

деятельности как функции, реализуемой на условиях аутсорса специализированными агентствами и центрами.

Таким образом, в контексте максимального учета спроса различных целевых групп на развитие информационной составляющей и аналитических методов оценки потенциала и привлекательности региона, особое значение приобретает:

- акцентирование внимания на конкурентных преимуществах и потенциале формирования новых ключевых компетенций территориальных образований, позволяющих реализовывать стратегические факторы успеха с учетом их роли в национальной и международной системе разделения труда;
- качественная оценка региональных конкурентных преимуществ, включающая их идентификацию в качестве детерминант развития и дифференцированную оценку степени их использования;
- реализация актуальных направлений развития информационного обеспечения оценки конкурентоспособности регионов по формированию информационного потока и созданию условий для информационного мониторинга и разработки информационного продукта.

#### **Список использованных источников**

1. Сапелкина, Е. И. Конкурентоспособность региона как объект оценки: состояние и перспективы развития информационной составляющей / Е. И. Сапелкина // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: материалы XXI Междунар. науч. конф. (Минск, 22–23 окт. 2020 г.): в 3 т. / редкол.: Ю. А. Медведева [и др.]. – Минск: НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь, 2020. – Т. 3. – С. 142–143.

2. Килин, А. П. Информационно-аналитическая деятельность в органах государственного управления субъектов Российской Федерации: учеб. пособие / А. П. Килин, Д. В. Колобова, О. В. Чистякова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 154 с.

(Дата подачи: 24.02.2021 г.)

*А. В. Семак*

НИИ экономики Национальной академии наук Беларуси, Минск

*A. V. Semak*

Institute of Economics National academy of sciences of Belarus, Minsk

**УДК 339.9**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ГРУППИРОВКАХ**

## **THEORETICAL FOUNDATIONS OF CORPORATE INTEGRATION IN THE CONTEXT OF DEVELOPMENT OF REGIONAL INTEGRATION GROUPINGS**

*В статье выявляется роль корпоративной интеграции, которая является одной из форм «интеграции снизу», проводится теоретический анализ понятия «корпоративная интеграция». Дан краткий обзор теоретических разработок по проблемам корпоратив-*

ной интеграции и исследований в области взаимосвязи государства и субъектов хозяйствования в ходе региональной экономической интеграции. Выявлены сущность и основные характеристики понятия «корпоративная интеграция» в контексте развития региональных интеграционных группировок.

*Ключевые слова:* корпорация; корпоративная интеграция; «интеграция снизу»; формы корпоративной интеграции; региональная интеграционная группировка.

*The article reveals the role of corporate integration, which is one of the forms of “bottom-up integration”, and provides a theoretical analysis of the concept of “corporate integration”. A brief overview of theoretical developments on the problems of corporate integration and research in the field of the relationship between the state and business entities in the course of regional economic integration is given. The essence and main characteristics of the concept of “corporate integration” in the context of the development of regional integration groups are revealed.*

*Keywords:* corporation; corporate integration; “bottom-up integration”; forms of corporate integration; regional integration grouping.

В условиях интернационализации мировой экономики, возрастания масштабов концентрации и централизации капитала и производств, у компаний в конкурентной борьбе возникает острая необходимость в эффективных инструментах управления. Одним из таких инструментов являются стратегии интегрирования, которые обеспечивают компаниям доступ к ресурсам, новейшим технологиям и инновациям, новым рынкам сбыта и, позволяющее компаниям быстро расширяться. В рамках интеграционных объединений начали формироваться корпорации стран-членов, которые, в отличие от процессов слияния и поглощения в обычной рыночной экономике, возникают параллельно процессам региональной интеграции. Корпоративная интеграция в рамках региональных интеграционных группировок влияет на наднациональные органы и взаимодействует с ними. Актуальность статьи обусловлена ролью акционерных форм ведения бизнеса в процессе приватизации и при формировании интеграционных объединений и, в том числе, Евразийского экономического союза.

В экономической литературе недостаточно представлены комплексные исследования в области взаимосвязи государства и субъектов хозяйствования в ходе региональной экономической интеграции, общие проблемы которой, и в частности проблемы интеграции постсоветского пространства, были освещены в работах А. Барковского, О. Богомолова, О. Буториной, Вашанова, Ю. Шишкова.

