

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 6, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.114.5.014.1

*А. А. Пилипенко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків
І. В. Ялдін,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ІНТЕГРОВАНОЇ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ

*A. Pylypenko,
Doctor of Science (Economics), Professor, Head of accounting chair
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
I. Yaldin,
Ph.D. in Economics, lecturer
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

THE SCENARIO APPROACH TO STRATEGY GROUND FOR INTEGRATED BUSINESS STRUCTURE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Обґрунтовано підхід до формування стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу, заснований на сценарному моделюванні. Особливістю розробки є спрямування інтеграційно-коопераційної взаємодії промислових підприємств на узгоджену протидію кризовим явищам. Підґрунтя такої протидії становить контур управління компліментарністю компетенцій та конкурентних переваг підприємств, залучених у інтеграційну взаємодію. Компліментарність компетенцій досягається в рамках формування консолідованого вектору цілей учасників інтегрованої структури бізнесу. Методологічною основою забезпечення компліментарності цілей незалежних підприємств є розроблений у статті фазовий простір стійкого розвитку інтеграційного утворення. Даний простір орієнтовано на формалізацію стратегічного процесу та вироблення сценаріїв розвитку підприємств та їх об'єднань. Для надання можливості практичної реалізації авторських розробок в статті запропоновано послідовність сценарного планування розвитку інтегрованої структури бізнесу. Окрім того в статті обґрунтовано характеристики підходів до вироблення стратегії для різних сценаріїв взаємодії учасників інтеграційного утворення. Відмінністю розробки є врахування впливу взаємодії компетентностей учасників інтегрованої структури бізнесу та параметри стійкості її життєдіяльності.

The article contains the methodical approach for forming the strategy of integrated business structure sustainable development. This methodical approach is based on the scenario modeling. The peculiarity of authors' proposals is based on using the integration and cooperation process of industrial enterprise as a form of coordinated counteraction to crises. As the base for such crisis countering we propose to use the management system for competencies and competitive advantages complementarity of the enterprises witch involved in the integration interaction. The competencies complementarity achieved within the vector of consolidated goals of integrated business structure participants. The article contains description of the phase space of integration business structure sustainable development. This phase space we use as the methodological basis for ensure complementarity of independent enterprises goals. The proposed approach involves the strategic process formalizing and scenarios forming for the enterprises and their associations developing. The article consist the sequence of scenario planning of integrated business structure. This sequence enables the practical implementation of authors' work. Also the article gives the characteristics of approaches to develop strategies for different scenarios of interaction between participants of the integration structures. The differences of our proposal appear in the accounting of the mutual influence of the integrated business structure participants' competencies and the parameters of its sustainable development.

Ключові слова: інтегрована структура бізнесу, стратегія стійкого розвитку, сценарний підхід, інтеграційна взаємодія, фазовий простір.

Keywords: integrated business structure, strategy of sustainable development, scenario approach, integration interaction, the phase space.

Постановка проблеми. Об'єктивною тенденцією розвитку національної економічної системи є залучення її до процесів глобалізації та інтеграційно-коопераційної взаємодії з суб'єктами глобального ринку. Такі процеси з одного боку надають значних конкурентних переваг товаровиробникам, які залучилися до інтеграційних процесів. З іншого боку – ускладнюють процес стратегічного планування їх діяльності, оскільки потрібним стає врахування численної кількості додаткових факторів зовнішнього оточення. За таких умов одним з критеріїв вироблення стратегії є підтримка стабільності функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, особливо у разі їх інтеграційної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження особливостей стратегічного менеджменту промислових підприємств достатньо докладно представлено в світовій та вітчизняній науковій літературі [2, 8]. На нашу думку одним з найбільш вдалих підходів до опису стратегічного процесу є розробки Г. Мінцберга [7], в яких пропонується 5П парадигма. Саме 5П підхід буде покладено в основу подальшого викладення матеріалу статті. Разом з тим наголосимо на розширенні 5П парадигми вимогою підтримки саме стійкості розвитку суб'єктів господарювання. Тут виникають власні теоретико-методологічні невідповідності. З одного боку критерій стійкості використовує багато дослідників [1, 5]. З іншого боку, він як правило використовується під час опису процесу функціонування підприємств. Відповідно потрібна адаптація даних розробок по відношенню до процесів функціонування підприємств. Якщо ж мова ведеться про підтримку стійкості розвитку інтегрованих об'єднань підприємств, то виникає ще більша потреба у розширенні наявного пласту наукових розробок.

