

УДК 339.92

ВИКОРИСТАННЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК

Владислав Михайлович ПАСЕНКО

к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки Черкаського державного технологічного університету
E-mail: pasenko_vlad@mail.ru

Марина Миколаївна ЛЕЩЕНКО

к.е.н., ст. викладач кафедри міжнародної економіки Черкаського державного технологічного університету
E-mail: mari2024@rambler.ru

Анотація. У статті досліджено природу інтеграційних стратегій сучасних ТНК, проаналізовано показники результативності діяльності ТНК у сфері послуг з використанням матриці БКГ та матриці направленої політики, здійснено оцінку ефективності реалізації інтеграційних стратегій даними компаніями.

Аннотация. В статье исследовано природу интеграционных стратегий современных ТНК, проанализировано показатели результативности деятельности ТНК в сфере услуг с использованием матрицы БКГ и матрицы направленной политики, осуществлено оценку эффективности реализации интеграционных стратегий данными компаниями.

Ключові слова: інтеграція, стратегія, ТНК, матриця БКГ, модель Шелл/ДПМ, аналіз, ефективність.

Ключевые слова: интеграция, стратегия, ТНК, матрица БКГ, модель Шелл/ДПМ, анализ, эффективность.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу самостійна боротьба за досягнення конкурентоспроможності компаній, зазвичай, є малоефективною, оскільки класичні стратегії: лідерства у витратах, диференціації та фокусування, – значно нівелюються факторами глобалізації. Перемогти в сучасній конкурентній боротьбі можна лише створивши ефективну і повноцінну бізнес-систему: з єдиним центром ухвалення стратегічних рішень, спільним баченням майбутнього, збалансованою системою цілей, ефективною організаційною структурою і ключовими бізнес-процесами. Саме тому, на перший план виходять інтеграційні стратегії, які спрямовано на перетворення компанії в глобальну мережу виробництва і розподілу. Головними суб'єктами реалізації інтеграційних стратегій, на сьогодні, стають ТНК, які, внаслідок мікроінтеграції, мають можливість не тільки безпрецедентно збільшити розміри бізнесу та монополізувати ринки, а й оптимально використовувати фінансові ресурси, диверсифікувати ризики, реалізувати особисті інтереси вищого менеджменту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні проблеми глобалізації економічних процесів, міжнародного менеджменту, інтеграції підприємств у світове економічне співтовариство, методологічні аспекти стратегічного планування знайшли своє відображення в працях багатьох відомих науковців. Питання взаємодії та інтеграції підприємств, створення різних підприємницьких об'єднань, діяльності транснаціональних корпорацій досліджували такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як: І. Ансофф, Р. Гіл, М. Мескон, Н. Мінцберг, А. Дж. Стрікланд, А. А. Томпсон, С. В. Буснюк, В. П. Лещук, Д. Г. Лук'яненко, В. В. Македон, Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова, О. І. Рогач, О. А. Сарапіна, І. Л. Сазонець, Н. С. Скопенко та ін. Водночас, питання оцінки ефективності реалізації інтеграційних стратегій сучасними ТНК із використанням матричних інструментів портфельного аналізу науковці не окреслювали, що і обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є поглиблення існуючих теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо оцінки ефективності діяльності ТНК,

зокрема на основі використання матричних інструментів портфельного аналізу. Основними завданнями дослідження є: дослідити природу інтеграційних стратегій сучасних ТНК, проаналізувати показники результативності діяльності ТНК у сфері послуг з використанням матриці Бостонської консультативної групи (БКГ) та матриці направленої політики (модель Шелл/ДПМ), здійснити оцінку ефективності реалізації інтеграційних стратегій даними компаніями.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Процеси глобалізації світової економіки повсюдно підштовхують компанії до укрупнення, що, разом із необхідністю отримання нових конкурентних переваг, змушують сучасні ТНК шукати нові інвестиційні можливості, максимально ефективно використовувати всі наявні ресурси, знижувати витрати і активно розробляти стратегії протидії конкурентам. У контексті наукових досліджень стратегічної діяльності підприємств О. А. Сарапіна зазначає, що у сучасних підприємствах змінюється структура управління, набувають рис самостійності окремі підрозділи за участю іноземного капіталу, а сам процес стратегічного розвитку торкається різних сторін глобалізації й інтеграції. Повсякденна діяльність практично будь-якого підприємства протікає в умовах взаємодії з безліччю ринкових та інституційних соціально-економічних агентів, від дій яких значною мірою залежить успіх роботи підприємства [4, с. 46].

