

Н.С. Скопенко, д.е.н., проф.
Національний університет харчових технологій

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАМІРІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ДОСЯГНЕННЯ МОЖЛИВИХ ПЕРЕВАГ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Інтеграція є раціональним способом досягнення конкурентних переваг, характер яких впливає на тип інтеграційної взаємодії. Одним із основних завдань при обґрунтуванні інтеграції є визначення бажаних вигід (інтеграційних переваг). Для визначення завдань та доцільності об'єднання, злиття/поглинання або внутрішньофірмової інтеграції удосконалена матриця стратегічних намірів на основі формулювання джерел та сфер виникнення інтеграційних переваг, шляхів та інструментів досягнення бажаних вигід. Основними джерелами очікуваних в результаті інтеграції переваг є економіка, потенціал та синергія. Визначені основні інструменти досягнення інтеграційних переваг: фінансові, маркетингові, техніко-технологічні, організаційно-управлінські. Обґрунтовані сфери бізнесу, в яких можна очікувати інтеграційні вигоди: бізнес-процеси (операції), продукти та ринки. На основі удосконаленої матриці сформульовані типові стратегічні комбінації з визначенням рівня важливості можливих інтеграційних переваг.

Ключові слова: інтеграція, об'єднання, стратегічні наміри, інтеграційні переваги.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання перебудова управління економікою окремого підприємства вимагає ефективних змін в усіх аспектах господарського механізму та потребує орієнтації на принципи нової економіки, яка є економікою знань, нових інформаційних технологій, якісних процесів, що забезпечують лідерство суб'єкта управління та конкурентоспроможність товарів і послуг. В умовах нової економіки посилюється глобальна конкуренція на усіх ринках – ринках інтелектуальної власності (нововведень), капіталу, інформації, праці, ресурсів тощо [3; 4], що потребує застосування ефективних методів й інструментів підвищення конкурентоспроможності.

Викладення основного матеріалу. З точки зору теорії ефективності, інтеграція є раціональним способом досягнення конкурентних переваг, характер яких впливає на тип інтеграційного проекту. Саме тому, одним із основних завдань при обґрунтуванні інтеграції є реалістичне визначення бажаних вигід (інтеграційних переваг). Зокрема, необхідно розглянути такі питання: джерела та сфери виникнення інтеграційних переваг, інструменти досягнення бажаних вигід, можливі комбінації переваг, потенціальний ефект синергії. У рамках концепції комплексного підходу до інтеграції компаній була удосконалена матриця стратегічних намірів (рис. 1), яку можна використовувати для визначення завдань та переваг об'єднання, злиття/поглинання або внутрішньофірмової інтеграції [2, С. 78–82].

Джерела очікуваних в результаті інтеграції переваг показані на горизонтальній осі. Вони є основою для ухвалення стратегічного рішення щодо доцільності інтеграції, в той же час, вони дозволяють зосередити інтеграційні зусилля на конкретних напрямках. Передбачувані вигоди необхідно зіставити з очікуваними ризиками, сумою виплаченої премії, витратами на інтеграцію та стратегічними наслідками інтеграції. Джерела економічних інтеграційних переваг, в першу чергу, пов'язані зі зменшенням витрат на одиницю продукції за рахунок об'єднання тих або інших операцій (наприклад, за рахунок зростання масштабу виробництва, диверсифікації виробництва тощо).

Економія за рахунок зростання масштабу виробництва означає зниження середніх витрат в результаті більш ефективного використання об'єднаних ресурсів. Цієї переваги можна досягти при інтеграції подібних організацій, які спеціалізуються на виробництві схожої продукції та діють на одному або суміжних ринках, оскільки масштаб виробництва або дистрибуції продуктів (послуг) зростає, при об'єднанні і створенні можливості нарощування обсягів виробництва, а не просто як результат взаємодоповнення. Економія за рахунок диверсифікації виробництва дозволяє компанії виробляти більший обсяг продуктів (послуг), ніж до інтеграції, при тому ж обсязі ресурсів, що витрачаються. Подібною ефективності можна здобути, якщо виробляти різні, але пов'язані між собою продукти (послуги) або управляти ними в комплексі.

