

## МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 339.73: 332.012.324

О. В. ШКУРУПІЙ, І. О. ПІНЧУК, Т. А. ДЕЙНЕКА  
Полтавський університет економіки і торгівлі

### АРХІТЕКТОНІКА СУЧАСНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ: МЕРЕЖЕВИЙ ПІДХІД

*У статті розглядається становлення нових бізнес-структур, заснованих на принципах мережі (передусім, організаційне утворення великих корпорацій та побудова систем корпоративного управління), які відповідають вимогам інформаційного суспільства.*

*The article deals with the formation of new businesses, based on the net principle (first of all organizational units of big corporations and creating the system of corporate management), the correspond to the needs of information-oriented society.*

*Ключові слова: економічна архітектоніка, архітектоніка фірми, транснаціональна корпорація, віртуальне підприємство, стратегічний альянс.*

#### Вступ

В сучасних умовах однією з визначальних ознак яких є становлення глобалізованої економіки, роль корпорацій істотно зростає. За Дж. Гелбрейтом вирішальним інструментом перетворення економічної системи є не окремий господарюючий суб'єкт і не держава, а сучасна корпорація, яка розглядається науковцем як рушійна сила розвитку, а відправною точкою такого розвитку, на його думку, є, насамперед, технологія [1].

Базуючись на цьому визначальному положенні одночасно потрібно зважати на те, що у період зростання впливу глобалізації відбулись істотні зміни архітектоніки світу. Були започатковані та розвинулись дві мегасистеми глобальних суспільних відносин, що взаємно проникають, взаємодіють і обопільно змінюються, діючи так би мовити, в планетарному полі «стратегічної гри», а саме – (1) держави, (2) транснаціональні господарські та фінансові структури – ТНК, консорціуми, промислові союзи, ТНБ тощо.

Ведучи мову про глобальну економічну архітектоніку, необхідно зазначити, що світова економічна структура перебуває нині у потоці інтенсивних змін. Аналітики прогнозують, що після фінансової кризи в архітектоніці світової економіки відбудуться глибокі зміни: частка США у цілому лишиться незмінною, частки Європи та Японії будуть скорочуватися; натомість частки Китаю, Індії та інших країн, що розвиваються та слідує моделі ринкової економіки будуть збільшуватися [2].

#### Постановка завдання

Архітектоніка фірми в сучасних наукових дослідженнях найбільш широко представлена в теорії менеджменту – з погляду утворення організаційних структур. Такого підходу до пізнання сутності та видозмін корпоративних структур додержуємось і ми, проте, керуючись потребою розкриття цієї проблеми в аспекті глобалізованої економіки та постіндустріальних відносин в суспільстві, вважаємо за доцільне підійти до неї з наукових позицій з'ясування найбільш актуальних корпоративних інтересів, які на сучасному етапі розвитку найбільшим чином спонукають діяльність ТНК та відповідно впливають на формування їх організаційної побудови. Саме цей аспект наукового аналізу визначає мету та завдання нашого дослідження.

#### Результати дослідження

Сутність сучасної корпорації, її організаційно-структурна побудова, підходи до управління, визначення ринкової стратегії щодо досліджувались багатьма науковцями, серед яких потрібно, насамперед, назвати Дж. К. Гелбрейта, Р. Коуза, М. Портера, Р. Акоффа, М. Хаммера, О. Уільямсона, Дж. Кесуелла та ін.

У наш час особливої актуальності набувають дослідження, пов'язані з розкриттям сутності мережі. Це зумовлено насамперед практикою міжнародного бізнесу. В сучасних умовах, що характеризуються ускладненням як самої комерційної діяльності, так і швидкими змінами бізнес-середовища, принципи мережі набули поширення та дедалі активніше застосовуються компаніями, проявляючись у системі корпоративного управління та в організаційній побудові компаній. Концепція мережовості<sup>1</sup> стала за визначенням науковців однією з провідних тем в теорії глобального менеджменту. Вона почала застосовуватися для опису нових методів стратегічного менеджменту, основний зміст яких полягає в організації діяльності групи компаній через формування мережі (зі своїми вузлами, зв'язками, сферами перетину тощо) для досягнення партнерами спільних цілей в умовах високої змінюваності факторів зовнішнього середовища [3, с. 80].

