

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

ДАНІАЛІ ПЕДРАМ

УДК 334.7

Даніали Педрам. Розвиток підприємницької діяльності переробної галузі в умовах поглиблення інтеграційних процесів

У статті розглянуто теоретичні аспекти підприємницької діяльності в умовах поглиблення інтеграційних процесів. Досліджено тенденції розвитку господарюючих суб'єктів. Визначено інтеграцію підприємницьких структур на міжфірмовому і внутрішньофірмовому рівнях. Проаналізовано частини синергетичного ефекту. Розглянуто різні форми інтеграції. Визначено світову практику форм інтеграції компаній, а саме: стратегічні альянси, консорціуми, картелі, синдикати, пули, асоціації, конгломерати, трести, концерни, промислові холдинги, фінансово-промислові групи. Виокремлено переваги створення консорціумів. Розроблено матрицю основних організаційних форм інтеграції та їх характеристичних ознак. Систематизовано основні форми інтеграції компаній. Визначено характерні особливості угод в Україні.

Ключові слова: підприємницька діяльність, інтеграційні процеси, стратегічні альянси, консорціуми, картелі, синдикати, пули, асоціації, конгломерати, трести, концерни, промислові холдинги, фінансово-промислові групи.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 9.

Даніали Педрам – аспірант, кафедра «Економіка підприємств», Європейський університет (бульв. академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)
E-mail: network_01@mail.ru

УДК 334.7

Даниали П. Развитие предпринимательской деятельности перерабатывающей отрасли в условиях углубления интеграционных процессов

В статье рассмотрены теоретические аспекты предпринимательской деятельности в условиях углубления интеграционных процессов. Исследованы тенденции развития хозяйствующих субъектов. Определена интеграция предпринимательских структур на межфирменном и внутрифирменном уровнях. Проанализированы части синергетического эффекта. Рассмотрены различные формы интеграции. Определена мировая практика форм интеграции компаний, а именно: стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы. Выделены преимущества создания консорциумов. Разработана матрица основных организационных форм интеграции и их характеристических признаков. Систематизированы основные формы интеграции компаний. Определены характерные особенности сделок в Украине.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность, интеграционные процессы, стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 9.

Даниали Педрам – аспірант, кафедра «Економіка підприємств», Європейський університет (бульв. академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115, Україна)
E-mail: network_01@mail.ru

UDC 334.7

Daniali Pedram. Development of Entrepreneurial Activity of the Processing Industry under Conditions of Deepening of Integration Processes

The article considers theoretical aspects of entrepreneurial activity under conditions of deepening of integration processes. It studies tendencies of development of economic subjects. It identifies integration of entrepreneurial structures at inter-firm and intra-firm levels. It analyses parts of the synergetic effect. It considers different forms of integration. It analyses the world practice of the forms of integration of companies, namely: strategic alliances, consortia, cartels, syndicates, pools, associations, conglomerates, trusts, concerns, industrial holdings and financial and industrial groups. It allocates advantages of creation of consortia. It develops a matrix of main organisational forms of integration and their characteristic features. It systemises main forms of integration of companies. It determines specific features of transactions in Ukraine.

Key words: entrepreneurial activity, integration processes, strategic alliances, consortia, cartels, syndicates, pools, associations, conglomerates, trusts, concerns, industrial holdings, financial and industrial groups.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 9.

Daniali Pedram – Postgraduate Student, Department of Economy of the Enterprises, European university (bulv. akademika Vernadskogo, 16-V, Kyiv, 03115, Ukraine)
E-mail: network_01@mail.ru

Українська економіка характеризується активним формуванням і розвитком ринкових відносин й інститутів. Ключову роль у цьому процесі має відігравати підприємництво як особливий вид економічної активності, доцільна діяльність, спрямована на отримання прибутку, заснована на ініціативі, відповідальності та інноваційності. Типовим для сучасного стану ринкової економіки є розвиток різноманітних форм підприємництва, де провідна роль належить компаніям та їх об'єднанням.

