

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНІХ ГРУП В ЕНЕРГЕТИЧНОМУ МАШИНОБУДУВАННІ

Основну увагу в цій статті приділено обґрунтуванню раціонального вибору учасників інтегрованої групи для реалізації спільної комплектації замовлення в галузі енергетичного машинобудування. Вибір підрядника - це складна багатоетапна процедура, яка може бути здійснена за допомогою моделі формування інтегрованої групи, шляхом побудови дерева рішень, на підставі рефлексивних моделей оцінки взаємодії партнерів.

Формування інтегрованої групи передбачає зв'язування підприємств шляхом вибору форми міжфірмових відносин. В статті розроблено матрицю систематизації параметрів для вибору форми міжфірмових відносин учасників інтегрованої групи.

Ключові слова: інтегрована група, ланцюги поставок, міжфірмові відносини, дерево рішень, ключові компетенції

J.L. KURBATOVA

National technical University «Kharkov Polytechnic Institute», Kharkov, Ukraine

FORMATION OF THE INTEGRATED GROUPS IN POWER ENGINEERING

Abstract - The focus in this article is paid to substantiation of rational selection of participants of the integrated group for the implementation of the joint order picking in the power engineering sector. Selection of the contractor is a complex multi-step procedure that can be performed with the model of formation of the integrated group, by constructing a decision tree based on reflective assessment models of interaction partners.

Formation of the integrated group is linking enterprises by selecting the form of inter-firm relations. In the article propose a matrix of systematization of parameters for the choice of the form of inter-firm relations between participants of the integrated group.

Key words: integrated group, supply chain, interfirm relations, decision tree, key competencies

Вступ. Продукція галузі енергетичного машинобудування – це основне й комплектуюче устаткування для теплових, гідравлічних, атомних і газотурбінних електростанцій, газоперекачувальні агрегати для компресорних станцій магістральних газопроводів та інша важлива для економіки країни продукція. Специфікою діяльності підприємств галузі енергетичного машинобудування є комплектація великомасштабних об'єктів енергетики. Виробничий цикл представляє ланцюг технологічно взаємозалежних і взаємодоповнюючих підприємств, що об'єднані послідовністю операцій.

Замовлення продукції галузі, в залежності від ступені комплектності, може відбуватися шляхом підписання контрактів з сукупністю виконавців, або шляхом підписання контрактів «під ключ», що передбачає створення та введення в експлуатацію повністю готового об'єкту контрагентом замовника, який прийняв на себе роботи зі здачі об'єкту.

Попит на замовлення енергетичних об'єктів «під ключ», привів до посилення процесів консолідації енергомашинобудівних активів у світі, до активізації в галузі процесів M&A (злиття й поглинання). Компанії, які займають позиції лідерів у галузі, забезпечують виконання всього технологічного циклу виготовлення високотехнологічної продукції галузі. Необхідність забезпечення комплектних замовлень обумовлює об'єднання підприємств в інтегровані групи. В сучасних умовах актуальною проблемою є вибір партнера для спільного виконання замовлення, і, зокрема, формування інтегрованої групи на довгостроковій основі.

Питаннями формування інтегрованих груп підприємств займалися такі автори: Буряк П.Ю., Жуков Ю.Є., Забродський В.А., Іванов Ю.Б., Кизим М.О., Пилипенко А.А., Пушкар О.І., Ярошенко І.В та інші. Однак, аспектам формування інтегрованих груп підприємств у ланцюгах поставок в науковій літературі не приділено достатньої уваги.

Метою статті є розробка моделі формування інтегрованої групи в ланцюгах поставок на прикладі підприємств галузі енергетичного машинобудування.

Результати дослідження. Якщо розглядати інтегровану групу (ІГ) як систему управління, що складається з підсистем – підприємств, що є учасниками групи, то можна виділити два основних підходи до її формування: класичний і системний [1].

