УДК 334.716

И. И. Надточий,
к. э. н., Херсонский филиал
Национального университета кораблестроения имени адмирала Макарова, г. Херсон
Д. А. Ломоносов,
к. э. н., Херсонский филиал
Национального университета кораблестроения имени адмирала Макарова, г. Херсон

ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРАЛЬНЫХ СТРУКТУР КАК ВАЖНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

I. Nadtochiy,
Ph.D., Kherson branch of National University of Shipbuilding named by Admiral Makarov, Kherson
D. Lomonosov,
Ph.D., Kherson branch of National University of Shipbuilding named by Admiral Makarov, Kherson

THE FORMATION OF INTEGRATED STRUCTURES AS AN IMPORTANT DIRECTION OF THE COMPETITIVENESS OF PROCESSING ENTERPRISES

В статье рассмотрено понятие "интеграция" как экономическая категория. Определены предпосылки создания и функционирования интегрированных структур в пищевой промышленности Украины на примере предприятий по производству соков. Установлены достоинства и недостатки функционирования интегрированных объединений, обозначены экономические предпосылки агропромышленной интеграции в зависимости от условий внутренней и внешней среды, приведены виды и организационно-правовые формы интегрированных объединений. Приведена структура управления интегрированным предприятием (объединением) и организационно-технологическая модель выпуска продукции агропромышленным предприятием. Показано, что в результате создания интегральных структур, включающих перерабатывающие и сельскохозяйственные предприятия, образуются объединения, которые представляют собой совокупность технологически, экономически и организационно взаимосвязанных сельскохозяйственных предприятий и предприятий, которые осуществляют производство, хранение, переработку и доведение до потребителя конечного продукта.

The article discusses the term "integration" as an economic category. Determine the cause of the establishment and operation of integrated structures in the food industry of Ukraine, on the example of the enterprise for the production of juices. Established strengths and weaknesses of the functioning of integrated associations, designated economic preconditions agroindustrial integration depending on the internal and external environment, given the types and organizational — legal forms of integrated associations. The structure of the integrated management of enterprises (associations) and organizational is the technological model of production in the agriculture. It is established that as a result of the creation of integrated structures based on the integration and processing of agricultural production formed associations that represent a set of technological, economic, organizational and inter-related agricultural enterprises and enterprises that engaged in the manufacture, processing and making available to the consumer of the final product.

Ключевые слова: интеграция, интеграционный процесс, интеграционные связи, интеграционная структура, интегрированное управление, сельскохозяйственное производство, сельскохозяйственное предприятие.

Key words: integration, the integration process, integration structure, the integration of communication, integrated management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Сегодня рынок соков в Украине — один из самых интенсивно развивающихся и высококонкурентных. Бурное развитие мировой индустрии продуктов питания привело к сильнейшей конкурентной борьбе за потребителя, которая обусловлена постоянным появлением новых

производственных и маркетинговых технологий. Чтобы оставаться конкурентоспособными, производителям соком необходимо постоянно менять свой продуктовый портфель и повышать качество продукции.

Для повышения конкурентоспособности продукции необходимо формирование интегрированных структур, которые охватывают всю цепочку от создания сырьевой базы до продажи готовой продукции и смогли бы обеспечивать существенную концентрацию ресурсов.

В современных условиях хозяйствования вопросы формирования механизмов структуризации и повышения эффективности реализуемых и планируемых к реализации интегрированных организационно-экономических структур требуют системных и комплексных решений.

АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИСТОЧНИКОВ И ПУБЛИКАЦИЙ

Вопрос построения, функционирование и развития интегрированных структур вызывают интерес у зарубежных и отечественных ученых на протяжении многих десятилетий. Теоретическим фундаментом исследований в этой области можно считать труды А. Маршалла, М. Мескон, А. Смита и другие. Проблемные вопросы создания и функционирования интегрированных структур различных типов в современных условиях отражены в работах украинских и иностранных ученых Г. Антонова [3], Г. Алибера, Г. Баккер [4], О. Билоруса, П. Буряка, С. Варналия, Р. Вернона, Ю. Винслав, В. Уильямсона, Е. Грэхема, Дж. Даннинга, В. Дементьева, Г. Динз [8], М. Нижнего, В. Забродского, С. Зайзель, Р. Кейвс, М. Кизима, М. Козориз, Ф. Крюгер, А. Мелентьева, Е. Пенроуза, А. Пилипенко [10], В. Рязанцева, С. Савчук [11], Р. Стоубаха, М. Туган Барановского, Дж . Хелминка, В. Цветкова, С. Якубовича, Л. Янива и др.

