

М. В. Босовська,
к. е. н., доцент, докторант кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. Bosovskaya,
PhD, Associate Professor, Kyiv National University of Trade and Economics, Kiev

THE CONCEPT OF THE INTEGRATION OF TOURISM ENTERPRISES

У статті здійснено обґрунтування актуальності інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності в умовах корінної та радикальної перебудови ділових процесів під впливом глобалізаційних процесів, пошуку конкурентних переваг. З метою реалізації інтеграційного розвитку підприємств доведено необхідність розроблення засад концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.

Сутнісно-змістовне наповнення концепції інтеграційного розвитку розкрито на основі таких положень: управління з позиції дотримання системних вимог та принципів стратегічного партнерства; врахування природи підприємництва, трансформацій та змін; визначення знань та компетентностей ключовими консолідованими ресурсами; прийняття розвитку за конвент інтеграції; необхідність побудови бізнес-моделей розвитку інтеграційної взаємодії та мультиагентних систем управління знаннями; розгляд агентів з позиції їх стратегічної ролі у забезпеченні інтеграційного розвитку; пріоритет створення простору взаємодії через формування організаційних засад; управління циклічністю розвитку інтеграційних процесів; можливість реалізації інтеграційного розвитку через узгодження параметрів на основі управлінських функцій, структурування простору відносин в межах досягнення балансу очікувань, потреб, можливостей та обмежень; забезпечення синергії інтеграційної взаємодії в умовах невизначеності; референтна модель інтеграційного розвитку суб'єктів, яка дозволяє узгодити етапи, бізнес-процеси та результати.

Розглянуті параметри та іманентні риси концепції інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності сприятимуть у подальшому удосконаленню управління інтегрованими утвореннями на засадах положень концепції інтеграційного розвитку.

This article contains substantiation of actualities of integration development of tourism business entities under conditions of basic and radical restructuring of business processes influenced by globalization processes by searching for competitive advantages. It has been proved that for the purpose of integration development of business entities it is necessarily to create basics of the concept of the integration development of business entities.

The integration development concept content has been considered on the basis of such statements: management from the standpoint of the observance of system requirements and strategic partnership principles; taking into consideration the nature of entrepreneurship in terms of changes; recognition of knowledge as a key consolidated resource; recognition of the development in terms of convent-integration; necessity of building interaction development business-models and multi-agent systems of knowledge management; consideration of agents from the standpoint of their strategic roles in providing the integration development; a priority of the interaction environment creation on the basis of organizational frameworks; management of the integration process development recurrence; an opportunity of the integration development realization through the coherence of parameters; the structurization of a relationship environment in order to attain a balance of expectations, opportunities, and restrictions; providing the integration synergy in terms of uncertainty, etc. The described parameters and immanent features of integration development of tourism business entities will contribute to further improvement of the management of integrated entities on the basis of the integration development concept.

Ключові слова: інтеграція, інтеграційний процес, концепція інтеграції, інтеграційна взаємодія, туризм, туристичне підприємство.

Key words: integration, integration process, concept of integration, integration interaction, tourism, travel company.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Пріоритетним напрямом успішного розвитку підприємництва в умовах трансформаційних революційних змін параметрів зовнішнього середовища та пошуку додаткових стратегічних можливостей для формування конкурентних переваг визначено інтеграційні процеси, які дозволяють формувати та розвивати стійкі

взаємовідносини та зв'язки між економічними суб'єктами.

Відповідно актуалізується потреба теоретичного, методологічного та концептуального обґрунтування засад формування та розвитку інтеграційних процесів, що обумовлює актуальність проблематику даної статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблеми теоретичного, методологічного та концептуального обґрунтування інтеграційних процесів частково здійснювалось у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: А. Попова, А. Пилипенка, О. Пушкар, Ю. Жукова, В. Горбатова [1—4]. Розроблення концепції управління розвитком інтеграційних процесів стало предметом досліджень В. Джонсона (логістична концепція інтеграційної взаємодії) [5]; А. Балабаниць (концепція маркетингу відносин) [5]; В. Катькала (ресурсна концепція інтеграційної взаємодії) [5]; А. Пилипенка (ресурсно-нішева концепція інтеграційної взаємодії) [2] тощо.