Аналогічним чином характеризуються й розробки у сфері ситуаційного та сценарного підходу до стратегічного менеджменту. Наявні розробки [3] також переважно орієнтовані на визначення стратегічних орієнтирів відокремлених суб'єктів господарювання. Вироблення ж сценаріїв розвитку інтегрованих утворень потребує розширення, як у аспекті врахування різних форм інтеграційної взаємодії, так і введення критерію стійкості до вироблених сценаріїв.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розвиток теоретико-методичного забезпечення формування стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу на підґрунті використання сценарного та ситуаційного підходів до реалізації стратегічного процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація мети статті потребує першочергової ідентифікації змісту поняття інтегрована структура бізнесу (ІСБ). Авторами у своїх публікаціях була доведена доречність представлення ІСБ з точки зору об'єднання систем діяльності вхідних до неї суб'єктів господарювання. Дані системи діяльності містяться в розрізі компетенцій таких суб'єктів (визначаються як носії компетенцій та формалізуються у вигляді множини $\{KK\}$). Об'єднання компетенцій при утворенні ІСБ реалізується шляхом формування компліментарного пулу компетенцій (КПК), функціонування якого підтримується системою забезпечення реалізації компетенцій (СЗРК), орієнтованою на першочергову підтримку ключових компетенцій (КК) у складі КПК. Далі приймемо орієнтацію на КПК та СЗРК як форми втілення інтеграційної взаємодії. Саме така взаємодія й є основою пропонованого підходу до розробки стратегії стійкого розвитку ІСБ (S_{ICB}).

Підпорядкування стійкості розвитку ІСБ умові досягнення компліментарності компетенцій у КПК дозволяє визначити площину взаємодії учасників інтеграційних процесів. Така фазова площина утворюватиметься за рахунок співвіднесення стійкості життєдіяльності ІСБ ($CЖ_{ICB}(t)$), рівня чи індексу компліментарності компетенцій ($I_{KK}(ICB(t))$ чи $I_{KK}(КПК(t))$) та спроможності інтеграційного утворення до трансформаційних змін й перетворень під час розвитку ($СТЗ_{ICB}(t)$). Така спроможність до змін визначається як інтегральна характеристика наявного у ІСБ потенціалу ($ПТ_{ICB}(t)$), адаптаційних можливостей й спроможностей учасників ІСБ ($АД_{CT}(t)$) та гнучкості архітектурної побудови інтеграційного утворення ($ГН_{ICB}(t)$). Зрозуміло, що показник спроможності до трансформацій можна ввести й по відношенню до кожного окремого учасника ІСБ ($СТЗ_{CT}(t)$). Разом з тим, з оглядом на можливість чи не можливість досягнення компліментарності, $СТЗ_{ICB}(t)$ не являтиме собою простий добуток спроможностей учасників ІСБ, хоча й залишатиметься певна функціональна залежність:

Представлене на рис. 1 графічне відображення пропонованого фазового простору дозволяє визначити як напрямки розвитку ІСБ, так і особливості побудови системи стратегічного управління інтегрованим утворенням. При цьому слід враховувати ряд принципових моментів:

1. Зростання рівня компліментарності компетенцій ($I_{KK}(ICB(t)) \rightarrow 1$) призводить до підвищення стійкості життєдіяльності ІСБ ($CЖ_{ICB}(t) \rightarrow 1$). Стійкість тут розглядається й як додержання обраної траєкторії розвитку при реалізації ЦСБ, і як спроможність збереження якісного структурування ІСБ при переході до нових форм взаємодії (попадання під дію нового аттрактору, перегляду складу учасників чи компетенцій, залучених до пулу компетенцій).

2. Розвиток ІСБ передбачає ортогональність цілей залучених до ІСБ суб'єктів, що пояснюється об'єктивним існуванням обмеженості ресурсів. Така обмеженість проявляється як при підтримці компетенцій з боку СЗРК, так і при отриманні результату від розкриття компетенцій (наприклад, через обмеженість споживчого попиту). Підвищення компліментарності параметрів КПК та СЗРК зменшує ортогональність цілей, а отже й сприяє зростанню стійкості ІСБ.