ЦЕЛЬ СТАТЬИ

Целью статьи является рассмотрение предпосылок формирования интегрированных структур в пищевой промышленности Украины, исследование достоинств и недостатков функционирования интегрированных объединений.

ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ

В современной литературе представлено значительное число научных работ, дающих весьма неоднозначное толкование терминам "интеграция", "интеграционный процесс", "интеграционные связи", "интеграционная структура", "интеграционные связи", "интегрированное управление".

Интеграция (латинский integration — обновление и целый) — постепенное сближение и объединение экономических субъектов в процессе их взаимодействия (взаимного влияния, взаимного проникновения, взаимного обогащения и др.) [14].

Энциклопедический словарь определяет интеграцию как "состояние связанности отдельных дифференцированных частей в целое, а также процесс, ведущий к такому состоянию" [13].

В экономической литературе термин "интеграция" используется для обозначения объединения экономических субъектов, углубления их взаимодействия, развития связей между ними для достижения экономической выгоды. Данное определение также предусматривает организационный аспект интеграции предприятий.

Розенберг Д.М. приводит следующее определение: "Integration: интеграция, объединение, группировка, централизация функций, интегрирование. Сосредоточение, концентрация полномочий в руках высших администраторов или исполнительных работников двух или более компаний в целях взаимной выгоды: уменьшения конкуренции, снижения издержек, обеспечения большей доли рынка и т.д." [12]. В этом определении организационно-управленческий аспект интеграции раскрывается через перечисление выполняемых функций и достигаемых результатов.

В понятии интеграция отражаются как статика (конечное состояние), так и динамика протекающих во времени характерных для него процессов обоснования, принятий решений, организационной и материальной подготовки, поэтапной реализации стратегического плана. В.Ж. Дубровский, считает, что понятием интеграция обозначают либо результат формирования и отработки особой системы взаимоотношений и связей между экономическими субъектами (это могут быть люди, фирмы, государства), либо характеризующий ее процесс, ведущий к созданию новой организации с неформальной функциональной и управленческой структурой [7].

Г. Вечканов рассматривает интеграцию с позиций общей математической теории систем. Он считает, что интеграция — это понятие теории систем, означающее состояние связанности дифференцированных частей в целое, а также процесс, ведущий к такому состоянию [5].

Основной целью создания интегрированных структур является рост производства экологически чистой и качественной соковой продукции, повышение уровня ее конкурентоспособности, создание дополнительных рабочих мест. Таким образом, интеграционные связи при производстве соков должны являться одним из ключевых элементов конкурентоспособности соковых предприятий.

Для выявления целесообразности объединения усилий ряда перерабатывающих и сельскохозяйственных предприятий проведем SWOT-анализ. При формировании и реализации конкурентной стратегии предприятий по производству соков выявляются проблемы, стоящие перед предприятием, выясняются его слабые и сильные стороны.

В таблице 1 приведен SWOT-анализ состояния ООО "Плодоовощной комбинат Херсон".

Исследования сильных и слабых сторон ООО "Плодоовощной комбинат Херсон" позволяет сделать ряд выводов:

— предприятие имеет резервы роста и развития, так как оно является прибыльным, обеспечивает рост продаж и производства, осваивает новые виды продукции;

— предприятие имеет ряд проблем, основными из которых являются: нестабильность и изменение внешней среды, постоянный рост цен на ресурсы, острая нехватка собственных оборотных средств, сезонная работа предприятия, отсутствие качественной и постоянной сырьевой базы.

Необходимо отметить, что в процессе своей деятельности предприятию по выпуску соков приходиться решать проблемы, свойственные всем перерабатывающим предприятиям. Предприятие испытывает сложности с закупками сырья для производства, а неразвитость инфраструктуры региона сокращает возможность транспортировки и хранения продукции.

