

УДК 334.78

*Н.С. Скопенко, канд. екон. наук
Національний університет
харчових технологій*

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР: ОСОБЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ, ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

В статті обґрунтовано доцільність формування інтегрованих структур, визначено їх переваги та проблеми розвитку, досліджено особливості інтеграційних процесів в АПК та харчовій промисловості України.

Ключові слова: інтеграція, інтеграційні процеси, інтегровані об'єднання.

In the article explained expediency of forming computer-integrated structures, defined their advantages and problems of development and the features of integration processes are investigated in agroindustrial complex and food industry of Ukraine.

Key words: integration, integration processes, integration associations.

Розвиток економіки як на світовому, так і на національному рівні, характеризується поширенням інтеграційних тенденцій та посиленням кооперативної співпраці суб'єктів господарювання. Інтеграція є рушійною силою прогресу, оскільки її підґрунтям є взаємозв'язок організаційних, управлінських, соціальних, інноваційних, технологічних, екологічних та інших складових, що забезпечують узгоджену діяльність технологічного ланцюга від виробництва сировини до реалізації кінцевої продукції.

Сучасні дослідники розглядають теоретичні засади активізації інтеграційних процесів (А. Бутиркін, М. Долішній, О. Корольчук, О. Уильямсон, Н. Чапаєв та інші), проблеми розробки систем управління інтегрованими структурами (С. Авдашева, І. Алексєєв, І. Булеєв, А. Горбунов, О. Кизим, В. Курченко, Г. Мінс, А. Пилипенко, Г. Уманців та інші), аспекти інтеграційної динаміки в площині стратегічного управління (І. Ансофф, П. Готтшалк, П. Друкер, Б. Карлоф, М. Круглов, Г. Мінцберг, В. Пастухова, В. Пономаренко та інші) та конкурентної поведінки (З. Большаков, А. Воронкова, В. Горбатов, Ю. Іванов, Б. Кваснюк, Г. Хамел, К. Прахалад та інші).

Однак, доцільно зауважити, що рівень дослідження інтеграції господарюючих суб'єктів в ринковій економіці є недостатнім: відсутня єдина загальновизнана типологія інтегрованих структур; не представлений комплекс чинників, що обґрунтовують доцільність інтеграції та напрями підвищення ефективності інтегрованої структури; не розкриті особливості інтеграційних процесів в різних галузях економіки.

Метою роботи є обґрунтування доцільності формування інтегрованих структур, визначення їх переваг та проблем розвитку, дослідження особливостей інтеграційних процесів в АПК та харчовій промисловості України.

Утворення інтегрованих промислових структур є найважливішою тенденцією розвитку господарських зв'язків в економіці країни, що зумовлено, з одного боку, спадковістю планово-адміністративної економічної системи, з іншого — активізацією інтеграційних процесів у світовій економіці.

Створення промислових і виробничих об'єднань з метою посилення виробничо-господарських зв'язків було запроваджено ще за часів існування Радянсь-

© Скопенко Н.С., 2011

кого Союзу. Частина об'єднань була утворена за принципом вертикальної інтеграції, що створювало передумови для концентрації виробництва, централізації функцій матеріально-технічного постачання, збуту продукції, вивчення ринку тощо. Однак, самостійність виробничих об'єднань була вкрай обмеженою: діяльність багатьох великих підприємств у рамках технологічних зв'язків була надмірно регламентованою і законодавчо вони були лише виробничими одиницями. Крім того, підпорядкування промисловим об'єднанням або міністерствам також впливало на можливість розробки власної стратегії, вдосконалення виробництва, господарської ініціативи.

В умовах централізованого планування ефективність взаємодії господарюючих суб'єктів знижувалася унаслідок безальтернативності каналів постачання, низької кооперації в процесі реалізації спільних інноваційних проектів. Крім того, як вказує Д. Старк, в соціалістичній економіці взаємодія постачальників і споживачів характеризувалася високими трансакційними витратами, оскільки існуючий дефіцит вимагав створення неформальних груп, здатних укласти угоди з тими, хто мав доступ до постачання [10]. Дефіцит породжував такі проблеми, як несвоєчасні постачання сировини та комплектуючих, що призводило до зупинок виробництва та мало негативні наслідки для всього виробничого ланцюжка підприємств.