Крім того, високий рівень конкуренції, розвиток техніки і технології та процеси глобалізації вимагають від підприємств розробки нової ефективної стратегії поведінки. За таких умов, підприємства прагнуть до перетворення своїх конкурентів на партнерів для забезпечення більш сприятливих умов функціонування та економічного зростання. Серед існуючих механізмів підвищення конкурентоспроможності все більш істотними стають інтеграційні стратегії розвитку підприємств.

Досліджуючи особливості функціонування інтегрованих структур бізнесу, В. П. Лещук та С. В. Буснюк зазначають, що причинами розвитку інтеграції на рівні підприємств є посилення конкурентної боротьби, концентрація капіталу, потреба у мінімізації транзакційних витрат шляхом налагодження оптимальної взаємодії з постачальниками та споживачами [2, с. 2]. Автори наголошують на тому, що інтеграційні об'єднання створюють основу для залучення інвестицій, розвитку малого і середнього бізнесу, сприяють

спільній роботі науково-технічних, державних і приватних структур.

Зарубіжні науковці, що зробили вагомий внесок у розвиток наукових концепцій стратегічного менеджменту А. А. Томпсон та А. Дж. Стрінкленд наголошують, що «головною причиною здійснення інтеграції є зміцнення конкурентної позиції на ринку» [6, с. 189]. Отже, інтеграція перетворюється на актуальну стратегією розвитку більшості підприємств.

Відповідно до наукових підходів щодо теоретичних аспектів формування та функціонування інтегрованих структур, викладеними Н. С. Скопенко, під інтеграцією в широкому значенні розуміють одночасно процес та результат взаємодії відособлених структурних елементів будь-якої сукупності, що призводить до оптимізації зв'язків між ними і до об'єднання їх в одне ціле, тобто інтеграція веде до утворення нової цілісної системи, яка має нові якісні характеристики та потенційні можливості [5, с. 350].

Як зазначає відомий фахівець у сфері глобалізації та інтеграції професор Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана Д. Г. Лук'яненко, мікроінтеграція сприяє побудові закінчених технологічних ланцюгів, забезпеченню координації обсягу продаж, зниженню затрат на одиницю продукції, зростанню продуктивності праці тощо [3, с. 51].

Таким чином, інтеграція, як корпоративна стратегія, впливає на підвищення життєстійкості підприємств, отримання ними фінансової стабільності, зниження рівня невизначеності у постачанні та збуті продукції, зміцнення позицій об'єднання підприємств на ринку цього виду товарів і послуг, диверсифікацію виробництва для зниження ризиків. Під інтеграційною стратегією пропонуємо вважати встановлення таких взаємин між підприємствами (юридичними особами), які забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей інтегруючого і інтегровального підприємств та досягнення всіх завдань, визначених за допомогою стратегічного планування. Серед таких завдань, в ході інтеграції, найголовнішими стають зростання вартості активів та одночасне збільшення частки ринку. Тому, пропонуємо за даними показниками проаналізувати ефективність реалізації інтеграційних стратегій ТНК, використовуючи матричні інструменти портфельного аналізу – матрицю БКГ та матрицю Шелл/ДПМ.

Матриця БКГ є зручним інструментом у співставленні як різноманітних компаній, що працю-

ють у межах одного ринку, так і різних напрямів діяльності окремих дочірніх компаній в межах групи компаній. Зупинимося детальніше на першому варіанті.

У процесі вдосконалення матриці БКГ автори пропонували різноманітні показники. Основні з них наведено в таблиці 1.

У дослідженні проаналізовано показники діяльності найбільших ТНК, що діють у секторі послуг, який, на сьогодні, демонструє найбільш динамічні показники свого розвитку.