Актуальність, перш за все, полягає в тому, що в умовах динамічного розвитку, загострення конкурентної боротьби виявляється, що кооперація і співпраця дають підприємницьким структурам переробної галузі

більш вагомі стратегічні переваги, ніж сама конкурентна боротьба. У зв'язку з цим багатьма з них усвідомлюється необхідність міжфірмової інтеграції, від формування корпоративних структур до входження в різні об'єднання і альянси, зокрема і в міжнародні.

Проблемам розвитку підприємницької діяльності переробної галузі в умовах поглиблення інтеграційних процесів приділяється значна увага в роботах таких учених, як: Єфремов В. С., Владимірова І. Г., Мочерний С. В., Ларіна Я. С., Устинко О. А., Юрій С. І. та ін.

Метою статті є розвиток теоретичних питань, що стосуються концепції формування інтеграційних утворень у процесі розвитку підприємницьких структур.

Наукова новизна статі полягає у виявленні закономірності формування і розвитку інтеграційних утворень у процесі розвитку підприємницьких структур переробної галузі в Україні.

Інтеграційні процеси являють собою економічну основу становлення підприємницьких структур, їх бізнес-систем, базу з'єднання різних стадій відтворювального процесу. Створення великих і складних по організаційній структурі суб'єктів підприємницької діяльності, які перетворилися на двигун економічного розвитку, відбувається шляхом інтеграції капіталу в різних його видах. Інтеграція – це процес упорядкування, узгодження та об'єднання структур і функцій у цілісному організмі. У цьому контексті автор дотримується думки, що інтеграція – це побудова організаційних відносин. У досліджуваному понятті виділяються два аспекти: динамічний, тобто процес формування інтеграційних утворень, і статичний – функціонування цих утворень [6, с. 63].

Інтеграційні процеси – це економічна основа становлення підприємницьких структур, їх бізнес-систем, бази для з'єднання різних стадій відтворювального процесу. Створення великих і складних по організаційній структурі суб'єктів підприємницької діяльності, які перетворилися на двигун економічного розвитку, відбувається шляхом інтеграції капіталу в різних його видах.

Інтеграція – це процес упорядкування, узгодження та об'єднання структур і функцій в цілісному організмі. У цьому контексті автор дотримується думки, що інтеграція – це побудова організаційних відносин. У досліджуваному понятті виділяються два аспекти: динамічний, тобто процес формування інтеграційних утворень, і статичний – функціонування цих утворень.

Інтеграція підприємницьких структур на міжфірмовому і внутрішньофірмовому рівні припускає встановлення таких взаємовідносин між суб'єктами, які забезпечують довгострокове зближення їх генеральних цілей. При цьому повинні створюватися умови їх взаємодії, при яких інтереси і цілі з різноспрямованих стають односпрямованими. З точки зору дисертанта, інтеграція компаній – це поглиблення і посилення взаємодії, взаємозв'язків і співпраці суб'єктів господарювання з метою більш повного використання ними конкурентних переваг, заповнення відсутніх сторін і отримання синергетичного ефекту від об'єднання [8, с. 50].

Навколо кожної великої підприємницької структури створюється зона інтеграційної взаємодії, що складається з компаній, у тому числі зарубіжних, з варіюваним ступенем акціонерного та неакціонерного контролю. Характерним для сучасних інтеграційних процесів є те, що на основі різного роду угод, наприклад, про субпідряд, про виробничу і науково-технічну кооперацію, про спільне у маркетингу, рекламі, збуті й т. ін. встановлюється контроль над формально самостійними підприємствами. Штаб-квартиру можна розглядати як ядро бізнес-системи, навколо якого залежно від тісноти зв'язку з ним формуються своєрідні орбіти, на яких розміщуються підрозділи, дочірні, залежні чи самостійні компанії. Зона інтеграційної взаємодії є результатом як інтеграційних процесів (висновок стратегічних альянсів і вступ компа-

нії у всякого роду угруповання), так і дезінтеграційних (виділення зі складу корпоративної структури самостійних юридичних осіб з відповідними повноваженнями).