Большинство авторов (И. Ансофф, Е. Коростышевская, Г. Марголит, М. Мескон, Д. Кэмпбел, А. Абалкина, М. Головнин, Е. Винокуров, А. Кузнецов, С. Рязанцев) исследовали процессы формирования и развития корпоративного сектора, интеграции производства и капитала, науки и производства, организации управления, взаимное инвестирование, миграцию, т. е. отдельные аспекты корпоративной интеграции. Современные исследования посвящены проблемам становления и развития систем интеграционных взаимодействий субъектов хозяйствования. (Б. Хейфец, А. Либман, С. Авдашева, И. Беляева, Дж. К. Гэлбрэйт, Ю. Винслав, Е. Семак).

В работах А. Либмана, выполненных совместно с Б. Хейфецом, была предложена концепция «корпоративной модели интеграции», обобщающая различные аспекты взаимодействия негосударственных бизнес-структур как

движущих сил экономического сближения стран. В этих исследованиях отождествляются понятия «корпоративная модель интеграции», «корпоративная интеграция», «интеграция снизу», «неформальная интеграция», «регионализация». На наш взгляд, подобное отождествление показывает лишь на недостаточную проработанность этой концепции и заставляет обратить внимание на необходимость уточнения понятия этих явлений. По нашему мнению, только термины «интеграция снизу» и «неформальная интеграция», на первый взгляд, можно считать синонимами. «Интеграция снизу» по Либману – это интеграция стран на микроуровне, которая происходит посредством неформальных, по отношению к деятельности государства, отношений между субъектами хозяйствования этих стран.

Целью исследования является теоретический анализ корпоративной интеграции в условиях региональной экономической группировки.

В соответствии с поставленной целью в работе сформулированы следующие задачи:

- рассмотреть основные теории корпоративной интеграции;
- дать понятие корпоративной интеграции в контексте экономической интеграции;
- определить роль корпоративной интеграции в развитии региональной интеграционной группировки.

Результатом исследования стало определение понятия корпоративной интеграции в контексте РИГ и выявление ее характеристик.

Новизна полученных результатов заключается в разработке теоретических подходов к корпоративной интеграции как форме развития «интеграции снизу», выявлении ее роли и особенностей.

В процессе развития мировой экономики многие компании вышли на международные рынки и для роста конкурентоспособности укрупнялись. Учитывая постоянную волатильность международных рынков, фирмы периодически изменяют свою организационную структуру из-за процессов роста. По мере укрупнения бизнеса, чаще всего организуется корпорация. В экономической жизни современного общества корпорации являются наиболее значимой формой организации бизнеса. В экономике развитых стран они занимают ведущее место. Так, в США на долю корпораций, занимающих 5 % общего количества компаний, приходится 80 % объема продаж [1]. По данным исследований объемы продаж крупнейших корпораций сопоставимы с ВВП многих государств: среди 100 крупнейших экономических субъектов в мировой экономике 51 является корпорациями и только 49 государствами [2].

Процессы глобализации повлияли на стремление компаний к укрупнению масштабов деятельности. Концентрация и централизация капитала привела к расширению межфирменных связей. Одной из важнейших тенденций развития крупных промышленных предприятий конца XX в. стала активная интеграция их деятельности – объединение для достижения общей стратегической цели, повышения конкурентоспособности и эффективности [3, с. 49–52]. Все эти факторы повлияли на формирование большого числа институциональных форм реализации интеграции компаний.

Если обратиться к анализу мировой экономической мысли по определению интеграции компаний, то уже в сер. XIX в. описали данное явление (обобщил исследования К. Маркс в своем фундаментальном труде «Капитал»). Затем

неоклассики первыми обратили внимание на возможность повышения экономической эффективности от вертикальной интеграции по технологическому принципу. Наиболее яркие работы по данной проблеме принадлежат М. Гринхату и Х. Оту [4], которые выявили экономию от вертикальной интеграции там, где существует технологическая взаимозависимость процессов производства товара. Были показаны и другие преимущества вертикальной интеграции компаний, такие как минимизация рисков при возникновении противоречий между поставщиками. В тоже время было уделено существенное внимание процессам монополизации, появлению барьеров входа в отрасль при формировании вертикально интегрированных компаний, на которые указывали Ф. М. Шерер и Д. Росс [5].