Поділяючи погляди Р. О. Заблоцької, можемо пояснити цей факт такими обставинами. Потужним стимулом для розвитку деяких видів

Таблиця 1

Показники оцінки стратегічного стану за допомогою матриці БКГ

№	Об'єкт оцінки	Показник
1	Галузь	Темпи зростання попиту
2		Темпи зростання ринку
3		Оцінка привабливості окремих підрозділів
4	Компанія	Частка компанії на ринку стосовно головних конкурентів
5		Темпи зростання вартості компанії
6		Відносна частка компанії на ринку
7		Майбутня конкурентна позиція компанії на ринку

послуг послугувала великомасштабна структурно-технологічна перебудова матеріального виробництва у розвинених країнах у 80-ті роки. Внаслідок цього, набагато зросли потреби промислових компаній у високоякісних ділових послугах, пов'язаних з різноманітними, складними проблемами реструктуризації та розвитку підприємств – технічними, збутовими, управлінськими тощо. Одночасно зі складу великих фірм у масовому порядку переходили на ведення самостійного бізнесу їх непрофільні підрозділи, що спеціалізуються на наданні послуг [1].

Наслідком взаємодії та взаємовпливу довготривалих та перехідних чинників було суттєве підвищення внеску галузей послуг у економічний ріст, ефективність господарства, соціальний прогрес та глобалізацію господарського життя. До того ж, ріст сфери послуг за своїми темпами випереджає ріст матеріального виробництва. На розвиток сфери послуг великий вплив справляє науково-технічна революція: з'являються нові види послуг, підвищується якість обслуговування, зникають технічні бар'єри у їх передачі, що відкриває для них світовий ринок. Крім цього, країни здійснили лібералізацію своїх режимів, стосовно регулювання інвестицій у сектор послуг, що дозволило збільшити приток капіталу, особливо в галузі, які раніше були закриті для іноземного капіталу.

Основу дослідження склали показники зміни активів за 2008–2010 рр. та обсягів продажів за

2010 рік 100 найбільших ТНК, що функціонують на ринку послуг, згідно з даними рейтингу Forbes Global 2000 [7; 8; 9]. По вертикалі у матриці представлено зміну активів компанії (у відсотках), як показник, що відображає здатність та бажання компанії до росту за рахунок збільшення власних активів:

$$\Delta A = \left(\frac{A_t}{A_a} * 100 \right) - 100\% \quad , \text{де}$$

ΔA – зміна активів компанії, %

A_t – розмір активів у поточному році, млн

дол. США

A_a – розмір активів у базовому році, млн дол.

США

По горизонталі представлено обсяги продажів компаній, що відповідає частці ринку, який займає компанія. Таке співвідношення дозволить визначити особливості поведінки компаній на ринку послуг та, певною мірою, визначити тип стратегій їх діяльності. Результати зіставлення вказаних показників зображено на рис. 1.

Класична матриця БКГ дозволяє аналізувати діяльність компаній, розподіливши їх на чотири основних стратегічних сектори: «Зірки», «Дійні корови», «Дикі кішки» та «Собаки». Згідно з отриманими результатами, до сектору «Зірки»

