

Оригинальная статья
Original article

УДК 334.7

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-7

Андросова И.В.¹
Евченко А.В.²

**Стратегическая интеграция бизнеса: ключевые векторы
развития в условиях трансформации современной экономики
и управления**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,
ул. 50 лет Октября, 94, Курск 305040, Россия

¹e-mail: irinka-rusik@mail.ru

²e-mail: a.v.evchenko@gmail.com

¹ORCID: 0000-0003-0692-2391

²ORCID: 0009-0002-8394-0366

*Статья поступила 18 января 2026 г.; принята 20 февраля 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. Статья посвящена решению научно-практической проблемы определения ключевых направлений развития стратегической интеграции на основе выстраивания партнерских взаимоотношений между компаниями в условиях динамичных изменений в обществе, экономике и бизнесе. В работе проведен компаративный анализ ключевых преимуществ и ограничений интеграционного сотрудничества бизнес-структур в формате стратегических партнерств, действующих в условиях трансформации современной экономики и управления. При написании статьи использованы общенаучные приемы анализа и синтеза; специфические методы: монографический, абстрактно-логический и контент-анализ различных исследований. Авторы приводят примеры успешных зарубежных и отечественных практик бизнес-структур, активно внедряющих интеграционные механизмы и инструменты, демонстрируя их эффективность в различных отраслях и видах деятельности. В результате проведенного анализа выявлены наиболее значимые факторы успешной стратегической интеграции бизнеса, позволяющие сформировать устойчивые и долгосрочные партнерства. По итогам исследования авторами выделены ключевые направления развития стратегической интеграции бизнеса на основе создания устойчивых партнерских отношений, реализация которых приведет к достижению синергетического эффекта всеми участниками сотрудничества. Полученные выводы и рекомендации будут полезными как для ученых, исследующих динамику и особенности взаимодействий между бизнес-структурами, так и для практикующих менеджеров, заинтересованных в рационализации управления партнерскими проектами на разных этапах их жизненного цикла. Перспективные исследования могут сосредоточиться на детальном изучении влияния передовых технологий на форматы делового взаимодействия и партнерские отношения в бизнесе, а также анализе особенностей интеграционных процессов в различных секторах экономики, что поз-

волит глубже понять их специфику и уточнить основные направления дальнейшего развития.

Ключевые слова: стратегическое управление; предпринимательские структуры; взаимодействие и сотрудничество; бизнес-партнерство; эффективность управления; интеграция совместной деятельности; синергия

Для цитирования: Андросова И.В., Евченко А.В. Стратегическая интеграция бизнеса: ключевые векторы развития в условиях трансформации современной экономики и управления // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 86-96. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-7

UDC 334.7

Irina V. Androsova¹
Andrey V. Evchenko²

Strategic Business Integration: Key Development Vectors in the Context of Modern Economy and Management Transformation

Southwest State University,
94 50 Let Oktyabrya St., Kursk 305040, Russia

¹e-mail: irinka-rusik@mail.ru

²e-mail: a.v.evchenko@gmail.com

¹ORCID: 0000-0003-0692-2391

²ORCID: 0009-0002-8394-0366

Abstract. This article addresses the scientific and practical challenge of identifying key areas for strategic integration development through building partnerships between companies in the context of dynamic changes in society, the economy, and business. The paper provides a comparative analysis of the key advantages and limitations of integrated cooperation between business structures in the format of strategic partnerships operating in the context of the transformation of the modern economy and management. General scientific methods of analysis and synthesis were used in writing the article, as well as specific methods: monographic, abstract-logical, and content analysis of various studies. The authors provide examples of successful foreign and domestic practices of business structures actively implementing integration mechanisms and tools, demonstrating their effectiveness in various industries and activities. The analysis revealed the most significant factors in successful strategic business integration, enabling the formation of sustainable and long-term partnerships. Based on the results of the study, the authors identified key areas for the development of strategic business integration based on the creation of sustainable partnerships, the implementation of which will lead to a synergistic effect for all participants in the cooperation. The findings and recommendations will be useful both for scholars studying the dynamics and characteristics of interactions between business structures and for practicing managers interested in streamlining the management of partnership projects at various stages of their lifecycle. Future research could focus on a detailed study of the impact of advanced technologies on business interaction formats and partnerships, as well as an analysis of the specifics of integration processes in various economic sectors, which will allow for a deeper understanding of their specific features and clarify key areas for further development.