При створенні інтеграційних утворень обов'язково повинен бути присутнім ефект інтеграції, який робить саме об'єднання різних суб'єктів у загальну систему взаємовигідним і економічно ефективним. Цей ефект можна визначити як суму всіх вигод від інтеграційних процесів для кожного її учасника, включаючи маркетингові, технологічні, інформаційні, економічні і фінансові складові, – вигода, вилучення яких було б неможливо при розрізненому функціонуванні суб'єктів. Єдиної методики вимірювання даного показника не існує, і визначення доцільності створення інтеграційної структури – завдання досить складне [2, с. 30]. Кожен з існуючих на сьогодні підходів до оцінки ефекту враховує в основному лише одну із сторін інтеграції. Однак ці процеси дуже багатогранні і проявляються по-різному, тому існує необхідність використання комплексного підходу до оцінки ефекту інтеграції, що враховує всі його аспекти. З нашої точки зору, в основу цього комплексного підходу доцільно покласти концепцію отримання синергетичного ефекту, а саме це поняття розглядати набагато ширше, ніж традиційно. Пропонується враховувати такі складові частини синергетичного ефекту, одержаного в результаті інтеграційних процесів[9]:

- ✦ зниження трансакційних витрат (зовнішніх);
- ✦ скорочення трансформаційних витрат на одиницю продукції;
- ✦ зниження організаційних витрат (внутрішніх трансакційних);
- ✦ досягнення довгострокових конкурентних переваг;
- ✦ зміна рівня конкуренції;
- ✦ придбання нових знань і навичок;
- ✦ освоєння нових ринків;
- ✦ отримання доступу до нових джерел ресурсів;
- ✦ підвищення рівня транснаціоналізації компанії;
- ✦ впровадження інновацій і трансферт технологій;
- ✦ зростання частки ринку;
- ✦ зниження ризиків і ступеня невизначеності.

Перш за все, досліджуємо інтеграційні процеси в рамках основних концепцій теорії фірми, що дозволить уточнити їх сутність, зміна меж компаній і фактори, що його визначають. Інтеграційні процеси на рівні компаній, організаційні форми інтеграції найсуттєвіше відображення отримали в інституційній та неінституційній теорії фірми і, перш за все, її складової частини, що стосується трансакційного підходу. Певною мірою сутність інтеграційних процесів розкрита і в теорії організаційного потенціалу, ресурсноорієнтованому підході та підході, заснованому на знаннях [1, с. 23].

Фокусування уваги на трансакційному підході пов'язана з логікою аналізу інтеграційних процесів як способу зниження витрат від ринкової (цінової) координації дій. Трансакційні витрати пропонується визначати як витрати економічної взаємодії, в яких би формах воно не протікало. У ринковій економіці доцільно виділяти три групи витрат фірми:

- 1) трансформаційні;
- 2) трансакційні (зовнішні);
- 3) організаційні (внутрішні трансакційні).

Трансакційні (зовнішні) та організаційні витрати є взаємопов'язаними: збільшення одних веде до зменшення інших і навпаки.

Вивчення поняття трансакційних витрат і виділення основних їх видів стало найважливішою основою виявлення закономірностей інтеграційних процесів, їх причин та організаційних форм формування підприємницьких структур і транснаціональних бізнес-систем.

Ці витрати необхідно розуміти інтегрально, як витрати функціонування системи.

Різні форми інтеграції – це не що інше, як знаряддя з економії трансакційних витрат, причому окремі форми організації діяльності володіють неоднаковою ефективністю з точки зору їх економії. Цим і пояснюється еволюція організаційних форм інтеграції. Ті, що вимагають дуже високих витрат, відмирають, ті, що виявляються більш економічними, виживають і набувають поширення. Ці витрати неоднорідні за своїм складом, їх різноманіття зумовлює множинність можливих способів їх економії, що призводить до співіснування найрізноманітніших форм організації діяльності. Причому кожній організаційній формі відповідає своя, особлива конфігурація трансакційних витрат [5, с. 30].

У світовій практиці склалися такі форми інтеграції компаній: стратегічні альянси, консорціуми, картелі, синдикати, пули, асоціації, конгломерати, трести, концерни, промислові холдинги, фінансово-промислові групи, які умовно можна розділити на дві групи: тверді і м'які. До жорстких організаційних форм інтеграції компаній відносяться концерни, трести, а до м'яких – асоціації, консорціуми, стратегічні альянси. М'які форми інтеграції компаній характерні для міжнародних об'єднань, оскільки дозволяють вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності [3, с. 74].