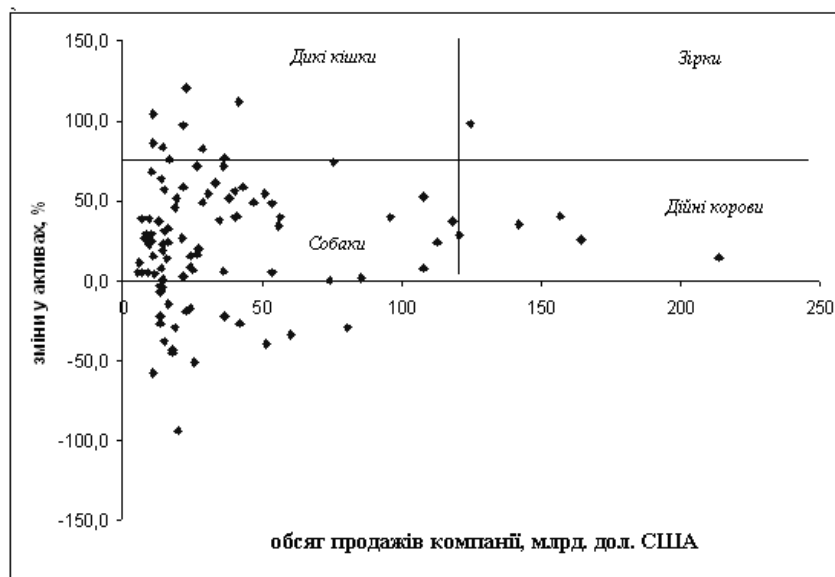


Рис. 1. Матриця БКГ для ТНК, що функціонують у сфері послуг

потрапила лише одна компанія, яка змогла водночас забезпечити зростання власних активів та займати вигідну позицію на ринку послуг – міжнародний фінансовий холдинг «Deutsche Bank» (Німеччина), що спеціалізується на наданні різноманітних фінансових послуг. Знаходження компанії в цьому секторі свідчить про те, що компанія займає лідируючу позицію у динамічній галузі та успішно реалізує інтеграційні стратегії, що дозволяє впевнено нарощувати власні потужності. І дійсно, зростання активів протягом 2008–2010 рр. становило 1461,3 млрд дол. США (98,4 %), а обсяги продажів збільшились на 30 млрд дол.США.

«Deutsche Bank» залишається найбільшим банком Європейського союзу з активами розміром близько 2,2 трлн євро. Незважаючи на значне зниження вартості акцій під час кризи, бурхливі скандали навколо голови ради керуючих банку Джозефа Аккермана та високої плинності кадрів у інвестиційному підрозділі холдингу, «Deutsche Bank» в цілому спокійно пережив важкі часи і навіть не скористався допомогою уряду Німеччини. Розташування компанії в цьому секторі свідчить про те, що хоча діяльність приносить значні прибутки, але одночасно потребує значних обсягів ресурсів для фінансування власного росту, а також налагодження жорсткої системи контролю за використанням цих ресурсів. Основним завданням компанії при реалізації інтеграційних стратегій є підтримка особливих властивостей своєї продукції за зростаючої конкуренції.

До сектору «Дійні корови» потрапило 5 компаній – «ING Group» (Нідерланди, страхові по-

слуги), «AXA Group» (Франція, страхові послуги), «Fortis» (Нідерланди, фінансові послуги), «HSBC Holdings» (Великобританія, банківська справа), «EON AG» (Німеччина, енергокомпанія). Хоча ці компанії (за винятком перших двох) належать до різних галузей сектору послуг, вони займають лідируючі позиції щодо частки ринку (обсягів продаж), проте характеризуються середнім зростанням у власних активах за три роки: «ING Group» – на 4 %, «AXA Group» – на 40 %, «Fortis» – 25 %, «HSBC Holdings» – на 35 %, «EON AG» – на 28 %. Така ситуація свідчить про те, що ці компанії реалізують власні інтеграційні стратегії у відносно стабільних галузях і переслідують, насамперед, цілі щодо зростання частки ринку за рахунок інтеграції. Інтеграційні стратегії таких компаній спрямовано на довгострокову підтримку положення в галузі.

До сектору «Дикі кішки» потрапило дев'ять компаній: «State Bank of India Group» (Сполучені Штати Америки, фінансові послуги), «Marubeni» (Південна Корея, телекомунікаційні послуги), «Singapore Telecom» (Саудівська Аравія, телекомунікаційні послуги), банківський холдинг «Сбербанк» (Росія, банківська діяльність), «Sumitomo Trust & Banking» (Південна Африка, банківська діяльність), «Svenska Handelsbanken» (Індія, банківська діяльність), «Nordea Bank» (Австралія, банківська діяльність), «Sumitomo» (Японія, банківська діяльність).