Розгляд і ґрунтовний аналіз різноманіття концепцій і підходів щодо формування та розвитку інтеграційних процесів дозволяє стверджувати, що, з одного боку, проблематика інтеграційного розвитку заявлена як важлива частина суспільно-економічного буття і життєдіяльності людини в усій багатогранності її проявів та фрагментарно входить до значної кількості відносно самостійних напрямів наукових досліджень. А з іншого — слід визнати, що в науковій спільноті не виникло цілісної теорії, яка змогла б об'єднати розпорошені наукові погляди та створити цілісну систему знань про становлення, функціонування та розвиток інтеграційних процесів. Це обумовило необхідність формування теоретичних та концептуальних положень інтеграційного розвитку туристичних підприємств на основі розроблення концепції інтеграційного розвитку.

МЕТА СТАТТІ

З огляду на вищевикладене, метою статті є викладення положень концепції інтеграційного розвитку

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концепцію інтеграційного розвитку нами визначено як сукупність основоположних ідей системологічного бачення управління інтеграційними процесами туристичних підприємств з урахуванням параметрів розвитку суб'єктів туристичного бізнесу, їх стратегічних цілей та можливостей та системи внутрішніх та зовнішніх обмежень.

Означене бачення концепції зумовлює побудову основних теоретичних концептів управління інтеграційним розвитком суб'єктів туристичної діяльності як системи таких положень:

1. Формування моделі управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання з позицій його розгляду як складної, соціо-економіко-симбіотичної, динамічної системи взаємопов'язаних акторів в межах створення інтегрованої структури на засадах консолідації в умовах конкурентного середовища. Реалізація цієї вимоги системного бачення управління взаємодією суб'єктів господарювання базується на загальнометодологічних (системного підходу; процесного підходу; ситуаційні; ринкового обміну; результативності, синергії та еквіфінальності; формування інтеграційних процесів (вибору формату взаємодії); управління інтеграційною взаємодією (структурно-функціональної впорядкованості); розвитку інтеграційних процесів; ентропійності (перетворення); та специфічних принципів (емерджентності, тимчасової цілісності, акторності). Реалізація концепції можлива за умови наявності методології створення інтегрованої структури на основі поєднання та узгодження дій учасників та обґрунтування механізмів управління їх розвитком як сукупності інструментарію, важелів та субмеханізмів реалізації реконфігурації акторів.

2. Зміна природи підприємництва та інтеграційних відносин, які доцільно розглядати як передумову успіху діяльності інтегрованих економічних суб'єктів, оріє-

нтовану на формування нового типу поведінки підприємств на ринку, що базується на кооперенції — поєднанні співпраці з конкуренцією. Усунення виявлених недоліків реалізації механізмів інтеграційної взаємодії потребує теоретичної обґрунтування новітніх проявів відносин інтеграційної взаємодії, активності її прояву та форматів реалізації, а також виявлення на цій основі нових тенденцій розвитку суб'єктів туристичної діяльності. Такий підхід дозволить виробляти напрями державного сприяння розвитку туризму і розширення стратегічних можливостей суб'єктів на основі підтримки проектів публічно-приватного партнерства. Це слугуватиме отриманню синергетичного ефекту та мультиплікативних вигод, дозволить реалізувати потенційні стратегічні можливості та отримувати додаткові переваги на ринку. Крім того, запропоновані підходи щодо зближення предметів дослідження теорій інтеграції на міждисциплінарних засадах дозволили розвинути думку щодо можливості усунення теоретичної прогалини, пов'язаної з відсутністю механізмів структурування діяльності інтеграційних структур та розроблення системи управління їх розвитком на засадах збалансування інтересів, консолідації ресурсів, розподілу управлінської відповідальності та координації управлінських функцій.