Класичний підхід передбачає перехід від часткового до загального - від визначення цілей підсистем (цілей підприємств) до формулювання загальної мети системи (інтегрованої групи). Етапи побудови системи за класичним підходом наступні: визначення цілей підсистем; аналіз інформації для формування підсистем; формування підсистем і системи в цілому [1]. Системний підхід, навпаки, зумовлює перехід від загального до часткового, коли в основі розгляду лежить кінцева мета, заради якої створюється система. Системний підхід передбачає погляд на явище як на систему з виділенням в ній елементів і їх зв'язків. Етапи побудови системи управління наступні: формування мети функціонування системи; на підставі мети та обмежень зовнішнього середовища визначаються вимоги, яким повинна задовольняти система; на базі вимог формуються підсистеми; останній етап - синтез системи: аналіз різних варіантів, вибір підсистем та організація їх в єдину систему. Ініціатор створення інтегрованої групи буде виходити з відповідності потенційного партнера сформульованим вимогам (критеріям).

На нашу думку для створення інтегрованої групи в енергетичному машинобудуванні доцільно застосовувати системний підхід, так як він дозволяє сформувати групу з учасників, які максимально відповідають вимогам системи, тобто виходити з її бажаного стану.

Головною метою створюваної інтегрованої групи - є комплектація об'єктів енергетичного машинобудування «під ключ». Задля забезпечення цієї мети об'єднуватися повинні підприємства, що знаходяться на послідовних стадіях технологічного ланцюга поставок. Кристофер М. визначає ланцюг поставок як мережу організацій, які, через зв'язок з вхідними та вихідними потоками, залучаються до різноманітних процесів і діяльностей щодо створення вартості в формі продуктів та послуг, які надходять кінцевому споживачу [2]. Ламберт Д.М., Сток Дж.Р., Елларам Л.М. розглядають ланцюг поставок як певну послідовність фірм, що «приводять» продукт або послугу на ринок [3]. Лалонд Б., Мастерс Дж. визначають ланцюг поставок як сукупність фірм, які «пропускають» матеріали далі [4].

Розглянемо ланцюг поставок в енергетичному машинобудуванні, який обумовлює склад інтегрованої групи підприємств з виробників ключових елементів електростанції (рисунк 1)

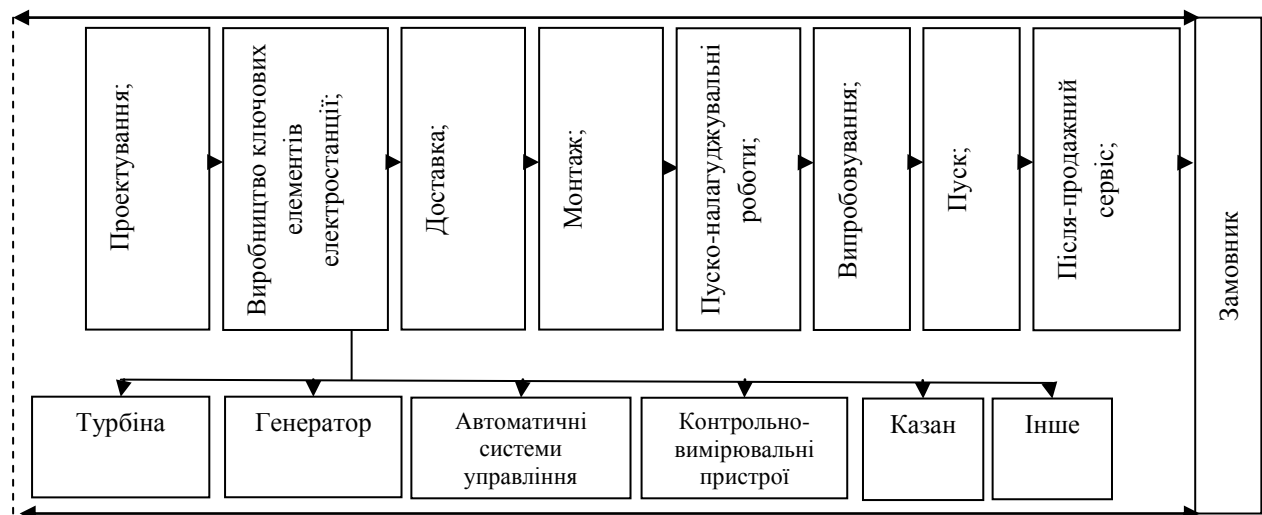


Рисунок 1 - Ланцюг поставок в енергетичному машинобудуванні (власна розробка)