Більшість компаній цього сектору становлять банківські ТНК із різних груп країн. Для цих компаній характерними є незначні частки ринку порівняно з конкурентами (обсяги продажів в межах від

10 до 40 млрд дол США), проте найвищий, порівняно з іншими компаніями, показник зміни власних активів, що свідчить про використання інтеграційних стратегій, насамперед, для зростання вартості власного бізнесу: «State Bank of India Group» – на 120 %, «Marubeni» – на 111 %, «Singapore Telecom» – на 104 %, «Сбербанк» – на 97 %, «Sumitomo Trust & Banking» – на 86 %, «Svenska Handelsbanken» – на 84 %, «Nordea Bank» – на 83 %. При формуванні та реалізації власної стратегії цим компаніям необхідно чітко сформулювати конкретні завдання: якщо ними будуть збільшення частки ринку та завоювання нових конкурентних переваг, то компаніям доцільно було б інтенсифікувати зусилля на збільшення частки на ринку. Якщо ж компанія прагне і далі до інтеграції, то ресурси слід розподіляти таким чином, щоб утримати вже існуючі конкурентні переваги.

Найбільше ТНК сконцентровано у четвертому секторі – секторі «Собаки», до якого потрапили 65 компаній. Для більшості з них характерними є володіння малими частками ринку (від 5 до 50 млрд дол. США) та одночасно низький рівень зростання власних активів (від 1 до 30 %).

Зокрема, ними є: «Fortum» (Фінляндія, енергетика) – з обсягом продажів у 7,85 млрд дол. США та зростанням активів на 26 %, «Resona Holdings» (Японія, банківська справа) – 10,88 млрд дол. США та 15 % відповідно, «American Electric» (Сполучені Штати Америки, енергетика) – 14,4 млрд дол. США та 18 %, «United Overseas Bank» (Сполучені Штати Америки, страхування) – 5,9 млрд дол. США та 11 %, «Automatic Data» (Сполучені Штати Америки, ділові послуги) – 9 млрд дол. США та 5,5 %, «Canadian National» (Канада, транспортні послуги) – 6,8 млрд дол. США та 4,9 %, «ВСЕ» (Канада, телекомунікаційні послуги) – 14,3 млрд дол. США та 1,3 % відповідно.

У цілому, компанії, які знаходяться в цьому секторі значно поступаються конкурентам за всіма показниками частки ринку, обсягів та структури витрат, динаміки зростання власних активів. Найчастіше такі компанії можуть збільшити власні прибутки шляхом проникнення на спеціальні ринки або ж шляхом різкого скорочення витрат. Стратегічною метою для них не є нарощення активів, а тому в майбутньому на такі компанії чекає значне послаблення позицій на ринку або ж ліквідація. Тому, для таких компаній доцільно було б планувати та реалізовувати інтеграційні стратегії переважно на основі злиттів та поглинань, що дозволить водночас досягти і зростання частки ринку і вартості бізнесу.

Представлені сектори пов'язані між собою: «Дикі кішки» за певних умов можуть стати «Зірками», а ті, в свою чергу, досягнувши певної зрілості та зупинивши інтеграцію спочатку можуть перетворитись на «Дійних корів», а потім – і в «Собак».

На рис. 1 можемо бачити ще один сектор, до якого увійшло 20 компаній, які одночасно володіють невеликими частками ринку та продемонстрували зниження власних активів за 2007–2009 рр. Серед них: «Chubb» (Сполучені Штати Америки, страхування) – з обсягом продажів у 13,22 млрд дол. США та зниженням активів на 3,6 %, «Waste Management» (Сполучені Штати Америки, телемедіа послуги) – 13,3 млрд дол. США та – 7,2 % відповідно, «EnBW-Energie Baden» (Японія, транспортні послуги) – 22,7 млрд дол. США та –18,7 % відповідно, «Sempra Energy» (Фінляндія, страхування) – 10,7 млрд дол. США та –57 % відповідно, «KBC Group» (Бельгія, банківська справа) – 17,9 млрд дол. США та –44 %, «КТ» (Бельгія, банківська справа) – 19,7 млрд дол. США та –94 % відповідно. Компанії, що знаходяться в цьому секторі демонструють не лише володіння незначними частками ринку, а й зниження власних активів (інколи надзвичайно суттєве). Деякі з таких компаній можуть вдатися до стратегії дезінтеграції (розосередження). Однопрофільні компанії, відмовившись від інтеграції, можуть сконцентрувати свою діяльність на дуже вузьких відрізках виробничо-технологічного ланцюга, а інші види діяльності передати незалежним зовнішніми постачальникам, іншими словами, вдатися до аутсорсингу.