Стратегічні наміри та сфери переваг		Стратегічні наміри (забезпечення добробуту власників)			Інструменти досягнення переваг та стратегічні наміри
		Зростання обсягів продажу. Збільшення або утримання частки ринку. Зниження загального ризику діяльності	Набуття конкурентних переваг. Зростання обсягів продажу. Збільшення або утримання частки ринку. Зниження комерційного та фінансового ризику	Зростання конкурентоспроможності. Зростання прибутковості. Збільшення вартості компанії. Зниження ризикованості діяльності	
Сфери переваг	Ринки	Зростання обсягів продажу товарів (послуг). Поєднання бюджетів на маркетингові комунікації. Удосконалення цінової політики. Зниження ціни на готову продукцію (послуги) при існуючому рівні прибутковості. Можливості перехресних продажів. Розширення клієнтської бази. Удосконалення маркетингових комунікацій. Оптимізація каналів розподілу. Розширення ринку, у тому числі за рахунок продажу супутніх та доповнюючих товарів (послуг)	Зміцнення конкурентної позиції на ринку. Обмін результатами ринкових досліджень. Поглиблення спеціалізації та диверсифікації. Обмін досвідом у логістиці, маркетингу, організації (оптимізації) каналів розподілу, управлінні продажами. Впровадження інноваційних маркетингових технологій	Ефект монополізації (збільшення сегменту ринку, отримання та/або зростання ринкової влади, посилення ринкових бар'єрів та зменшення конкуренції). Доступ до нових ринків, у тому числі не пов'язаних зі старими. Розширення географічної сфери діяльності. Зниження ціни на сировину, напівфабрикати, готову продукцію (послуги) за рахунок зростання обсягів постачання, розширення клієнтської бази тощо. Об'єднання не пов'язаних між собою каналів продажів. Підсилення конкурентних переваг. Синергія продажів (об'єднання каналів збуту, удосконалення управління продажами, маркетингу та логістики)	Інструменти досягнення інтеграційних переваг: фінансові, маркетингові, техніко-технологічні, організаційно-управлінські
	Продукти	Спільні інвестиції в наукові дослідження та розробки нових продуктів (послуг). Оптимізація витрат. Удосконалення цінової політики. Впровадження новітніх техніки та технологій. Виробництво інноваційних продуктів. Зростання якісних характеристик продукції (послуг). Зростання обсягів виробництва за рахунок диверсифікації виробництва	Обмін досвідом у площині наукових досліджень і розробок. Впровадження новітніх техніки та технологій. Виробництво інноваційних продуктів. Оптимізація та/або розширення портфеля продуктів (послуг). Обмін досвідом у логістиці, маркетингу, створенні та управлінні брендами. Оптимізація управління портфелем продуктів. Впровадження інноваційних маркетингових технологій. Взаємний трансфер технологій та винаходів без придбання ліцензій	Ефект комбінування та комплексного використання взаємодоповнюючих ресурсів через розширення товарного асортименту. Об'єднання не пов'язаних між собою продуктів або брендів. Синергія в сфері розробки продуктів (послуг). Створення інтегрованого портфеля продуктів. Ефект синергії за рахунок диверсифікації, що передбачає розширення господарської діяльності та освоєння нових сфер	

	Бізнес-процеси (операції)	Економія за рахунок концентрації, зростання масштабів і диверсифікації виробництва. Зниження умовно-постійних витрат. Консолідація капіталів. Більш ефективне використання виробничих та людських ресурсів. Впровадження концепції управління витратами за видами діяльності та/або системи взаємозв'язаних показників діяльності. Реінжиніринг бізнес-процесів. Зниження витрат на проведення НДДКР. Зростання ефективності діяльності	Підвищення організаційного потенціалу. Зростання ресурсного потенціалу. Обмін досвідом у виробничій та фінансовій сферах (накопичення загального досвіду). Використання фінансового та виробничого потенціалу для виконання НДДКР. Удосконалення організаційної структури та системи управління. Впровадження новітніх інформаційних та комунікаційних технологій. Підвищення ефективності системи ризик-менеджменту	Фінансова синергія. Оптимізація та стабілізація грошових потоків. Оптимізація податків. Консолідація капіталів. Зростання інвестиційної привабливості. Розширення доступу до кредитних ресурсів. Зниження ризику банкрутства. Збільшення ринкової вартості компаній. Зростання курсової вартості акцій компанії-покупця та компанії-мети в результаті перевищення капіталізації інтегрованої структури над сумою капіталізації компаній до їх об'єднання. Виробнича синергія. Використання інноваційних технологій у виробництві. Проникнення підприємств в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку або функціональної залежності від основної діяльності. Операційна синергія. Оптимізація організаційної структури, інфраструктури. Впровадження новітніх інформаційних та комунікаційних технологій. Управлінська (кадрова) синергія. Удосконалення системи управління, зміцнення корпоративної культури, соціальної відповідальності. Удосконалення кадрової політики	
Сфери та джерела переваг	Економіка	Потенціал		Синергія	Джерела та інструменти досягнення переваг
	Джерела переваг				