Перспективное развитие предприятий по выпуску соков напрямую связано с рынком сельскохозяйственной продукции (свежих овощей и фруктов). Для ее производства необходимо применение совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных производственных ресурсов (земельных, трудовых и материальных).

Таблица 1. SWOT-анализ состояния ООО "Плодоовощной комбинат Херсон"

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Перерабатывающая промышленность является перспективной отраслью развития Херсонской области	Нарушение производственных связей
Высокий уровень рентабельности производства и его прибыльность	Отсутствие государственных программ поддержки отечественного производителя
Доступные цены на сырье	Низкая платежеспособность населения
Широкий ассортимент готовой продукции	Потребность в собственных оборотных средствах
Рост спроса на соковую продукцию	Сезонная поставка сырья. Низкое качество сырья
Возможность удовлетворять потребности населения экологически чистыми и качественными продуктами	Неритмичное использование трудовых ресурсов
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Региональная экспансия, наращивания доли на рынке, рост объемов производства	Нестабильная внешняя среда
Повышение показателей использования основных фондов	Повышение стоимости ресурсов и, как следствие, снижение рентабельности
Применения технологий по комплексной переработке сырья	Несовершенная и постоянно меняющаяся законодательная и налоговая база
Применение ресурсосберегающего оборудования	Недоступность кредитов из-за высоких кредитных ставок
Возможность создания качественно новых продуктов, отвечающей концепции здорового образа жизни потребителей	Высокая степень износа оборудования, специализированной техники
Развитие экспорта	Усиление конкуренции

Проблемы, стоящие перед сельскохозяйственным предприятием ОАО имени Фрунзе, его возможности и угрозы представлены в таблице 2. На основании результатов SWOT-анализа можно констатировать, что данное сельскохозяйственное предприятие в настоящее время находится в состоянии экономического, экологического и социального кризиса.

Результаты анализа показывают, что сегодня сельскохозяйственное предприятие практически не в состоянии осуществлять расширенное воспроизводство. У него отсутствуют оборотные средства, оно не имеет возможности приобретать посевной и посадочный материал, новую технику.

Реализация в последние годы программ реформирования сельского хозяйства, введение специальных режимов налогообложения сельскохозяйственных производителей, сопровождались дезинтеграцией сельскохозяйственных предприятий, делением основных фондов между вновь зарегистрированными юридическими лицами. Это привело к резкому сокращению площадей садов, снижению качества обработки полей, и как следствие, — к снижению производства и реализации овощей и фруктов.

Функционирование сельскохозяйственного производства происходит на фоне развития промышленности, транспортного и дорожного строительства, расширения территории городов и других поселений. Это приводит к усилению антропогенной нагрузки на окружающую природную среду, в том числе и на земельные ресурсы, составляющие основу сельскохозяйственного производства. Одним из проявлений такого воздействия является техногенное загрязнение земель, используемых в аграрном производстве. Загрязнение продуктивных угодий оказывает непосредственное влияние на экономику сельского хозяйства, поскольку приводит к сокращению обрабатываемых площадей, снижению урожайности сельскохозяйственных культур, уменьшению объемов производства, ухудшению качества продукции.

Сельскохозяйственное производство является открытой системой. В первую очередь это связано с тем,

Таблица 2. SWOT-анализ состояния ОАО имени Фрунзе

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Высокий удельный вес земель сельскохозяйственного назначения	Выведение земель из сельскохозяйственного оборота
Наличие гидрологических ресурсов	Деградация земель и утрата плодородия
Благоприятные климатические условия	Эрозия почв
Наличие квалифицированных трудовых ресурсов	Острая демографическая ситуация (старение населения, миграция в город)
Наличие современного оборудования и технологий	Высокая степень износа основных фондов
Рост спроса на экологически чистую, качественную продукцию	Практическое отсутствие собственных оборотных средств
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Углубление специализации аграрного производства	Несовершенство законодательной базы
Восстановление плодородия почв и производственного потенциала	Непоследовательная налоговая политика
Технологическое и техническое перевооружение	Зависимость от перерабатывающих предприятий
Внедрение системы управления качеством продукции	Зависимость от погодных условий
Развитие экспортных поставок	Недоступность кредитов из-за высоких кредитных ставок

Рис. 1. Экономические предпосылки агропромышленной интеграции в зависимости от условий внутренней и внешней среды

что на ее состояние, функционирование и развитие значительное влияние оказывают природные факторы и другие внешние факторы.

