

## Література

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985. – 328 с.
2. Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы. – СПб.: Питер, 2005. – 208 с.
3. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Экономика, 1987. – 128 с.
4. Кучин Б.Л., Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. – М.: Экономика, 1990. – 157 с.
5. Манохина Н.В. Институциональные структуры реальной экономики: теория развития и практика хозяйствования. – Саратов: Изд-во СГСЭУ, 2002. – 244 с.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги "НАЧАЛА", 1997. – 180 с.
7. Пушкар О.І., Жуков Ю.Є. Теоретичні основи побудови інтегрованого управління групою підприємств // Управління розвитком. – 2005. – №1. – С. 3 – 11.
8. Словарь русского языка: в 4-х т. / Под ред. А.П. Евгеньевой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Русский язык, 1981-1984, Т.3. – 752 с.
9. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев. – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – 840с.
10. Рапопорт В.С. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности. – М.: Экономика, 1979. – 232 с.
11. Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология. – Том 2. – № 4. – 2001. – С. 28 – 55
12. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технология построения долгосрочных партнерских отношений. – М.: Добра книга, 2005. – 288 с.

Статья поступила в редакцию 04.01.2006

**М.С. ДАНЬКО, к.е.н., ст.н.с.,**

*Институт економіки та прогнозування НАН України*

### ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІРМИ В УМОВАХ ПЕРЕХІДНОЇ ЕКОНОМІКИ

Для забезпечення подальшого розвитку економіки України нагальною стала проблема пошуку резервів прискорення динаміки і залученням факторів інтенсифікації економічного розвитку. А це можливо реалізувати тільки на основі розробки і впровадження дієвих організаційно – економічних механізмів управління інноваційною діяльністю. Особливу роль у розв'язанні цієї проблеми мають відіграти корпоративні структури, які на даному етапі беруть на себе основну функцію реалізації державної політики щодо переходу на інноваційний шлях розвитку. В цьому аспекті особливо важливою проблемою є виявлення закономірностей процесів трансформації підприємств та їх впливу на формування корпоративних структур. Ця проблема має багатоаспектний характер, одним і з яких є інституційна складова формування Національної інноваційної системи.

Поняття “корпорація” в економічній практиці трактується досить широко і різнобічно. У теоретичному аспекті корпорація розглядається як фірма, що являє собою складне економічне утворення, особливий інститут економічної системи, первинна одиниця бізнесу, що має ознаки юридичної, фінансової та організаційної самостійності. [1,2]. При цьому поняття “фірма” розглядається як узагальнена категорія поняття “підприємство”, яке у свою чергу розрізняється за різними типами і формами, одним із основних якого є колективна форма власності і зокрема акціонерні товариства або корпорації.

Класична економічна теорія визначила роль і тактику поведінки фірм в умовах вільної конкуренції, пристосування фірм до зміни ринкового попиту на продукцію та цінового впливу [3]. Згідно поглядів А. Сміта причинами створення фірми є

© М.С. Данько, 2006

розвиток ринків, що стимулює розподіл праці і зростання виробництва, а розширення торгівлі сприяє росту масштабів підприємств [4]. Ця ідея знайшла подальший розвиток у дослідженнях А. Маршалла, який увів поняття “організації виробництва”, що сприяє подальшому розподілу праці і спеціалізації як факторів формування різнопрофільних фірм [5]. Підкреслюється, що інтенсивний розвиток фірм та їх параметри, які обумовлені машинним виробництвом, зростанням обсягів виробництва. Можливість економії на масштабах виробництва спонукає до створення великих організаційних форм (корпорацій) як шляхом розширення обсягів виробництва так і шляхом злиття, поглинання, картелювання