Рис. 1. Матриця стратегічних намірів та інструментів досягнення можливих переваг інтеграційної взаємодії

Джерело: удосконалено на основі [2]

Фінансова диверсифікація є економічною перевагою. Вона досягається, якщо компанії мають різні виробничі цикли. В цьому разі інтегровані грошові потоки стають стабільнішими, а коливання фінансових результатів зменшуються.

До фінансових переваг належить зниження вартості капіталу компанії-інтегратора або об'єднаної компанії. Крім того, збільшення власного капіталу дозволяє здійснювати фінансування більшої кількості інвестиційних проектів. Серед інших фінансових переваг можна виділити податкові та страхові вигоди.

Серед переваг, що пов'язані зі збільшенням потенціалу, варто виділити нові можливості інтегрованої структури в результаті перенесення знань і досвіду. Перенесення знань – це взаємний обмін досвідом і практичне застосування нових вмінь, навичок і технологій. Прикладом може бути поглинання з метою отримання додаткових можливостей доступу до конкретних інноваційних технологій виробництва або знань у сфері науково-дослідних розробок.

Складність перенесення знань та вмінь з однієї організації в іншу потребує ретельного менеджменту. Крім того, слід розрізняти явне знання, що має фізичну форму інтелектуальної власності (рецептури, патенти тощо), і неявне знання, що накопичується в процесі навчання та практики.

Обмінюватися такими знаннями можливо тільки за допомогою соціалізації, тобто спільного виконання певних дій. Знання та вміння зазвичай формуються та накопичуються шляхом спроб і помилок. Дуже часто це також є однією із основних причин, що спонукають компанії до інтеграції, злиттів/поглинань, якщо вони або не мають, або не бажають витратити час на самостійне напрацювання тих або інших знань, вмінь та навичок.

Синергію можна визначити як результат спільного виконання різних дій інтегрованою компанією, що виявляється якісно краще або вище, ніж сума результатів тих же дій, виконаних окремо різними організаціями. Крім того, синергію можна визначити як підвищення конкурентоспроможності об'єднаної компанії та її грошових потоків понад той рівень, якого можна чекати від двох компаній окремо. Іншими словами, при тому ж самому обсязі початкових ресурсів з'являється можливість випустити більше продукції (послуг), знизити витрати або підвищити споживчу цінність.

З точки зору [2, С. 80], синергія – це унікальна здатність інтегрованої структури створювати додаткову вартість (тобто продукт, що має певну цінність для споживача), яка недоступна компаніям окремо.

Якщо економії за рахунок масштабу виробництва та розширення асортименту компанія може досягти шляхом внутрішнього зростання та самостійного напрацювання ключових знань та умінь, то значні вигоди від синергії досягаються тільки у тому випадку, якщо інтегровані організації перетинають галузеві межі, створюючи та впроваджуючи нові продукти (послуги), які змінюють майбутнє галузі.

Проте необхідно зазначити, що різні види синергії також можуть впливати на економічні показники діяльності. Так І.Ансофф виділив серед інших такі типи синергії, що сприяють зниженню витрат [1]:

– синергія продажу (канали збуту, управління продажами, персонал, маркетинг і логістика об'єднуються для створення інтегрованого портфеля продуктів);

– операційна синергія (ефективніше використання виробничих та людських ресурсів, збільшення бази розподілу невиробничих витрат, спільні закупівельні контракти тощо).

Вертикальна вісь на рисунку 1 показує сфери бізнесу, в яких можна очікувати інтеграційні вигоди. Згідно з наведеною моделлю, таких сфер три: бізнес-процеси (операції), продукти та ринки.