Таким чином, необхідно відзначити, що централізація управління в плановій економіці обмежувала ефективність і гнучкість інтеграції господарюючих суб'єктів, через ускладнення ієрархічною системою координації діяльності на різних рівнях. Усе це призвело до уповільнення розвитку економіки, застою в становленні нових технологічно складних виробництв.

У зв'язку з тим, що інтегровані утворення в командно-адміністративній і ринковій економічній системах відрізняються радикально, типове приватизоване пострадянське підприємство не змогло перетворитися на ефективне життєздатне інтегроване промислове об'єднання без трансформації його організаційної структури, перегляду виробничих програм, ухвалення інвестиційних та фінансових рішень. В більшості випадків зниження трансакційних витрат та підвищення ефективності інтеграції господарюючих суб'єктів передбачали коригування структури: виділення з компаній старих підрозділів та/або включення в інтегровану структуру нових виробництв.

Політичні, економічні й інституціональні зміни (розпад СРСР, відсутність управлінського досвіду в пошуку каналів збуту та постачання, повільне формування інституціонального середовища, що регулює ділові відносини підприємств з ринковими контрагентами тощо), що характерні для реформування економіки у 90 роках ХХ ст., стали підґрунтям загострення проблем господарських взаємозв'язків суб'єктів господарювання.

Крім того, подрібнення великих підприємств в процесі приватизації призвело до виникнення локальних монополій в ланцюжку виробництв, і чимало компаній не змогли протистояти проявам ринкової влади окремих виробників. Протидією руйнуванню господарських зв'язків в економіці стало створення інтегрованих структур.

Необхідно відзначити, що якщо у першій половині 1990-х років переважали процеси розподілу підприємств, виокремлення структурних підрозділів в дочірні компанії, продаж активів, то для другої половини десятиліття характерними стають процеси поєднання компаній та створення інтегрованих структур.

Серед основних перешкод, що стримували інтеграційні процеси, формування та розвиток ефективних інтегрованих виробництв, необхідно відзначити: «розпорошеність» акцій підприємств, відсутність необхідних фінансових ресурсів для купівлі активів інших організацій, небажання керівників ставати дочірньою ланкою іншої компанії, недосконали законодавчу базу.

ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Сучасний етап розвитку економіки актуалізує потребу у формуванні великих інтегрованих промислових структур. Серед аргументів доцільності їх створення можна виділити наступні [1-9]:

- інтеграція господарюючих суб'єктів сприяє подоланню багатьох структурних проблем сучасної економіки країни. Відсутність інтегрованих структур призводить до виникнення на ринках контролю посередницьких структур, що значно гірше, ніж монопольний вплив підприємства, який об'єднує послідовні стадії технологічного ланцюжка;

- інтеграція господарюючих суб'єктів дозволяє учасникам заповнити існуючі «провали ринку» через створення внутрішнього ринку капіталу, загальної інфраструктури; підвищення якості інформації для учасників групи; зниження трансакційних витрат; підвищення якості управління; лобіювання інтересів учасників;

- розвиток і зміцнення інтеграції дозволяє зменшити вірогідність опортуністичної поведінки учасників, диктатури цін, сприяє фінансовому оздоровленню підприємств-учасників, знижує гостроту нестачі ресурсів;

- інтегровані промислові структури здатні підвищити ефективність реального сектора економіки, зміцнити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світових ринках, стимулювати інноваційні процеси, позитивно впливати на розвиток регіонів, інфраструктури, збільшувати зайнятість, тобто вирішувати комплекс гострих проблем, що накопичилися в економіці країни;

- інтеграція призводить до зменшення збиткових підприємств в економіці через надання допомоги суб'єктам господарювання, що є збитковими але незамінними в загальному технологічному ланцюжку. Зростання ефективності виробництва інтегрованих структур переважно відбувається через розширення завантаження потужностей, що є важливим чинником мобілізації додаткових інвестиційних ресурсів для економічного розвитку;