На нашу думку, діяльність окремого підприємства необхідно розглядати як складову інтегрального процесу управління ресурсними потоками, що базується на засадах отримання максимальної цінності відносин партнерів, узгодженні інтересів учасників, єдності інформаційного простору, що дозволяє досягти та підсилити

конкурентні переваги партнерів та в повній мірі задовольнити вимоги замовника. Міжфірмові відносини, що враховують ціннісні аспекти партнерства, радикально трансформують систему стратегічного управління підприємств [5], в тому числі і систему прийняття рішень щодо вибору партнера.

Під впливом тенденцій глобалізації, інтеграції, зростання попиту на продукцію галузі, формування інтегрованих груп з підприємств, що входять до єдиного ланцюга поставок в енергетичному машинобудуванні, є необхідною умовою задля задоволення попиту на замовлення «під ключ», підвищення рівня конкурентоспроможності партнерів, отримання цінностей міжфірмових відносин партнерами. Необхідно зазначити, що інтегрована група має створюватись на довгостроковій основі. У разі формування групи учасників для разового контракту, для вибору партнера достатньо провести процедуру оцінки цінності міжфірмових відносин.

В сучасних наукових дослідженнях в сфері логістики багато авторів [6, 7, 8] вважають, що міжфірмові відносини учасників ланцюгу поставок слід розглядати як ключові компетенції, завдяки яким партнери диференціюють свою пропозицію.

Як зазначає Сергеев В.І. [6], підприємства, які входять в єдиний ланцюг поставок, повинні кооперуватися, щоб конкурувати з підприємствами, що діють в інших ланцюгах поставок.

Єфремов В.С., Хаников І.А визначають компетенцію як «інформаційний ресурс, що містить досвід, знання й навички про спосіб організації й керування ресурсами та бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники» [7].

Прахалад К. і Хамел Г. вважають, що міжфірмові відносини можна віднести до ключових компетенцій, якщо вони відповідають чотирьом основним критеріям [8]: забезпечують підприємству потенційний доступ на нові ринки; істотно впливають на характеристики кінцевої продукції підприємства: якість або ціну; контрагент (покупець, постачальник або конкурент) має важливі для підприємства індивідуальні ключові компетенції (інноваційність, потужний бренд, добру репутацію) або має доступ до нових компетенцій; підприємству складно знайти заміну існуючому партнерові.

Доречною буде думка Блоіса К. і Уілсона Д, яка полягає в тому, що наявність здатності встановлювати міжфірмові відносини й управляти ними являються ключовими компетенціями компанії [9]. Як зауважують Третьяк О.А. та Румянцева М.Н., ізольовані, не зв'язані контрактами компетенції, що належать різним компаніям, мають потребу в інтеграції й спільному управлінні [10]. На думку Поповой Ю.Ф. міжфірмові відносини є нематеріальним ресурсом фірми та ріст їхньої ефективності супроводжується збільшенням цінності відносин і підвищенням задоволеності їх учасників [11].

Таким чином, формування інтегрованої групи повинно забезпечити її учасникам розвиток ключових компетенцій, зростання конкурентоспроможності на світовому ринку, задоволення замовника у здійсненні контрактів «під ключ». На нашу думку, досягнення зазначених цілей можливо шляхом врахування цінностей міжфірмових відносин при побудові інтегрованої групи та в процесі спільної діяльності, а також використанні методів рефлексивного управління.

У загальному розумінні рефлексивне управління - це передача впливу на систему цінностей, цілей і способу мислення тих, ким доводиться управляти [12]. Як зауважує Длигач А. О. процес рефлексивного управління необхідно розглядати як системну діяльність по управлінню «широким об'єктом», до якого залучаються контрагенти (суб'єкти конфронтаційного управління, партнери по МВ), чії інтереси, наміри передбачаються й управляються [12]. Томас Т. рефлексивне управління визначає як засіб передачі партнерові або супротивникові спеціально підготовленої інформації, щоб схилити його «добровільно» прийняти визначене рішення, бажане для ініціатора дії» [13].