В основі механізму управління організацією, побудованою за підходом мережі знаходиться принцип координації (а не ієрархічний принцип), який реалізується виходячи з економічної доцільності

<sup>1</sup> Концепція мережовості – концепция сетизации (рос.)

встановлення ефективного співвідношення елементів мережі, що зумовлено головним чином змінами кон'юнктури ринку, а не ініціативою зверху через механізм прямого впливу. Схематично мережу можна уявити у вигляді графу, вищі точки якого визначають учасників мережі, а бокові грані – взаємовідносини, що їх пов'язують. Відповідно до цього ідентифікується також модель управління. Структура управління за принципом мережі може сполучатися з іншими структурами управління, зокрема, (а) з функціональною, (б) дивізіональною та (в) матричною.

У випадку поєднання мережевої організації управління бізнесом з функціональною взаємодія учасників частіше за все набуває форми аутсорсингу. Функціонально організована компанія (фірма-ядро) залишає за собою основний напрям діяльності та одночасно утворює мережу з іншими компаніями, учасниками якої стають ретельно обрані партнери. При цьому учасники мережі можуть функціонувати також поза нею, продовжуючи як і до цього звичайну для кожного з них господарську діяльність.

Сполучення мережевої та дивізіональної структур управління забезпечує найкращі результати головним чином у випадку найбільш повної реалізації можливостей динамічної мережі, тобто рухомої – такої, коли фірми об'єднуються для реалізації окремого бізнес-проекту, який зазвичай не передбачає, що партнерські відносини у цій формі набудуть у подальшому поновлення. Науковці [4, с. 154] зазначають, що мережево-дивізіональна форма організації націлена на адаптивність через орієнтацію незалежних підрозділів на окремі, але пов'язані між собою ринки. Цілеспрямована оцінка результатів і місцева оперативна автономія сполучаються з динамічною мережею, де незалежні фірми об'єднуються разом для одноразового виробництва або послуги.

Поєднання мережевої та матричної структур управління веде до утворення так званого «внутрішнього ринку корпорації», основою якого стає внутрішня мережа. В середині ТНК між філіями, які знаходяться у різних країнах, здійснюється внутрішньофірмова торгівля, застосовуються трансферні (внутрішньофірмові) ціни. З погляду на те, що підрозділи ТНК розміщуються у багатьох країнах, функціонують на багатьох ринках і відповідним чином спеціалізуються, можна стверджувати, що в межах таких бізнес-структур відбувається створення власного внутрішньофірмового міжнародного виробництва, заснованого на принципах міжнародного поділу праці, але такого, що зазнав модифікації під впливом транснаціоналізації.

На базі матричної організаційної структури найбільш успішно розвивається, так зване, «інтрапренерство», тобто підприємницька діяльність всередині організації. Одна з основних переваг інтрапартнерства полягає у тому, що за умов успішного розвитку нові види діяльності можуть стати основними. Це робить організацію більш адаптивною до зовнішнього середовища.

Зважаючи на особливість сучасних відносин у сфері міжнародного бізнесу, зумовлену тим, що конкурентні переваги компаній створюються знаннями, застосуванням інтелектуального капіталу, у кінцевому підсумку – новаціями, потрібно підкреслити значимість утворення в організації, побудованої на основі матричної моделі (як базової), венчурних відділень. Венчурні відділення, якщо проект, заради якого такий підрозділ створювався, був успішним (тобто, наприклад, виникло нове виробництво, на ринку з'явився новий продукт тощо), досить часто стають постійними на відміну від тимчасових проектно-цільових груп, які властиві формам поєднання мережевої та дивізіональної структур управління. Згідно з японським підприємницьким досвідом, кінцеве рішення про збереження (або ліквідацію) венчурного відділення приймається через п'ять років після його створення.

Сучасну глобалізовану за своєю сутністю економіку характеризують, насамперед, такі процеси, як збільшення могутності ТНК і зростання злиттів та поглинань. Проте поряд з ними виразно визначилась і поширилась (особливо у поточному десятиріччі ХХІ ст.) тенденція збільшення числа коаліцій при одночасному скороченні строків існування більшості з них. Пов'язуючи це з бурхливими змінами в розвитку суспільства, у тому числі, в розвитку світової економіки, науковці зазначають, що для характеристики та опису цих змін в економічній теорії став використовуватися мережевий підхід [3, с. 79–81].