3. Використання у якості ресурсу консолідованих знань, вмінь, досвіду та формування на цій основі унікальних ключових компетенцій організації. Сформована глобальна потреба інтелектуалізації та екологізації діяльності в межах інтегрування суб'єктів господарювання, реалізується в практиці туристичного бізнесу лише фрагментарно, що призводить до неспроможності суб'єктів створити високоякісний туристичний продукт та конкурентні переваги на міжнародному ринку та забезпечити стійкий розвиток шляхом через здійснення взаємопов'язаної діяльності за умов збереження та раціонального використання реакраційного туристичного потенціалу. Напрямом зазначених трансформацій виступає кластеризація економіки, яка виступає мотиваційним полем формування інтеграційних відносин на регіональному рівні.

4. Конвентом інтеграції як процесу виступає спроможність об'єкту налагоджувати та формувати зв'язки між окремими розрізненими елементами; систематизувати, кількісно та якісно вдосконалювати взаємовідносини; переходити від одного якісного стану (ступеня розвитку) до іншого, більш досконалого (від застарілого до новітнього, від простого до складного, від примітивного до досконалого, від нижчого до найвищого); узгоджувати, структурувати та спрямовувати розвиток інтегрованої структури в напрямку досягнення цілей. Тобто чинник часової орієнтації є вирішальним при реалізації інтеграційної стратегії. Здатність до гнучкої та оперативної діагностики зовнішньої ситуації і прогнозування розвитку інтегрованих структур згідно з зовнішніми та внутрішніми можливостями є одним з критеріїв оцінки результативності управління інтеграційним розвитком. З іншого боку, виникнення нових ринкових потреб створює нові стратегічні можливості для учасників ринку, що потребує модифікації наявної системи інтеграційної взаємодії, пошуку нових партнерів, удосконалення діяльності та параметрів взаємодії з наявними партнерами. Отже, концепція управління інтеграційним розвитком повинна передбачати формування здатності підприємств не лише оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й реалізувати превентивні управлінські кроки.

5. Можливість досягнення успіху за умови побудови і реалізації ефективної моделі інтеграційної взаємодії, орієнтованої як на формування унікального туристичного продукту та задоволення попиту споживачів, так і шляхом ідентифікації компаративних параметрів розвитку суб'єктів, які визначають стратегічну поведінку. В результаті інформаційної взаємодії сфор-

мувалася нова форма ресурсів — консолідовані знання, пов'язані з формуванням, розподілом та використанням консолідованих ресурсів та трансфертом компетентностей через реалізацію бізнес-моделей інтеграційного розвитку при дотриманні стандартів ведення спільної діяльності та забезпеченні корисних результатів як критеріїв результативності. Зазначена концепція формує нові пріоритети міжорганізаційного розвитку, у першу чергу — орієнтацію на споживача як ключову детермінанту інтеграційної взаємодії, який оцінює результат; персонал як базовий ресурсний субстрат розвитку (джерело інтеграційного розвитку), що генерує знання та створює ключові компетентності.

6. Розгляд суб'єктів господарювання з позицій їх стратегічної ролі у реалізації інтеграційного розвитку, що дозволяє сформулювати структурно-функціональні моделі інтеграційної взаємодії. В межах зазначених моделей визначаються такі блоки управлінського впливу, як атрибути інтегрованого утворення (структурні складові — критична маса підприємств); драйвери інтегрування (складаються з елементів, які формують умови діяльності та визначаються такими параметрами, як: матеріальні активи, знання та навички, клієнтський та репутаційний потенціал, набуті компетентності тощо; середовище інтеграційної взаємодії (показники та критерії використання драйверів — консолідованих ресурсів та бізнес-процесів); результати (консолідована система показників, які відображають вигоди та ризики співпраці як для учасників, так і в цілому для розвитку регіону, національної економіки; інтеграційна платформа (сукупність параметрів розвитку інтеграційної взаємодії: простір знань та компетентностей; простір довіри та інтересів; простір стратегічних можливостей; простір бізнес-процесів та простір інноваційності. Концепція інтеграційного розвитку передбачає не лише зовнішню орієнтацію (створення унікального туристичного продукту з урахуванням персоналізованих вимог споживачів, зростання споживчої цінності туристичного продукту), а й одночасне створення максимальних вигод для персоналу (соціальний ефект); власників бізнесу (вартість активів); сталого розвитку регіонів (захист та раціональне використання природно-рекреаційного потенціалу, розвиток туристичних дестинацій); стійкого розвитку економіки (експорт туристичних послуг, зростання платежів туристичних підприємств та інших суб'єктів господарювання на онові мультиплікатора туризму до бюджету).