На нашу думку, сутність рефлексивного управління міжфірмовими відносинами полягає у тому, що підприємство повинне враховувати очікувані цінності МВ свого партнера.

Методика моделювання формування інтегрованої групи передбачає виконання ряду етапів щодо виявлення необхідної інформації для прийняття рішень, обробки та інтерпретації отриманих даних.

В основі процесу формування інтегрованої групи моделюючого підприємства «А» (інтегратора) з

об'єктом взаємодії «В» лежить: послідовність рішень, прийнятих «А», щодо доцільності й параметрів взаємодії з «В», послідовність рішень прийнятих «А», щодо доцільності й параметрів взаємодії з об'єктом «С» (підприємства, що оскаржило рішення підприємства «А» по відношенню партнерства з «В» в судовому порядку, що передбачає процедура тендерних торгів).

Модель містить рефлексивний блок, який передбачає здійснення інтегратором оцінки цінностей, які він може забезпечити контрагентіві.

Рефлексивні моделі оцінки взаємодії підприємств були запропоновані в роботі [14, с. 109] і розвинені в монографії [15, с.101]. Ґрунтуючись рефлексивних моделях побудуємо дерево рішень для формування ІГ підприємств енергомашинобудування (рис. 2).

На рисунку 1 прийняті наступні позначення: 0 - заявка на комплектне замовлення; 1 - ухвалити рішення щодо формування інтегрованої групи (інтегратором); 2 – чи проводити відбір учасників ІГ шляхом проведення тендера? (так - перехід до пункту 3, ні (проведення поза конкурсних закупівель) - перехід до п. 13); 3 – провести збір конкурсних пропозицій потенційних партнерів; 4 – здійснити оцінку цінності міжфірмових відносин (МВ) відповідно до системи показників оцінки цінності; 5 – встановити відповідність підприємства кваліфікаційним вимогам; 6 - установка на одержання цінностей МВ сприятлива? (так - перехід до п.7, ні - перехід до п.4 при розгляді конкурсної пропозиції іншого підприємства); 7 - акцептувати пропозицію підприємства «В»; 8- чи виник процес оскарження результатів рішення тендерної комісії з боку підприємства «С»? (так - перехід до п.9, ні - перехід до п.12); 9 – прийняти результати оскарження та змінити рішення про партнерство убік підприємства «С», яке оскаржило результати тендеру (перейти до п.10); 10 - сформувані відмову про прийняття в ІГ підприємства «В», що на попередньому етапі виграло тендер, в зв'язку із оскарженням результатів підприємством «С» (перейти до п.11); 11 - включити в ІГ підприємство «С», яке оскаржило результати; 12 - сповістити підприємство «В» про включення його в ІГ; 13 - чи були раніше міжфірмові відносини з підприємством? (так - перехід до п.14, ні - перехід до п.15); 14 - чи були отримані бажані цінності МВ? (так - перехід до п.15, ні - перехід до п.18); 15 – здійснити оцінку цінності МВ відповідно до системи показників оцінки цінності; 16 – встановити відповідність партнера кваліфікаційним вимогам; 17 - установка на одержання цінностей МВ сприятлива на поточному етапі? (так - перехід до п.20, ні - перехід до п.19); 18 - чи відбулося усунення причин, які привели до небажаних результатів МВ (або чи можливо усунення причин)? (так - перехід до п.15, ні - перехід до п.19); 19 - відмовитися від ініціативи включення підприємства в ІГ; 20 - чи володіє підприємство здатністю забезпечити виконання комплектного замовлення самостійно? (так - перехід до п.19, ні - перехід до п.21); 21 - чи входить підприємство в іншу інтегровану групу? (так - перехід до п.22, ні - перехід до п.23); 22 - чи носить участь підприємства в іншій ІГ постійний характер? (так - перехід до п.19, ні - перехід до п.24); 23 - чи розглядає підприємство варіанти вступу в ІГ? (так - перехід до п.24, ні - перехід до п.19); 24 - чи здатне наше підприємство «А» забезпечити бажаний рівень цінностей МВ для підприємства «В» - потенційного партнера? (так - перехід до п.24, ні - перехід до п.19); 25 - сформувані пропозицію про партнерство; 26 - підприємство потенційний партнер приймає пропозицію про вступ в ІГ? (так - перехід до п.27, ні - перехід до п.19); 27- включити партнера в інтегровану групу й сповістити його про результати рішення; 28 - почати новий пошук партнера.