Наряду с имеющимися положительными предпосылками развития сельскохозяйственных предприятий, для них характерен ряд системных проблем. Основными из них являются: спад производства, сокращение площадей, что произошло в результате неустойчивости производственно-хозяйственных связей, инфляции, удорожания кредитных ресурсов, сокращения государственного финансирования, роста неплатежей между предприятиями и диспропорциями цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию; неудовлетворительное состояние сельскохозяйственных земель.

Известно, что наилучший конечный результат достигается за счет совместной четко координированной работы функционально- и предметно-специализированных производственных, обслуживающих и управленческих звеньев. Эти звенья организационно обособлены и иерархически структурированы. Распределив между ними ограниченные трудовые, материальные и финансовые ресурсы, необходимо обеспечить такое взаимодействие всех звеньев, чтобы получить в конечном счете необходимые результаты в заданные сроки. Анализ практической работы предприятий по выпуску соков показывает, что решить эту задачу должным образом удается крайне редко.

Сложность состоит в том, что на современном производственном предприятии необходимо осуществлять координацию обособленных, самостоятельно управляющихся звеньев в трех направлениях: по вертикали — между уровнями управления (объединение, предприятие, цех, участок, рабочее место); по горизонтали — между взаимосвязанными звеньями каждого уровня (техническая подготовка, материальное обеспечение, основное производство, обслуживание и т.п.), а также во времени — в рамках смены, суток, декады, месяца, квартала и т.д.

Существует множество эффективных способов координации в каждом из отдельно взятых направлений, однако задача состоит в том, чтобы осуществлять комплексную взаимоувязанную координацию по всем трем направлениями сразу. Это не означает, что такая координация может быть обеспечена единым действием или совокупностью одновременно выполняемых действий. Главное состоит в том, чтобы получить возможность, принимая любое управленческое решение, определять такое поведение каждого участника производственного и управленческого процесса, которое бы согласовывалось с желаемым и возможным поведением всех остальных участников с позиций достижения общих целей системы.

Решение этой задачи требует преодоления многих методологических, методических и организационных трудностей, оно исключительно актуально как в научном, так и в практическом отношении. От его успеха во многом зависит возможность превращения сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий в целостную, эффективно управляемую систему.

Такое принятие решений, когда обеспечивается выполнение каждым управляемым объектом согласованных в пространстве и во времени действий, направленных на эффективное достижение общей цели, называется интегрированным управлением.

В результате создание интегральных структур на основании интеграции перерабатывающего и сельскохозяйственного производства образуются объединения, которые представляют собой совокупность технологически, экономически и организационно взаимосвязанных сельскохозяйственных предприятий и предприятий, которые осуществляют производство, хранение, переработку и доведение до потребителя конечного продукта.

Такие объединения могут делятся на интегрированные агропромышленные объединения (выращивание сырья — переработка), интегрированные агропромышленно-торговые объединения (выращивание сырья — переработка — сбыт), интегрированные научно-агропромышленные объединения (научные разработки — выращивание сырья — переработка).

При создании агропромышленного объединения необходимо устанавливать рациональные и эффективные экономические связи между субъектами хозяйственной деятельности — участниками интеграции. Экономические предпосылки агропромышленной интеграции в зависимости от условий внутренней и внешней среды представлены на рисунке 1.

Целью участников интеграции является:

— для сельскохозяйственных предприятий — снижение риска производства в связи с действием природно-климатических факторов, повышение финансовой устойчивости предприятия;

— для перерабатывающего предприятия — обеспечение надежной сырьевой базой, возможность полной загрузки производственных мощностей.