7. Сутнісно-змістовною формою прояву інтеграційного розвитку є створення простору відносин в процесі реалізації інтеграційно-деінтеграційних взаємодій на підставі формальних та неформальних угод, договорів, контрактів, забезпечення організаційних засад для реалізації процесів взаємодії, суб'єктів господарювання. Здійснення інтеграційного розвитку передбачає консолідацію акторів, формування консолідованих стратегій управління спільною діяльністю та їх реалізацію через узгодження процедур регламентування діяльності в межах стратегічного розвитку. Реалізація функцій інтеграційного розвитку (планування, регулювання, координування, мотивування, контролю, інформування, регламентування, адаптації та ін.) дозволяє здійснювати трансформаційні зміни, визначати параметри інтеграційного розвитку та спрямовувати стратегічну поведінку акторів.

8. Внутрішнє структурування простору інтеграційних відносин відбувається як в межах створення балансу очікувань між потребами та стратегічними можливостями акторів, так і з урахуванням системи обмежень. Розвиток відносин відбувається як еволюційним так і революційним шляхом, що визначає його циклічність та спричиняє появу певної спіралі і напряду розвитку — вектору.

Розвиток інтеграційної взаємодії зводиться до динамічних переходів між станами окремих акторів один

відносно одного та з урахуванням положення відносно зовнішнього середовища. Відповідно актуалізується потреба відображення формалізованої моделі процесу розвитку інтеграційної взаємодії з урахуванням принципів системного підходу (відображення динаміки руху у часі). Орієнтуючись же на [8, с. 95—96; 2], структурування інтеграційного розвитку $\{IP\}$ сукупності акторів $\{A\}$ на певний період часу $(t \in [1, T])$ матиме вигляд:

$IP(t) = \{A(t), IO(A(t)), CI(A(t)), KY(t), PB(A(t)), \Phi Y(PY(t), A(t)), \Pi(A(t)), Z(A(t))\}$ (1), де $\{A(t)\}$ — набір учасників інтеграційного розвитку (акторів, суб'єктів господарювання), які інтегровані у певний часовий період;

$\{IO(A(t))\}$ — інтеграційні обмеження окремого учасника в певний часовий період t ;

$\{CI(A(t))\}$ — правила і принципи (стратегічні імперативи) кожного учасника в певний часовий період, які обумовлюють його стан;

$\{KY(t)\}$ — актуальні на певний часовий період t процедури, системи та правила здійснення спільної діяльності. До їх складу належать: правила та процедури входження нових членів; правила вибору учасників; правила формування системи управління консолідованою діяльністю; правила розвитку інтеграційних відносин; правила утворення управлінських механізмів, методів і процедур; правила розвитку укладених угод; сценарії розвитку певних подій; вироблення управлінських рішень та впливів; правила та сценарії мобілізації та розподілу ресурсів; інтеграційні стратегії; принципи взаємодії та ін.;

$\{PB(A(t))\}$ — відбиття параметрів взаємодії учасників в певний період;

$\{\Phi Y(PY(t), A(t))\}$ — розподіл функцій та ролей між учасниками. Ця множина відображає проекцію сукупності для виконання дій на множині учасників $(f: \Phi Y \rightarrow A)$;

$\{\Pi(A(t)), \{Z(A(t))\}$ — ресурсний потенціал та наявні знання кожного учасника.

Склад сукупності $\{PB(A(t))\}$ визначає структуру відносин на основі забезпечення балансу інтересів заснованого на співвіднесенні можливостей (M) , компетенцій (K) і потреб (Π) акторів, обмежень на їх активність (O) і винагород за відмову від опортуністичної поведінки (B) через оптимізацію розподілу (P) влади та свободи згідно такого підпорядкування:

$PB(A(t)) = \{M(A(t)), K(A(t)), \Pi(A(t)), O(A(t)), B(A(t)), P(PB, A(t))\}$ (2).

У такому випадку розвиток пов'язаний із складом акторів, їх характеристиками, виконуваними функціями та ролями. При зміні складу акторів відбуваються зміни та трансформація всієї інтеграційної структури, а отже, структура зазнає розвитку.