- інтеграція сприяє проведенню НДДКР та впровадженню інноваційних розробок в діяльність підприємств. Аналіз світового досвіду свідчить, що найбільш революційні, новаторські інновації притаманні малому та середньому бізнесу. Однак, на рушійну силу економіки вони здатні перетворитися лише за умов сприяння великого бізнесу, який концентрує переважачу частку приватних витрат на НДДКР. Сьогодення вітчизняної економіки актуалізує потребу заохочення великого та середнього капіталу щодо реалізації довгострокових інвестицій в інновації та державної допомоги щодо зниження їх ризиків. Доцільно відзначити, що у вітчизняній економіці, за умов незначного державного фінансування науки, великий капітал, у тому числі «олігархічний», починає збільшувати витрати на НДДКР, оновлення техніки та технологій.

- інтеграція підприємств стимулює відновлення та побудову нових господарських зв'язків. Високі адаптаційні можливості структур з розвиненими коопераційними та інтеграційними зв'язками досягаються через узгоджену співпрацю між підприємствами та розподіл ризику. Збереження розвинених і сталих технологічних зв'язків створює передумови для подолання дефіциту ресурсів, що виникає в кризових ситуаціях, коли значна кількість фірм втрачає своїх постачальників та/або споживачів.

Галузева спеціалізація вітчизняних інтегрованих структур істотно залежить від їх розміру. Серед невеликих інтегрованих структур зустрічаються і горизонтальні, і вертикальні об'єднання. Великі інтегровані структури рідко бувають вузькоспеціалізованими, частіше вони мають конгломератну структуру з домінуванням вертикальних зв'язків над горизонтальними. Горизонтальна інтеграція у формі встановлення контролю над виробниками однотипної продукції найчастіше є результатом поглинання цих компаній постачальником пріоритетних складових промислової продукції.

Типова велика інтегрована промислова структура виглядає як «економіка в економіці». Формально самостійна економічна одиниця — господарюючий суб'єкт — представляє лише одну з її ланок. Інтегрована структура включає принаймні одне промислове підприємство, але окрім цього в неї можуть входити сільськогосподарські підприємства, торговельні підприємства, заготівельні організації, підприємства логістики, організації, що проводять розрахунки підприємства з постачальниками і споживачами, банки, що здійснюють фінансування діяльності підприємства, страхові компанії, недержавні інвестиційні та пенсійні фонди тощо.

Узагальнення сучасних підходів щодо обґрунтування інтеграційних процесів в економіці дозволяє визначити основні переваги, що обумовлюють інтеграцію господарюючих суб'єктів [1-9]:

- зменшення наслідків трансформаційного спаду економіки;
- отримання та/або підсилення синергетичного ефекту, який може виникнути завдяки економії, що обумовлена масштабами діяльності, комбінуванням взаємодоповнюючих ресурсів, мінімізацією трансакційних витрат, збільшенням ринкової влади за рахунок зниження конкуренції, розширенням та поєднанням діяльності в сфері НДДКР;
- зростання інвестиційного потенціалу, переміщення накопиченого капіталу в більш перспективні напрями діяльності, збільшення можливостей господарюючих суб'єктів для реалізації великомасштабних інвестиційних проєктів,
- покращення фінансового стану за рахунок зниження податкового навантаження, підвищення фінансової стійкості у рамках інтегрованої структури;
- посилення ринкової влади, товарне та географічне розширення ринків сировини та збуту, отримання певних переваг роботи у вузьких сегментах та/або нішах ринку;
- збереження виробничо-технологічних зв'язків та мінімізація витрат початкового періоду інтеграції;
- зростання конкурентних переваг за рахунок диверсифікації виробництва, можливості використання додаткових ресурсів, забезпечення сприятливих умов щодо зростання конкурентоспроможності на світових ринках (поява можливості конкурувати з провідними корпораціями світу);
- зростання інноваційного потенціалу, забезпечення мобільності і динамічності реалізації інноваційних процесів, розширення та поєднання діяльності в сфері НДДКР;
- підвищення якості та ефективності управління тощо.