У пункті 20 необхідно враховувати ціль формування ІГ. Якщо ціль створення ІГ - формування комплектного замовлення, то не має сенсу включати в ІГ підприємство, що може самостійно виконувати весь цикл робіт (у цьому випадку - перехід до п.19). Якщо ж ціль створення ІГ пов'язана із обміном досвідом підприємств, спільне здійснення НД та ДКР, то можливо розглядати вступ підприємства до ІГ (перехід до п. 21).

Формування інтегрованої групи передбачає процес зв'язування підприємств шляхом вибору форми міжфірмових відносин. На думку Буряка П.Ю., базовими ознаками при виборі форм та механізмів інтеграції є цілі створення ІГ організаційно-правова форма, форма власності учасників ІГ, тип інтеграції (вертикальна, горизонтальна, діагональна), ступінь контролю за активами з боку головної компанії, механізм забезпечення керованості в цілому[16]. Кизим М.О., Пономаренко В.С. та ін. вважають що вибір форми міжфірмових відносин слід пов'язувати із охопленням сфер виробничо-господарської діяльності [18].

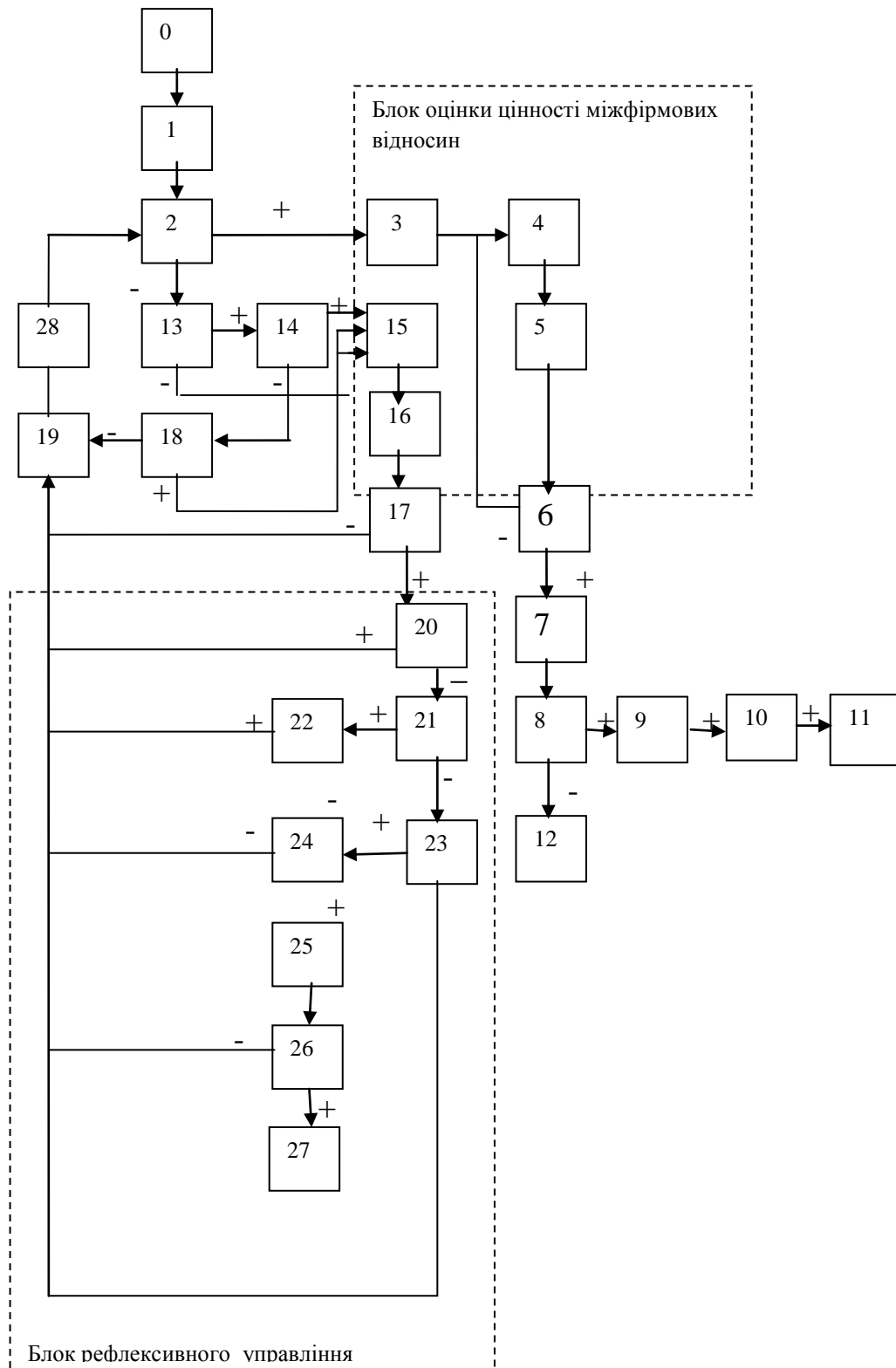


Рисунок 2 – Модель формування інтегрованої групи на базі дерева рішень (власна розробка на основі [15, 16])

Узагальнення наукової літератури [16, 17, 18] дозволило розробити систематизацію параметрів, що визначають вибір форми МВ (табл. 1). В таблиці 1 прийняті наступні позначення: клітини, що відмічені суцільним кольором означають повну відповідність параметру, клітини позначені штрихом - означають часткову (можливу) відповідність клітини, що непомічені кольором - означають відсутність відповідності даного параметра формі МВ.

Матриця «Систематизація параметрів, що визначають вибір форми МВ»

Параметри		Форми МВ	Холдинг	Концерн	ФПГ	Трест	Консорціум	Стратегічний альянс	Пул	Картель	Синдикат	Конгломерат	Асоціація
Ціль створення об'єднання	Комерційна												
	Некомерційна												
Форма власності учасників	Державна												
	Приватна												
