

БЕНЧМАРКІНГ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ

© 2017 НІФАТОВА О. М.

УДК 338.439:108

Ніфатова О. М.

Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу

Мета статті полягає у дослідженні ролі бенчмаркінгу в процесі інтеграції бізнес-структур в аспекті обміну знаннями. Результати дослідження сутнісного змісту та семантичного аналізу поняття «інтегрована структура бізнесу» дозволили сформувати власне розуміння цієї категорії з наголосом на необхідності її розгляду у площині трьох проекцій – юридично-правовій, економічній та організаційній. Економічна проекція сутнісного змісту інтеграційних об'єднань бізнес-одиниць підкріплена організаційною проекцією, що виражається через такі сутнісні аспекти, як: наявність єдиного центру, що приймає ключові рішення; розуміння інтеграції як обміну знаннями; застосування бенчмаркінгу як обміну досвідом за ключовими бізнес-процесами. Розуміння процесу інтеграції бізнес-одиниць в аспекті обміну знаннями передбачає отримання певних інформаційних вигод. Застосування бенчмаркінгу як обміну досвідом за ключовими бізнес-процесами у інтегрованих структурах бізнесу допоможе вдосконалити основні виробничі процеси, підвищити ефективність діяльності як окремої бізнес-одиниці, так і ІСБ в цілому.

Ключові слова: інтеграція, інтегровані структури бізнесу, бенчмаркінг, обмін знаннями.

Рис.: 2. **Бібл.:** 15.

Ніфатова Олена Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну (вул. Немировича-Данченка, 2, Київ, 01011, Україна)

E-mail: helen_bykhova@live.ru

УДК 338.439:108

UDC 338.439:108

Ніфатова Е. М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу

Цель статьи заключается в исследовании роли бенчмаркинга в процессе интеграции бизнес-структур в аспекте обмена знаниями. Результаты исследования сущностного содержания и семантического анализа понятия «интегрированная структура бизнеса» позволили сформировать собственное понимание этой категории с акцентом на необходимости его рассмотрения в плоскости трех проекций – юридической, экономической и организационной. Экономическая проекция сущностного содержания интеграционных объединений бизнес-единиц подкреплена организационной проекцией, что выражается через такие сущностные аспекты, как: наличие единого центра, принимающего ключевые решения; понимание интеграции как обмена знаниями; применение бенчмаркинга как обмена опытом по ключевым бизнес-процессам. Понимание процесса интеграции бизнес-единиц в аспекте обмена знаниями предполагает получение определенных информационных выгод. Применение бенчмаркинга как обмена опытом по ключевым бизнес-процессам в интегрированных структурах бизнеса поможет усовершенствовать основные производственные процессы, повысить эффективность деятельности как отдельной бизнес-единицы, так и ИСБ в целом.

Ключевые слова: интеграция, интегрированные структуры бизнеса, бенчмаркинг, обмен знаниями.

Рис.: 2. **Библ.:** 15.

Ніфатова Елена Михайловна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра предпринимательства и бизнеса, Киевский национальный университет технологий и дизайна (ул. Немировича-Данченко, 2, Киев, 01011, Украина)

E-mail: helen_bykhova@live.ru

Nifatova O. M.

The Benchmarking of Integrated Business Structures

The aim of the article is to study the role of the benchmarking in the process of integration of business structures in the aspect of knowledge sharing. The results of studying the essential content of the concept “integrated business structure” and its semantic analysis made it possible to form our own understanding of this category with an emphasis on the need to consider it in the plane of three projections — legal, economic and organizational one. The economic projection of the essential content of integration associations of business units is supported by the organizational projection, which is expressed through such essential aspects as existence of a single center that makes key decisions; understanding integration as knowledge sharing; using the benchmarking as exchange of experience on key business processes. Understanding the process of integration of business units in the aspect of knowledge sharing involves obtaining certain information benefits. Using the benchmarking as exchange of experience on key business processes in integrated business structures will help improve the basic production processes, increase the efficiency of activity of both the individual business unit and the IBS as a whole.