3. Форма фазового простору не завжди являтиме рівносторонній трикутник та змінюватиметься від особливостей умов господарювання ІСБ та її архітектурної побудови (обраної організаційно-правової форми чи ступеню жорсткості фіксування інтеграційних зв'язків між учасниками ІСБ).

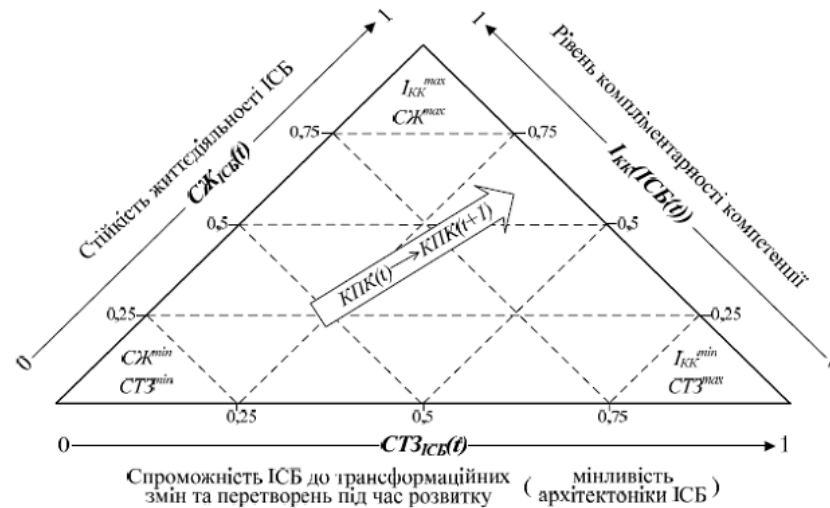


Рис. 1. Фазовий простір стійкого розвитку інтеграційного утворення

З оглядом на рис. 1 можна ввести ряд обмежень на рівень розвитку складових фазового простору (за можливості трансформування його графічного представлення та відходу від поданого на рис. 1 рівносторонності трикутника):

– неспроможність до здійснення трансформаційних змін не дозволяє забезпечити підтримку стійкості життєдіяльності ІСБ. Отже й зростання стійкості ІСБ ($CЖ_{ICB}(t) \rightarrow 1$), спричинятиме пропорційне зростання спроможності до трансформаційних змін ($СТЗ_{ICB}(t) \rightarrow 0,5$ для означеної на рис. 1 форми фазового простору або $СТЗ_{ICB}(t) \rightarrow f(CЖ_{ICB}(t))$ для іншої форми його геометричного представлення;

– висока мінливість архітекtonіки ІСБ не дозволяє забезпечити підтримку стійкості й компліментарності компетенцій через те, що стійкість є успадкованою характеристикою, а рівень компліментарності залежить від узгодженості дій носіїв компетенцій (залежність від минулого шляху розвитку). Отже, при перевищенні граничного рівня мінливості архітекtonіки ІСБ ($СТЗ_{ICB}(t) = 0,5$ для означеної на рис. 1 форми фазового простору) відбуватиметься втрата стійкості чи зменшення компліментарності залучених до КПК компетенцій.

Враховуючи означені обмеження можна запропонувати різні варіанти розробки стратегії ІСБ підпорядковані місцю інтегрованого утворення у фазовому просторі. Відповідні варіанти вироблення стратегії представлені у табл. 1.

Таблиця 1.

Стратегічний процес (сценарій розвитку) інтегрованих структур бізнесу

Графічне зображення	Характеристика стратегічного процесу ІСБ
	<p>Початкове становище інтегрованого утворення ($ICB(t_0)$) характеризується мінімальним рівнем стійкості, спроможності до трансформування та мінливості архітекtonіки. Можливою формою відносин між учасниками інтеграційної взаємодії тут може бути наявність простих контрактів, без накладання інтеграційних обмежень (майже недоречно стверджувати про наявність ІСБ взагалі). Можливим сценарієм розвитку може бути або припинення взаємодії після виконання контракту, або підвищення компліментарності компетенцій у КПК з відповідним зростанням стійкості ІСБ</p>