Схожі результати ми отримали, наклавши на наш графік сітку матриці направленої політики (Матриця Шелл/ДПМ), яка є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, що покладено в основу моделі БКГ. Із її допомогою можна оцінювати компанії, що знаходяться на різних стадіях свого розвитку (рис. 2). Кожен із дев'яти секторів матриці відповідає специфічній стратегії компанії, що певним чином характеризує її становище на ринку. До секторів 1 («лідер бізнесу») та 2 («стратегія росту») не увійшла жодна з представлених компаній. Зазвичай компанії, що їм відповідають займають міцні позиції у привабливій для них галузі та реалізують стратегію, направлену на захист своїх лідируючих позицій і подальший розвиток бізнесу. Тобто, жодна з представлених нами компаній не продемонструвала максимально ефективні результати від реалізації інтеграційних стратегій.

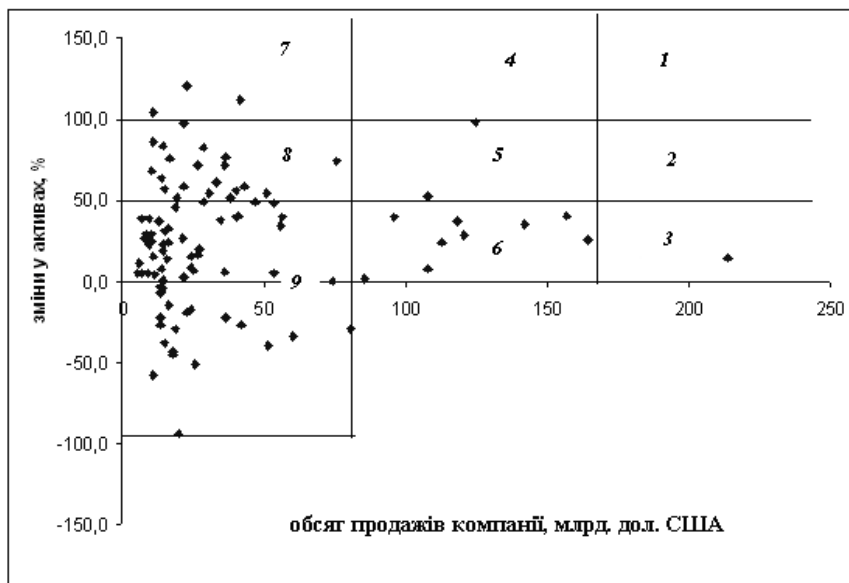


Рис. 2. Матриця Шелл/ДПМ для ТНК, що функціонують у сфері послуг

До сектору 3 («генератор грошових ресурсів») увійшла лише одна вже згадувана раніше компанія – «ING Group» (Нідерланди, страхові послуги). Зазвичай, до нього входять компанії, які мають сильні позиції в непривабливій галузі, а їх основним завданням є отримання максимального прибутку, а не збереження власних позицій. Тому інтеграційні стратегії таких компаній повинно бути спрямовано на збереження власних позицій та майбутнє зростання.

Сектор 4 («стратегія посилення конкурентних переваг») залишився порожнім. Це свідчить про недостатній рівень використання компаніями інтеграційних стратегій з метою отримання додаткових конкурентних переваг. До сектору 5 («продовжувати бізнес з обережністю») увійшло 2 компанії – «Deutsche Bank» (Німеччина, фінансові послуги) та «BNP Paribas» (Франція, банківська справа). Знаходження цих компаній у цьому секторі свідчить, що вони займають середні позиції у середньо привабливій галузі. Інтеграційні стратегії, в такому випадку, спрямовуються на закріплення існуючих позицій, а не проникнення у нові сфери діяльності.