Еще одним направлением является эволюционная теория экономических систем, которая широко использует аппарат математического моделирования для описания самоорганизации экономических систем. Так наиболее яркие представители данного направления Л. Прахалад и Г. Хэмела доказали идею о том, что экономические агенты, связанные конкретной технологией под влиянием конкуренции, формируют специфическую институциональную инфраструктуру, создавая интегрированные компании [7; 8].

Большой вклад в теорию интеграции компаний внесли неинституционалисты, которые развили несколько направлений: теорию прав собственности, теорию общественного выбора, теорию транзакционных издержек, теорию агентских отношений [8, с. 93]. Неинституционалисты интеграции компаний рассматривают как процесс взаимодействия субъектов хозяйствования, и центральной проблемой изучения становятся движущие мотивы субъектов на различных этапах интеграции. Теория транзакционных издержек, основателем которой является Р. Коуз, получила большее распространение и считается классической в анализе интеграции компаний и ее эффективности. Р. Коуз в своей статье «Природа фирмы» обосновывает размеры фирмы минимизацией транзакционных затрат в сравнении со средними рыночными затратами: «Фирма будет стремиться расширяться до тех пор, пока издержки организации дополнительных транзакций в рамках фирмы не станут равными издержкам выполнения тех же самых транзакций средствами обмена на открытом рынке или же издержкам по организации другой фирмы» [9, с. 53]. Теория Р. Коуза была развита О. Уильямсон, который дополнил интеграционные параметра специфическими активами (местоположение, человеческий капитал, физические активы, торговая марка и т. д.) [10, с. 44–47]. В свою очередь Д. Норт расширил понятие транзакционных издержек, добавив затраты на координационные механизмы [11, с. 86–88]. Представители теории прав собственности (А. Алчиан, Й. Барцель, Г. Демсец, Р. Познер, О. Уильямсон, Э. Фьюроботн, О. Харг) внесли свой вклад в теорию корпоративной интеграции, выявив, что: права собственности влияют на затраты и доходы субъектов за определенные действия; изменение прав собственности обязательно приводит к изменению системы экономических стимулов и поведения экономических агентов. Поэтому делается следующий вывод: собственность является не только материальным объектом, но и системой прав на соотношение действий с этими объектами (использование, присвоение, дохода от их эксплуатации, изменение формы и т. д.). Представители теории экономических организаций (Ф. Найт, Р. Коуз, К. Менар, О. Уильямсон,) рассматривают фирму как сеть контрактов, как информационную

систему, которая обеспечивает экономическую власть и контролирует объекты собственности. Поэтому данные ученые уделяли большое внимание поиску эффективных форм взаимоотношений между фирмами, их слияниям. Так, О. Уильямсон подробно изучал процессы вертикальной интеграции, выявив, что процессы вертикальных слияний необходимо проводить выборочно, так как этот процесс не всегда эффективен [12, с. 49–50]. Развили эту идею Йенсен и Меклинг, анализируя группу вопросов известных под названием «проблема принципала-агента» (в литературе встречаются ее интерпретации «проблема аутсайдера-инсайдера» или «проблема поручителя-исполнителя»). Суть идеи в том, что отделение собственности от контроля в крупных интегрированных структурах порождает конфликт интересов между собственниками и управляющими. При росте организации собственник вынужден переходить к схеме сложных властных отношений и делегировать часть своих функций по контролю за частями крупной компании своим представителям [12]. Возникает эффект «убывающей предельной эффективности менеджмента» [13]. Таким образом представители неинституционализма с разных сторон рассмотрели проблему корпоративной интеграции.

Постепенно в менеджменте сформировалась обобщенная теория, включающая теорию слияний, транзакционных издержек, теорию агентских отношений и теории гордыни [14]. Последние развитие корпораций объясняют компромиссом интересов аутсайдеров и инсайдеров в управлении компаний, когда они оказываются в зависимости от центрального элемента и стремятся получить все выгоды интеграции, но сохраняя определенную автономию. Поэтому А. Мовсесяна [15], Дж. Гэлбрейта [16] предлагают учитывать волевой компонент в действиях экономических субъектов.

В современной экономической литературе существует две трактовки интеграции компаний:

*первая* подразумевает традиционный процесс интеграции бизнес-структур. Под «корпоративной интеграцией» подразумевается процесс кластерных взаимодействий предпринимательских организаций в системе общественного разделения труда, основанный на согласовании корпоративных интересов, что создает новые конкурентные преимущества его участникам» [17]. Под корпоративной интеграцией понимается «система взаимосвязей, возникающих в рамках межгосударственного внутрифирменного пространства, где свободно перемещаются товары, рабочая сила, капитал», т. е. систему взаимосвязей внутри транснациональной корпорации [18].