Keywords: integration, integrated business structures, benchmarking, knowledge sharing.

Fig.: 2. **Bibl.:** 15.

Nifatova Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technologies and Design (2 Nemyrovycha-Danchenko Str., Kyiv, 01011, Ukraine)

E-mail: helen_bykhova@live.ru

Вступ. Новітні вимоги глобалізації бізнес-середовища зумовляють розширення інтеграційних тенденцій, спрямованих на забезпечення компліментарності та синергійності субконтрактних відносин між ключовими компетенціями підприємств. Революційні зміни госпо-

дарських взаємодій, які проявляються через переплетіння суперництва та співробітництва, сприяють активному розвитку в останні десятиліття інтегрованих структур бізнесу. Інтеграційні процеси, які відбуваються всередині бізнес-структур після злиття або поглинання, потребують пиль-

ної уваги керівництва на всіх рівнях управління, оскільки від цього залежить результативність та синергійність нової бізнес-структури. Детально продумана й ефективно організована структура інтегрованої бізнес-одиниці проявляється через бізнес-процеси, які спрямовано на оперативну, ефективну та своєчасну реакцію на динамічне зовнішнє оточення, що проявляється через постійні зміни ринкових умов і поведінку конкурентів.

Дослідженню інтеграційних процесів та інтеграції як ключової економічної категорії сучасних взаємовідносин між бізнес-одиницями присвячено багато теоретичних і методологічних праць. Серед провідних учених, які висвітлюють цю проблематику, слід зазначити наукові публікації А. А. Пилипенка [1], М. О. Кизима [2], В. С. Пономаренка [2], В. М. Марченко [3] та ін. Однак розуміння процесу інтеграції бізнес-одиниць в аспекті обміну знаннями досліджено недостатньо мірою.

Метою статті є дослідження ролі бенчмаркінгу в процесі інтеграції бізнес-структур в аспекті обміну знаннями.

У вітчизняній економічній літературі термін «інтеграція» став активно використовуватися з кінця 60-х років минулого століття для характеристики зовнішньоекономічної діяльності країн, що мають різні системи державного устрою. З цих позицій інтеграцію доцільно розглядати як загальносвітову тенденцію розвитку міждержавних відносин і світового господарства, з урахуванням загального розвитку великих систем, що визначаються об'єктивними закономірностями розвитку продуктивних сил, потребами міжнародного поділу праці при розбіжностях природних ресурсів, кліматичних умов, ступеня віддаленості. На сучасному етапі це поняття набуло багатоаспектного характеру та і стало застосовуватися в описі різних аспектів і сфер діяльності.

Опис інтеграційних процесів базується на сукупності економічних теорій і підходів. Так, наприклад, концепція технологічних факторів розглядає інтеграційні процеси як технологічні імперативи за умови взаємодії двосторонніх контрактів. Конкурентні переваги в цьому сенсі формуються через можливість швидкого впровадження інновацій та кращої координації управлінських дій («економію від швидкості»).

Концепція макрорегенерації трактує інтеграцію як стимул переведення ресурсів у зони більш високої продуктивності. Згідно з цією концепцією інтеграція сприяє виявленню нових напрямів використання активів інших агентів за допомогою викупу одним із агентів «прав» доступу до ресурсу іншого агента або примусове відсторонення певного агента від використання ресурсу [4].

З точки зору теорії груп інтеграція розглядається як положення про можливість активізації окремих підприємств для досягнення спільних чи групових інтересів. Інтеграція згідно з цією теорією – це добровільна дія учасників малих груп, яка спрямована на досягнення спільної мети. Факт наявності великих (контролюючих) акціонерів дозволяє подолати опортуністичну поведінку, яка може проявлятися через владний примус у великих інтегрованих структурах бізнесу [5].