Keywords: strategic management; entrepreneurial structures; interaction and cooperation; business partnership; management efficiency; integration of joint activities; synergy

For citation: Androsova, I. V., Evchenko, A. V. (2026), “Strategic Business Integration: Key Development Vectors in the Context of Modern Economy and Management Transformation”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 86-96, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-7

Введение (Introduction). В условиях постоянно трансформирующейся экономики изменениям подвержены все ключевые аспекты управления бизнесом: финансы, персонал, маркетинг, стратегия, технологии, социальная ответственность. Одним из возможных инструментов перспективного развития экономических субъектов является применение в своей деятельности стратегической интеграции бизнеса, позволяющей сформировать и укрепить партнерские взаимоотношения между организациями, когда они объединяют свои ресурсы, экспертные знания и ключевые компетенции с целью достижения совместных долгосрочных целей. При этом возникает синергетический эффект, который способствует увеличению конкурентоспособности, созданию дополнительной ценности и адаптации к стремительно меняющимся условиям рыночной среды. Практическое исполнение стратегической интеграции может осуществляться посредством различных видов и способов реализации партнерских отношений: функциональные соглашения, контракт-менеджмент, сопроизводство, кластеры, стратегические бизнес-партнерства, совместные предприятия, а также оптимизация цепочек поставок. В условиях динамичной современной экономики формирование, развитие и укрепление стратегических партнерских отношений приобретает особенно важное значение. Компании, признающие ключевую роль взаимодействия и сотрудничества, получают возможность оперативно адаптироваться к изменениям, совершенствовать бизнес-процессы, оптимизировать операционные затраты и формировать устойчивые конкурентные преимущества (Евченко, 2021).

Актуальность и своевременность исследования стратегической интеграции

бизнеса в условиях трансформации современной экономики и управления обусловлена рядом ключевых факторов. Прежде всего, процессы цифровой трансформации существенно меняют традиционные подходы к ведению бизнеса, требуя от организаций оперативной адаптации и высокой степени гибкости. Быстрое технологическое развитие, изменения в потребительских предпочтениях и повышенная значимость данных диктуют необходимость повышения скорости реакции и адаптивного потенциала бизнеса. Вместе с тем, в условиях обостряющейся конкуренции скорость реагирования на изменения внешней среды и инновационная активность становятся ключевыми детерминантами успешности. Кроме прикладной значимости для бизнеса стратегическая интеграция опирается также на научно-теоретическое обоснование. В разные периоды ученые активно занимались изучением вопросов, связанных с природой интеграции (Balassa, 1961; Williamson, 1971; Arrow, 1975; Demsetz, 1988; North, 2008; Сорокина, 2009; Якубанис, 2011; Орехова, 2019; Харламова, 2019; Родионов, 2023; Гусев, 2024); переходом от конкуренции экономических субъектов к их взаимодействию и сотрудничеству (О’Шонесси Дж, 2001; Морозов, 2015; Блинков, 2023); формированием и развитием партнерских отношений, созданием и функционированием стратегических бизнес-партнерств (Новикова, 2010; Добросоцкий, 2018; Петров, 2020; Сергеева, 2022; Кузнецов, 2025), интеграцией совместной деятельности компаний. В последние годы значительный вклад в развитие этого научно-методического направления внесли А.А. Адаменко (Адаменко, 2022), И.В. Андросова (Андросова, 2025), Г.А. Есенкова, А.В. Евченко, З.Р. Мусостов (Есенкова, 2025), Архипов А.Д. (Ар-

хипов, 2023) и другие исследователи, чьи работы составляют важную основу для дальнейшего прогресса в данной области.