Перерабатывающая промышленность является перспективной отраслью развития как Херсонской области,

Таблица 3. Преимущества создания агропромышленных объединений

Преимущество	Назначение
Создание единого управленческого органа, который приближен к производству	Обеспечивает быстрое и гибкое управление подразделениями, освобождение специалистов подразделений от ряда административных обязательств, и как следствие - сокращение расходов на содержание административно-управленческого аппарата
Концентрация и специализация осуществляется в более широких масштабах, чем в условиях автономных сельскохозяйственных и перерабатывающих производств	Ведет к более рациональному размещению сельскохозяйственного производства, приближению источников сырья к местам его переработки, использованию передовой техники, улучшению мелиоративного состояния земель, активизации селекционной работы с учетом требований перерабатывающего производства. Эти факторы способствуют повышению урожайности сельскохозяйственных культур и объема производства продукции, улучшению качества продукции, повышению производительности труда
Возможность перемещения основных фондов из промышленного в сельскохозяйственное и наоборот при несовпадении производственных периодов	Повышает эффективность использования основных фондов
Централизация ряда производственно–хозяйственных функций	Повышает качество их выполнения, ведет к сокращению численности работников, снижению себестоимости продукции

так и Украины в целом. Современные условия ведения хозяйственной деятельности предприятий по выпуску соков характеризуются нестабильностью, неопределенностью и случайностью. Новые условия хозяйствования требуют от производителей соков повышения эффективности использования всех видов ресурсов, снижения затрат производства, привлечения новой техники, разработки новых технологий, контроля качества и экологической чистоты выпускаемой продукции.

В настоящее время рынок безалкогольных напитков является одним из самых быстрорастущих потребительских рынков Украины. Население Украины больше внимания стало уделять здоровому питанию и своей физической форме. Рост "здоровых " сегментов значительно превышает рост самих категорий. Наиболее яркими примерами этой тенденции является рост спроса на безалкогольные напитки. Сегодня актуальной проблемой предприятий по выпуску соков является соотношения цены и качества и удовлетворения потребности населения в качественной и экологически чистой продукции.

Обеспечить высокое качество и безопасность производимых товаров могут крупные объединения, группы предприятий, которые охватывают всю цепочку производства и реализации от создания сырьевой базы до продажи готовой продукции и способствуют обеспечению существенной концентрации ресурсов Преимущества создания таких объединений приведены в таблице 3.

При создании таких объединений необходимо соблюдать следующие принципы: добровольность в установлении сотрудничества сельскохозяйственных, промышленных, торговых и других организаций; науч-