Мережевий підхід спирається на концепцію мережевого суспільства, яка описує нову систему взаємозв'язків наднаціонального рівня. Контекст досліджень потребує деяких попередніх уточнень. Вони стосуються того, що в сучасному науковому термінологічному обігу «інформаційна економіка» і «мережева», а також «цифрова», «електронна», «комунікаційна», «інфокомна» та інші досить часто використовуються як понятійні аналоги. Проте з погляду методології специфіка, на нашу думку, в понятті «інформаційна економіка» віддзеркалює в домінуючій в системі економічних відносин ресурс і продукт, в понятті «мережева» – визначальний спосіб організації.

Класиком мережевого суспільства та теорії інформаційної економіки вважають М. Кастельса. Становлення мережевої структури сучасного суспільства науковець вважає результатом структурного перетворення капіталізму, ґрунтуючись на тому, що індустріальна економіка змогла сприйняти прискорені масштаби перетворення матеріальних основ суспільства, які були зумовлені технологічною революцією, і які перемістилися в інформатику. Внаслідок цього стала можливою внутрішня реструктуризація, ознаками якої серед інших стали гнучкість у менеджменті, децентралізація та взаємозв'язок компаній, які відповідають за виробництво. М. Кастельс [5] зробив висновок стосовно того, що у мережевому суспільстві

здатність компаній до виживання залежить, передусім, від швидкості відповіді на запити глобального ринку та їх адаптивності. У зв'язку з цим ТНК повинні настільки вертикально дезінтегруватися, щоб трансформуватися у «горизонтальні корпорації», при цьому всередині компанії і поза неї мають постійно виникати і перебудовуватися мережі, в яких стратегічні союзи будуть створюватися і розпадатися залежно від конкретних обставин і учасників. Рецепт успіху компаній стане те, що менеджмент компанії «Toyota» свого часу назвав «принцип п'яти нулів» – нуль дефектів, нуль технічних помилок, нуль відстрочок, нуль паперової роботи, нуль матеріально-виробничих запасів [6, с. 137–138].

В сучасній інформаційній економіці, на думку М. Кастельса, крупна корпорація вже не може залишатися замкнутою і самодостатньою та змушена поступатися повноваженнями мережевим організаційним одиницям, які самопрограмується та самоуправляються, основою для яких є принципи децентралізації, участі та координації [6, с. 138].

Важливі відповідні організаційні принципи, які утверджуються на різних рівнях, як відзначає А. Гальчинський [7, с. 17]. Йдеться, насамперед, про рівень зростаючої суверенності суб'єктів глобалізації, про принципи внутрішньокорпоративних відносин ТНК. Мережева організація економіки є надзвичайно складною науковою проблемою, передусім, з погляду її концептуального підґрунтя. Джерела її вирішення, як зазначають вітчизняні науковці [8, с. 4–18; 9, с. 4–14], знаходяться у площині розкриття таких явищ, як (1) системна роздвоєність сучасних глобалізаційних процесів, які реалізуються на засадах подвійної логіки – не лише централізації, а й децентралізації; (2) зв'язок глобалізації з новим етапом цивілізаційного розвитку з постіндустріалізмом; особливості глобальної економіки, яка починає розвиватися за принципами гетерогенності<sup>1</sup> її системних утворень, за логікою економічної конвергенції<sup>2</sup> [7, с. 4–18]. На думку А. Гальчинського, конвергенція пов'язана, насамперед, з основами мережевої організації економіки, у межах якої інформація як первинний економічний ресурс стає «достатньою для всіх» (Д. Белл) і де принцип «бути», а не «мати» перетворюється у визначальну основу розвитку. Д. Белл, зазначає: «...ми вступаємо в інформаційну еру. Це означає не просто розвиток способів комунікації, які існували до цього, а й викликає до життя нові принципи соціальної та технологічної організації...» [10, с. СХХ–СХХІ].

Ринок утверджується на засадах рідкості, дефіцитності; мережева економіка передбачає протилежність і у цьому. К. Келлі, порівнюючи мережеву економіку з біологічною системою, підкреслює, що новий економічний «організм» живе і розвивається за іншими, порівняно з технологічною системою, законами, коли найбільшої корисності набуває не дефіцитність, а повсюдне поширення блага. Гранична корисність від участі у споживанні таких благ може зростати зі збільшенням числа споживачів [11, с. 16]. Мережа втрачає домінантність прибутку, яка реалізується на основі конкуренції. Мережа – це така форма організації співробітництва і комунікативних зв'язків, яка диктується нематеріальною виробничою парадигмою [12, с. 181].