Однак незважаючи на наявність істотних переваг для підприємств-учасників інтегрованих структур, необхідно відзначити ряд проблем, що обумовлюють низьку ефективність їх діяльності [1-9]:

1) Недотримання принципів організації спільної діяльності учасників інтегрованої структури. У вітчизняній практиці узгодженню рішень щодо організації та стратегії інтегрованої структури передують питання загального об'єднання. А такі важливі напрями діяльності, як організація та планування фінансових потоків, оптимізація логістичних схем, маркетингова політика, стратегія розвитку, починають коригуватися тільки після процесу формування інтегрованої структури.

Ускладнення взаємоузгодженості дій складових структури як загальної системи; не дозволяє розробляти та реалізовувати спільну маркетингову політику, позиціонування інтегрованої структури на ринку, розвитку корпоративного бренду.

Більшість інтегрованих структур не використовують переваги ведення консолідованої фінансової звітності, трансфертного ціноутворення, податкового маневрування.

2) Неналагодженість системи відносин власності, низький рівень консолідації активів учасників. Ефективне функціонування інтегрованої структури неможливе поза раціональними відносинами власності. У цих умовах один з головних напрямів щодо покращення ситуації — централізація капіталу та контролю ресурсів в управляючій компанії. Актуальним для багатьох інтегрованих структур завданням є досягнення раціонального зміцнення внутрішніх зв'язків, що може відбуватися шляхом побудови майнових вертикалей (холдингів) та/або взаємної участі в капіталі (перехресне володіння власністю).

3) Дисбаланс в рівнях інтеграції виробництва і концентрації капіталу. При відносно високому ступеню інтеграції виробничих потужностей окремих суб'єктів господарювання концентрація капіталу в економіці ще не досягла рівня, який дозволяє фінансувати великомасштабні інвестиційні та інноваційні проекти. Успішний розвиток інтегрованих структур потребує досягнення оптимального паритету фінансової та промислової складової.

4) Недостатність інвестиційного потенціалу для реалізації великих проектів та модернізації виробництва. Причиною обмеженості інвестиційних можливостей є значна залежність позитивних інвестиційних рішень від політичних чинників (адміністративного ресурсу), недосконалість відповідної нормативної бази, нерозвиненість фондового ринку, недооцінка акцій вітчизняних емітентів. Вирішення потреб покращення інвестиційного потенціалу вимагає посилення економічно виправданих технологічних зв'язків; стимулювання територіальних органів влади з питань формування та підтримки регіональних інтегрованих структур, активізації ресурсних можливостей основних засновників інтегрованих структур, місцевих еліт; залучення до інтегрованих структур успішно діючих промислових підприємств, що володіють значним експортним потенціалом.

5) Низька якість корпоративного управління проявляється у відсутності глибокого попереднього опрацювання внутрішньокорпоративної стратегії, корпоративних цільових завдань та програм їх реалізації. Також слід відзначити, що довгострокова контрактиція спільної діяльності доки не набула належного поширення, а засновницькі документи багатьох інтегрованих структур носять загальний характер і не обумовлюють конкретні зобов'язання взаємодіючих сторін. Вищезазначені негативні риси підкреслюють необхідність посилення функції корпоративного стратегічного контролю з боку управляючої компанії, що координує формулювання довгострокових цілей; розробку конкурентної стратегії; систематичний аналіз на рівні корпорації в цілому та компанії, що входять до інтегрованої структури.

Вирішення вказаних проблем для вітчизняних інтегрованих структур є важливим питанням, оскільки може істотно підвищити ефективність інтеграції та зумовити зростання ефективності економіки в цілому.

Розглядаючи інтеграцію підприємств харчової промисловості, сільськогосподарських й переробних підприємства, слід враховувати особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу. Причиною об'єднання переробних та інших підприємств агропромислового комплексу є необхідність забезпечення стабільних доходів в результаті створення власної надійної сировинної бази, формування постійних ринків збуту виробленої продукції, розширення сфер діяльності, консолідації капіталів тощо. Особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу, співвіднесені з їх впливом на інтеграційну динаміку, охарактеризовані у таблиці.