Тип інтеграції	Вертикальна												
	Горизонтальна												
	Діагональна												
Тіснота взаємозв'язку (інтенсивність)	Інтенсивні												
	Фрагментарні												
Досвід взаємодії, тривалість МВ	Довгострокові												
	Короткострокові												
Ступінь юридичної самостійності	Юридична самостійність												
	Втрата самостійності												
Ступінь виробничо-господарської залежності	Часткова залежність												
	Повна залежність												
Охоплення сфер виробничо-господарської діяльності	НДР												
	Виробництво (спільна комплектація)												
	Маркетинг і збут												
	Фінанси												
	Звітність												
	Бізнес-планування												

Для здійснення аналізу необхідно заповнити таблицю послідовно визначаючи параметри відповідно до форм міжфірмових відносин, виставляючи бали при встановленні умов у міжфірмових відносинах, що склалися, або є бажаними, наступним чином: клітини, що відмічені суцільним кольором – 2 бали, клітини позначені штрихом - 1 бал, що непомічені кольором – 0 балів. В результаті розрахунків необхідно обрати ту форму міжфірмових відносин, якій відповідає максимальна кількість балів. Використання матриці не є інструментом безпосереднього вибору форми міжфірмових відносин, а створює інформаційний простір для зваженого прийняття рішення.

Висновки. Отже, доведена необхідність формування інтегрованих груп в ланцюгах поставок в енергетичному машинобудуванні, як передумова сталого виконання замовлень «під ключ», підвищення рівня конкурентоспроможності партнерів, отримання цінностей міжфірмових відносин учасниками групи.

Запропоновано модель формування інтегрованої групи, особливість якої полягає у використанні дерева рішень, як методу, що базується на послідовності прийняття рішень інтегратором відносно потенційних учасників інтегрованої групи, а також врахуванні методу вибору партнера: шляхом проведення конкурсу (тендеру), або на позаконкурсній основі.