*вторая* увязывает понятия экономической интеграции и корпорации: корпоративная интеграция – это высшая форма обобществления хозяйственной жизни, представляющая собой взаимодействие и взаимопроникновение различных субъектов хозяйствования, вплоть до их объединения и функционирования на более эффективном уровне посредством установления и постоянного изменения субординации между элементами созданной целостной интегрированной структуры [18, с. 54].

Несомненно, внутрифирменные процессы ТНК оказывают огромное влияние на экономическое сближение стран базирования материнской компании и дочерних подразделений. Однако в этом контексте корпоративная интеграция не рассматривает взаимодействие и объединение остальных субъектов хозяйствования стран мира, что предполагает «интеграция снизу».

Как экономическая категория корпоративная интеграция выполняет определённую роль на различных этапах и уровнях её функционирования в региональной экономической группировке. В соответствии с основными свойствами можно выделить следующие её функции:

- *организационная*. На микроуровне она раскрывается в установлении международных долгосрочных и упорядоченных взаимоотношений между субъектами хозяйствования различных отраслей и регионов стран-членов РИГ, повышении их эффективности. На макроуровне проявляется в установлении и укреплении взаимосвязей национальных экономик, стирании их границ, изменении отраслевой структуры и повышении конкурентоспособности; в укреплении целостности и эффективности международных интеграционных группировок.

- *стимулирующая*. На микроуровне проявляется в стремлении к положительному синергетическому эффекту, получению конкурентных преимуществ, в том числе за счёт сокращения издержек, развитию инновационных технологий на едином рынке стран-участниц РИГ и международном. На макроуровне данная функция также проявляется в эффективности развития национальных экономик в целом, установлении долгосрочных связей международных интегрированных структур с финансовыми институтами.

- *ресурсная*. Она выражается на микроуровне в привлечении иностранных инвестиций, высвобождении дополнительных финансовых ресурсов интегрирующихся субъектов хозяйствования. На макроуровне – в привлечении иностранных инвестиций в реальный сектор экономики стран-членов РИГ.

- *согласующая*. На уровне субъектов хозяйствования данная функция проявляется в согласовании взаимодействия на различных этапах производственного процесса, обеспечении его бесперебойности, формирования цепочек создания стоимости на территории стран-членов РИГ. На уровне отраслей и регионов – в систематизации и обеспечении единства международных межотраслевых и межрегиональных отношений. На уровне национальных экономик – в повышении конкурентоспособности за счёт замены конкуренции на межфирменное сотрудничество.

- *средство разрешения противоречий*. Эта функция интеграции на микроуровне выступает как средство гармонизации экономических интересов в рамках международных интегрированных структур. А на макроуровне международная корпоративная интеграция создаёт условия для выработки согласованного взаимодействия международных интегрированных структур с государственными органами власти стран базирования.

Большинство исследователей рассматривают интеграцию как систему. Поэтому целесообразно выделение основных системных и специфических свойств корпоративной интеграции:

1. Целостность. Данное свойство предполагает, что внутренние связи элементов системы преобладают над внешними связями. Это означает, что корпоративная интеграция отличается определённой устойчивостью связей вызванной осознанием выгоды объединения.

2. Синергичность. Означает появление интегральных свойств системы, которые отсутствуют в её элементах. Таким образом, корпоративная интеграция развивается нелинейно и является объединением качественно иного порядка, благодаря наличию синергетического эффекта.

3. Иерархичность. Данное свойство означает, что каждый элемент корпоративной интеграции является системой и одновременно подсистемой более общей системы национальной экономики.

4. Целесообразность. Корпоративная интеграция возникает для достижения определённой цели и развивается в соответствии с поставленными задачами.

5. Структурность. Корпоративная интеграция представляет собой совокупность функциональных и уровневых форм организации производства и является следствием его интернационализации.

6. Международность. Означает обязательное наличие в качестве объединяющихся элементов разных субъектов хозяйствования, а также международной внешней среды создания и функционирования объединения.