Визначення вихідної сутності нового світового порядку, заснованого на функціонуванні глобального інформаційного простору, дозволяє передбачити подальшу динаміку економічного розвитку. М. Кастельс називав економіку нового типу інформаційною<sup>3</sup> та глобальною. Він вважав сучасний період розвитку індустріальною економікою, але іншого типу – такого, що ґрунтується на інформатизації та глобалізмі. Г. Клейнер передбачив майбутній «фазовий» перехід більшості підприємств у «розподільчо-мережево-віртуальну форму». Г. Мінс і Д. Шнайдер трансформацію світової економіки та принципів ведення бізнесу визначили як метакapіталізм (тобто як те, що йде за капіталізмом).

Згідно з Г. Клейнером [13, с. 62–74] перехід економіки у наступну фазу та поширення «розподільчо-мережево-віртуальних форм» зумовлено успіхами розвитку індивідуальних і масових комунікацій, а також «розмиванням» традиційних меж компаній. Для досягнення більшої гнучкості у виробництві організації розбиваються на самостійні у господарському та правовому відношенні одиниці (сегменти, підрозділи, відділення та ін.). Такі бізнес-одиниці, отримавши велику ступінь самостійності, співпрацюють з аналогічними бізнес-одиницями постачальників, партнерів, компаній-покупців.

Досвід міжнародного бізнесу доводить, що у наш час віртуальні підприємства (Virtual Company – VC) стали поширеною практикою. Науковці визначають VC як тимчасове мережеве об'єднання організацій і людей, яким властиві ключові компетенції для найкращого виконання ринкового замовлення [14, с. 54]. Основними ознаками діяльності віртуальних підприємств є таке: вони утворюють союзи з великими (як правило) компаніями-замовниками; поєднує учасників такого союзу потреба розробки спільного проекту; взаємодіють компанії на принципах партнерства, кооперації, співробітництва. Інтеграція унікального досвіду, виробничих можливостей, передових технологій навколо певного проекту, який по одинці підприємства виконати не можуть, дає великий ефект.

<sup>1</sup>За А. Гальчинським складні гетерогенні системи є, із загальнометодологічної точки зору, властивістю перехідних трансформаційних процесів в умовах нинішнього етапу глобалізації, який пов'язаний з початком становлення постіндустріальної системи; на відміну від гомогенної цілісності – як ознаки індустріалізму.

<sup>2</sup>Ідею конвергенції – принципів великого компромісу та відносин взаємозбагачення – підтримували Я. Тінбергер та Дж. Гелбрейт.

<sup>3</sup>М. Кастельс диференціює поняття «інформаційне суспільство» та «інформаційне суспільство» – у першому випадку акцентується роль інформації у суспільстві, а у другому – джерела продуктивності, якими є генерування, обробка та передавання інформації (специфічні риси сучасного суспільства).

Наприклад, компанія «Pratt & Whitney Canada», застосовуючи передовий метод проектування автодвигунів у віртуальному середовищі за допомогою технологій і знань компанії «Digital Engine», отримує на кожному новому виробі економію 500 тис. дол. США, обходиться без фізичних моделей в натуральну величину та скорочує час розробки автодвигунів з 5-и до 3-х років. Аналогічні підходи використовують автомобілебудівні компанії «Ford» і «DaimlerChrysler», аерокосмічна компанія «Boeing» та ін. Таке співробітництво змінює характер конкурентних відносин завдяки привнесенню нових способів дистрибуції та виробництва, а також надає такі переваги: (а) можливість здійснювати діяльність без прив'язки до конкретної території або окремого ринку завдяки відсутності просторової локалізації; (б) досягнення ефекту скорочення часу на пошук партнерів, здійснення угод, розробку нової продукції тощо; (в) зниження асиметрії інформації (неповноти та нерівномірності її розподілу); (г) зменшення ризику, пов'язаного з невизначеністю; (д) скорочення трансакційних витрат; (е) скорочення трансформаційних витрат завдяки оптимізації структури товарного асортименту, обґрунтованій політиці ціноутворення, зменшенню кількості посередників тощо; (ж) забезпечення більш раціональної структури управління, зокрема, внаслідок стискання по вертикалі, скорочення та об'єднання ряду функцій, спільного характеру відповідальності [14, с. 57–58].