На відміну від класичної, де теорія фірми подається переважно статично і ідеться тільки про коливання цін щодо їх рівновагового рівня без оцінки їх природних змін з часом, неокласична економічна теорія фірми трактує поведінку фірми в динаміці і аналізує її поведінку в умовах недосконалої конкуренції [6,7]. Це збільшує можливості аналізу і дозволяє виявити нові характеристики фірми як економічного агента. Зазначене розширює уявлення щодо багатовекторності поведінки фірм в умовах їх належності до ринкових правил гри, що на відміну від вільного конкурентного ринку характеризується як недосконала конкуренція. А це призводить до загострення боротьби між виробниками диференційованого продукту і цінової дискримінації. У таких умовах відбувається модифікація підприємств і закріплення їх монопольного впливу по окремих секторах виробництва і реалізації товарів, а антимонопольні органи отримують додаткові важелі щодо регулювання конкуренції шляхом регулювання числа фірм на ринку товарів. У свою чергу, змінюється і організаційно-правова структура фірми, а багатовимірність її функціонування має відшукати нові резерви виробничої діяльності в регулюванні транспортних витрат, якості продукції, особливостей обслуговування клієнтів, термінів кредиту, репутації фірми, реклами. У нових умовах на монополі-

стичних ринках фірма виступає як в ролі виробника, так і в ролі споживача, що змінює і внутрішню побудову фірми, пристосовуючись до нових правил поведінки на ринку.

У рамках монополістичної конкуренції крім зміни поведінки фірм, з'являються більш потужні монопольні об'єднання фірм (корпоративні структури), які відіграють особливу стабілізуючу роль на ринках товарів і послуг. Як зазначав Й. Шумпетер, монополістична практика виступає як елемент довгострокової політики розвитку галузі, а сама фірма-монополіст, що контролює випуск товарів і рівень цін (як негативний аспект), має і позитивний вплив, де монопольний прибуток може використовуватися для нагромадження ресурсів для фінансування додаткових інвестицій в галузі [8]. Більш стійкий фінансовий стан фірми надає можливість трансформувати її в “підприємницьку фірму” – особливу виробничу структуру, що веде конкурентну боротьбу шляхом впровадження нових товарів, нових технологій, нових видів сировини, нових організаційних форм. При цьому метою підприємницької фірми виступає не тільки максимізація прибутку, а також пошук стратегічних переваг на основі продуктових, технологічних або організаційних інновацій, що і призводить в подальшому до створення потужних корпоративних структур, промислово-фінансових груп, транснаціональних корпорацій.

У цілому, неокласична теорія фірми пояснила роль ціни, механізму ціноутворення і розподілу ресурсів у ринковій економіці, де фірма виступає як виробнича технологія вирішення таких завдань і як інструмент оптимізації добробуту суспільства. Основним недоліком неокласичної та й класичної теорій є те, що фірма трактується як внутрішнє виробництво, як невід'ємна частина ринку, елемент його структури, а поведінка фірми є тільки безпосередньою реакцією на зміни цін ресурсів як в умовах вільної, так і недосконалої конкуренції. Незадоволення економістів класичними теоріями фірми призвело до появи нових інституціональних теорій фі-

рми, яка з інших методологічних позицій досліджує сутність і механізм функціонування підприємства. В інституціональних теоріях фірма розглядається як сукупність довгострокових контрактів, на відміну від ринку взаємозв'язків опосередкованих відносно короткостроковими контрактами [9].

В умовах глобалізації економічних процесів в сучасній економічній теорії фірми розглядається тенденція синтезу двох головних концепцій – технологічної та інституціональної. Особливу актуальність ця проблема має трансформаційних процесах підприємств, створенні потужних метакорпорацій, інтегрованих корпоративних структур, транснаціональних корпорацій та ін. Синтез цих двох напрямів означає доцільність аналізу принципово нових процесів у поведінці фірм в зв'язку з особливостями розвитку сучасної економіки, де традиційні ознаки фірми як первинної ланки виробництва зникає, а на передній план виступає виробництво і розподіл товарів і послуг в рамках мереж або альянсів фірм. Посилюються процеси злиття і поглинання в корпоративному секторі, а фірма в традиційному розумінні для збільшення своєї ефективності практично весь спектр своїх послуг передає новій організації – корпоративним структурам.

Узагальнення викладених вище теоретичних аспектів щодо природи фірм свідчить, що на різних історичних етапах фірма (підприємство) розглядається як виробничо-комерційна структура, що постійно змінюється в динаміці, як своєрідний “живий” організм, який на сучасному етапі розвитку суспільно-економічних відносин у своїй більшості перетворився в корпорацію.