За ініціативою одного з підприємств, який виступає у ролі інтегратора, формується група виконавців (підприємств), на підставі критеріїв відбору в процесі проведення конкурсу, або позаконкурсних умовах, з метою реалізації комплексного замовлення. Інтегратором формується мета створення інтегрованої групи - об'єднання зусиль, ресурсів іншими підприємствами в ланцюгу поставок для реалізації комплексного замовлення або можливості участі у тендерах, умовою яких є виконання замовлення «під ключ». Далі проводиться процедура вибору партнерів (вибору підсистем, що відповідають вимогам інтегрованої групи), згідно критеріям оцінки конкурсних пропозицій за процедурою тендеру, що впроваджується інтегратором.

Модель містить рефлексивний блок, який передбачає здійснення інтегратором оцінки цінностей, які він може забезпечити контрагентіві.

Задля обґрунтування рішення, відносно вибору форми відносин підприємств у сформованій інтегрованій групі, в статті запропоновано матрицю систематизації параметрів, що визначають вибір форми міжфірмових відносин. Використання матриці не є інструментом безпосереднього вибору конкретної форми, а, головним чином, формує інформаційний простір для прийняття рішення.

Використання запропонованої моделі дозволяє формувати групу за ініціативою інтегратора, шляхом послідовного ухвалення рішень щодо контрагента на підставі очікуваних матеріальних і нематеріальних цінностей міжфірмових відносин.

Задля втілення представленої моделі необхідно розробити систему показників оцінки цінності міжфірмових відносин, що вимагає подальшого дослідження.

Література

1. Забродський В.А., Кизим М. О. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В.А. Забродський, М.О. Кизим. - Харків: «Бізнес Інформ», 2000. - 72 с.
2. Кристофер М. Логистика и управления цепочками поставок / М. Кристофер; под ред. Лукинського В.С. - СПб. : Питер, 2004.- 316 с
3. Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M. Fundamentals of logistics management. -Boston: Irwin Mc Graw Hill, 1998.
4. Lalonde V.J., Masters J.M. Emerging logistics strategies: blueprints for next century / V.J. Lalonde, J.M. Masters // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. - 1994. - №. 24. - pp.35-47.
5. Тарнавская Н. П., Сивак Г. Б. Трансформация управления логистическими цепями ценности в новых конкурентных условиях / Н. П. Тарнавская, Г. Б. Сивак // Экономика развития - 2010 - №1(53)
6. Сергеев В.И. Менеджмент в бизнес-логистике / Виктор Иванович Сергеев. - М.: ФИЛИНЪ, 1997.— 768 с.
7. Ефремов В.С., Ханьков И.А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В.С. Ефремов, И.А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №2 .

8. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – №3. – pp. 79-91
9. Blois K., Wilson D. Relationship Marketing in Organizational Markets: From Competition to Cooperation. / K. Blois, D. Wilson. - Oxford University Press: Oxford, UK, 2000.
10. Трет'як О.А., Румянцева М.А. Сети: підходи к объяснению феномена межфирменной кооперации [Электронный ресурс] / О.А. Трет'як, М.А. Румянцева. - Режим доступа: virtass.ru>programs/oat/tretrum.doc
11. Попова Ю.Ф. Сетевые формы организации бизнеса на промышленных рынках / Ю.Ф.Попова // Российское предпринимательство. — 2008. — № 10 Вып. 1 (120). — с. 140-144.
12. Длигач А. О. Про системно-рефлексивний маркетинг у сучасному управлінні //Рефлексивні процеси й управління в економіці: тези доповідей і матер. II Всеукр.наук.-практ. конф. (Херсон, 10-12 червня) / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; ред. кол.: Р.Н. Лепа (відпов. ред.) та ін. - Донецьк, 2011. - 122 с.
13. Томас Т. Рефлексивне управління в Росії: теорія та додатки / Т.Томас // Рефлексивні процеси і управління. - 2002. - № 1
14. Пономаренко В. С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий: монография / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкар. // Харьков: ХГЭУ, 1997.- 160 с.
15. Буряк П. Ю. Интегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку в Україні / Петро Юрійович Буряк - Л. : Логос, 2003. - 564 с.
16. Интегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності / М.О. Кизим, В.С. Пономаренко, В.М. Горбатов, О.М. Ястремська: Монографія. – Х.:ІНЖЕК, 2010. – 368 с.
17. Пушкар А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегические группы предприятий / А.И. Пушкар, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Харьков: ООО «Кросс-Роуд», 2006.