Обобщая различные подходы и оригинальные точки зрения, представленные в трудах исследователей, можно заключить, что отличительная особенность стратегической интеграции состоит в необходимости не только согласования интересов между партнерами, но и изменений внутри самих компаний, включая пересмотр корпоративной культуры и управление изменениями. Подобный подход требует готовности инвестировать в партнерство на долгосрочной основе, что подразумевает разделение рисков и выгод. Поскольку успешная интеграция неизбежно основывается на доверии и взаимопонимании, она оказывается более сложной с точки зрения структуры, чем традиционные форматы взаимодействия. В таких условиях сотрудничество с другими рыночными игроками может стать определяющим фактором для достижения стабильного роста и укрепления конкурентных позиций. Также стратегические партнерства предоставляют доступ к инновационным технологиям и новым ресурсам, что способствует повышению эффективности бизнес-процессов и сокращению издержек компаний-участников. В результате стратегическая интеграция выступает важным инструментом, позволяющим организациям раскрыть синергетический потенциал и сократить риски, связанные с нестабильностью рыночной среды.

Цель исследования (The aim of the work). Основной целью данного исследования выступает выявление приоритетных направлений развития стратегической интеграции бизнеса, нацеленной на укрепление конкурентных позиций организаций в условиях динамичной трансформации экономики и систем управления.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). При прове-

дении данного исследования использованы общенаучные приемы анализа и синтеза; специфические методы: монографический, абстрактно-логический и контент-анализ исследований различных авторов. Для решения поставленной цели в данном исследовании использованы фундаментальные и прикладные работы зарубежных и отечественных ученых-исследователей и специалистов-практиков по теории интеграции, управления бизнесом и развитию стратегических партнерств. Информационная база объединяет современные прогнозно-аналитические исследования в области бизнес-стратегий, теоретические и прикладные публикации в ведущих рецензируемых изданиях, а также реальные примеры успешной стратегической интеграции, взятые из международной и отечественной экономико-управленческой практики.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Выступающая предметом проводимого научно-прикладного исследования стратегическая интеграция бизнеса представляет собой многоуровневый процесс, выходящий за рамки традиционных партнерских отношений, построенных на краткосрочных выгодах и обмене ресурсами. В отличие от ограниченных конкретными проектами или временными рамками обычных форм сотрудничества, такая интеграция подразумевает создание устойчивых бизнес-партнерств, направленных на достижение общих долгосрочных стратегических целей. Компании, вовлеченные в стратегическую интеграцию, используют синергию объединенных ресурсов и экспертных знаний для ускорения реакции на рыночные изменения и преодоления кризисных ситуаций с минимальными потерями, с учетом возможных ограничений, накладываемых форматом интеграционного сотрудничества (рисунок).