У країнах з розвинутою ринковою економікою рівень економічної інтеграції зазвичай має більш глибокий характер. Учасники консорціуму на час будівництва об'єднують парк обладнання (крім спеціалізованих механізмів), транспортно-складське та ремонтне господарство, трудові ресурси (допоміжного призначення) та оборотні фінансові кошти. Такий підхід дозволяє досягти максимальної інтенсивності й економічної ефективності використання технічного та трудового потенціалу будівельних компаній (в українських умовах важливе значення має можливість використовувати найбільш передове в технічному відношенні устаткування, наявне в учасників консорціуму), зниження потреби в оборотних і кредитних коштах. У цілому консорціум за рахунок економічної інтеграції отримує можливість істотно зменшити собівартість будівельно-монтажних робіт і, отже, підвищити свою конкурентоспроможність і рентабельність. Фактично, тут має місце створення тимчасової спільної компанії. Відповідно і доходи (прибуток) консорціуму розподіляються між його учасниками пропорційно внеску в загальні витрати на виконання

підрядних робіт. Консорціуми третього типу в процесі глибокої економічної інтеграції одержать широке поширення і в українських умовах.

Створення консорціумів має такі переваги [5, с. 20]:

- ✦ об'єднання авторитету учасників консорціуму, що дозволяє подолати попередньої кваліфікації бар'єр;
- ✦ підвищення якості та обґрунтованості представленої конкурсної заявки (проектна документація, метод і програма робіт, терміни їх виконання, обсяги та вартість);
- ✦ консолідація заставних ресурсів учасників консорціуму при отриманні банківської гарантії підряду, підвищення відповідальності підрядних організацій;
- ✦ можливість залучення дешевих кредитних ресурсів за рахунок включення в консорціум фінансових структур;
- ✦ можливість укладення вигідних цінових угод за рахунок включення в консорціум постачальників будівельних матеріалів і конструкцій;
- ✦ розподіл між учасниками консорціуму економічних ризиків за проектом (спільне страхування об'єкта, спільна відповідальність за інтегральні дефекти, за зрив термінів будівництва);
- ✦ підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів будівельних компаній за рахунок економічної інтеграції, зниження собівартості будівельно-монтажних робіт.

Ступінь інтеграції багато в чому залежить від характеру взаємодії суб'єктів, тобто характеру взаємозв'язків і взаємозалежностей усередині об'єднання і способу організації їх узгодженої діяльності. Виділяються такі види зв'язків:

- ✦ майнові, акціонерні (участь головної фірми в капіталі дочірніх і залежних компаній; система перехресного володіння акціями);
- ✦ виробничі взаємозв'язки, взаємні поставки і товарообмін;
- ✦ управлінські взаємозв'язки – координації і субординації (перехресний директорат; постійність зв'язків керівників фірм-учасниць; участь у роботі директоратів групи компаній представників головної фірми);
- ✦ технологічні: надання головною фірмою технологій компаніям, що входять в групу; технічне співробітництво;
- ✦ фінансові, у тому числі кредитні взаємозв'язки;
- ✦ персональні зв'язки.

Партнери інтеграційного утворення можуть бути пов'язані або взаємними відносинами власності (володіння пакетами акцій, обмін акціями), або взаємними управлінськими зв'язками (включення до складу ради директорів однієї компанії представників іншої), або наданням різних послуг (розробка технології, інформаційно-рекламне обслуговування і т. ін.). Більш жорсткі форми інтеграції засновані, як правило, з одного боку, на майнових (фінансових, акціонерних) зв'язках,

з іншого – на механізмах управління, що приводять до виникнення єдиних компаній [5, с. 34].

Результати порівняльного аналізу організаційних форм інтеграції підприємницьких структур можна представити у вигляді рис. 1.

Прагнення знайти баланс між перевагами централізації та децентралізації управління та відповідальності при об'єднанні компаній часто призводить до вибору таких форм інтеграції, які займають проміжне місце між повністю централізованою корпоративною структурою і співробітництвом у чисто ринковому середовищі. У рамках стратегічних альянсів, консорціумів виникає можливість мобілізації переваг потужної корпоративної структури при збереженні відособленості її членів.