	<p>Тимчасова (можливо віртуальна) форма утворення ІСБ з високою спроможністю до змін та непов'язаними компетенціями (розрахунок $СЖ_{ІСБ}$ для цього сегменту є недоречним). Сценаріями розвитку може бути орієнтація на виникнення фінансової синергії непов'язаних учасників ІСБ або формалізація інтеграційних взаємин через збільшення стійкості ІСБ та компліментарності КПК при одночасному зменшенні варіативності утвореної архітектури ІСБ</p>
	<p>Найбільш вдала позиція (з максимальною стійкістю та компліментарністю) для ІСБ яка знаходиться у верхній частині свого життєвого циклу (або просто ефективно функціонує). Основним сценарієм повинна постати стратегія "збереження поточної позиції". Пунктирними лініями показано варіанти кризового розвитку подій або через втрату стійкості або через зменшення адаптаційних можливостей. Разом з тим, пунктирні лінії можуть відповідати трансформаційному сценарію значної зміни поведінки ІСБ</p>
<p>Графічне зображення</p>	<p>Характеристика стратегічного процесу ІСБ</p>
	<p>Означений сценарій розвитку ІСБ передбачає на підставі визначення та досягнення оптимального рівня гнучкості структури ІСБ (при співвіднесення гнучкості з мінливістю складу учасників ІСБ) забезпечити зростання рівня стійкості та компліментарності компетенцій у їх консолідованому пулі. Розбіжності в можливих сценаріях розвитку ІСБ полягатимуть лише у оптимізації розподілу ресурсів між різними видами діяльності серед залучених до КПК</p>
	<p>Положення, яке не відноситься до будь-якої з граничних зон фазового простору (ІСБ не є відмінним лідером чи аутсайдером на ринку). Сценарій розвитку обиратиметься залежно від встановлених напрямків. Будь-яке незначне зменшення чи збільшення рівня стійкості, компліментарності чи спроможності до змін не впливатиме на реалізацію сценарію розвитку. Водночас, основним орієнтиром для вироблення сценаріїв розвитку має бути підвищення ефективності господарювання при одночасному збільшенню стійкості й компліментарності компетенцій у КПК (рух до верхньої частини фазового простору)</p>
	<p>Даний сценарій розвитку ІСБ відповідає ситуації, коли інтеграційна структура веде досить ефективну діяльність, але подальший розвиток передбачає здійснення певного роду змін. Будь-які зміни вимагають збільшення гнучкості та мінливості структури ІСБ, що призводить до втрати рівня стійкості та компліментарності компетенцій у КПК. Після проведення всіх запланованих трансформацій передбачається зменшення мінливості архітектури ІСБ (через припинення проведення змін) та повернення життєдіяльності ІСБ до високих значень стійкості розвитку та компліментарності КПК</p>

При виробленні стратегічних сценаріїв продовження життєдіяльності інтеграційного утворення можна орієнтуватися не лише на означені у табл. 1 варіанти розвитку подій. При цьому кожний варіант динаміки (лінії розвитку у табл. 1) можна розглядати як певний сценарій розвитку подій (відповідає сценарному підходу до стратегічного управління). Розробка сценаріїв повинна базуватися на багатоваріантному (ситуаційному) аналізі об'єкта дослідження (у більшості випадків даний об'єкт розглядається як модельована в рамках здобутків дисципліни системної динаміки чи когнітивного прогнозування). Отже, за основу може бути прийнята будь-яка з матриць портфельного аналізу (у якості сценарію при цьому можна розглядати стратегії переходу у інший від поточного сегменту матриці чи прийняття варіанту підтримки обраної позиції). Це не суперечить визначенню сценарію В.В. Данніковим [4, с. 142] як гіпотетичної послідовності подій зміни майбутніх станів досліджуваного об'єкту (при заздальгід визначених початкових умовах). Дослідження підходів до розкриття сценаріїв розвитку в наявній літературі пов'язує кожен сценарій зі зміною умов функціонування та отриманням нових параметрів результуючими змінними. Саме такий підхід реалізовано у табл. 1.

Разом з тим слід звернути увагу, що наявність значної кількості матриць портфельного (стратегічного) аналізу [6, 9] не дозволяє все ж таки розробляти сценарії розвитку саме для ІСБ (всі наявні в літературі матриці орієнтовані на рівень окремого підприємства). Отже виникає питання про те, яким чином відбуватиметься співвіднесення стратегій різних учасників інтеграційної взаємодії (початково відмінних за своєю природою). В цілому, логіка такого узгодження відповідатиме схемі консолідації цілей ІСБ (утворення вектору $Ц_{ІСБ}$).