Ключевые преимущества интеграционного сотрудничества предпринимательских структур в стратегических партнерствах	Синергетический эффект. Объединение ресурсов, знаний и опыта позволяет партнерам достигать целей, которые были бы недостижимы индивидуально, что усиливает конкурентные позиции.	Разногласия в стратегических целях. Стороны могут преследовать разные интересы и иметь несовпадающие бизнес-цели, что усложняет согласование долгосрочных планов.
	Доступ к новым рынкам. Облегчается выход на ранее недоступные или сложные для освоения рынки благодаря использованию партнерской инфраструктуры и налаженных каналов сбыта.	Недоверие между партнерами. Отсутствие полной уверенности в надежности другой стороны может создавать барьеры для эффективного взаимодействия.
	Оптимизация затрат. Распределение издержек между участниками сотрудничества снижает затраты на исследование, разработку, логистику и маркетинг, что повышает рентабельность.	Разное качественное развитие процессов. Различия в уровне цифровизации, стандартах работы или операционной эффективности затрудняют оптимизацию совместных операций.
	Ускорение инноваций. Совместная работа над новыми продуктами или услугами способствует быстрому внедрению технологических решений и удовлетворению меняющихся потребностей.	Ограниченный доступ к ключевым ресурсам. Некоторые партнеры могут не предоставлять или ограничивать использование своих уникальных ресурсов, технологий или компетенций.
	Повышение устойчивости к рискам. Распределение финансовых и операционных рисков между партнерами снижает нагрузку на каждую отдельную структуру, что делает их более устойчивыми.	Конкуренция внутри альянса. Существующий или потенциальный конфликт интересов между партнерами из-за пересечения целевых рынков, продуктов или услуг.
	Укрепление репутации и бренда. Взаимодействие с авторитетными бизнес-партнерами усиливает имидж компании, повышает доверие клиентов и укрепляет позиции в отрасли.	Юридическая и регулятивная несогласованность. Различия в правовых нормах, налогообложении и регуляторных требованиях могут создавать сложности в организации бизнес-партнерства.
	Расширение спектра ресурсов. Партнеры могут делиться уникальными ресурсами, такими как технологии, информация, кадры или мощности, что обогащает возможности каждой структуры.	Сложности управления совместными проектами. Проблемы в принятии решений и выстраивании взаимовыгодной системы управления проектами могут снижать эффективность сотрудничества.
	Усиление конкурентных преимуществ. Совмещение ключевых компетенций сторон помогает выстроить уникальные предложения для потребителя, что выделяет партнеров на фоне конкурентов.	Ограничение гибкости. Фиксация на совместных решениях может сковывать независимость отдельных структур в реакциях на стремительно меняющиеся рыночные условия.
	Долгосрочное планирование. Интеграция стратегий способствует более стабильному развитию, минимизируя возможность краткосрочных сбоев и стратегических ошибок в условиях высокой конкуренции.	Риски утечки конфиденциальной информации. Обмен данными и технологиями между сторонами может порождать риски потери конкурентных преимуществ.
	Создание сети ценностей. Партнерство позволяет формировать сильные экосистемы, где вклад каждого участника увеличивает общую ценность бизнес-среды и укрепляет связь между партнерами.	Различия в корпоративной культуре. Несовместимость рабочих подходов и организационных ценностей способна вызывать внутренние конфликты и затруднять синхронизацию деятельности.

Источник: составлено авторами

Рис. Сравнение ключевых преимуществ и ограничений интеграционного сотрудничества бизнес-структур в формате стратегических партнерств, действующих в высококонкурентной среде

Fig. Comparison of key advantages and limitations of integrated cooperation of business structures in the format of strategic partnerships operating in a highly competitive environment

Реальные примеры успешной стратегической интеграции из зарубежной практики демонстрируют ее преимущества в различных отраслях и видах экономической деятельности. Так, в сфере цифровых телекоммуникационных технологий компания «Apple» активно строит стратегические альянсы с другими разработчиками для внедрения передовых решений в свою экосистему. Ее сотрудничество с «IBM», направленное на создание корпоративных мобильных приложений, начавшись в 2014 г. Под брендом «IBM MobileFirst for iOS», позволило сформировать новое сильное направление на рынке (Афанасьева, 2025). В период 2014-2025 гг. в рамках партнерства эти компании совместно создали и выпустили более 100 приложений для различных отраслей, таких как финансовые услуги, здравоохранение и розничная торговля: «IBM» предоставляла корпоративные данные и аналитику, а «Apple» – свои мобильные платформы и устройства. Хотя точные финансовые показатели самого партнерства никогда не раскрывались, за прошедший двенадцатилетний период оно превратилось для участников из громкого анонса в стабильный канал дохода в корпоративном сегменте. В целом же, 2025 год стал высокорезультивным для обеих компаний: «IBM» сообщила о росте дохода на 8%, «Apple» – на 6,4% в сравнении с предыдущим годом (по данным портала Investing.Pro).

В ином направлении – автоиндустрии – показательным примером служит партнерство «Toyota» и «Subaru» (существенно подкрепленное перекрестным владением акциями), где обе компании разрабатывают новые модели на основе общих технологий и платформ. Начавшись в 2005 г., их сотрудничество укрепились в 2019-2020 гг., когда «Toyota» увеличила свою долю в «Subaru» до 20%, сделав ее аффилированной компанией. Такое взаимодействие способствовало не только сокращению затрат, но и ускорению вывода

новых продуктов – инновационных автомобилей (спорткаров и электромобилей, в том числе на основе гибридных технологий и беспилотного вождения) – на рынок. Финансовые результаты также демонстрируют успех: например, в 2022 г. Ежегодная выручка «Subaru» выросла на 28,6%, а в 2023 г. – на 9,9% (по данным портала Investing.Pro).

