщо є замовлення клієнтів від відділу продажів, загальний обсяг закупівель є достатнім, щоб отримати кращі ціни від виробників будівельних матеріалів.

У деяких випадках вертикальна та горизонтальна інтеграція може покращити розробку технологій та прикладних рішень. Наприклад, завдяки горизонтальній інтеграції будівельна компанія може досягти якісного поєднання спільних будівельних, інжинірингових, монтажних та оздоблювальних послуг, підвищуючи їхню цінність і зменшуючи кількість переробників.

Інтеграція може створити додаткові можливості для диференціації продукції будівельних компаній. Наприклад, якщо будівельна компанія підбирає будівельний майданчик, то на екологічно чистому майданчику можна побудувати "зелене" житло з екологічно чистих матеріалів. Це можливо, якщо будівельна компанія виступає девелопером.

Слід зазначити, що на характер конкуренції в будівельній галузі сильно впливає споживач будівельної продукції. За статистикою, банкрутство споживачів є основним фактором, що обмежує діяльність будівельних компаній [6]. У зв'язку з цим вертикальна інтеграція (продаж готової будівельної продукції), яка вимагає великих фізичних інвестицій, може принести більше прибутку і

захистити будівельне підприємство від тиску девелоперських агентств.

Якщо будівельна фірма співпрацює з підрядниками, рентабельність яких є достатньо високою (має бути принаймні вищою за рентабельність будь-якого альтернативного вкладення інвестованого капіталу), інтеграція може бути вигідною, навіть якщо вона не створює нових конкурентних переваг.

Тепер розглянемо можливі конкурентні слабкості, спричинені інтеграцією. При зворотній вертикальній інтеграції компанія, що починає виробництво або продаж будівельних матеріалів і комплектуючих, потребує постійного обсягу продажів власної продукції. В умовах падіння ринку інженерно-монтажний відділ не може задовольнити вимоги відділів продажу та виробництва для ефективної роботи. У такій ситуації компанія змушена продавати свою продукцію за ціною, нижчою за ринкову. Однак, якщо компанія спочатку мала доступ до каналів збуту або налагодила власні канали збуту, то відсутність замовлень з боку проектно-монтажного відділу суттєво не вплине на роботу збутової та виробничої частини компанії.

До слабких сторін інтегрованих компаній також можна віднести обмеження у виборі постачальників, субпідрядників або каналів дистрибуції. Коли на ринку з'являється нова технологія або будівельний матеріал, реструктуризувати інтегровану компанію буде набагато складніше, ніж неінтегровану. Постачальники будівельних матеріалів часто пропонують своїм клієнтам навчання з використання своєї продукції. Інтегровані фірми матимуть труднощі з доступом до цієї інформації [6].

Ми також звертаємо увагу на високі капітальні інвестиції та високі бар'єри для виходу з будівельної галузі в період інтеграції. Інвестиції в інтеграційні процеси можуть бути дуже високими. При вертикальній інтеграції, коли будівельна компанія перебирає на себе функції девелопера, вона повинна купувати або орендувати землю під забудову і платити за комунікації, і все це в рамках нового типу організаційної структури. Діяльність, яка приваблює інвесторів і покупців нерухомості. У випадку зворотної інтеграції будівельна компанія повинна нести всі витрати, пов'язані зі створенням виробничої або дистриб'юторської структури. Водночас інвестиції в інтеграційні процеси можуть генерувати низькі грошові потоки, що ускладнює вихід з бізнесу.

Як стратегічну цінність інтеграції ми виділяємо ускладнення системи управління компанією. У деяких випадках може знадобитися не лише збільшення кількості організаційних одиниць, але й зміна всієї структури управління компанією.

Оскільки вертикальна інтеграція не завжди є економічно ефективною, часткова або майже повна інтеграція в деяких випадках може бути

набагато більш конкурентоспроможною. Завдяки низці переваг вони можуть захистити компанію від ризику повної інтеграції. У своїй книзі "Конкурентна стратегія: методологія аналізу галузі та конкурентів" М. Портер визначає найпоширеніші форми квазіінтеграційних рішень [4]: інвестиції, які не передають контрольний пакет акцій; надання кредиту або кредитних гарантій; авансові платежі; ексклюзивні операційні угоди; професійна логістична організація; спільні дослідження та розробки.

2. Причини та вимоги до вертикальної інтеграції. Д. Стак та Д. Уайт визначили чотири реальні причини вертикальної інтеграції [8]:

- високо ризикований і ненадійний ринок (транзакції є ризикованими, довгострокові контракти занадто дорогі або неможливі);

- пов'язані фірми у виробничому ланцюжку мають більшу ринкову владу, ніж відповідна фірма;

- вертикальна інтеграція може призвести до сильної ринкової влади, яка може допомогти подолати бар'єри для входу та цінову дискримінацію в різних сегментах ринку;

- ринок ще досить молодий і несформований, вертикальна інтеграція необхідна для розвитку компанії, інакше ринок скоротиться і група постачальників і одержувачів залишить його.