До сектору 6 (стратегія часткового згортання) увійшло 7 компаній: «AXA Group» (Франція, страхові послуги), «Fortis» (Нідерланди, фінансові послуги), «HSBC Holdings» (Великобританія, банківська справа), «EON AG» (Німеччина, енергетика), «Generali Group» (Італія, страхування), «Banco Santander» (Іспанія, банківська справа) та «Deutsche Telekom» (Німеччина, телекомунікаційні послуги). Ці компанії займають середні позиції в неприва-

бливій галузі, а тому для посилення власних позицій необхідно реалізовувати власні інтеграційні стратегії у перспективних галузях. До сьомого сектору («подвоїти об'єм виробництва або згорнути бізнес») увійшло три компанії: «State Bank of India Group» (Сполучені Штати Америки, фінансові послуги), «Marubeni» (Південна Корея, телекомунікаційні послуги), «Singapore Telecom» (Саудівська Аравія, телекомунікаційні послуги). Ці компанії під час реалізації стратегій зосереджені, в основному на інвестуванні у власне розширення, проте займають слабкі позиції у привабливих галузях. А тому, інтеграційна стратегія повинна передбачати комплекс дій, які спрямовано на збільшення частки ринку – або активно інвестувати, або вдатися до деінтеграції чи, навіть, покинути бізнес.

До сектору 8 («продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво») увійшло більшість компаній, що у матриці БКГ належать до групи «Собаки». Вони займають слабкі позиції у помірно привабливих галузях, а тому є сенс там функціонувати, доки це приносить прибуток. Цим компаніям у довгостроковій перспективі слід реалізувати інтеграційні стратегії, інакше їх подальша успішна діяльність буде під загрозою.

Нарешті, сектор 9 («стратегія згортання бізнесу») об'єднав компанії, які продемонстрували низьке зростання активів або їх зменшення, разом з володінням незначною часткою ринку: «Sun Life Financial» (Великобританія, банківська справа), «Tokio Marine Holdings» (Швейцарія, страхування), «Carso Global Telecom» (Мексика, телекомунікаційні

послуги), «CSX» (Сполучені Штати Америки, транспортні послуги), «KDDI» (Швеція, різні фінансові послуги), «FPL Group» (Сполучені Штати Америки, електрика), «CNP Assurances» (Франція, страхування). Найімовірніше, через певний час ці компанії стануть об'єктами для реалізації інтеграційних стратегій сильнішими конкурентами.

Висновки. Досвід використання матриці БКГ та моделі Шелл/ДПМ показав, що вони є корисними при визначенні стратегічних позицій міжнародних компаній, а також при розподілі ресурсів на найближчу перспективу. Водночас, результати аналізу показників діяльності най-

більших компаній у секторі послуг показали не високу ефективність реалізації ними інтеграційних стратегій. Так, для більшості досліджуваних компаній, можемо рекомендувати здійснювати подальший розвиток саме на основі мікроінтеграції, що дозволить одночасно досягати зростання частки ринку, розмірів активів та зміцнення конкурентних позицій. Доцільність реалізації інтеграційних стратегій підтверджується можливістю отримання довгострокових конкурентних переваг шляхом концентрації капіталу для відновлення та росту економічного потенціалу у межах безперервного інноваційно-інвестиційного процесу інтеграційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Заблоцька Р. О. Динаміка і структура транснаціональних процесів на світовому ринку послуг [Електронний ресурс] / Р. О. Заблоцька — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/vdu/Ekon/2007_2/VDU2-2007/281.pdf.

2. Лещук В. П. Фінансовий капітал інтегрованих структур бізнесу [Електронний ресурс] / В. П. Лещук, С. В. Буснюк. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_2/53.pdf.

3. Лук'яненко Д. Г. Економічна інтеграція і глобальні проблеми сучасності / Д. Г. Лук'яненко. — К. : КНЕУ, 2005. — 204 с.

4. Сарапіна О. А. Стратегія інтеграційної реструктуризації у трансформації підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / О. А. Сарапіна. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2010_2_1/046-049.pdf.

5. Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти формування інтегрованих структур / Н. С. Скопенко // Економічні науки. : зб. наук. праць. — Луцьк, 2010. — Вип. 7 (26). — Серія Економіка та менеджмент. — Ч. 3. — С. 349–361.

6. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. Томпсон, А. Стрикленд. — М. : ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

7. Forbes Global 2000, 2008 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.forbes.com/lists/2008/18/biz_2000global08_The-Global-2000-Rank.html.

8. Forbes Global 2000, 2009 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000-Rank.html.

9. Forbes Global 2000, 2010 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000-Rank.html.