Метою статті є дослідження трансформаційних процесів підприємств в умовах перехідної економіки України та розробка пропозицій щодо подальших досліджень в інноваційній сфері.

У сучасній економічній літературі в зазначеному контексті термін трансформація трактується як реструктуризація та реорганізація підприємств [10,11]. Процес радикальних змін структурної компоненти у формі злиття, поглинання, об'єднання,

приєднання, розділу і виділення прийнято характеризувати терміном реорганізації підприємства. При реорганізації підприємств права і обов'язки кожного із них переходять до заново створеної юридичної особи відповідно до передаточного акту. При реструктуризації підприємство підвищує свої потенційні можливості зі збереженням статусу юридичної особи. Гармонійний розвиток корпорації забезпечується при виваженому балансі інтересів всіх визначених для підприємства цілей. В цьому аспекті важливо окреслити коло основних факторів, що впливають на трансформаційні процеси корпорацій, які можна визначити як вплив зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу корпорацій.

До зовнішнього впливу слід віднести фактори політичного клімату, суспільно-етичних норм і пріоритетів, соціальної спрямованості суспільства, тиск різних соціально-економічних груп, законодавчо-правове поле, ресурсні фактори, процеси роздержавлення підприємств, корпоратизацію, приватизацію, фактори технологічного розвитку. До внутрішніх факторів, що визначають напрями розвитку корпорації, слід віднести виробничий потенціал, фінансові ресурси, чисельність персоналу, структуру організації, систему управління, стратегію розвитку, тематичну (виробничу) спрямованість, спеціалізацію, види економічної діяльності, форми власності, норми поведінки керівництва, традиції, корпоративну культуру, етично-моральні принципи.

Стійкість корпорації забезпечується здатністю динамічної взаємодії її внутрішньої структури, організаційних можливостей, стратегії розвитку і зовнішнім середовищем, своєчасним коригуванням (пристосуванням) цілей розвитку, зміни функції організації до нових ринкових умов, які постійно змінюються.

Трансформаційні процеси у формі реорганізації корпорацій охоплюють широкий ареал інституційних процесів корпоративного сектору економіки країни. Доцільність реорганізації корпорації у вигляді злиття, поглинання, об'єднання та інше. підприємств на сьогодні не має одно-

значної оцінки. З одного боку - це є позитивним наслідком проявів ринкової дисципліни, де конкуренція на ринку може забезпечувати перехід однієї корпорації до іншої, яка реалізує більш ефективну стратегію розвитку. З другого боку, як свідчить світовий і вітчизняний досвід, реорганізація підприємств нерідко відбувається з метою завоювання більш надійних монопольних позицій перспективної корпорації. В результаті реорганізації підприємств створюються потужні науково-виробничі комплекси, великі промислово-фінансові системи, які мають цілий ряд переваг порівняно з окремими корпораціями.

Світовий досвід свідчить, що реорганізація підприємств, об'єднання їх в крупні промислово-фінансові корпорації суттєво скорочує транзакційні витрати, та витрати на конкурентну боротьбу, підвищує передбачуваність динаміки цін. Цей аспект відіграє свою роль і в інтеграційних процесах України, що призвело до появи цілого ряду великих корпорацій, які диверсифікували свою виробничу діяльність в рамках однієї структури. До таких корпоративних структур слід віднести концерн "Норд", концерн "Стирол", Новокраматорський машинобудівний завод, "Мотор Січ", промислово-інвестиційну корпорацію "Укрпідшипник", ВАТ "Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В.Фрунзе" та ін.