Згідно з теорією організацій інтеграція проявляється у розвитку глибоких і стійких зв'язків та розподілі пра-

ці за умови дотримання узгодженої економічної політики. А стратегічна концепція робить акцент на прагненні фірм, які домінують, утримати переваги або більш вигідні позиції на ринку, що реалізується через інтеграційну взаємодію.

Множинність теорій опису інтеграційних процесів створює неоднозначність підходів до розуміння сутності поняття «інтегрована структура бізнесу» (ІСБ). Методологічною основою для дослідження означення інтегрованої структури бізнесу є положення про органічну єдність елементів ІСБ, наведеної як відкрита соціально-економічна система.

Згідно зі ст. 118 Господарського кодексу України «об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних і соціальних завдань» [6]. Акцент на юридичній самостійності учасників інтеграції у своєму визначенні робить М. А. Євнович, розглядаючи ІСБ як об'єднання юридично самостійних, але залежних одне від одного в господарському відношенні підприємств, що має єдиний центр управління, яке засноване на зв'язках значної сили й типу (майнових, технологічних і персональних), та припускає наявність синергетичного ефекту від інтеграційного об'єднання [7].

Інший акцент у формуванні визначення інтегрованих структур, нівелюючи юридично оформлену залежність між зобов'язаннями учасників, робить А. А. Пилипенко, трактує ІСБ як об'єднання економічних суб'єктів, здійснене на основі поглиблення їхньої взаємодії й розвитку зв'язків між ними зі створенням юридичної особи, щоне відповідає по зобов'язаннях економічних суб'єктів, які входять до його складу (якщо не передбачене інше) [1]. Таке визначення формує обмеженість через обов'язкову потребу формування окремої юридичної особи. Орієнтація на відсутність зобов'язань між сторонами не дозволяє взагалі ідентифікувати ІСБ через мінливість структури.

Інший вчений, С. Г. Мещеряков, робить акцент на господарській і юридичній залежності підприємств одне від одного, трактує інтеграційне об'єднання підприємств як сукупність двох і більше юридичних осіб (учасників ІСБ), зв'язаних між собою відносинами з керування одним з учасників (головною компанією) діяльністю інших учасників на основі права головної компанії визначати прийняті ними рішення [8]. Таке визначення робить переважну орієнтацію на холдингову форму інтеграційного утворення з чітко визначеними холдинговими відносинами, орієнтованими на підпорядкування учасників на основі економічної влади.

Наведені нами визначення категорії «інтегрована структура бізнесу» не розкривають її змістовної глибини. Для більш чіткого та повного розуміння категорії необхідно розробити комплексну методологію детермінації і структуризації змісту процесу інтеграції бізнес-одиниць на основі трансформації базисних ідей і теоретичних положень. Семантичний аналіз поняття ІСБ дозволив сформулювати власне розуміння цієї категорії з наголосом на необхідності її розгляду у площині трьох проекцій – юридично-правовій, економічній та організаційній (рис. 1).

Дослідження у юридично-правовому сенсі доцільно розпочати з точки зору інтерпретації зарубіжного катего-