Российский бизнес также экспонирует успешные примеры стратегической интеграции. Так, сотрудничество компании VK (до 2021 года известной как Mail.ru Group) с разработчиками образовательных платформ и технологий искусственного интеллекта позволило расширить технологические возможности и улучшить качество клиентского сервиса, что непосредственно отразилось на росте доходов. Компания ежегодно демонстрирует устойчивый рост выручки: в 2020 г. – на 21,2%; в 2021 г. – на 18,2%; в 2022 г. – на 19%; в 2023 г. – на 36%; в 2024 г. – на 23% (по данным портала Tadviser); за 9 месяцев 2025 г. – 10% год к году (согласно пресс-релизу VK.company).

Другой кейс – интеграция экосистемы «Сбер» с разработчиками программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов. В частности, такое сотрудничество оптимизировало внутренние операции «Сбербанка» (основного экосистемного элемента) и повысило качество обслуживания клиентов, укрепив его конкурентные позиции на рынке. Это привело в 2025 году к увеличению чистой годовой прибыли банка на 8,4% до 1,69 трлн руб. (по данным портала Tadviser).

Показательным примером стало также объединение «Яндекса» с предприятиями такси, осуществленное посредством интеграции сервисов в платформу «Яндекс.Такси». Данная мера способствовала расширению географии обслуживания и повышению качества предоставляемых услуг. В результате, рост выручки компании заметно ускорился: в 2016 г. – на 25%

больше показателя годичной давности; в 2020 г. – на 24%; в 2024 г. – уже на 37% (по данным портала Tadviser); в 1 полугодии 2025 г. – на 34% по отношению к соответствующему периоду предыдущего года (согласно официальному сайту ir.yandex).

Ключевые факторы успеха в представленных ситуативных примерах включают: внедрение стратегического планирования (компании-участники демонстрируют долгосрочное видение и стремление к взаимовыгодному сотрудничеству), построение доверительных отношений (партнерские связи строятся на принципах взаимного уважения, открытого диалога и регулярного взаимодействия) и обеспечение технологической совместимости (интеграция систем и платформ позволяет оп-

тимизировать бизнес-процессы, снизить издержки и повысить общую эффективность). Анализ успешных практик подчеркивает важность бизнес-экспериментов, сотрудничества с нестандартными партнерами и внедрения инноваций.

В результате действия вышеперечисленных факторов для успешного развития стратегической интеграции в современной реальности необходим комплексный подход, который должен учитывать технологические аспекты, финансовую синергию, инновационные стратегии и социальную ответственность (табл.). Укрепление связей в этих направлениях способствует формированию устойчивых бизнес-моделей, выгодных для всех участников создаваемых, развивающихся и экспансионистских партнерств.

Таблица

Ключевые направления развития и эффекты стратегической интеграции бизнеса через укрепление партнерских отношений

Table

Key development areas and effects of strategic business integration through strengthening partnerships

Функциональные направления	Проявление эффектов стратегической интеграции у участников-партнеров
Финансы	Оптимизация издержек (в том числе транзакционных)
Технологии	Обмен недостающими технологиями
Инновации	Реализация совместных проектов
Социальная ответственность	Формирование положительного имиджа партнеров



Укрепление конкурентных позиций партнеров

Источник: разработано авторами

Важная роль в процессе построения эффективных партнерских отношений отводится финансовой интеграции, поскольку она закладывает основы для наиболее стабильного и продуктивного сотрудничества. В этой связи совместная разработка инновационных решений позволяет ускорить вывод продуктов на рынок, а также способствует интенсификации обмена знаниями и технологиями между партнерами.