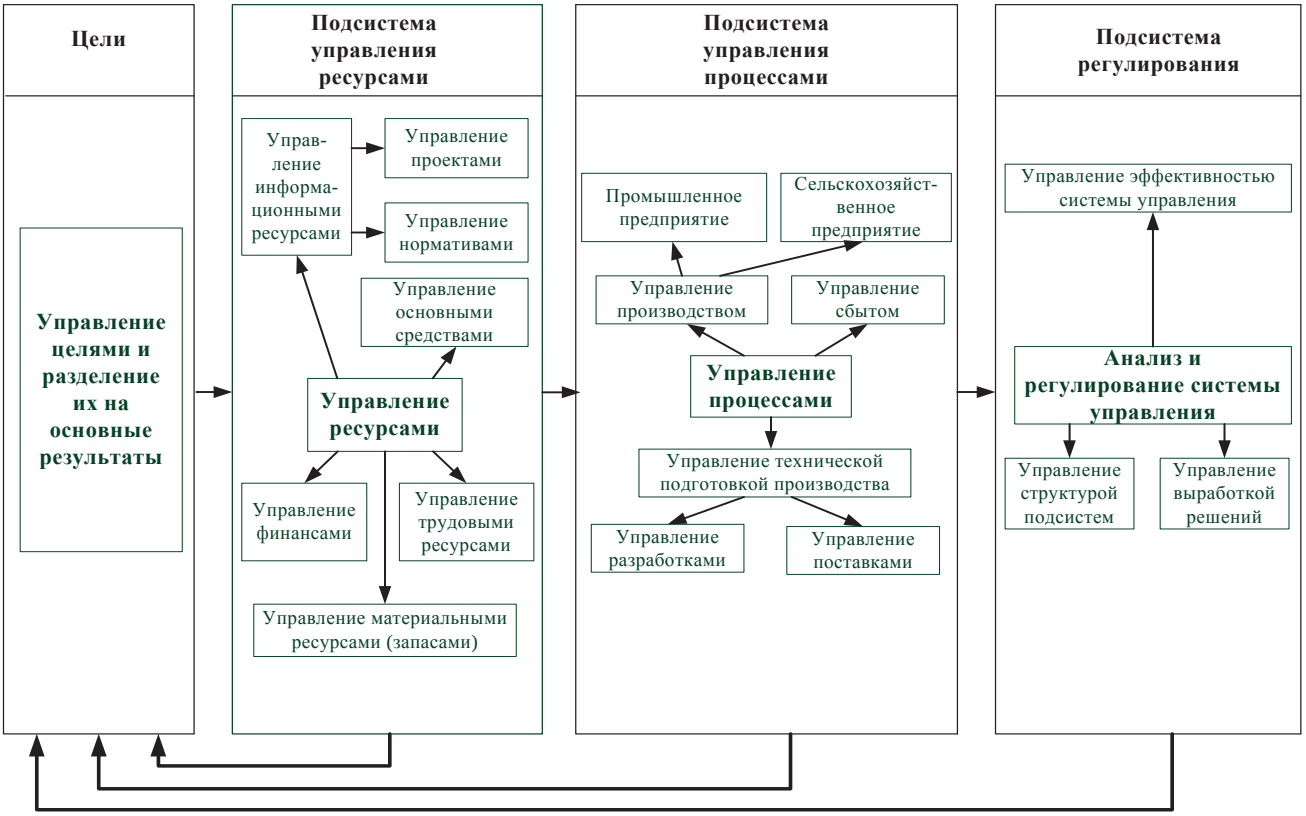

Рис. 3. Структура управления интегрированным предприятием (объединением)