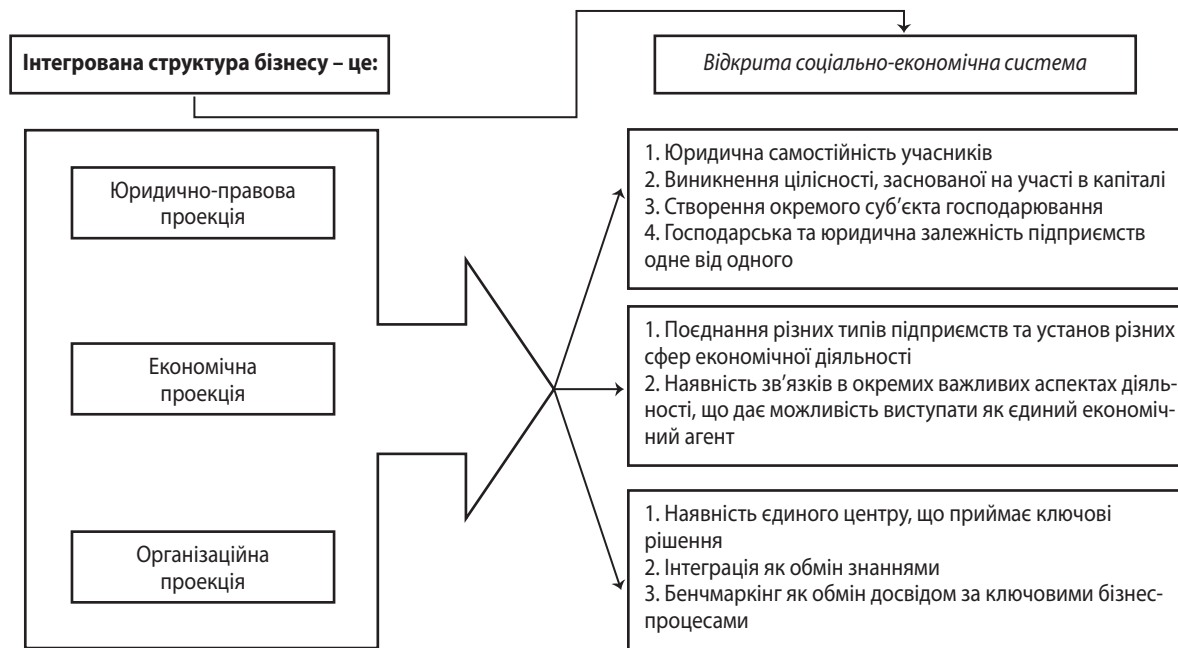


Рис. 1. Структура поняття «інтегрована структура бізнесу»

рійного апарату. В юридичній науці Заходу поступово набула актуальності ідея регулювання відносин економічної залежності у зв'язку зі створенням і діяльністю різного роду об'єднань юридично самостійних суб'єктів. Такі об'єднання в сучасному західному законодавстві називаються по-різному: «об'єднані підприємства», «організації організацій», «товариства другого ступеня», «системи компаній», «товариства товариств», «групи компаній» або «групи».

Слід зазначити, що з економічної точки зору інтеграційні процеси відбуваються через встановлення контролю над активами. Залежно від того, яким чином здійснюється цей процес, виокремлюють два типи інтеграції: повна (природна) та неповна (часткова).

Природна інтеграція реалізується у двох випадках. В першому випадку інтеграція відбувається через поєднання ключових технологічних стадій виробництва та розширення внутрішньоорганізаційних відносин, що призводить до появи нової стадії виробництва, нової продукції на освоєному підприємством ринку. У другому випадку інтеграція відбувається як розширення бізнесу за рахунок придбання активів інших компаній, що призводить до встановлення повного контролю над власністю та управління активами.

Часткова інтеграція не завжди дає можливість встановити повний контроль над власністю підприємств, які входять до інтегрованої структури, однак існує присутність контролю над управлінням активами, що вказує на існування контролю в управлінні фірмами без юридичного оформлення одноосібного володіння. Описана вище ситуація має місце, коли між компаніями, учасниками інтегрованого об'єднання, укладено договір, за яким одне підприємство встановлює контроль над іншим, юридично не залежним. Таке явище отримало назву «квазіінтеграція».

Квазіінтеграція є однією з форм координації економічної діяльності, особливістю якої є наголошення на етичному інституціональному механізмі. Отже, модель

квазіінтеграції являє собою добровільне делегування підприємством деяких управлінських функцій центральній компанії, підконтрольність якої забезпечується її спільним створенням.

Слід зазначити, що більшість інтегрованих утворень засновані за принципом неповної інтеграції, що підкреслює добровільний характер об'єднання суб'єктів господарювання в інтегровані структури.