Проаналізувавши ці чотири причини та застосувавши їх до вітчизняного ринку будівельних послуг, ми дійшли наступного висновку. Контракти на українському будівельному ринку не характеризуються підвищеним ризиком порівняно з іншими секторами, а укладання довгострокових контрактів є звичайною практикою. Аналізуючи галузеву конкуренцію відповідно до впливу п'яти сил, визначених Портером (загроза появи нових конкурентів, загроза появи заміників, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців та суперництво між існуючими фірмами) [4], ми дійшли висновку, що основними вигодонабувачами будівельних послуг є переважно девелоперські компанії.

Вертикальна інтеграція не дозволяє будівельним компаніям змінювати рівень бар'єрів для входу на ринок та застосовувати дискримінаційну цінову політику. Український ринок будівельних послуг став усталеним і, незважаючи на період рецесії в секторі, більшість компаній, задіяних у виробничому ланцюжку, продовжують працювати на ринку.

Тому можна зробити висновок, що неплатоспроможність та зростання прибутків компаній, що розвиваються, можуть мати найбільший вплив на рішення про вертикальну інтеграцію.

Найбільш бажаним типом вертикальної інтеграції на ринку будівельних послуг є пряма інтеграція, при якій будівельна компанія фактично перебирає на себе функції забудовника-клієнта. Слід пам'ятати, що цей тип інтеграції вимагає значних

капіталовкладень. У випадку зворотної інтеграції може бути доцільним створення додаткових каналів дистрибуції.

Прикладом виправданої інтеграції може бути ситуація, коли використання нових для внутрішнього ринку будівельних технологій вимагає застосування нових будівельних матеріалів.

У цьому випадку будівельна компанія може відкрити комерційний відділ (а в майбутньому і виробничий), який може вивести новий продукт на внутрішній ринок.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, кожна інтеграція, як вертикальна, так і горизонтальна, може стати інструментом підвищення конкурентоспроможності будівельної компанії [7]. І навпаки, інтеграція може стати серйозною конкурентною слабкістю, якщо прийняття рішень не ґрунтується на систематичному кількісному аналізі всіх факторів. Для того, щоб інтеграція призвела до стійкої, довгострокової конкурентної переваги, необхідний детальний аналіз усіх можливих загроз, оскільки витрати на їх усунення можуть бути високими. Квазіінтеграція або часткова інтеграція повинна розглядатися як альтернатива повній інтеграції.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Цивільний кодекс України від від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030435> (дата звернення: 20.03.2023).
2. Аванесова Н.Е., Шевченко В.В., Колодяжна Т.В. Strategic management system: analysis of enterprise management requirements. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск № 6 (33). 2021. С. 58–62.
3. Іфтемічук В.С., Іфтемічук М.В. Економічний словник – довідник. Чернівці: Прут, 1997. 427 с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 15.03.2023).
5. Портер М.Е.; пер. Олійник А., Скільський Р. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1997. 390 с.
6. Рижаківа Г.М. Альтернативні аналітичні інструменти забезпечення економічної безпеки державного інвестування будівельних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 16. С. 203–208.
7. Управління ресурсами підприємства : монографія. За заг ред. Г.О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2014. 418 с.
8. Хаустова В.Є., Колодяжна Т.В. Вплив процесів злиттів та поглинань компаній на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2019. 416 с.

#### REFERENCES:

1. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid vid 16.01.2003 № 435-IV. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/T030435> (accessed March 20, 2023).

2. Avanesova N.E., Shevchenko V.V., Kolodiazhna T.V. (2021) Strategic management system: analysis of enterprise management requirements [Strategic management system: analysis of enterprise management requirements]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 6 (33), pp. 58–62.

3. Iftemichuk V.S., Iftemichuk M.V. (1997) *Ekonomichnyi slovnyk – dovidnyk*. [Economic dictionary – reference]. Chernivtsi: Prut, 427 p.

4. Ofitsiinyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky [Ukrainy Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed March 15, 2023).

5. Porter M.E.; per. Oliinyk A., Skilskyi R. (1997) *Stratehiia konkurentiv: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv* [Competition strategy: a method of analyzing industries and activities of competitors]. Kyiv: Osnovy, 390 p.

6. Ryzhakova H.M. (2017) Alternatyvni analitychni instrumenty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavnoho investuvannia budivelnykh proektiv [Alternative analytical tools for ensuring the economic security of state investment in construction projects]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 16, pp. 203–208.

7. Shvydanenko H.O. (2014). *Upravlinnia resursamy pidpriemstva : monohrafiia* [Enterprise resource management: monograph]. Kyiv: KNEU, 418 p.

8. Khaustova V.Ie., Kolodiazhna T.V. (2019) *Vplyv protsesiv zlyttiv ta pohlynan kompanii na konkurentospromozhnist ekonomiky v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia* [The impact of the processes of mergers and acquisitions of companies on the competitiveness of the economy in the conditions of globalization: a monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L.M., 416 p.