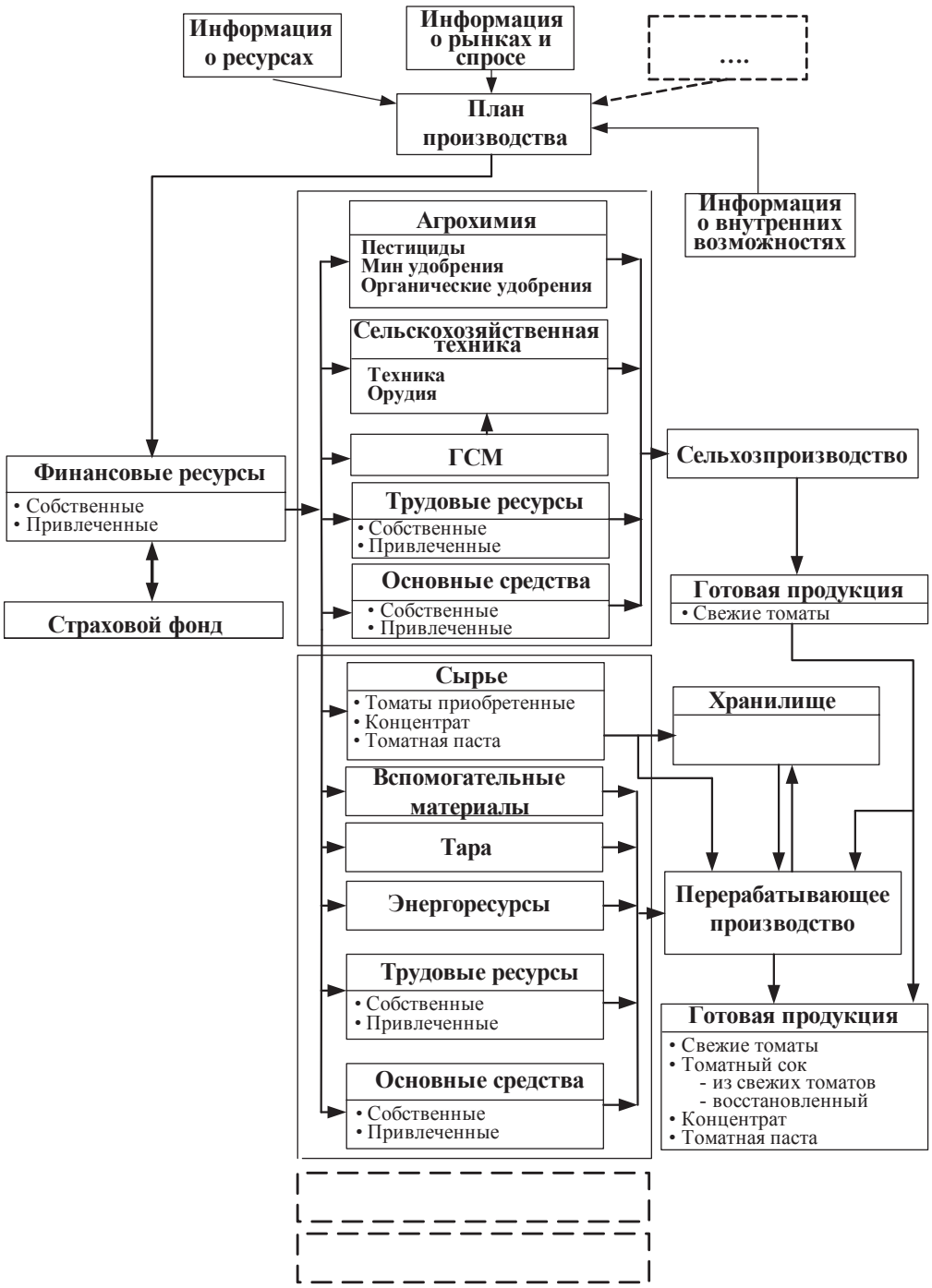

Рис. 4. Организационно-технологическая модель выпуска продукции в агропромышленном объединении

ный подход при выборе организационных форм и направлений; последовательность в осуществлении специализации и концентрации производства, учет особенностей предприятия и накопления опыта; сохранение правовой самостоятельности участников объединения; материальная заинтересованность в развитии и повышении эффективности производства; обеспечение увеличения объемов производства продукции; обеспечение повышения качества продукции; обеспечение повышения производительности труда; обеспечение снижения затрат на производство. В Украине хозяйственные объединения могут быть созданы в таких организационно-правовых формах как: ассоциации, корпорации, консорциумы, концерны, другие объединения предприятий.

Интегрированные объединения должны обеспечить улучшение качественных характеристик управленческого процесса, влияющих на величину экономической выгоды, получаемой предприятием. Для эффективного управления объединением необходимо организовать потоки данных "сверху вниз", "снизу вверх", а также "по горизонтали" — между подразделениями, логически увязать эти данные, выявить "болевые точки" и иметь инструменты для принятия мотивированных управленческих решений.

Структура управления интегрированным предприятием (объединением) представлена на рисунке 3. Организационно-технологическая модель выпуска продукции в агропромышленном объединении представлена на рисунке 4.

ВЫВОДЫ

Для повышения конкурентоспособности продукции перерабатывающих предприятий целесообразным является формирование интегрированных структур, которые охватывают всю цепочку производства и реализации от формирования сырьевой базы до продажи готовой продукции и способствуют обеспечению существенной концентрации ресурсов. Основной целью создания интегрированных структур является рост производства экологически чистой и качественной продукции, повышение уровня ее конкурентоспособности, создание дополнительных рабочих мест. Интеграционные связи при производстве соков служат ключевым элементом конкурентоспособности соковых предприятий.

Литература:

1. Аюшеева А.О. Формирование интегрированных структур агропромышленного комплекса региона: проблемы и перспективы: монография / А.О. Аюшеева. — Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2013. — 153 с.
2. Аганбегян А.Г. Управление социалистическими предприятиями. Вопросы теории и практики / А.Г. Аганбегян. — М.: Экономика, 1979. — 447 с.
3. 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
4. Баккер Г. Как успешно объединить две компании / Ганс Баккер, Джерен Хелминк; пер. с англ. Т.И. Митасова; науч. ред. Г.А. Ясницкий, А.Г. Ясницкая. — Минск: Гревцов Паблишер, 2008. — 288 с.
5. Вечканов Г.С. Современная экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов. — М.: Экономика, 1997. — С. 213.
6. Галпин Т.Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэндон; пер. с англ. — М.: Издательський дом "Вильямс", 2005. — 240 с.
7. Дубровский В.Ж., Родионова О.А., Юрков Е.П. Определение ценовых соотношений для регулирования товарообмена в интеграционном формировании / В.Ж. Дубровский, О.А. Родионова, Е.П. Юрков // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. — 2007. — № 2. — С. 23—26.
8. Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 252 с.
9. Ищенко С.М. Слияния и поглощение компаний: оценка эффекта синергии / С.М. Ищенко. — К.: Науковий світ, 2007. — 95 с.
10. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А.А. Пилипенко. — Х.: ВД "Інжект", 2008. — 408 с.
11. 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
12. Хардинг Д. Искусство слияний и поглощений: Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки / Девид Хартинг.
13. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. — 4-е изд. — М.: Сов. Энциклопедия, 1986. — 1600 с.
14. Экономическая энциклопедия / Науч.-ред. Совет изд-ва "Экономика"; Ин-т экон. РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин. — М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1999, — 1055 с.

References:

1. Ayusheeva, A. (2013), Formyrovanye yntehryrovannykh struktur ahropromyshlennoho kompleksa rehyona: problemy y perspektyvy [Formation of integrated structures agriculture in the region: problems and prospects], Publishing TSRNS, Novosibirsk, Russia.
2. Aganbegyan, A. (1979), Upravlenye sotsyalystycheskymy predpryiatyiamy. Voprosy teoryy y praktyky [The management of the socialist enterprises. Theory and Practice], Economics, Moscow, Russia.
3. Antonov, G. (2001), "Background integration and evolution of integration structures in Russia", Management in Russia and abroad, vol. 5, available at: http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml (Accessed 10 Feb 2015).
4. Bakker, G. (2008), Kak uspeshno ob'edynyt' dve kompanyy [How to successfully merge the two companies], Grevtsov Publisher, Minsk, Belarus.
5. Vechkanov, G. (1997), Sovremennaia ekonomycheskaia entsyklopedyia [Modern economics encyclopedia], Economics, Moscow, Russia.
6. Galpin, T. (2005), Polnoe rukovodstvo po slyianyiam y pohloschenyiam kompanyj [The Complete Guide to Mergers and Acquisitions], Publish house "Williams", Moscow, Russia.
7. Dubrovsky, V. Rodionova, O. and Jurkov, E. (2007), "Determination of price ratios to regulate commodity exchange in the integration formation", Economics of agricultural and processing enterprises, vol. 2, pp. 23—26.
8. Deans, G. Kriuher, F. and Zajzel', S. (2004), K pobede cherez slyianye. Kak obratyt' otraslevuiu konsolydatsyiu sebe na pol'zu [To victory through the merger. How to draw industry consolidation to their advantage], Al'pyna Byznes Buks, Moscow, Russia.
9. Ishchenko, S. (2007), Slyianyia y pohloschenye kompanyj: otsenka effekta synerhyy [Mergers and acquisitions: Evolution synergies], Scientific World, Kiyv, Ukraine.
10. Pilipenko, A. (2008), Stratehichna intehratsiia pidpryiemstv: mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku [Strategic integration of companies: mehanizm of menegment and model of development], Public House "Inzhekt", Kharkiv, Ukraine.
11. Savchuk, S. (2001), "Analysis of the main motives for mergers and acquisitions", Management in Russia and abroad, vol. 5, available at: http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml (Accessed 10 Feb 2015).
12. Harding, D. and Rouvyt, S. (2007), Yskusstvo slyianyj y pohloschenyj: Chetyre kliuchevykh reshenyia, ot kotorykh zavysyt uspekh sdelky [Mastering the Merger: Four Critical Decisions that Make or Break the Deal], Hrevtsov Pablysher, Moscow, Russia.
13. Prokhorov, A.M. (1986), Sovetskyj entsyklopedycheskyj slovar' [Soviet encyclopedic dictionary], 4-th ed., Encyclopedia, Moscow, Russia.
14. Abalkyn, L.Y. (1999), Ekonomycheskaia entsyklopedyia [Economic Encyclopedia], Publisher" Economy, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 23.02.2015 р.