Вироблення стратегії стійкого розвитку ІСБ ($S_{ІСБ}$) повинно розроблятися або для кожного з сценаріїв, або для всіх сценаріїв одночасно (більш детально дане положення розкрито на етапі "формування стратегії" поданої на рис. 2 схеми). При цьому, розробляючи стратегії розвитку ІСБ можна врахувати різні підходи до співвідношення стратегічного процесу та врахування вироблених сценаріїв (від розробки узагальненої стратегії для всіх сценаріїв, до формування окремої стратегії для кожного сценарію).

Тут пропонується визначити такі варіанти розробки $S_{ІСБ}$: компромісна стратегія ("мінімального виграшу для любых варіантів розвитку подій"), гнучка стратегія очікування розвитку подій, стратегія одночасної реалізації, ризикована стратегія ("слідування найкращому сценарію"), стратегія підтримки найбільш ймовірного сценарію та підхід впливу на сценарії. За такого підходу, вибір антикризового сценаріїв розвитку ІСБ (як і безпосередньо організацію стратегічного процесу в будь-якому інтеграційному утворенні) можна подати з точки зору авторського підходу до додержання динамічного рівноважного балансу параметрів КПК. При цьому сценарії відбиватимуть як різні варіанти розподілу складових СЗРК між компетенціями у складі КПК, так і різні варіанти у розкритті потенціалу компетенцій.

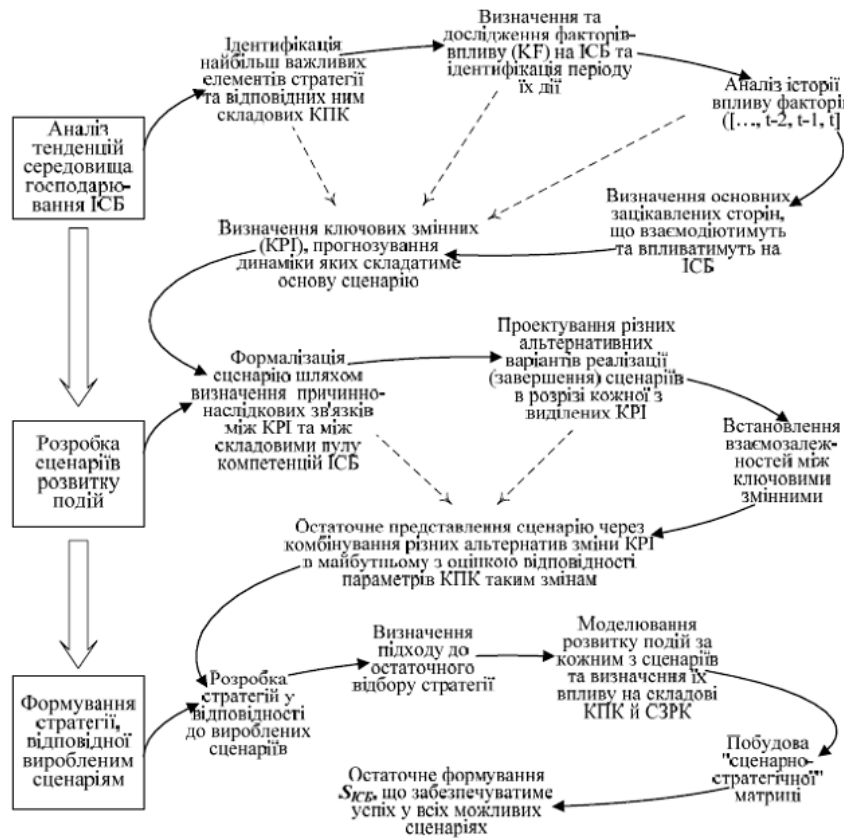


Рис. 2. Сценарний підхід до планування розвитку ІСБ

Як видно з поданої на рис. 2 послідовності сценарного стратегічного планування, основу формування стратегії складає визначення можливих варіантів динаміки ключових (з точки зору стратегічного процесу ІСБ) показників. Ці показники обираються в рамках опису ситуації господарювання ІСБ. Вироблення стратегії ІСБ (S_{ICB}) повинно розроблятися або для кожного з сценаріїв, або для всіх сценаріїв одночасно (більш детально дане положення розкрито на етапі "формування стратегії" поданої на рис. 2 схеми). При цьому, розробляючи стратегії розвитку ІСБ можна врахувати різні підходи до співвідношення стратегічного процесу та врахування вироблених сценаріїв (від розробки узагальноної стратегії для всіх сценаріїв, до формування окремої стратегії для кожного сценарію). Узагальнення наявних літературних джерел дозволило визначити наведені у табл. 2 варіанти розробки S_{ICB} .