Г. Мінс і Д. Шнайдер, обґрунтовуючи ідею метакапіталізму, серед причин, які зумовили визначальні зміни у світовій економіці, поряд з глобалізацією, інтеграцією глобальних ринків капіталу, поширенням комп'ютерних технологій та електронного бізнесу, указали на кардинальну реструктуризацію компаній, яка призвела не лише до реінжинірингу їх бізнес-процесів, але й сприяла створенню ними транснаціональних мереж і можливості утворювати різні стратегічні альянси [15, с. 17–17, 134–135].

Стратегічний альянс частіше за все визначається як коаліція (союз, об'єднання, партнерство) компаній, які утворивши певний «блок», продовжують формально залишатися самостійними. Причини утворення альянсів можуть бути різними. Компанії можуть об'єднуватися з метою набуття домінуючих або впливових позицій у галузях, ділових мережах, на ринках (як існуючих, так і таких, що тільки фундуються), для обмеження можливостей суперництва, усунення існуючих і потенційних конкурентів, отримання можливості унаслідок цього здійснити розподіл (перерозподіл) ринків, а також з ціллю спільного захисту та зміцнення існуючих позицій у бізнесі [3, с. 47].

Альянси також можуть розглядатися як проміжна форма об'єднання компаній перед злиттям або поглинанням, що має відбутися. Проте у багатьох випадках укладені угоди зі створення стратегічних альянсів є значно вигіднішими злиттів (поглинань). По-перше, за умов створення стратегічних альянсів досягається більша економія трансакційних витрат і знижується ризик опортуністичної поведінки; по-друге, довіра між фірмами, які діють на основі співпраці, стає свого роду «каталізатором» інтеграції; по-третє, альянси є структурами мережевого типу і часто стають затребуваними у інноваційній сфері [16, с. 42].

Стратегічні альянси створюються для проведення спільних акцій у виробничій та комерційній сферах діяльності, а саме: реалізації рекламних компаній, ведення науково-дослідних розробок, передання у користування системи сервісу, використання систем розподілу продукції, участі торгах, організації виробництва продукції, розробки природних ресурсів, з метою передання технологій, обміну ліцензіями, а також для забезпечення партнерства з державними організаціями та створення внутрішньо корпоративного відділку (спільної дочірньої компанії) (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація стратегічних альянсів за П. Пекаром та Р. Олліо [17, с. 213]**

Види альянсів	Приклади
Спільне проведення рекламної компанії	American Express та Toy 'R' US (спільні дії у сфері телевізійної реклами та просування товарів)
Партнерство в сфері ведення науково-дослідних розробок	Cytel Sumimoto та Chemicals (альянс з метою розробки наступного покоління біотехнологічних препаратів)
Угоди з передання у користування системи сервісу	Signa та United Motors Works (угода про надання фінансової допомоги неамериканським фірмам та державним організаціям)
Спільне використання системи розподілу продукції	Nissan та Volkswagen (Nissan реалізує автомобілі Volkswagen в Японії, а остання – продукцію партнера в Європі)
Передання технологій	IBM та Apple Computers (угода з розробки операційних систем)
Спільна участь у торгах	Boeing, General Dynamics Lockheed (спільні дії, які зумовили перемогу у конкурсі на виробництво модернізованого тактичного винищувача)
Спільне виробництво	Ford та Mazda (розробили та виготовляють аналогічні автомобілі на одних й тих самих виробничих / складальних лініях)
Спільна розробка природних ресурсів	Swift, Chemical Co., Texasguif, RTZ та US Borax (спільне підприємство з видобутку корисних копалин, яке базується в Канаді)
Партнерство державних та виробничих організацій	DuPont та Національний інститут рака США (DuPont співпрацював з Інститутом рака на першій фазі клінічних досліджень ІІ – ізопланарних інжекційних інтегральних логічних систем)
Внутрішній корпоративний відділок (спільна дочірня компанія)	Cummins Engine та Toshiba Corporation (створили нову компанію з розробки та маркетингу продукції з нітриду кремнію)
Обмін ліцензіями	Hoffman-La Roche та Glaxo (уклали угоду про реалізацію на території США препарату проти виразки «Zantac»)