Партнерства в области социальной ответственности помогают установить от-

ношения доверия между субъектами бизнеса и формируют положительный имидж, который ценится среди клиентов и заинтересованных сторон. Реализация экологически ориентированных программ (Щербаков, 2020), поддержка локальных сообществ и соблюдение высоких стандартов деловой этики не только положительно сказываются на репутации организаций, но также способствуют укреплению их долгосрочных партнерств, основанных на общих ценностях.

В случае достижения положительных результатов от реализации стратегической интеграции участники-партнеры могут ощутимо укрепить свои конкурентные позиции. Вместе с тем в условиях острой борьбы за эти позиции в условиях трансформации экономики и управления предприятиям необходимо не только удерживать достигнутые результаты, но и постоянно искать пути для их улучшения.

Заключение (Conclusions). Проведенное исследование показало, что в эпоху стремительного развития цифровой экономики одной из наиболее заметных тенденций последних лет становится отказ от классических форматов сотрудничества в пользу современных, гибких и динамичных моделей взаимодействия. Компании все чаще осознают, что тесное сотрудничество может быть мощным инструментом для достижения общих целей.

Аналитики отмечают, что уже сейчас, а также в ближайшие годы, количество совместных проектов и стратегических бизнес-партнерств, ориентированных на развитие инноваций и создание новых продуктов, будет увеличиваться. Такой подход позволяет быстрее выводить новые решения на рынок, так как время их разработки сокращается примерно на четверть, а эффективность операций значительно возрастает. Важную роль в этом процессе играет развитие экосистем, где вместо конкуренции в изолированных сегментах компании создают интеграционные платформы для объединения усилий различных участников.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Адаменко А.А., Андросова И.В. Алгоритм управления предпринимательскими структурами на принципах кооперации // Есте-

ственно-гуманитарные исследования. 2022. № 43 (5). С. 10-14.

Андросова И.В. Концептуальная модель управления процессом интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2025. № 6 (115). С. 98-108. DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-98-108.

Архипов А.Д. Показатели интеграционного потенциала предприятия-интегратора // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 8-1. С. 427-434. DOI: 10.34670/AR.2023.25.14.041.

Блинков И.О. Управление межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме: Дис. ... канд. экон. Наук. Екатеринбург, 2023. – 172 с.

Гусев Ю.В., Снакин В.В., Шацко Г.А. Управление инновационным развитием предприятий на основе стратегии интеграции // Инновации и инвестиции. 2024. № 11. С. 12-15.

Добросоцкий В.И. Проблема развития стратегического партнерства на современном этапе // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 5. С. 23-29.

Евченко А.В., Есенкова Г.А. Развитие теории и средств социологической диагностики систем управления в контексте институциональной трансформации производства, экономики // Образование и проблемы развития общества. 2021. № 4 (17). С. 138-146.

Есенкова Г.А., Евченко А.В., Мусостов З.Р. Ключевые факторы и резервы повышения эффективности и совершенствования целевого управления предпринимательскими структурами на основе принципов кооперации, интеграции и синергии их совместной деятельности // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 5 (61). С. 658-663.

Кузнецов А.Е. Мировой и отечественный опыт интеграции предпринимательских структур: сравнительный анализ // Академический исследовательский журнал. 2025. Т. 3. № 8. С. 89-97. DOI: <https://doi.org/10.25726/05108-5792-8941-g>.

Морозов В.А. Каким должно быть взаимодействие субъектов-организаций, которое приведет к высокой степени совместимости их работы // Креативная экономика. 2015. Т. 9. № 5. С. 601-616.

Новикова А.А. Стратегия интеграции предпринимательских структур // Российское предпринимательство. 2010. № 8-1. С. 84-88.

О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. – 857 с.

Орехова С.В., Заруцкая В.С. Интеграция бизнеса: эволюция подходов и новая методология // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 554-574. DOI: 10.31063/2073-6517/2019.16-3.21.