Відсутність єдиного підходу до розуміння об'єднань призводить до різноманітності термінології, яку використовують в економічних дослідженнях. Так, наприклад, в зарубіжній науковій літературі найбільш близькими поняттями, які характеризують інтеграцію суб'єктів підприємства, є поняття «корпорація» (corporation) і «міжфірмові мережі» (business network). Крім того, в схожому сенсі використовуються такі терміни, як диверсифікована, багатопрофільна, багатодивізіональна, консолідована компанія, конгломерат, група компаній, бізнес-група, інтегрована виробнича система (IVC), інтегрована бізнес-група (ІБГ), інтегрована корпоративна структура (ІКС), вертикально-інтегрована холдингове об'єднання (ВІХО), диверсифіковане корпоративне об'єднання (ДКО), корпорація, метакорпорація тощо. Слід зазначити, що жоден з цих термінів не став загальноприйнятним.

З метою уявлення економічної проекції визначення поняття «інтегровані структури бізнесу» критично проаналізуємо сутнісний зміст схожих економічних категорій.

Так, наприклад, корпорація розглядається як складна господарська структура або юридична особа, є об'єднанням осіб і капіталів для підприємницьких цілей, учасники яких організовані на принципах членства та несуть обмежену відповідальність своїм майном за зобов'язаннями за все об'єднання, що має певну внутрішню структуру, яка виражається в наявності органів управління, наділених відповідною компетенцією, і здійснюють певну діяльність, що підлягає самостійному врегулюванню [9].

Зарубіжний аналог «корпорація» (corporation) у своєму визначенні робить інший акцент, розглядаючи її як юридичну особу, зареєстровану відповідно до встановленого законодавством порядку, діяльність якої може носити як комерційний, так і некомерційний характер [10].

Інше, визначення, притаманне зарубіжній практиці інтеграційних процесів, – міжфірмові мережі (business network). Це поняття являє собою сукупність суб'єктів підприємництва, які здійснюють свою діяльність відповідно до своїх бізнес-можливостей [11].

Інтегрована корпорація – сукупність юридично та господарсько самостійних фірм, підприємств і організацій, що мають стійкі технологічні, інформаційні та коопераційні зв'язки, а також логістичний центр, який координує діяльність учасників корпорації за допомогою не тільки ринкових (контрактних), але й організаційно-планових методів [12].

Метакорпорації – сучасні корпоративні об'єднання декількох економічних агентів, які відіграють роль центрів економічної влади у країні, представляють національну економіку на міжнародному рівні, задовольняють вимозі, щоб частина економічних агентів були комерційними організаціями. У метакорпораціях між агентами виникають стійкі взаємозв'язки, існує єдиний стратегічний центр прийняття рішень.

Інтегрована корпоративна структура (ІКС) розглядається як «група юридично або господарсько самостійних організацій, що ведуть спільну діяльність на основі консолідації активів або договірних (контрактних) відносин для досягнення загальних цілей». У світовій практиці до такої форми можуть відноситись великі компанії з дивізіональною структурою, холдингові компанії, фінансово-промислові групи, консорціуми, контрактні групи, транснаціональні корпорації. Таке визначення видається занадто загальним, що не дозволяє виявити ознаки розглянутого економіко-правового явища [13].

Інтегрована економічна система розглядається як складне високоорганізоване об'єднання господарюючих суб'єктів, які здійснюють узгоджену економічну діяльність на основі консолідації своїх стратегічних ресурсів і можливостей на договірній або формальній основі для досягнення загальносистемних і локальних інтересів на період дії цих цілей [14].

Інтегрована бізнес-група (ІБГ) – «це сукупність юридичних осіб із різних галузей і секторів економіки, які в силу сформованих між ними зв'язків регулярно виступають в окремих важливих аспектах діяльності як єдиний економічний агент, зв'язки всередині якого можуть бути м'якими або жорсткими, формальними або неформальними, прозорими або непрозорими для зовнішнього спостерігача. Важливо, щоб вони були мінімально стійкими та зобов'язуючими» [15]. Цінність цього визначення полягає у його зв'язку з інституційною теорією і встановленні взаємозв'язку між загальними цілями ІКС і синергетичним ефектом взаємодії.