Перша сфера містить у собі не лише бізнес-процеси компаній, такі як виробництво, закупівлі, логістика та дослідження, але також організаційну структуру, інформаційні й комунікаційні технології, інфраструктуру, управлінські системи, корпоративну культуру, соціальну відповідальність тощо.

Друга сфера інтеграційних переваг стосується асортименту продуктів (послуг) компанії. Вигоди в цій сфері можуть бути різними – від економії за рахунок розширення асортименту до обміну досвідом з управління брендами та синергії в сфері розробки продуктів.

Третя сфера переваг охоплює ринки, на яких компанії пропонують свої продукти (послуги). Вона містить можливість доступу до потрібних клієнтів, вихід на нові ринки або розширення вже наявних.

Ілюстрацією вигід у цій сфері можуть служити європейські молочні компанії, які мають значну частку ринку у своїй власній країні, власну клієнтську базу, але спрямованні на зростання та розширення ринків, що досягається шляхом інтернаціоналізації та експансії. Крім того, інтеграція компаній «Юнімілк» та «Данон» на українському ринку, що завершилася у 2011 році, дозволила отримати переваги в зниженні витрат за рахунок економії на масштаб; обміні досвідом та внутрішніми знаннями й технологіями у виробництві продукції та дизайну упаковки; в сфері організації бізнес-процесів (управління постачаннями, маркетингу тощо); розширенні асортименту продуктів та ринків.

Серед основних інструментів досягнення інтеграційних переваг необхідно виділити:

– фінансові (оптимізація витрат, у т. ч. за рахунок масштабів та диверсифікації виробництва; фінансова диверсифікація; оптимізація грошових потоків, податкових платежів; консолідація капіталів тощо);

– маркетингові (оптимізація та/або розширення товарного портфеля; впровадження інноваційних маркетингових технологій; удосконалення маркетингових комунікацій; оптимізація каналів розподілу тощо);

– техніко-технологічні (взаємний трансфер технологій та винаходів; розширення НДДКР; впровадження новітніх техніки та технологій; виробництво інноваційної продукції тощо);

– організаційно-управлінські (обмін досвідом у різноманітних сферах бізнесу (накопичення загального досвіду); впровадження новітніх інформаційних та комунікаційних технологій; оптимізація системи управління, удосконалення кадрової політики; зміцнення корпоративної культури, забезпечення соціальної відповідальності тощо).

Проте необхідно зазначити, що дуже важко відокремити зазначені інструменти у чистому вигляді. Так, наприклад, поєднання бюджетів на маркетингові комунікації є водночас і фінансовим, і маркетинговим інструментом досягнення інтеграційних переваг.

В основі інтеграційних проектів найчастіше лежить декілька фокусних сфер стратегічних намірів, проте можна виділити деякі типові стратегічні комбінації та визначити їх вплив на інтеграційну стратегію компанії [2].

Найчастіше компанія-інтегратор зацікавлена в зниженні витрат за допомогою інтеграції. Інтеграція може сприяти нарощуванню масштабів виробництва та продажів, більш ефективним методам роботи та фінансовій синергії завдяки об'єднанню виробничої, кадрової, фінансової та інших сфер діяльності (рис. 2).

Сфери переваг	Ринки	середній	середній	середній
	Продукти	середній	середній	середній
	Бізнес-процеси	високий	середній	високий
Сфери та джерела переваг		Економіка (зниження витрат)	Потенціал	Синергія
Джерела переваг				

Джерело: удосконалено на основі [2, С. 84]

Рис. 2. Матриця стратегічних намірів, що спрямовані на зниження витрат, з визначенням рівня важливості можливих інтеграційних переваг

Серед ефективних інструментів щодо зниження витрат можна зазначити такі: управління витратами за видами діяльності, реінжиніринг бізнес-процесів, застосування системи взаємопов'язаних показників діяльності та новітніх інформаційних технологій тощо.

Необхідно зазначити, що особливу увагу слід приділити пошуку та аналізу можливостей зі зниження витрат на стадії відбору кандидатів на інтеграцію. При оптимізації бізнес-процесів, визначенні раціональних методів і прийомів роботи інтегрованої структури, як правило, спостерігається значний опір змінам, що потребує ретельного планування та рішення пов'язаних з цим проблем із залученням зовнішніх експертів для виявлення можливостей зі зниження витрат, впровадження нових інструментів і технологій.