Петров А.Н., Сулейманкадиева А.Э., Хорева Л.В., Петров М.А., Монахова Ю.Д. Стратегическое управление сетевыми структурами: новый подход к оценке совместимости партнеров в сетевых альянсах // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 6. С. 1621-1634. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.10.6.110421>.

Родионов А.В., Корнеев Д.В., Щербакова Е.В., Петрущенко А.Э. Мотивация интеграционных процессов предпринимательских структур // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 1 (127). С. 125-135. DOI: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-1-125-135>.

Сергеева А.В., Кравченко Ю.А. Концепция формирования и развития стратегического партнерства предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5 (142). С. 873-881.

Современные проблемы менеджмента: экономические аспекты / Афанасьева Л.А., Асеева А.А., Белостоцкий А.А. [и др.]. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 225 с.

Сорокина И.О. Экономическая сущность процесса интеграции хозяйствующих субъектов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2009. № 16. С. 296-306.

Харламова Т.Л., Полещук С.М. Интеграция как основа взаимодействия предпринимательских структур // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2019. № 3. С. 57-61.

Щербаков Д.Б., Евченко А.В. Формирование и регулирование зелёной экономики в контексте перехода к устойчивому социально-эколого-экономическому развитию // Актуальные направления научных исследований XXI

века: теория и практика. 2020. Т. 8. № 3 (50). С. 154-158.

Якубанис Н.В. Развитие интегрированных бизнес-групп как фактор модернизации промышленного комплекса страны // Эффективное антикризисное управление. 2011. № 5 (68). С. 86-92.

Arrow, K.J. (1975), “Vertical Integration and Communication”, *Bell Journal of Economics*, vol. 6, 1, pp. 173-183.

Balassa, B. (1961), *The theory of economic integration*, Homewood, Ill., Irwin.

Demsetz, H. (1988), “The Theory of the Firm Revisited”, *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Oxford University Press, vol. 4 (1), pp. 141–161.

North, D. (2008), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge University Press, Reissue edition.

Williamson, O. (1971), “The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations”, *The American Economic Review*, vol. 2, pp.112–123.

References

Adamenko, A.A. and Androsova, I.V. (2022), “Algorithm for managing entrepreneurial structures based on the principles of cooperation”, *Natural sciences and humanities research*, 43 (5), pp. 10–14. (in Russ.).

Afanasyeva, L.A. (2025), “Modern problems of management: economic aspects”, ZAO “University Book”, Kursk, 225 p. (in Russ.).

Androsova, I.V. (2025), “Conceptual model for managing the integration process of entrepreneurial structures in strategic business partnerships”, *Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 6 (115), pp. 98–108. (in Russ.) DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-98-108.

Arkhipov, A.D. (2023), “Indicators of the integration potential of an integrator enterprise”, *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*, Vol. 13, 8-1, pp. 427-434. (in Russ.) DOI: 10.34670/AR.2023.25.14.041.

Arrow, K.J. (1975), “Vertical Integration and Communication”, *Bell Journal of Economics*, vol. 6, 1, pp. 173-183.

Balassa, B. (1961), *The theory of economic integration*, Homewood, Ill., Irwin.

Blinkov, I.O. (2023), “Managing Intersubject Interaction of Organizations in an Ecosys-

tem”, *Diss... Cand. Of Economic Sciences*, Yekaterinburg, 172 p. (in Russ.).

Demsetz, H. (1988), “The Theory of the Firm Revisited”, *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Oxford University Press, vol. 4 (1), pp. 141–161.

Dobrosotsky, V.I. (2018), “The problem of development of strategic partnership at the present stage”, *Problems of Management Theory and Practice*, 5, pp. 23-29. (in Russ.).

Esenkova, G.A., Evchenko, A.V. and Musostov Z.R. (2025), “Key factors and reserves for increasing efficiency and improving target management of entrepreneurial structures based on the principles of cooperation, integration and synergy of their joint activities”, *Natural Sciences and Humanities Research*, 5 (61), pp. 658-663. (in Russ.).

Evchenko, A.V. and Yesenkova, G.A. (2021), “Development of the theory and means of sociological diagnostics of management systems in the context of institutional transformation of production and economy”, *Education and Problems of Society Development*, 4 (17), pp. 138-146. (in Russ.).