Таким чином, проаналізувавши сутнісний зміст схожих економічних категорій та беручи до уваги орієнтир на економічну проекцію, стало можливим виокремлення певних вимог до створення інтегрованих структур бізнесу (ІСБ):

- 1) хоча б частина економічних агентів повинна бути комерційними організаціями, які діють з метою отримання прибутку;
- 2) між агентами мають існувати стійкі взаємозв'язки, більш жорсткі, ніж ринкові; тобто в деяких істотних аспектах все об'єднання виступає як єдине ціле;
- 3) має існувати стратегічний центр прийняття рішень (юридична особа, група фізичних осіб – власників і вищих менеджерів), названий центральним елементом.

Економічна проекція сутнісного змісту інтеграційних об'єднань бізнес-одиниць підкріплена організаційною проекцією, що виражається через такі сутнісні аспекти, як: наявність єдиного центру, що приймає ключові рішення; розуміння інтеграції як обміну знаннями; застосування бенчмаркінгу як обміну досвідом за ключовими бізнес-процесами.

Слід зазначити, що реалізація та інтерпретація організаційної проекції залежить від типології ІСБ. Так, наприклад, ІСБ може являти собою єдину юридичну особу, і в цьому випадку реалізується принцип інтеграції, тобто встановлюється жорсткий контроль над активами суб'єктів, які входять до акціонерного товариства. Якщо ІСБ представлено об'єднанням юридичних осіб у формі фінансово-промислової групи або холдингу (холдингової компанії), то реалізується принцип квазіінтеграції, тобто відбувається добровільне делегування підприємствами деяких управлінських функцій центру прийняття управлінських рішень (центральної компанії), підконтрольність якого забезпечується його спільною установою. Крім того, слід також відрізнити спосіб об'єднання ІСБ від форми її внутрішньої організації і ступеня самостійності. Так, консорціуми та картелі являють собою сукупність більшою мірою незалежних суб'єктів інтегрованої структури, а за формою внутрішньої організації їх можна порівняти з альянсом або партнерством, що притаманно мережеві формі організації.

Розуміння процесу інтеграції бізнес-одиниць в аспекті обміну знаннями передбачає отримання певних інформаційних вигід. Ступінь інтенсивності зв'язків між бізнес-одиницями впливає на кількість, якість і різноманітність отриманої інформації та процес обміну знаннями. На рис. 2 наведено переваги, які отримують бізнес-одиниці в процесі обміну знаннями.

Бізнес-одиниці, об'єднані більш міцними зв'язками, мають можливість доступу до компетентнісної бази одне одного, що сприяє поглибленню знань у певній галузі, а високий рівень довіри сприяє обміну знаннями в питанні конкурентних переваг. Міцні взаємозв'язки забезпечують обмін більш якісною інформацією. Слабкі зв'язки можуть бути затребувані у випадку, коли вони приводять до виникнення синергетичних ефектів між набутими компетенціями, які дозволять підвищити ефективність діяльності ІСБ. Знання, створене через слабкий зв'язок, може бути більш інноваційним, оскільки диверсифікація знань між бізнес-одиницями, як правило, вища, ніж у випадку більш міцного зв'язку.