Таблиця. Особливості інтеграційних процесів підприємств харчової промисловості та АПК

Відмінна ознака	Особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу	Вплив особливостей підприємств АПК на динаміку інтеграційного розвитку
Галузева структура	Харчова промисловість структурно представлена різноманітними галузями та підгалузями виробництва (борошномельно-круп'яної, виноробної, кондитерської, консервної, крохмально-мелясної, лікерогорілчаної, м'ясо-молочної, овочевої, олійно-жирової, пивоварної, рибної, соляної, хлібопекарської, цукрової, спиртової тощо) та за технологічним й економічним змістом є високоінтегрованою з сільським господарством	Інтеграція призводить до виникнення міжгалузевих структур, вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва, територіально-технологічних кластерів
Структура ринку	Для різних галузей характерні свої особливості: олігополія та значна ринкова концентрація (олійно-жирова, птахівницька та пивоварна галузі), помірна ринкова концентрація (м'ясо-молочна, кондитерська галузі)	Об'єднання мережного типу навколо крупних виробників, зокрема через владне підпорядкування. Розвиток вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва. Створення регіональних об'єднань виробників за принципом горизонтальної інтеграції
Технологічні процеси	Переважають уніфіковані технологічні процеси, що спрямовані на виробництво переважно продукції кінцевого споживання	Можливе залучення підприємств до замкненого технологічного циклу
Науковість й інноваційність	Необхідність більш глибокої переробки сировини, зростання складності технологічних процесів вимагає широкого використання результатів наукових розробок, розширення асортименту продукції	Необхідна інтеграція з залученням носіїв інноваційних рішень (інноваційне співробітництво) для синергії наукового потенціалу. Владне підпорядкування ресурсів наукових знань
Цикл конструкторської підготовки	Витратність й значна тривалість розробки нових технологій та інноваційних виробів при жорсткій конкурентній боротьбі	Складність залучення інвесторів для фінансування довгострокових проектів викликає необхідність утворення промислово-фінансових груп. Варіантом додаткового залучення коштів може стати проведення первинного розміщення акцій ІРО (як варіант інтеграції)

Продовження табл.

Відмінна ознака	Особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу	Вплив особливостей підприємств АПК на динаміку інтеграційного розвитку
Профіль виробництва	Розподіл комплексу на індивідуальне, дрібносерійне, крупносерійне, масове виробництво	Інтеграція й кооперація забезпечують об'єднання індивідуальних виробників сільськогосподарської продукції, сприяють перетворенню логістичних мереж на крупносерійні чи масові, що зумовлює виникнення ефекту масштабу та подолання «подвійної надбавки». Забезпечення необхідної якості та безпеки сировини в сучасних умовах господарювання потребують створення крупнотоварного виробництва
Характер продукції	Визначається спеціалізацією виробництва, особливою ознакою є масовість випуску продукції, стабільний асортимент	Залежно від обраної стратегії можливе поєднання виробництва кінцевих виробів для охоплення нових ринків збуту (горизонтальна інтеграція) або залучення субконтракторів (вертикальна інтеграція) до ланцюга створення вартості
Розташування ресурсів	Значна залежність територіального розміщення виробництва від місць знаходження природних ресурсів (сільськогосподарські підприємства) та сировинної бази (характерна для галузей, які використовують не-транспортабельну сировину, що швидко псується, або велику кількість сировини — цукрова, олійна, рибна, овочеконсервна, молочна та інші галузі)	Стимули до інтеграції визначаються впливом зовнішнього середовища господарювання й потребами та умовами стратегічних зон господарювання, що передбачає розташування певного виду виробництв безпосередньо біля джерел сировини або інтеграцію логістичних перевізників. Метою вертикальної інтеграції є оптимізація сировинної бази (інтеграція назад) та розширення ринків збуту сировини (інтеграція вперед)
Проміжне споживання	Сільськогосподарська продукція та харчові продукти використовуються іншими галузями як сировина (напівфабрикати) та є продуктом кінцевого споживання	Наявність значних обсягів проміжного споживання викликає необхідність покращання параметрів взаємодії з постачальниками й споживачами проміжної продукції, що обґрунтовує залучення підприємств до замкнутого технологічного циклу (створення вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва та збуту)

Закінчення табл.