Количественными параметрами, по которым можно судить об процессах корпоративной интеграции могут быть отчеты о слияниях и поглощениях (количество сделок, объемы сделок, эффективность сделок). Однако необходимо отметить, что в экономической литературе понятия «слияние и поглощения» и «корпоративная интеграция» различаются: под первым подразумеваются сделки, под вторым – реальная интеграция компаний, объединение управления и культуры, которые дают синергетический эффект после объединения. «По статистике восемь компаний из десяти попадают в так называемую синергетическую ловушку, когда фирма стремится захватить другую или слиться с конкурентом для того, чтобы увеличить стоимость компании, достигнув синергии, а вместо этого теряет еще больше ресурсов, чем было до начала сделки» [19, с. 21]. Поэтому процессы корпоративной интеграции являются объектом научного направления в менеджменте, которое рассматривает модели, способы и особенности реальной интеграции корпораций после проведения сделок по слиянию и поглощению, что особенно характерно для региональных интеграционных процессов.

Разработано также множество критериев эффективности формирования корпоративных структур, из которых можно выделить следующие:

- формирование комплекса слагаемых будущей синергии с использованием логики: «производственно-хозяйственные составляющие синергии – финансовый результат интеграции»;

- «ожидаемый чистый выигрыш», который показывает, насколько дисконтированная стоимость будущих доходов выше цены приобретаемой организации. Наибольшую сложность представляет оценка будущих доходов от объединения компаний, поэтому данный показатель используют для оценок долговременных эффектов;

- «рост прибыли в расчете на одну акцию»;
- народнохозяйственный критерий оценки эффективности слияния, так как это бывает существенно не только для государства, но и для частных инвесторов, которые должны предвидеть отношение правительства к проекту [20; 21].

Показателями развития корпоративной интеграции в территориальном (или региональном) разрезе может служить анализ потоков прямых инвестиций, так как формируется иностранное или совместное предприятие. В международной региональной экономической группировке взаимные потоки инвестиций отражают уровень инвестиционного сотрудничества стран-членов и производственной кооперации. С одной стороны, прямые инвестиции между членами региональной группировки стимулируют деятельность наднациональных органов по формированию единого рыночного пространства, с другой стороны – углубле-

ние региональной интеграции создает новые возможности для корпоративного взаимодействия стран-участниц интеграционных проектов.

Формы развития корпоративной интеграции укрупненно можно разделить следующим образом.

А. *Система участия*, которая является одной из самых распространенных форм интеграции. Она возникает путем приобретения крупным собственником капитала из одной страны-члена РИГ контрольного пакета основной корпорации (материнской) в другой стране-члене РИГ. Основная корпорация приобретает контрольный пакет акций дочерних компаний и т. д. Например, во многих странах корпорация признается зависимой если другое (преобладающее) общество приобретает в собственность более 20 % голосующих акций.

Б. *Холдинговый контроль*. Холдинг-компания (или «держательская» компания) – за счет своих капиталов приобретает контрольные пакеты нескольких акционерных обществ и управляет ими. И хотя холдинговый контроль напоминает «систему участия», однако он значительно сложнее. Холдинг-компании проводят единую политику и контроль общих интересов крупных корпораций в масштабе нескольких отраслей в нескольких странах-членах РИГ. Акционерные банки, как правило, участвуют и стимулируют создание многоступенчатых пирамид холдингов.

В. *Траст-компания*. При этой форме корпоративной интеграции ключевым игроком является банк. По трасту (доверенности) своих вкладчиков банк проводит операции с ценными бумагами (чаще всего акциями) физических и юридических лиц, включая участие в собраниях акционеров, и оставляют за собой только право получать дивиденды.

В рамках интеграционных объединений начали формироваться корпорации стран-членов, которые, в отличие от процессов слияния и поглощения в обычной рыночной экономике, возникают параллельно процессам региональной интеграции. Корпоративная интеграция в рамках региональных интеграционных группировок влияет на наднациональные органы и взаимодействует с ними.

Корпоративная интеграция может содействовать формированию интеграционной группировки, а может препятствовать. Выявлены формы корпоративной интеграции в рамках интеграционных группировок.

Процессы интернационализации мировой экономики проявляются в интеграции как на уровне корпораций, так и на региональном уровнях. Современные процессы слияний и поглощений проходят волнами, однако уже прослеживается корреляция между формированием интеграционных группировок с различным уровнем развития наднациональных органов и корпоративной интеграцией, проявляющейся через сделки по слияниям. В региональных группировках слияния и поглощения проходят активнее.