Більш того, надмірна концентрація на поглиблення існуючих взаємовідносин може завадити ІСБ своєчасно

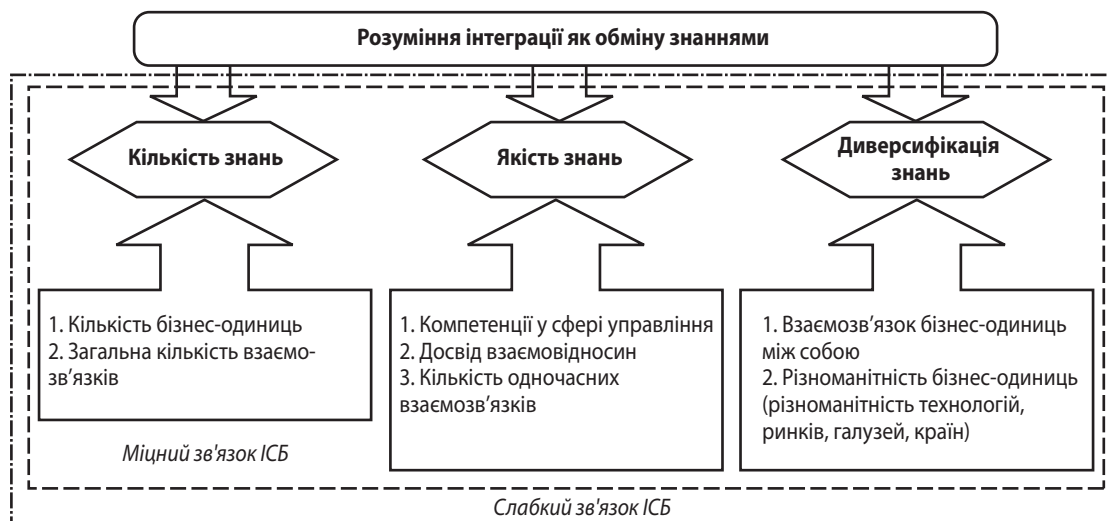


Рис. 2. Розуміння інтеграції як обміну знаннями

виявити джерело нового знання, в той час як слабкі зв'язки здатні виступати в якості ефективного інструменту пошуку таких джерел. Таким чином, для ефективного отримання та використання нових знань ІСБ необхідно мати комбінацію міцних і слабких зв'язків.

Висновки

Застосування бенчмаркінгу як обміну досвідом за ключовими бізнес-процесами в інтегрованих структурах бізнесу допоможе вдосконалити основні виробничі процеси, підвищити ефективність діяльності як окремої бізнес-одиниці, так і ІСБ в цілому. Особливістю бенчмаркінгу ІСБ є співставлення методів експертної та рейтингової оцінки й отримання в результаті еталонного порівняння найбільш точної інформації щодо ефективності діяльності структурних бізнес-одиниць інтегрованої структури бізнесу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 380 с.
2. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності: монографія/М. О. Кизим, В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов, О. М. Ястремська та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 368 с.
3. Марченко В. М. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття і поглинання. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 4 (118). С. 135–142.
4. Соціологія: Енциклопедія/сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, Г. Н. Соколова, О. В. Терещенко. Мн.: Книжний Дом, 2003. 1312 с.
5. Долгопятова Т. Г., Уварова О. М. Емпирический анализ организации корпоративного контроля в российских компаниях. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2007. 60 с.
6. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України»/ Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

7. Евневич М. А. Особенности российских интегрированных бизнес-групп и управление ими // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*. 2007. С. 16–22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-rossiyskih-integrirovannyh-biznes-grupp-i-upravlenie-imi>

8. Мещеряков С. Г. Основные экономические показатели и методы оценки эффективности деятельности холдинга. URL: <http://www.cfn.ru/bandurin/article/sbrn03/>

9. Момот Т. В., Кадничанський М. В., Лобанов О. А., Рудь Н. В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг: монографія. Харків: Фактор, 2010. 220 с.

10. Knights D., Tullberg M. Managing masculinity/mismanaging the corporation. *Organization*. 2012. Vol. 19. P. 385–404.

11. Garud R., Gehman J., Kumaraswamy A. Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation. *Organization Studies*. 2011. Vol. 32. P. 737–767.

12. Ялдин І. В. Передумови виникнення та сутність поняття «інтегрована структура бізнесу». *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 61–72.