9. Розкриття змісту управлінської діяльності й складу задач управління інтеграційним розвитком пропонується реалізовувати через дослідження змісту функцій управління на основі референтної моделі через розкриття етапів інтеграційного процесу, управлінських функцій та їх результатів. Референтна модель дозволяє розглянути інтеграційний розвиток з позиції структурно-системного та процесного підходів як траєкторію взаємодії економічних суб'єктів на основі трансформації параметрів розвитку та відбиття простору консолідованої діяльності (рис. 1).

Функціональне забезпечення інтеграційного розвитку розкрито на основі 4-х складових підсистем: організаційно-управлінської, маркетингової, фінансової та операційної. При цьому у межах маркетингової складової виокремлено інноваційний та інформаційний компонент. Особливої уваги заслуговує організаційно-управлінська складова, яка формує функціональний профіль управління інтегрованою структурою. Реалізація організаційно-управлінської складової потребує уточнення та поглиблення функціональних блоків управління (інформаційно-діагностичний; планово-про-

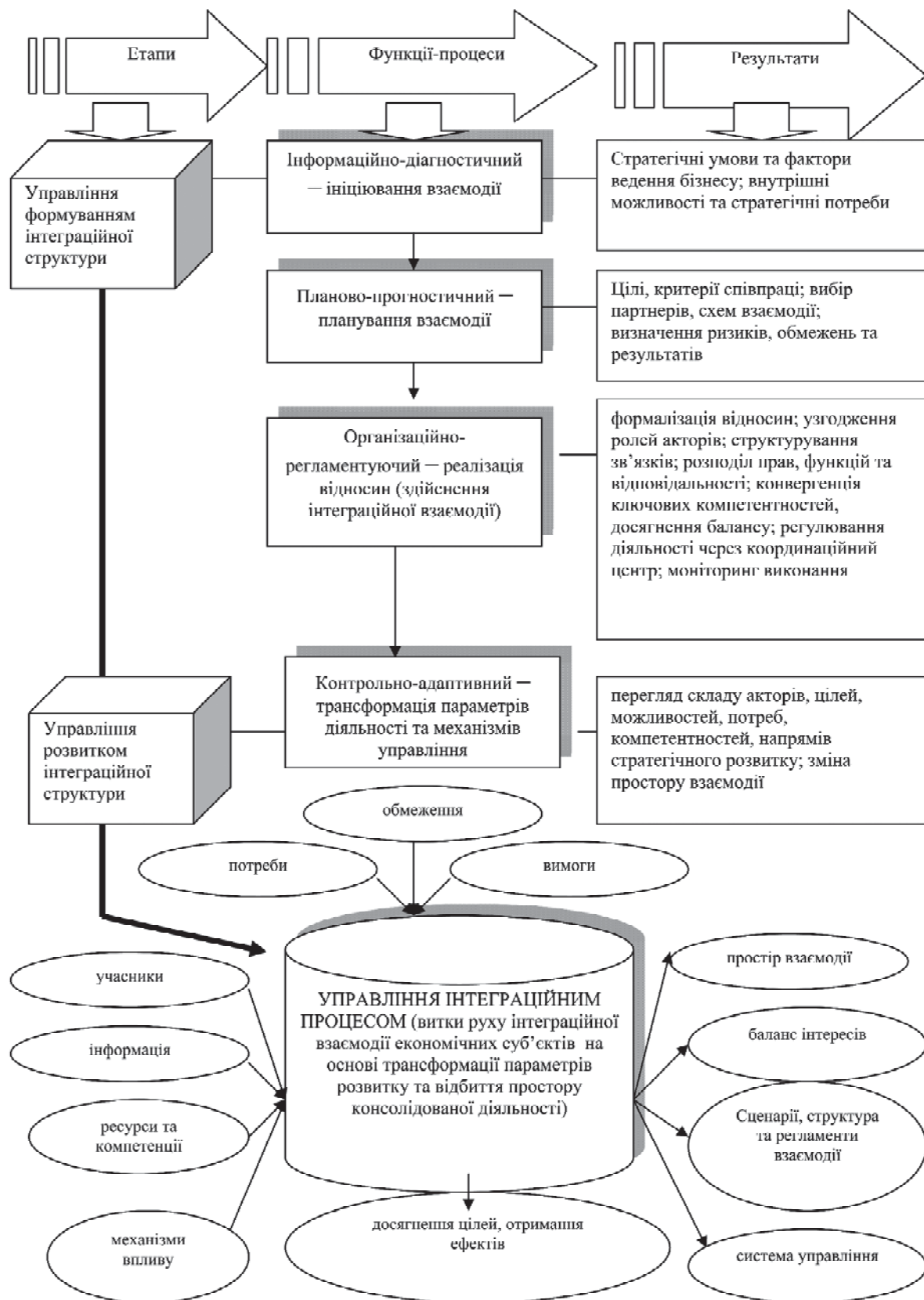


Рис. 1. Референтна модель інтеграційного розвитку

Складено автором.

гносичний, організаційно-регламентуючий та контрольно-адаптивний), які формують такі ієрархічні рівні управління: корпоративний (стратегічний, визначає стратегічну позицію сукупності учасників); бізнес-рівень (визначає напрями розвитку конкретного економічного суб'єкта-учасника інтеграційних процесів та формується з урахуванням завдань та задач поперед-

нього рівня); операційний рівень (обумовлює здійснення сукупності бізнес-процесів та реалізацію субстратегій кожного учасника з урахуванням вимог та положень загально корпоративної стратегії).

Позитивний ефект синергії виникає в ситуації, коли в результаті взаємодії та погодженого розвитку множини акторів згідно системного підходу рівень

невизначеності в економічних взаємодіях знижується:

$$N(I_1 + \dots + I_n) < N(I_1) + \dots + N(I_n) \quad (3),$$

де N — ступінь невизначеності в процесі взаємодії; $I_1 \dots I_n$ — окремі елементи системи (актори), що вступають у взаємодію;

n — кількість суб'єктів, які беруть участь у формуванні взаємодії.

Оцінка стратегічної ефективності інтеграційної взаємодії суб'єктів економічної діяльності здійснюється на основі використання інструментарію системного аналізу, який розглядає інтеграційну взаємодію як складну багатоцільову систему, поведінка акторів у якій визначається станами зовнішнього середовища та моделюється на основі вибору альтернатив на основі критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності.

11. Важливим напрямом реалізації концепції інтеграційного розвитку визначено віртуальну взаємодію агентів, яка відбувається на основі формування мультиагентної віртуальної інтеграційної площини — розподільчої інформаційно-комунікаційної системи, що реалізує механізми взаємодії учасників (агентів) в економіко-інформаційному просторі та дозволяє акумулювати, обробляти, розподіляти, здійснювати обмін інформацією з метою прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархічних систем управління. Архітектура зазначеної системи має 3 рівні: сенсорний (сукупність інформації); реалізаційний (розподільча інформаційна система, яка дозволяє здійснювати інформаційний обмін та використання інформації); когнітивний (розподільча база знань, яка дозволяє акумулювати знання та передавати акторам для прийняття управлінських рішень).

Концептуальна модель архітектури взаємодії агентів в інформаційному просторі має вигляд;

$$IP = \{Ai, Ki, Gij\} \quad (4),$$

де IP — інформаційний простір

Ai — i -тий учасник економіко-інформаційного простору;

Ki — ментальна модель Ai — го учасника про навколишнє середовище та власні параметри діяльності, зафіксована в формі інформаційного ресурсу;

Gij — характер інформаційної взаємодії Ai і Aj агентів;

$i, j = 1 \dots N$, де N — кількість агентів у просторі.