References

- 1.Zabrods'kij V.A., Kizim M. O. Rozvitok velikomasshtabnih ekonomiko-virobnichih sistem / V.A. Zabrods'kij, M.O. Kizim. - Harkiv: «Biznes Inform», 2000. - 72 s.
- 2.Kristofer M. Logistika i upravljenija cepochkami postavok / M. Kristofer; pod red. Lukinskogo V.S. - SPb. : Piter, 2004.- 316 s
- 3.Lambert D.M., Stock J.R., Ellram L.M. Fundamentals of logistics management. -Boston: Irwin Mc Graw Hill, 1998.
- 4.Lalonde B.J., Masters J.M. Emerging logistics strategies: blueprints for next century / B.J. Lalonde, J.M. Masters // International Journal of Physical Distribution and Logistics Management. - 1994. - №. 24. - pp.35-47.
- 5.Tarnavskaja N. P., Sivak G. B. Transformacija upravljenija logisticheskimi cepjami cennosti v novyh konkurentnyh uslovijah / N. P. Tarnavskaja, G. B. Sivak // Jekonomika razvitija - 2010 - №1(53)
- 6.Sergeev V.I. Menedzhment v biznes-logistike / Viktor Ivanovich Sergeev. - M.: FILIN, 1997.— 768 s.
- 7.Efremov V.S., Hanykov I.A. Kljuchevaja kompetencija organizacii kak ob#ekt strategicheskogo analiza / V.S. Efremov, I.A. Hanykov // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2002. - №2 .
- 8.Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – №3. – pp. 79-91
- 9.Blois K., Wilson D. Relationship Marketing in Organizational Markets: From Competition to Cooperation. / K. Blois, D. Wilson. - Oxford University Press: Oxford, UK, 2000.
- 10.Tret'jak O.A., Rumjanceva M.A. Ceti: podhody k objasneniju fenomena mezhfirmennoj kooperacii [Jelektronnyj resurs] / O.A. Tret'jak, M.A. Rumjanceva. - Rezhim dostupa: virtass.ru>programs/oat/tretrum.doc
- 11.Popova Ju.F. Setevye formy organizacii biznesa na promyshlennyh ryнках / Ju.F.Popova // Rossijskoe predprinimatel'stvo. — 2008. — № 10 Vyp. 1 (120). — с. 140-144.
- 12.Dligach A. O. Pro sistemno-refleksivnij marketing u suchasnomu upravlinni //Refleksivni procesi j upravlinnja v ekonomici: tezi dopovidej i mater. II Vseukr.nauk.-prakt. konf. (Herson, 10-12 chervnja) / NAN Ukraїni, In-t ekonomiki prom-sti; red. kol.: R.N. Lepa (vidpov. red.) ta in. - Donec'k, 2011. - 122 s.
- 13.Tomas T. Refleksivne upravlinnja v Rosii: teorija ta dodatki / T.Tomas // Refleksivni procesi i upravlinnja. - 2002. - № 1
- 14.Ponomarenko V. S. Metody i modeli finansovogo obespechenija razvitija predpriyatij: monografija / V. S. Ponomarenko, A. I. Pushkar'. // Har'kov: HGJeU, 1997.- 160 s.
- 15.Burjak P. Ju. Integrovanі pidpriemnic'ki структури: perspektivi rozvitku v Ukraїni / Petro Jurijovич Burjak - L. : Logos, 2003. - 564 s.
- 16.Integrovanі структури бізнесу: проблеми теорії та практикi ocinjuvannja konkurentospromozhnosti / M.O. Kizim, V.S. Ponomarenko, V.M. Gorbatov, O.M. Jastrems'ka: Monografija. – H.:ІNZhEK, 2010. – 368 s.
- 17.Pushkar' A.I., Zhukov Ju.E., Pilipenko A.A. Strategicheskie gruppy predpriyatij / A.I. Pushkar', Ju.E. Zhukov, A.A. Pilipenko. – Har'kov: ООО «Kross-Roud», 2006.