Систематизуючи організаційні форми міжнародного бізнесу під дещо іншим кутом зору, доцільно виділяти три групи форм [6, с. 21]:

- ✦ форми із закріпленням юридичного статусу в країні базування, тобто зі створенням юридичних осіб (підприємства з іноземними інвестиціями);
- ✦ форми із закріпленням податкового статусу, але без створення юридичних осіб (представництва та філії іноземних юридичних осіб);
- ✦ форми, засновані на договірних відносинах (без створення юридичних осіб і закріплення податкового статусу).

Характерними особливостями угод в Україні на цей час є [6, с. 22]:

Таблиця 1

Матриця основних організаційних форм інтеграції і їх характеристичних ознак

Характеристичні риси	Концерн	Конгломерат	Консорціум	Картель	Синдикат	Пул	Трест	Асоціація	Стратегічний альянс	
									неінвест. хар-ру	інвестиц. хар-ру
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ступінь юридичної самостійності	7	6	1	0	3	0	9	0	0	3
Наявність виробничої спільності	7	0	7	8	8	0	8	5	5	5
Рівень централізації та децентралізації діяльності поєднаних компаній	8	5	3	2	3	2	9	1	3	5
Ступінь об'єднання фінансової діяльності	9	9	3	0	3	3	9	0	3	5
Ступінь об'єднання збутової діяльності	7	3	0	1	7	0	9	0	4	4
Участь в капіталі	7	7	2	0	3	0	9	0	0	5
Характеристика управління діяльністю інтегрованого утворення	9	7	4	2	4	4	9	2	4	5
Тимчасові параметри існування інтегрованого утворення	9	9	6	3	6	3	9	3	6	6
Можливість входження в кілька інтеграційних утворень	9	9	0	0	0	0	9	0	0	0
Характер контракту, що укладається	9	9	6	3	6	3	9	3	6	6

Виробнича кооперація	Є	Альянси і стратегічні союзи неінвестиційного характеру, картелі, синдикати, консорціуми, пули	Концерни, трести, стратегічні альянси інвестиційного характеру
	Немає	Самостійні підприємства, консорціуми, асоціації, пули	Конгломерати, стратегічні альянси інвестиційного характеру
		Немає	Є
		Спільна власність	

Рис. 1. Систематизація основних форм інтеграції компаній

- ✦ переважання горизонтальних злиттів і поглинань: у більшості галузей йде консолідація бізнесу;
- ✦ яскраво виражені галузеві особливості угод: тип інтеграції залежить від галузі.

Так, абсолютним лідером з операцій, що характеризується вертикальною інтеграцією, є металургійні компанії.

Залежність розміру угоди від галузі: найбільш великі з них відбуваються в одних і тих самих галузях (нафтогазовій, металургійній, телекомунікаційній).

Вагоме місце серед угод продовжують займати недружні поглинання. Протягом значного періоду часу гостро стоїть проблема корпоративних захоплень.

Такий цивілізований тип угод, як МВО, залишається в Україні досить рідкісним явищем, що свідчить про недостатню роль менеджерів.