ВИСНОВКИ

В умовах корінної та радикальної перебудови ділових процесів під впливом глобалізації та зовнішніх трансформацій особливої актуальності набуває проблема розроблення концептуальних засад інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання, формування бізнес-моделей управління інтегрованими структурами. Обґрунтовано, що врахування специфічних особливостей інтеграційних процесів та їх реалізація у туризмі потребує розроблення новітньої концепції управління інтегрованими суб'єктами господарювання — інтеграційного розвитку. Сутнісно-змістовне наповнення концепції інтеграційного розвитку розкрито на основі таких положень: управління з позиції дотримання системних вимог та принципів стратегічного партнерства; врахування природи підприємництва, трансформацій та змін; визначення знань та компетентностей ключовими консолідованими ресурсами; прийняття розвитку за конвент інтеграції; необхідність побудови бізнес-моделей розвитку інтеграційної взаємодії та мультиагентних систем управління знаннями; розгляд агентів з позиції їх стратегічної ролі у забезпеченні інтеграційного розвитку; пріоритет створення простору взаємодії через формування організаційних засад; управління циклічністю розвитку інтеграційних процесів; можливість реалізації інтеграційного розвитку через узгодження параметрів на основі управлінських функцій, структурування простору відносин в межах досягнення балансу очікувань, потреб, можливостей та обмежень; забезпечення синергії інтеграційної взаємодії в умовах

невизначеності; референтна модель інтеграційного розвитку суб'єктів, яка дозволяє узгодити етапи, бізнес-процеси та результати.

Розглянути положення інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності сприятимуть удосконаленню управління інтегрованими утвореннями. Концепція інтеграційного розвитку буде слугувати формуванню стратегій та програм інтеграційного розвитку підприємств як механізмів та інструментарію практичної реалізації її положень.

Література:

1. Попов А. А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике: дисс. ... к. э. н.: спец. 08.00.01 "Экономическая теория (Политическая экономия)" / А.А. Попов. — Воронеж, 2004. — 193 с.

2. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А.А. Пилипенко. — Харків: ВД "Інжек", 2007. — 380 с.

3. Пушкар А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: научное издание / А.И. Пушкар, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. — Харьков: ООО "Кросс-Роуд", 2006. — 440 с.

4. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В.М. Горбатов — Х.: ИД "ИНЖЭК", 2006. — 592 с.

5. Джонсон Дж. Современная логистика. — 8-е изд.: пер. с англ. / Дж. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мэрфи. — М.: Вильямс, 2009. — 546 с.

6. Балабаниць А.В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми: монографія / А.В. Балабаниць. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. — 509 с.

7. Каткало, В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Каткало // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. 8. Менеджмент. 2002. — Вып. 4 (№ 32). — С. 20—42.

8. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление / В.В. Данников. — М.: ЭЛВОИС-М, 2004. — 464 с.

References:

1. Popov, A.A. (2004), "Integration of economic entities in a market economy", Abstract of Ph.D. dissertation, Economics, Voronezhskij gosudarstvennyj universitet, Voronezh, Russia.

2. Pylypenko, A.A. (2007), Stratehichna intehratiia pidpriemstv: mekhanizm upravlinnia ta modeliuвання rozvytku [The strategic integration of business: management mechanism and modeling], Publishing House "Inject", Kharkov, Ukraine.

3. Pushkar, A.I. Zhukov, J.E. and Pylypenko, A.A. (2006), Strategicheskie grupy predpriyatij: koncepcija, metodologija, upravlenie [Strategic groups of companies: concept, methodology, management], Publishing House "Inject", Kharkov, Ukraine.

4. Gorbatov, V.M. (2006), "Analysis of interaction types integrated business structures", Biznes Inform, vol. 5, pp. 3—8.

5. Johnson, J. Wood, D. Vordlou, D. Murphy, P. (2009), Sovremennaja logistika [Modern Logistics], 8rd ed, Williams, Moscow, Russia.

6. Balabanyts, A.V. (2010), Intehrovane upravlinnia marketinghovoju vzaemodiieu: imperatyvy, metodolohiia, mekhanizmy [Integrated marketing interaction: Imperatives, methodology, mechanisms], DonNUET, Donetsk, Ukraine.

7. Katkalo, V.S. (2002), "Resource concept of strategic management: genesis of the basic ideas and concepts", Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, ser. 8. Menedzhment, vol. 4 (№ 32), pp. 20—42.

8. Dannikov, V.V. (2004), Holdingi v neftegazovom biznese: strategija i upravlenie [Holdings in the oil and gas business: strategy and management], ELVOIS-M, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2015 р.