Відмінна ознака	Особливості функціонування й розвитку агропромислового комплексу	Вплив особливостей підприємств АПК на динаміку інтеграційного розвитку
Вторинне використання	Нааявна можливість використання відходів сировини	Посилення інтеграційно-коопераційних зв'язків з сільськогосподарськими та допоміжними виробництвами, виробництвами з вторинної обробки сировини. Розвиток вертикально інтегрованих структур з повним циклом виробництва та глибокою переробкою сировини
Транспорт й шляхи сполучення	Значна територіальна розпорошеність ринків сировини. Територіальна віддаленість взаємодіючих підприємств через спеціалізацію. Особливі умови зберігання та транспортування сировини та готової продукції	Інтеграція й кооперація учасників допоміжних процесів. Створення у складі інтегрованої структури власної транспортної мережі та системи складів, елеваторів, логістичних центрів
Технічна забезпеченість направленості розвитку	Дисбаланс високої концентрації виробництва та зношеності фондів й низькій інвестиційно-інноваційній активності	Утворення мегакорпорацій на підґрунті використання консолідованого капіталу. Податкові аспекти (зменшення податкового навантаження) стимулювання інноваційної діяльності
Трудомісткість	Значні витрати праці й робочого часу. Сезонність виробництва	Конгломератна інтеграція для подолання сезонності виробництва. Введення до складу інтегрованої структури об'єктів соціальної сфери для мотивації персоналу
Споживчий фактор	Справляє суттєвий вплив на розміщення виробництва через короткий термін зберігання готової продукції	Виробництво продукції переважно щоденного споживання вимагає створення дієвої логістичної та торговельної мережі, торгових домів. Особливі умови зберігання готової продукції обґрунтовують необхідність створення та розвитку специфічних складських приміщень

Висновки. Таким чином, об'єктивними умовами формування інтегрованих об'єднань є потреби економіки, стан галузі та можливість отримувати стратегічні конкурентні переваги в сфері технологічного розвитку, забезпечення ресурсами, завоювання ринку тощо.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки щодо важливості переваг інтегрованих структур реального сектора економіки. Формування та розвиток інтегрованих об'єднань сприяє відновленню зруйнованих господарських зв'язків, створенню та підвищенню стійкості нових, запобіганню опортуністичної поведінки в умовах низької контрактної дисципліни, зміцненню ресурсної бази, забезпеченню гарантованих умов поставок сировини та готової продукції, підвищенню технологічного рівня, підвищенню завантаження виробничих потужностей, розширенню ринків збуту, зниженню бізнес-ризиків та витрат, підвищенню конкурентоспроможності як на внутрішньому, так й на світових ринках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Авдашева С. Бизнес-группы в российской промышленности / С.Б. Авдашева // Вопросы экономики. — 2004. — № 5. — С. 121–134.
2. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России [Электронный ресурс] / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 5. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml>
3. Баккер Г. Как успешно объединить две компании / Ганс Баккер, Джерен Хелминк; перевела с англ. Т.И. Митасова; науч. ред. Г.А. Ясницкий, А.Г. Ясницкая. — Минск : Гревцов Паблицер, 2008. — 288 с.
4. Галпин Т. Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэндон. [Пер. с англ.]. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. — 240 с.: ил. — Парал. тит. англ.
5. Ищенко С.М. Слияния и поглощение компаний: оценка эффекта синергии / С.М. Ищенко. — К. : Науковий світ, 2007. — 95 с.
6. Крюков В.А. Интегрированные корпоративные структуры в нефтегазовом секторе: пройденный путь и необходимость перемен / В.А. Крюков // Российский экономический журнал, 2004. — № 2. — С. 30 — 41.
7. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: Монографія / А.А. Пилипенко. — Х. : ВД «Інжект», 2008. — 408 с.
8. Рудик Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н.Б. Рудик. — М. : Дело, 2005. — 224 с.;
9. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений [Электронный ресурс] / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 5. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml>
10. Старк Д. Рекомбинированная собственность и рождение восточно-европейского капитализма / Дэвид Старк // Вопросы экономики. — 1996. — № 6. — С. 4-24.

mnpk_nyxt@mail.ru

Надійшло до редакції 15.04.2011 р.