Продуктивною, на нашу думку, є ідея щодо диференціації альянсів за критерієм первинного змісту проекту. Науковці [3, с. 54; 16, с. 47–48] виділяють такі: (1) наукові, які є формою науково-технологічного співробітництва між дослідними центрами, що належать компанії та/або підконтрольні державі (державам); (2) освітні, які є угодами про співробітництво між освітніми установами (переважно університетами), що мають за мету визначення нових підходів до процесу передавання знань; (3) соціальні, які є об'єднанням бізнес-структур і громадських організацій, що використовують фінансовий, людський, соціальний капітал партнерів для реалізації соціально значимих проектів; (4) екологічні, які є різновидом соціальних альянсів та являють собою об'єднання бізнес-структур і екологічних організацій, що спільно використовують активи для реалізації проектів з охорони оточуючого середовища; (5) венчурні, які є коаліцією компаній для фінансування коаліційних проектів і комерціалізації новацій.

Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що мережевий стратегічних альянсів підхід до діяльності сучасних, передусім, великих корпорацій, створення віртуальних підприємств, слід вважати ефективним з погляду становлення нових організаційних структур, що відповідають вимогам інформаційного суспільства. Архітектура сучасних корпорацій має узгоджуватися з архітектурою світу, зумовленою процесами централізації і децентралізації, які є основними ознаками, що визначають її композиційну основу.

### Література

1. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Гелбрейт Дж. – М. : Прогресс, 1969. – 486 с.
2. В глобальной экономической архитектуре будут происходить значительные изменения [Электронный ресурс] // Жэньминь жибао. – 2009. – 15.09.– Режим доступа : [russian.people.com.cn/31518/6757950.html](http://russian.people.com.cn/31518/6757950.html)
3. Файзрахманов Ф. М. Коалиционная конкуренция: Признание очевидного характера современного рыночного соперничества / Файзрахманов Ф. М. – Минск : Змицер Колас, 2008 – 171 с.
4. Шагурин С. В. Экономика транснационального предприятия / С. В. Шагурин, П. Д. Шимко. – СПб : С-Пб ГПУ, 2008. – 335 с.
5. Castells M. The information age: economy, society and culture. The rise of the network society / M. Castells. – Blackwell Publishing Ltd (1996), Reprinted 2004. – 628 p. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://books.google.com/books?id=hngg4aFtJvC&dq>
6. Уэбстер Ф. Теория информационного общества / Уэбстер Ф. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 400 с.
7. Гальчинський А. Методологія аналізу економічної глобалізації: логіка оновлення / А. Гальчинський // Економіка України. – 2009. – № 1. – С. 4–18.
8. Гальчинський А. Методологія складних систем / А. Гальчинський // Економіка України. – 2007. – № 8. – С. 4–18.
9. Пахомов Ю. Біфуркаційний стан світо системного ядра напередодні зміни світових лідерів / Ю. Пахомов // Економіка України. – 2008. – № 4. – С. 4–14.
10. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл; [пер. с англ.]– М. : Academia, 1999. – С. СХХ–СХХХІХ.
11. Стрелец И. А. Новая экономика: гипотеза или реальность? / И. Стрелец // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – № 3. – С. 16–23.
12. Хардт М. Множество. Война и демократия в эпоху империи / М. Хардт, А. Негри. – М. : «Революция культурная», 2006. – С. 181.
13. Клейнер Г. Эволюция и реформирование промышленных предприятий: 10 лет спустя / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 2000. – № 5. – С. 62–74.
14. Ткаченко Е. Л. Создание виртуального предприятия в условиях реализации инновационной стратегии его развития / Е. Л. Ткаченко // Экономика и управление. – 2010. – № 2 (22). – С. 54–58.
15. Минс Г. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке / Г. Минс, Д. Шнайдер. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 280 с.
16. Большаков А. В. Стратегический альянс как разновидность сетевой организации / А. В. Большаков // Промышленная политика в Российской Федерации. – 2009. – № 10–12. – С. 41–50.
17. Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. – СПб : Питер, 2000. – 336 с.

Надійшла 06.10.2010