В различных интеграционных группировках корпоративная интеграция имеет различные формы проявления и взаимодействия с региональной интеграцией. В региональных группировках развитых странах превалирует прямое лоббирование или блокада, в региональных группировках развивающихся стран – косвенная поддержка или противодействие.

#### **Список использованных источников**

1. Корпоративный сектор экономики [Электронный ресурс]: Финэкон. – Режим доступа: [http://www.finekon.ru/korp\\_%20sektor.php](http://www.finekon.ru/korp_%20sektor.php). – Дата доступа: 25.11.2020.

2. *Herd, T.* Where has all the synergy gone? / Т. Herd, К. Ficery, В. Pursche // The M&A puzzle. Journal of Business Strategy. – 2007. – 28(5): 29-3.

3. Ретейл [Электронный ресурс]: Белретейлер. – Режим доступа: <https://belretail.by/news/set-magazinov-sosedi-kupila-ostatki-stareyshey-seti-supermarketov-preston>. – Дата доступа: 20.12.2020.

4. *Гринхат, М.* Вертикальная интеграция и успешная конкуренция / М. Гринхат, Х. Ото. – СПб., 2001. – 250 с.

5. *Шерер, Ф. М.* Структура отраслевых рынков / Ф. М. Шерер, Д. Росс. – М., 1997. – 698 с.

6. Слияния и поглощения М&А [Электронный ресурс]: Государство. Бизнес. ИТ. – Режим доступа: [http://www.tadviser.ru/index.php/-Статья:Слияния\\_и\\_поглощения\\_М%26А](http://www.tadviser.ru/index.php/-Статья:Слияния_и_поглощения_М%26А). – Дата доступа 21.12.2020.

7. *Прахалад, К.* Стержневые компетенции корпорации / К. Прахалад, Г. Хамел // Стратегический процесс / под ред. Г. Минцберга, Дж. Б. Куинна, С. Гоглана. – СПб., 2001.

8. *Прахалад, К.* Стержневые компетенции корпорации / К. Прахалад, Г. Хэмел // Стратегический процесс / пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Катуревского. – СПб.: Питер, 2001. – С. 112–123.

9. *Анохина, М. Е.* Развитие экономической интеграции: теория и практика / М. А. Анохина, Д. Г. Коростылев // Экономические науки. – 2014. – № 8(117). – С. 92–99.

10. *Коуз, Р.* Природа фирмы / Р. Коуз // Теория фирмы / пер. с англ. Б. Пинскера; сост. В. М. Гальперин. – М., 2001.

11. *Норт, Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; пер. с англ. А. Н. Нестеренко, предисл. и науч. ред В. З. Мильнера. – М., 1997. – С. 86–88.

12. Финансы [Электронный ресурс]: Cfin. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>. – Дата доступа 10.01.2021.

13. *Jensen, M. C.* Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Owership Structure / М. С. Jensen, W. H. Meckling // J. of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3, 4.

14. *Цветков, В. А.* Корпоративный бизнес: теория и практика / В. А. Цветков. – СПб., 2011. – 205 с.

15. *Мовсесян, А. Г.* Анатомия экономической власти / А. Г. Мовсесян // Бизнес и банки. – 1998. – № 2. – С. 12–20.

16. *Galbraith, J. K.* The Anatomy of Power / J. K. Galbraith. – Boston, 1983. – P. 47.

17. Корпоративная интеграция как фактор формирования конкурентных преимуществ [Электронный ресурс]: Электронная библиотека диссертаций. – Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/korporativnaya-integratsiya-kak-faktor-formirovaniya-konkurentnykh-preimushchestv-v-predprin>. – Дата доступа 11.01.2021.

18. *Хейфец, Б. А.* Корпоративная интеграция: Альтернатива для постсоветского пространства./ Б. А. Хейфец, А. М. Либман. – М.: Изд-во ЛКИ, 2008. – 160 с.

19. *Aiello, R.* The fine art of friendly acquisition / R. Aiello, M. Watkins // Harvard Business Review. – 2000. – P. 23–35.

20. *Ансофф, И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Катуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999.

21. *Азроянц, Э. А.* Холдинговые компании: особенности, опыт, проблемы, перспективы / Э. А. Азроянц, Б. А. Ерзнкян. – М.: НИИУ, 1992. – 350 с.

(Дата подачи: 26.02.21 г.)