Компанії, що планують проведення інтеграції з метою збільшення потенціалу, мають намір придбати, скомбінувати та об'єднати певні ресурси, об'єднавши можливості, які сприяють досягненню конкурентних переваг (рис. 3).

Сфери переваг	Ринки	низький	високий	середній
	Продукти	низький	високий	середній
	Бізнес-процеси	низький	високий	середній
Сфери та джерела переваг		Економіка	Потенціал	Синергія
Джерела переваг				

Джерело: удосконалено на основі [2, С. 85]

Рис. 3. Матриця стратегічних намірів, що спрямовані на збільшення потенціалу, з визначенням рівня важливості можливих інтеграційних переваг

Ця комбінація зазвичай стосується специфічних аспектів бізнесу, до яких належать ті або інші ключові можливості, наприклад, це можуть бути знання та досвід у сфері НДДКР, технічний досвід, інноваційні маркетингові технології або інші ресурси, які є суттєвими для успіху компанії.

При таких пріоритетах розвитку важливо провести ретельний аналіз власного потенціалу, знань та досвіду, з метою визначення можливих перспектив, які представляють для компанії найбільшу цінність та є рушійними силами інтеграції. Перенесення ключових можливостей з однієї компанії в іншу

ускладнюється, оскільки в даному випадку йдеться про знання та вміння, які накопичуються в процесі навчання та практики, та можуть бути виражені у нематеріальній формі (тобто є частиною людського досвіду).

У цьому випадку доцільно використовувати технології управління знаннями, за допомогою яких можна визначити потенційні переваги, обрати необхідні інструменти та методи реалізації стратегії інтеграції.

Для того, щоб успішно реалізувати комбінацію вигід щодо підвищення потенціалу на основі перенесення знань та досвіду, потрібна чітка оцінка соціальної та культурної відповідності компаній, оскільки ті цінності, які є рушійними силами інтеграції, нерозривно пов'язані з персоналом. У даному випадку необхідно провести аналіз соціальної та культурної відповідності як частини процесу інтеграційних досліджень на стадії відбору компаній та оцінити ймовірність досягнення бажаних вигід. На стадії становлення та функціонування інтегрованої структури важливо приділити увагу управлінню соціальною взаємодією між обома організаційними одиницями, що сприятиме перенесенню знань, обміну досвідом та зниженню соціальної й психологічної напруги в колективах.

Ринковий фокус (рис. 4) означає, що компанія прагне оптимізувати вже наявний ринковий портфель, отримати доступ до нового ринку, об'єднати наявні ринки та/або зусилля в сфері маркетингу та продажів. Це може бути наслідком спаду ділової активності на традиційних ринках та ускладнень в досягненні необхідного рівня зростання обсягів продажу та прибутковості.

Сфери переваг	Ринки	середній	високий	високий
	Продукти	середній	високий	середній
	Бізнес-процеси	середній	низький	низький
Сфери та джерела переваг		Економіка	Потенціал	Синергія
Джерела переваг				

Джерело: удосконалено на основі [2, С. 86]

Рис. 4. Матриця стратегічних намірів, що спрямовані на ринки, з визначенням рівня важливості можливих інтеграційних переваг

Для цієї комбінації вірогідні переваги полягають, як правило, в об'єднанні ринків та діяльності зі збуту, а також в отриманні доступу до нових ринків, виникненні монополістичних переваг та привілеїв. Під час інтеграції головний акцент припадає на маркетингові стратегії, управління портфелями продуктів (послуг), канали продажів та дистрибуцію. Необхідно перерозподілити наявні виробничі потужності, що може відобразитися на обслуговуванні клієнтів. На стадії ухвалення стратегічного рішення та розробки успішної інтеграційної стратегії важливо проаналізувати стратегічну сумісність компаній, специфіку бізнесу партнерської організації.

Тактика придбання частки ринку поширена в харчовій промисловості, коли провідні виробники придбають місцеві підприємства у різних країнах з метою доступу до локальних ринків країни. У таких випадках мотиви інтеграції пов'язані не з можливістю завершення товарного ряду, а з ринковою експансією.