Показниками успішного злиття або поглинання компанії служить збільшення обсягу виробничих і комерційних операцій, скорочення витрат виробництва і збуту продукції на 10 – 20%, зростання курсу акцій об'єднаної компанії. Перш за все, ефективність операції визначається зміною курсу акцій компанії щодо середньогалузевого рівня протягом трирічного періоду після оголошення про злиття або поглинання. Якщо акції об'єднаної компанії перевершують за результатами галузевий індекс, угода вважається успішною.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи тенденції розвитку господарюючих суб'єктів, можна зробити висновок, що в майбутньому зміняться не тільки самі підприємницькі структури, ставши організаціями «без внутрішніх перегородок», компаніями-мережами, але й традиційні зв'язки і взаємовідносини між ними, що спричинить виникнення компаній «без кордонів», мереж компаній. Розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками та споживачами, прогрес інформатики, автоматизація виробництва та управління змінюють традиційні уявлення про межі компанії, руйнують їх замкнутість. Здійснюється поступовий перехід до нової наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси як в компаніях, так і в їх взаємозв'язках. Відбувається об'єднання компаній за допомогою глобальних інформаційних систем у стратегічні альянси та інші союзи різних типів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Владимирова И. Г.** Интеграционные процессы в развитии компаний : монография / И. Г. Владимирова. – М. : ГУУ, 2007.
2. **Владимирова И. Г.** Теория транснационализации компаний: организационные аспекты : монография / И. Г. Владимирова. – М. : Граница, 2008.
3. **Владимирова И. Г.** Какие бывают компании. Структуры управления. Как растут компании / И. Г. Владимирова // Энциклопедия. Том 26. Бизнес / Ред. коллегия М. Аксенова, Е. Терехина, М. Боярский и др. – М. : Мир энциклопедий, 2005.
4. **Ефремов В. С.** Глобализация мировой экономики и бизнес: проблемы, перспективы, ожидания / В. С. Ефре-

мов, И. Г. Владимирова // В сб. : Современная теория глобализации: экономические очерки / Колл. авторов под ред. Б. А. Денисова. – М. : ГУУ, 2002.

5. **Владимирова И. Г.** Международный менеджмент : Учебное пособие / И. Г. Владимирова. – М. : ГУУ, 2007.

6. **Мочерный С. В.** Экономический энциклопедический словарь: в 2-х т. Т. 2 / С. В. Мочерный, Я. С. Ларина, О. А. Устинко, С. И. Юрий / За ред. С. В. Мочерного. – Львів : Вид-во «Світ», 2006. – 324 с.

7. **Перельгина Л. Б.** Сучасний погляд на підприємництво : препринт / Л. Б. Перельгина. – С-Пб. : Изд-во ГОУ ВПО «ЛОИЭФ», 2005.

8. **Томилина Э.** Слияния и поглощения: ценность оценки / Э. Томилина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://meracg.narod.ru/stati/cl_l_pog_cennocstenki.htm

9. **Уманців Ю.** Злиття та поглинання компаній у контексті фінансово-економічної кризи / Ю. Уманців // Банківська справа. – 2011. – № 3. – С. 48 – 55.

Науковий керівник: Ястремський О. І., доктор економічних наук, професор

REFERENCES

Efremov, V. S., and Vladimirova, I. G. "Globalizatsiia mirovoy ekonomiki i biznes: problemy, perspektivy, ozhidaniia" [Globalization of the world economy and business: problems, prospects, expectations]. In *Sovremennaiia teoriia globalizatsii: ekonomicheskie ocherki*. Moscow: GUU, 2002.

Mochernyi, S. V. and others. *Ekonomichni entsiklopedichni slovniki* [Economic Encyclopedic Dictionary]. Lviv: Svit, 2006.

Perelygina, L. B. *Sovremennyy vzgliad na predprinimatel'stvo* [The modern view of entrepreneurship]. St. Petersburg: LOIEF, 2005.

Tomilina, E. "Sliianiia i pogloshcheniia: tsennost otsenki" [Mergers and acquisitions: the value of evaluation]. http://meracg.narod.ru/stati/cl_l_pogcennocstenki.htm

Umantsiv, Yu. "Zlyttia ta pohlynannia kompanii u konteksti finansovo-ekonomichnoi kryzy" [Mergers and acquisitions in the context of the financial crisis]. *Bankivska sprava*, no. 3 (2011): 48-55.

Vladimirova, I. G. *Teoriia transnatsionalizatsii kompaniy: organizatsionnye aspekty* [Theory of transnationalization companies: organizational aspects]. Moscow: Granitsa, 2008.

Vladimirova, I. G. *Kakie byvaiut kompanii. Struktury upravleniia. Kak rastut kompanii* [What are the company. Management structure. Growing of a company]. Moscow: Mir entsiklopediy, 2005.

Vladimirova, I. G. *Integratsionnye protsessy v razvitii kompaniy* [Integration processes in development of companies]. Moscow: GUU, 2007.

Vladimirova, I. G. *Mezhdunarodnyy menedzhment* [International Management]. Moscow: GUU, 2007.