13. Голикова Ю. А. Метакорпорации: природа их образования и роль в современной мировой экономике. *Корпоративные финансы*. 2011. № 2 (18). С. 33–42.

14. Чернова Е. Г. Интегрированные хозяйственные образования: типология и динамика организационно-правовых форм. *Вестник Санкт-Петербургского государственного университета*. Сер. 5. 2010. № 1. С. 58–69.

15. Шиткина И. С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. М.: Волтерс Клувер, 2008. 648 с.

REFERENCES

- Chernova, Ye. G. "Integrirovannyye khozyaystvennyye obrazovaniya: tipologiya i dinamika organizatsionno-pravovyykh form" [Integrated business education: a typology and dynamics of organizational-legal forms]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo universiteta*. Ser. 5, no. 1 (2010): 58–69.

Dolgopyatova, T. G., and Uvarova, O. M. *Empiricheskiy analiz organizatsii korporativnogo kontrolya v rossiyskikh kompaniyakh* [Empirical analysis of corporate control in Russian companies]. Moscow: ID GU VShE, 2007.

Garud, R., Gehman, J., and Kumaraswamy, A. "Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation" *Organization Studies* vol. 32 (2011): 737-767.

Golikova, Yu. A. "Metakorporatsii: priroda ikh obrazovaniya i rol v sovremennoy mirovoy ekonomike" [Metacorporations: the nature of their formation and role in the modern world economy]. *Korporativnyye finansy*, no. 2 (18) (2011): 33-42.

Kyzym, M. O. et al. *Intehrovani struktury biznesu: problemy teorii ta praktyky otsiniuvannya konkurentospromozhnosti* [Integrated business structure: problems of theory and practice of evaluation of the competitiveness]. Kharkiv: INZhEK, 2010.

Knights, D., and Tullberg, M. "Managing masculinity" *Organization* vol. 19 (2012): 385-404.

[Legal Act of Ukraine] (2003). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

Meshcheryakov, S. G. "Osnovnyye ekonomicheskiye pokazateli i metody otsenki effektivnosti deyatelnosti kholdinga" [Main economic indicators and methods of evaluation of efficiency of activity of the holding]. <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn03/>

Momot, T. V. et al. *Vartisno-orientovanyi orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm korporativnoho upravlinnia kholdynhovymy kompaniiamy: stratehiia otrymannia kombinatornykh perevah* [Cost oriented organizational-economic mechanism of corporate management holding companies: the strategy of obtaining combinatorial advantages]. Kharkiv: Faktor, 2010.

Marchenko, V. M. "Metodychni pidkhody do otsiniuvannya

synerhetychnoho efektu zlyttia i pohlynannia" [Methodological approaches to the evaluation of the synergistic effect of mergers and acquisitions]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4 (118) (2011): 135-142.

Pylypenko, A. A. *Stratehichna intehratsiia pidpriemstv: mekhanizm upravlinnia ta modeliuвання rozvytku* [Strategic enterprise integration: mechanism for control and modeling development]. Kharkiv: INZhEK, 2007.

Sotsiologiya: Entsiklopediya [Sociology: Encyclopedia]. Minsk: Knizhnyy Dom, 2003.

Shitkina, I. S. *Kholdingi: pravovoye regulirovaniye i korporativnoye upravleniye* [Holdings: legal regulation and corporate governance]. Moscow: Volters Kluver, 2008.

Yevnevich, M. A. "Osobennosti rossiyskikh integrirovannykh biznes-grupp i upravleniye imi" [Features of the Russian integrated business groups and management]. *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena*. <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-rossiyskikh-integrirovannykh-biznes-grupp-i-upravlenie-imi>

Yaldin, I. V. "Peredumovy vynykennia ta sutnist poniattia «intehrovana struktura biznesu»" [The background and the essence of the concept «integrated structure of business»]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2010): 61-72.