Gusev, Yu.V., Snakin, V.V. and Shatsillo, G.A. (2024), “Managing innovative development of enterprises based on integration strategy”, *Innovations and Investments*, 11, pp. 12-15. (in Russ.).

Kharlamova, T.L. and Poleshchuk S.M. (2019), “Integration as a basis for interaction of entrepreneurial structures”, *Bulletin of St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3, Economic, Humanitarian and Social Sciences*, 3, pp. 57-61. (in Russ.).

Kuznetsov, A.E. (2025), “Global and domestic experience of integrating entrepreneurial structures: a comparative analysis”, *Academic Research Journal*, Vol. 3, 8, pp. 89-97. (in Russ.) DOI: <https://doi.org/10.25726/05108-5792-8941-g>.

Morozov, V.A. (2015), “What should be the interaction of entities-organizations that will lead to a high degree of compatibility of their work”, *Creative Economy*, Vol. 9, 5, pp. 601-616. (in Russ.).

North, D. (2008), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge University Press, Reissue edition.

Novikova, A.A. (2010), “Strategy for the integration of entrepreneurial structures”, *Russian entrepreneurship*, 8-1, pp. 84-88. (in Russ.).

O’Shaughnessy, J. (2001), “Competitive Marketing. Strategic Approach”, Translated from English, St. Petersburg, Piter, Russia. (in Russ.).

Orekhova, S.V. and Zarutskaya, V.S. (2019), “Business integration: evolution of approaches and new methodology”, *Journal of Economic Theory*, Vol. 16, 3, pp. 554-574. (in Russ.) DOI: [10.31063/2073-6517/2019.16.3.21](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16.3.21).

Petrov, A.N., Suleymankadieva, A.E., Khoreva, L.V., Petrov, M.A. and Monakhova, Yu.D. (2020), “Strategic management of network structures: a new approach to assessing the compatibility of partners in network alliances”, *Economics, Entrepreneurship and Law*, Vol. 10, 6, pp. 1621-1634. (in Russ.) DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.10.6.110421>.

Rodionov, A.V., Korneev, D.V., Shcherbakova, E.V. and Petrushchenko, A.E. (2023), “Motivation of integration processes of entrepreneurial structures”, *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, Vol. 20, 1 (127), pp. 125-135. (in Russ.) DOI: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-1-125-135>.

Sergeeva, A.V. and Kravchenko, Yu.A. (2019), “Concept of formation and development of strategic partnership of entrepreneurial structures”, *Economics and Entrepreneurship*, 5 (142), pp. 873-881. (in Russ.).

Shcherbakov, D.B. and Evchenko, A.V. (2020), “Formation and regulation of the green economy in the context of the transition to sustainable socio-ecological-economic development”, *Current Areas of Scientific Research in the 21st Century: Theory and Practice*, Vol. 8, 3 (50), pp. 154-158. (in Russ.).

Sorokina, I.O. (2009), “Economic essence of the process of integration of economic entities”, *Bulletin of V.N. Tatishchev Volga University*, 16, pp. 296-306. (in Russ.).

Williamson, O. (1971), “The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations”, *The American Economic Review*, vol. 2, pp.112–123.

Yakubanis, N.V. (2011), “Development of integrated business groups as a factor in the modernization of the country’s industrial complex”, *Effective Anti-Crisis Management*, 5 (68), pp. 86-92. (in Russ.).

Данные об авторах:

Андросова Ирина Владимировна, к.э.н.,
доцент кафедры региональной экономики и
менеджмента

Евченко Андрей Васильевич, к.э.н., доцент,
независимый исследователь, консультант
по системным экономическим исследованиям
и рационализации управления

Information about the authors

Irina V. Androsova, Ph.D. in Economics, Asso-
ciate Professor, Department of Regional Econom-
ics and Management

Andrey V. Evchenko, Ph.D. in Economics, As-
sociate Professor, Independent Researcher, Con-
sultant on Systemic Economic Research and
Management