В Україні протягом останнього десятиліття в процесі приватизації відбулися суттєві зміни з питань реструктуризації підприємств, формування корпоративних структур. За період з 1995 по 2004 рр. в промисловості України в результаті приватизаційних процесів число підприємств колективної форми власності зросло з 5180 до 8370 (з 59,3 до 81,3%) при зменшенні числа і питомої ваги державних підприємств [12]. При цьому слід зазначити, що в складі колективних підприємств формувалися і корпоративні структури в статусі відкритих акціонерних товариств, питома вага яких у 1995 році зросла до 55,2%. З 1998 року число колективних підприємств та їх доля почали стабілізуватися на рівні 7700-7800 підприємств (80-82% загально-

льного числа промислових підприємств). У корпоративному секторі економіки протягом цього періоду намітилася інша тенденція –розпочався новий етап перерозподілу власності шляхом реорганізації акціонерних товариств. Їх питома вага за період з 1998 по 2004 рр. зменшилася з 52,1 до 40,0%, що є наслідком банкрутств та укрупнення підприємств. Зазначене підтверджує викладені вище теоретичні аспекти трансформаційних процесів корпоративного сектору економіки країни. Реорганізація таких господарюючих суб'єктів відбувається різними способами. Це, насамперед, шляхом викупу контрольних пакетів акцій більш потужними корпораціями, процедур банкрутств та ін. .

Формування потужних виробничих структур в Україні відбувалося різними шляхами –на основі укрупнення виробничих і науково-виробничих об'єднань (ПО "Топаз", НПО "Респіратор", НВО "НКМЗ", корпорація "Родон" та ін.), або шляхом створення нових виробничих систем (АО "Оболонь", "Сармат", та великих виробничо фінансових систем (АО "Данко", Укрпідшипник", концерн "Енерго" та ін.).

Формування в Україні корпоративних бізнес груп, таких як ЗАО "Систем Капітал Менеджмент", науково-виробнича інвестиційна корпорація "Інтерпайп" та Українсько-американська компанія "БАЙЛ Ко ЛТД", корпорація "Індустріальний союз Донбасу", групи "УкрСиббанк", "Приватбанк", "Укрпромінвест", "Енерго" та ін. свідчить про посилення інтеграційних процесів у різних секторах економіки. Разом з тим, слід зазначити, що в таких бізнес групах управляючі компанії поки що мають незначний вплив на юридично самостійні підприємства, які скоріше формально входять до їх складу, переважно шляхом участі в акціонерному (статутному) капіталі, або на засадах стратегічного партнерства. Але в перспективі, якщо буде сприятливе законодавче поле, на основі таких бізнес груп можуть бути створені в Україні потужні корпоративні структури, промислово –фінансові групи та транснаціональні корпорації. Це буде супроводжуватися посиленням тенденцій злиття та по-

глинання підприємств в рамках крупних корпорацій, холдингів та інших структур.

В узагальненому вигляді динаміка

трансформаційних змін підприємств промисловості України приведена в табл. 1,2.

Таблиця 1

**Динаміка організаційно структурних змін підприємств промисловості України, (в %%)**

Демографія підприємств	2001 всі підприємства	2002 всі підприємства	2003	
			всі підприємства	в т. ч середні і великі підприємства
Кількість підприємств, од.,%%, в т. ч.	43348* 100,0	50302 100,0	52336 100,0	10468 100,0
створених в звітному році, з них	7,8	8,2	8,3	3,1
- утворення нового підприємства	6,9	7,4	7,3	2,2
- поділу підприємства на декілька	0,2	0,1	0,2	0,5
- поновлення діяльності раніше існуючого підприємства	0,6	0,6	0,6	0,2
- інші	0,1	0,1	0,2	0,2

\* з малими підприємствами

\*\* Розраховано за даними [13,14].

Таблиця 2

**Динаміка структурних змін на підприємствах промисловості України, (в %%)**

Демографія підприємств	2001 всі підприємства	2002 всі підприємства	2003	
			всі підприємства	в т. ч середні і великі підприємства
Кількість підприємств, од.,%%, в т.ч. із загальної кількості подій:	43348* 100,0	50302 100,0	52336 100,0	10468 100,0
підприємства, що зазнали структурних змін, з них:	8,4	10,9	14,8	28,6
- часткове зменшення активів шляхом їх передачі, продажу	1,2	1,3	1,6	4,5
- часткове збільшення активів шляхом їх отримання, купівлі	1,7	2,2	3,0	4,2
- взято в оренду основні фонди іншого підприємства	4,0	5,6	8,2	13,3
- передано в оренду основні фонди свого підприємства	0,8	1,2	1,6	5,3
- інші	0,7	0,6	0,4	1,1

\* з малими підприємствами

\*\* Розраховано за даними [13,14].