Наприклад, один із видатних виробників пива, компанія Heineken, якій належить більше 130 пивоварень у 65 країнах світу, розширює свою присутність на ринках, які розвиваються, що обумовлено зростаючою конкуренцією в Європі та США. Так, у 2011 році компанія Heineken придбала п'ять пивоварень в Нігерії, дві – в Ефіопії, а також мексиканську Fomento Economico Mexicano SAB, що покликано забезпечити значні стратегічні переваги для бізнесу Heineken у всьому світі та розширити її присутність в країнах, що розвиваються, із швидко зростаючими ринками.

Організації, що впроваджують інтеграційні стратегії з метою отримання синергії, можуть використовувати широкий спектр переваг, що утворюються внаслідок об'єднання різноманітних ресурсів та функцій учасниць інтеграційного процесу (рис. 5).

Сфери переваг	Ринки	низький	середній	високий
	Продукти	низький	середній	високий
	Бізнес-процеси	низький	середній	високий
Сфери та джерела переваг		Економіка	Потенціал	Синергія
Джерела переваг				

Джерело: авторська розробка

Рис. 5. Матриця стратегічних намірів, що спрямовані на отримання синергії, з визначенням рівня важливості можливих інтеграційних переваг

У результаті впровадження інтеграційної стратегії розвитку можливе виникнення декількох видів синергії: фінансової, операційної, виробничої, операційної тощо.

Як правило, фінансова синергія виникає при придбанні компанії за ціною нижче балансової (купівля недооцінених активів), що стає можливим у випадку фінансової кризи, значної інфляції, зростанні відсоткових ставок за кредитними ресурсами. Основними інструментами досягнення фінансової синергії є стабілізація грошових (фінансових) потоків, економія фінансових ресурсів, оптимізація податків, консолідація капіталів тощо.

Операційна синергія з'являється в результаті виникнення ефектів агломерації, комбінування та комплексного використання взаємодоповнюючих ресурсів, монополізації тощо. Так, збільшення сегмента ринку при проведенні горизонтальної або вертикальної інтеграції призводить до отримання та/або зростання ринкової влади, посилення ринкових бар'єрів та зменшення конкуренції.

Для отримання позитивного синергетичного ефекту необхідно не тільки проводити ретельний аналіз та відбір цільових компаній, але й планувати та контролювати процес внутрішньої інтеграції, стимулювати розвиток взаємодії окремих елементів інтегрованої структури, якісні трансформаційні зміни в параметрах взаємодії й напрямках структуризації інтегрованої цілісності.

Необхідно зазначити, що в процесі функціонування та розвитку інтегрованих структур пріоритетні напрямки бажаних вигід можуть варіюватися.

Висновки. Доцільність об'єднання та ефективність діяльності інтегрованої структури насамперед залежить від стратегічного обґрунтування інтеграції (злиття/поглинання). Для обґрунтування інтеграції необхідно:

– по-перше, визначити доцільність інтеграції для компанії-інтегратора на основі визначення мети інтеграції (фінансові та нефінансові цілі та переваги), аналізу конкурентного оточення, оцінки міри консолідації та можливостей зростання в галузі, зовнішнього фінансово-інвестиційного аналізу, внутрішньогосподарського фінансового аналізу бізнес-процесів, оцінки фінансового стану компанії, прогнозу оцінки ризиків;

– по-друге, здійснити пошук цільових компаній за обраними критеріями, що потребує визначення бажаного розміру, галузевої приналежності, територіального розміщення, обсягів необхідних інвестицій тощо.

Список використаної літератури:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. С. Жильцов ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 1999. – 413 с.
2. Баккер Г. Как успешно объединить две компании / Г. Баккер, Д. Хелминк ; пер. с англ. Т. И. Митасова ; науч. ред. Г. А. Ясницкий, А. Г. Ясницкая. – Минск : Гревцов Паблицер, 2008. – 288 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издат.-книготорг. центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

СКОПЕНКО Наталя Степанівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Національного університету харчових технологій.

Наукові інтереси:

- інтеграційні процеси в економіці України;
- інтеграційна взаємодія підприємств агропромислового комплексу України;
- ризик-менеджмент;
- продовольча безпека.

Тел.: (050)358–61–89.

E-mail: skopnata@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2014