Таблиця 2.

Характеристика підходів до вироблення стратегії для різних сценаріїв

Стратегія (S_{ICB})	Характеристика	Відбиття на параметри КПК та роботу СЗРК	Вплив на стійкість
Компромісна ("мінімального виграшу для любых варіантів розвитку подій")	Розробляється одна S_{ICB} , що підходить для всієї множини сценаріїв (SCI). Реалізується поза залежністю від обраного сценарію та орієнтована на мінімізацію втрат (відповідно прогнозується мінімальна віддача). Підходить для верхніх стадій ЖЦ за умови мінімізації ризику	Передбачається ресурсна підтримка всіх наявних у КПК компетенцій. Пріоритетно розподіляються ресурси тим носіями компетенцій (НК) у складі ІСБ, які знаходяться в межах "зони компліментарності стадій життєвого циклу"	Стійкість досягається через відсутність біфуркацій (стратегія підтримки обраних позицій) та забезпечення такого розмаїття компетенцій у складі КПК, що повністю відповідає всім можливим змінам умов господарювання
Гнучка	Відкладання розробки стратегії до отримання більш детальних відомостей для моделювання (SCI)	Потрібне забезпечення запасів в розрізі окремих складових СЗРК для всіх елементів КПК	Стійкість лише через швидке реагування на будь-які зміни у середовищі господарювання
Одночасна	Одночасна реалізація декількох стратегій (кожна з яких відповідає якомусь з сценаріїв). Виконується доки не можна визначити остаточну стратегію S_{ICB} . Інвестування у всі напрямки розвитку ІСБ	Кожен учасник виробляє власну поведінку у своїй зоні господарювання. Тут також потрібна ресурсна підтримка всіх видів діяльності з КПК, (ускладнює визначення оптимальних параметрів СЗРК)	Відсутність однієї корпоративної стратегії з одного боку зменшує стійкість через відсутність чіткого розуміння поведінки ІСБ. З іншого боку – збільшує стійкість через більшу гнучкість поведінки
Ризикована ("слідування найкращому сценарію")	Орієнтація лише на один з сценаріїв (отримання максимального результату при реалізації одного з сценаріїв). Як правило обирається при неможливості оцінити ймовірність реалізації кожного сценарію з (SCI)	Розподіл складових забезпечення реалізації компетенцій (як і саме відбір видів діяльності з КПК) орієнтовано на досягнення максимального виграшу при встановленій обраним сценарієм поведінці ІСБ	Стійкість може бути досягнута лише за умови, що відібрана S_{ICB} при реалізації будь-якого з речей сценаріїв не спричинить значних загроз (надмірних втрат) для ІСБ в цілому
Підтримки найбільш ймовірного сценарію	Вироблення стратегії у відповідності до найбільш ймовірного для реалізації сценарію (орієнтування) на складові такого сценарію	КПК та СЗРК підбираються з оглядом на розкриття обраного сценарію (без виділення ресурсів на підтримку решти видів діяльності з КПК)	Рівень стійкості корелює з показником ймовірності реалізації сценарію. При низькій ймовірності недоречно обирати даний підхід
Впливу на сценарії	Стратегія корегування результатів та умов реалізації вироблених	Наявні ресурси йдуть не лише на КПК, а й на такий вплив на	Стійкість знаходиться в прямій залежності від спроможності

сценаріїв. Потребує від ІСБ ринкової влади чи можливості впливу на оточення чи контрагентів	оточення, що збільшує ймовірність реалізації саме того сценарію, на яких орієнтується ІСБ	ІСБ впливати на оточення й тим самим коригувати план реалізації обраного сценарію
---	---	---