Із загальної кількості промислових підприємств (з малими підприємствами) їх питома вага, де відбувалися процеси реорганізації, зі зміною статусу юридичної особи, протягом 2001-2003 рр. мали тенденцію збільшення з 7,8 до 8,3%. Основною

трансформаційною складовою є реорганізація підприємств шляхом утворення нового підприємства (в 2003 році – 7,3%) переважно за рахунок утворення нових малих підприємств, поновлення діяльності раніше існуючих підприємств залишається на

невисокому рівні  $-0,6\%$ , поділ підприємств на кілька та з інших причин становлять незначну кількість – (по  $0,1-0,2\%$ ).

У групі середніх і великих промислових підприємств із їх загальної кількості (10418 од.) реорганізація проходить повільніше. У 2003 році кількість новостворених підприємств становила  $3,1\%$ , де  $2,2\%$  – шляхом утворення нових підприємств,  $0,5\%$  – шляхом поділу підприємства на кілька і  $0,2\%$  – шляхом поновлення діяльності раніше існуючих підприємств. При цьому слід зазначити, що число підприємств, які призупинили свою діяльність, переважає формування нових, і складає  $4,3\%$ . Основними причинами цього є процеси повної або часткової ліквідації ( $2,2\%$ ) та тимчасового призупинення виробництва ( $1,7\%$ ), де трансакції, як юридичні угоди щодо формування портфеля замовлень та виконання контрактів, перевищили можливості компромісів і поступок для підприємств, що й призводить до втрати їх юридичної самостійності. Звичайно, тут мають вплив й інші фактори. Практика засвідчує, що в процесі виникнення і розв'язання в Україні корпоративних конфліктів застосовуються різні інструменти: від використання інсайдерських схем лобіювання до використання службового становища для забезпечення потрібного рішення.

Процеси реструктуризації на промислових підприємствах зі збереженням статусу юридичної особи проходять активніше. Упродовж 2001 – 2003 рр. питома вага подій щодо структурних змін на підприємствах в їх загальній кількості (з малими підприємствами) збільшилася з  $8,4$  до  $14,8\%$ . Реструктуризація на підприємствах проходить переважно шляхом взяття в оренду основних фондів іншого підприємства ( $8,2\%$ ), часткового збільшення активів підприємства через купівлю або передачу від іншої організації ( $3,0\%$ ), або продажу своїх активів ( $1,6\%$ ) та передачу в оренду основних фондів свого підприємства ( $1,6\%$ ).

Реструктуризація на середніх і великих підприємствах є більш масштабною і здійснюється з метою привести у відпові-

дність стратегічні трансакції з економічною стратегією розвитку корпорацій в напрямку збільшення активів підприємства або їх зменшення. Зокрема, в 2003 році кількість подій щодо структурних змін становила  $28,6\%$ , що відображають переважно взяття в оренду основних фондів іншого підприємства ( $13,3\%$ ), передачу в оренду основних фондів свого підприємства ( $5,3\%$ ), зменшення активів підприємства шляхом їх продажу ( $4,5\%$ ), або часткове збільшення активів шляхом їх передачі або купівлі ( $4,2\%$ ).

Разом з тим, слід зазначити, що більше як у  $70\%$  середніх і великих підприємств не відбуваються структурні зміни, що свідчить про певну стабільність виробничого потенціалу країни. На трансформаційні динамічні процеси решти підприємств більший вплив мають трансакції, які визначають характер реорганізаційних та структурних змін.

У цілому проведений аналіз свідчить, що підприємство (фірму) на різних історичних етапах можна розглядати як виробничо-комерційну структуру, що постійно змінюється в динаміці, яка на сучасному етапі розвитку суспільно-економічних відносин у своїй більшості перетворилася в акціонерне товариство (корпорацію). Основними перевагами корпорацій стало можливість докорінної перебудови виробництва шляхом залучення нових видів техніки і технологій, кращі умови залучення фінансових ресурсів, більші можливості створення нових товарів та завоювання ринків, менший ризик банкрутства та ін. Трансформаційні процеси у формі реструктуризації та реорганізації підприємств охоплюють широкий ареал інституційних процесів корпоративного сектора економіки країни. Доцільність реорганізації корпорації у вигляді злиття, поглинання, об'єднання та ін. підприємств на сьогодні не має однозначної оцінки. З одного боку – це є позитивним наслідком проявів ринкової дисципліни, де конкуренція на ринку може забезпечувати перехід однієї корпорації до іншої, яка реалізує більш ефективну стратегію розвитку. З іншого боку, як свідчить світовий і вітчизня-

ний досвід, реорганізація підприємств нерідко відбувається з метою завоювання більш надійних монопольних позицій перспективної корпорації. В Україні ці процеси поки що не стабілізувалися, де нерідко тенденції роздрібнення, розукрупнення підприємств превалюють над інтеграційними. Тому важливим аспектом подальших наукових досліджень є визначення ролі і впливу трансакційних витрат на трансформаційні процеси підприємств і формування корпоративних структур в цілому.

### Література

1. Булеев И. П., Богачев С. В., Мельникова М.В. Промышленные корпорации: особенности развития и принятия решений. Монография/ НАН Укрина. Ин-т экон. пр-ти. – Донецк, ИСН НАН Украины, 2003 – 116с.
2. Вехи экономической мысли. Теория фирмы. Т.2. Под ред. В.М. Гальперина. –СПб. : Экономическая школа. 2000. – 534 с.
3. Розанова Н. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке// Вопросы экономики – 2002 – №1. – С.50-67.
4. Смит Адам. Исследование о природе и причинах богатства народов. – Кн. 1: О причинах увеличения производительности труда и о порядке, в соответствии с которым продукт труда естественным образом распределяется между различными классами народа. – М.: Ось– 89.1997. – 256с.
5. Маршалл Альфред. Принципы экономической науки.-К.: АДС “УКМцентр”, 2001. – 216с.
6. Робинсон Дж. Экономическая теория не совершенной конкуренции, (пер. с англ.) – М.: Прогресс, 1986. – 257с.
7. Хикс Д. Теория экономической истории: Пер. с англ. Под общ. Ред. Р.М.Нуреева.- М.:НП Журн. “Вопросы экономики”, 2003. – 223с.
8. Шумпетер Йозеф А. Капитализм, социализм і демократія. (пер. з англ.) – К.: Основи, 1995. – 528с.
9. Нуреев Р. Институционализм: прошлое, настоящее, будущее // Вопросы экономики. – 1999. – №1. – С. 125-131.
10. Радыгин А. Слияние и поглощение в корпоративном секторе (основные подходы и задачи регулирования) // Вопросы экономики. – 2002. – №12, С.85-108
11. Пилюшенко В.Л., Бондаренко И. В. Маркетинговый механизм корпоративного управления процессом реструктуризации// Менеджер. – 2001. – №4.С.59-66.
12. Статистичний щорічник України за 2004 рік/ Держкомстат України.-Київ: Консультант. – 2005. – 590с.
13. Основні економічні показники діяльності підприємств суб’єктів підприємницької діяльності за 2003 рік. /Ст. бюлетень. Держкомстат України – Київ, 2004. – 169с.
14. Діяльність підприємств-суб’єктів підприємницької діяльності. /Ст. збірник. Держкомстат України – Київ, 2004. – 207с.

Статья поступила в редакцию 16.12.2005

**В.В. ЕРЕМЕЕВА,**

*Дальневосточный государственный университет путей сообщения*

### КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ СЛИЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА

Слияния компаний играют значительную роль в мировой экономике в последние годы. Так, доля объема слияний в ВВП развитых стран в 2004 г. варьировалась на уровне 6-13 %. Ведущие мировые концерны в последние годы сохраняют интерес к слияниям как к одному из самых надежных способов увеличить прибыль и

решить ряд других стратегических задач: Chevron – Unocal (нефтяная отрасль), Whirlpool – Maytag (производство бытовой техники), Procter & Gamble – Gillette (производство потребительских товаров), Cisco Systems – Nokia (производство телекоммуникационного оборудования), Microsoft –

© В.В. Еремеева, 2006