Орієнтація на поданий у табл. 2 підхід дозволяє звести вибір сценарії розвитку ІСБ (як і безпосередньо організацію стратегічного процесу в будь-якому інтеграційному утворенні) з точки зору додержання динамічного рівноважного балансу параметрів КПК. При цьому сценарії відбиватимуть як різні варіанти розподілу складових СЗРК між компетенціями у складі КПК, так і різні варіанти у розкритті потенціалу компетенцій. Відповідно формалізація стратегії ІСБ трансформується у набір матриць портфельного аналізу. Зрозумілим є й те, що між вхідними до такого набору матрицями повинні бути встановлені певні взаємозв'язки, що можливо шляхом застосування концепції збалансованої системи показників (BSC).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В статті подано науково-методичний підхід до формування стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнесу, заснований на сценарному моделюванні. Основу авторських пропозицій становить гіпотеза про спрямування інтеграційно-коопераційної взаємодії промислових підприємств на узгоджену протидію кризовим явищам за рахунок формування контуру стратегічного управління компліментарністю компетенцій підприємств, залучених у інтеграційну взаємодію. Практичне застосування авторських розробок базується на представленому у статті фазовому просторі стійкого розвитку інтеграційного утворення, який дозволяє виробляти сценарії розвитку підприємств. При цьому в статті обгрунтовано характеристики підходів до вироблення стратегії для різних сценаріїв взаємодії учасників інтеграційного утворення. Разом з тим, визначення позиції підприємств чи їх інтегрованих об'єднань потребує введення кількісних характеристик для осей розробленого фазового простору. З оглядом на це метою подальших розробок автора постане обгрунтування аналітичного забезпечення для підтримки взаємодії компетентностей учасників інтегрованої структури бізнесу та оцінки параметрів стійкості їх життєдіяльності.

Список літератури.

1. Алексеевский В.С. Синергетика менеджмента устойчивого развития: Монография / В.С. Алексеевский. – Калуга: Манускрипт, 2006. – 328 с.
2. Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности. Научная монография. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.
3. Василенко В.О., Ситуаційний менеджмент / В.О. Василенко, В.І. Шостка. – К.:ЦУЛ, 2003. - 285 с.
4. Даников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление. Монография / В.В. Даников. – М.: ЭЛВОЙС-М, 2004. – 464 с.
5. Козаченко Г.В. Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности. Монография / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, В.Ю. Мельник, В.В. Назаров. – Киев: Либра, 2003. – 328 с.
6. Логинов Г. В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании / Г. В. Логинов, Е. В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №2. – С. 32–38
7. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гама. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
8. Пилипенко А.А., Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку. Монографія / А.А. Пилипенко. – Харків: ВД "Інжек", 2008. – 408 с.
9. Stern C.W. The Boston Consulting Group On Strategy / C.W. Stern, M.S. Deimler. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2006. – 434 p.

References.

1. Alekseevskij V.S. (2006) Sinergetika menedzhmenta ustojchivogo razvitiya [Synergy Management of sustainable development], Manuscript, Kaluga, Russia.
2. Butyrkin A.A. (2003) Vertikal'naja integracija i vertikal'nye ogranichenija v promyshlennosti [Vertical integration and vertical restraints in the industry], Editorial, Moscow, Russia.
3. Vasilenko V.O. and Shostka V.I. (2003) Sytuacijnyj menedzhment [Situation management], CUL, Kyi'v, Ukraine.
4. Dannikov V.V (2004) Holdingi v neftegazovom biznese: strategija i upravlenie [Holdings in the gas and oil business: Strategy and Management], JeLVOJS-M, Moscow, Russia.
5. Kozachenko G.V., A.E. Voronkova, V.Ju. Me'nik and V.V. Nazarov (2003) Malyj biznes: ustojchivost' i kompensatornye vozmozhnosti [Small business: sustainability and compensatory possibilities], Libra, Kiev, Ukraine.
6. Loginov G. V. And Popov E. V. (2004) Matrichnye metody strategicheskogo planirovanija dejatel'nosti kompanii [Matrix methods of strategic planning of the company], Marketing v Rossii i za rubezhom, vol. 2, pp. 32–38.
7. Mintzberg H. Lampel J., Quinn J., Ghoshal S. (2002) The Strategy Process: Concepts, Context, Cases, Prentice Hall, Boston.
8. Pylypenko A.A. (2008) Strategichna integracija pidpryjemstv: mehanizm upravlinnja ta modeljuvannja rozvytku [Strategic integration of enterprises: mechanism of control and simulation], Inzhnek, Kharkiv, Ukraine
9. Stern C.W. and Deimler M.S. (2006), The Boston Consulting Group On Strategy, John Wiley & Sons, New Jersey, USA

Стаття надійшла до редакції 05.06.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"