

ПРОТИРІЧЧЯ ТА ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ: БРЕНДИНГОВИЙ АСПЕКТ

© 2017 НІФАТОВА О. М.

УДК 338.439:658

Ніфатова О. М. Протиріччя та типологізація взаємодії інтегрованих структур бізнесу: брендинговий аспект

Мета статті полягає у виявленні протиріч та розробці типологізації взаємодії інтегрованих структур бізнесу з урахуванням брендингового підходу до управління. Виокремлено основні специфічні риси та протиріччя у формуванні інтеграційних процесів на вітчизняному ринку злиттів та поглинань. Виявлені протиріччя було систематизовано та обґрунтовано на трьох економічних рівнях: макро-, мезо- та мікроекономічному. Запропоновано типологізацію взаємодії бізнес-одиниць у процесі злиття або поглинання. Дана типологізація враховує брендинговий аспект через введення ознаки «за взаємодією брендів» – кластерна взаємодія, кругова взаємодія, холдингова взаємодія, лінійна взаємодія, що розширює науковий погляд на вивчення проблеми взаємодії бізнес-одиниць у процесі інтеграційних утворень. Розробка типологізації взаємодії інтегрованих структур бізнесу з урахуванням брендингового підходу до управління дозволяє більш дієво використовувати глибинну сутність брендингу як синергетичної сили, що реалізується в умовах системи інтеграції структур бізнесу на сучасному етапі розвитку національної економіки. Подальший розвиток питання брендингу в даній сфері суттєво вплине на результативність функціонування інтегрованих структур бізнесу за участю українських компаній.

Ключові слова: інтегровані структури бізнесу, брендинг, протиріччя, типологізація.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

Ніфатова Олена Михайлівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну (вул. Немировича-Данченка, 2, Київ, 01011, Україна)

E-mail: helen_bykhova@live.ru

УДК 338.439:658

UDC 338.439:658

Ніфатова Е. М. Противоречия и типологизация взаимодействия интегрированных структур бизнеса: брендинговый аспект

Цель статьи заключается в выявлении противоречий и разработке типологизации взаимодействия интегрированных структур бизнеса с учетом брендингового подхода к управлению. Выделены основные специфические черты и противоречия, возникающие в процессе интеграции на отечественном рынке слияний и поглощений. Выявленные противоречия были систематизированы и обоснованы на трех экономических уровнях: макро-, мезо- и микроэкономическом. Предложена типологизация взаимодействия бизнес-единиц в процессе слияния или поглощения. Данная типологизация учитывает брендинговый аспект посредством введения признака «взаимодействие брендов» – кластерное взаимодействие, круговое взаимодействие, холдинговое взаимодействие, линейное взаимодействие, что расширяет научный взгляд на изучение проблемы взаимодействия бизнес-единиц в процессе интеграционных образований. Разработка типологизации взаимодействия интегрированных структур бизнеса с учетом брендингового подхода к управлению позволит более эффективно использовать глубинную сущность брендинга как синергетической силы, которая реализуется в условиях системы интеграции структур бизнеса на современном этапе развития национальной экономики. Дальнейшее развитие вопросов брендинга в данной сфере существенно повлияет на результативность функционирования интегрированных структур бизнеса с участием украинских компаний.

Ключевые слова: интегрированные структуры бизнеса, брендинг, противоречия, типологизация.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 10.

Ніфатова Елена Михайловна – кандидат экономических наук, доцент кафедры предпринимательства и бизнеса, Киевский национальный университет технологий и дизайна (ул. Немировича-Данченко, 2, Киев, 01011, Украина)

E-mail: helen_bykhova@live.ru

Nifatova O. M. The Contradictions and Compartmentalizing the Interactions between Integrated Business Structures: Aspect of Branding
The article is aimed at identifying contradictions and developing a compartmentalizing as to the interaction between integrated business structures, taking into consideration the branding approach to management. The main specific features and contradictions that arise in the process of integration in the domestic market of mergers and acquisitions have been allocated. The contradictions identified were systematized and substantiated at three economic levels: macro-, meso-, and microeconomic. A compartmentalizing of the business units interaction in a merge or an acquisition process has been proposed. This compartmentalizing takes account of the branding aspect through the introduction of «brands interaction» – cluster interaction, circular interaction, holding interaction, linear interaction, which enhances the scientific view of exploring the problem of business units interaction in the process of the formations becoming integrated. The development of a compartmentalizing as to the interaction between integrated business structures, taking into consideration the branding approach to management, would provide a more effective use of the fundamental nature of branding as synergistic force in terms of the system of integration of business structures at the current stage of development of the national economy. Further development of branding issues in this sphere will have a significant impact on the functioning of the integrated business structures with the participation of Ukrainian companies.

Keywords: integrated business structures, branding, contradictions, compartmentalizing.

Fig.: 2. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 10.

Nifatova Olena M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technologies and Design (2 Nemyrovycha-Danchenka Str., Kyiv, 01011, Ukraine)
E-mail: helen_bykhova@live.ru

Посилення консолідації та глобалізація економічних процесів поступово змінюють традиційні системи взаємовідносин ринкових суб'єктів, які склалися у ХХ столітті. Все більшу силу як у конкурентній боротьбі, так і в каналах розподілу стали отримувати великі інтегровані структури бізнесу (ІСБ). Така зміна відбулася і завдяки тому, що інтегровані структури біз-

несу стали більшою мірою орієнтуватися на маркетинг і розвиток власних брендів.

Очевидним є активне поширення інтегрованих структур бізнесу з орієнтацією на брендинговий підхід в Україні і світі, що підкріплене зростанням кількості присвячених даній тематиці наукових публікацій. Розвиток концепції та різних теоретичних підходів до брендингу

формує коло нових завдань, вирішенню яких присвячені роботи провідних учених світу, серед яких: К. Келлер [1], Д. ЛеПла [2], С. Девіс, А. Паркер, М. Макдоналд [3] та інші. У питанні розвитку інтегрованих структур бізнесу та інтегрованих до них систем управління фахівцями є: М. Кизим [4], В. Пономаренко [4], А. Пилипенко [5] та ін.

Але, незважаючи на стрімкий розвиток брендингу, багато теоретичних і практичних аспектів цієї галузі знань залишаються відкритими для вивчення. Слід зазначити, що концепція управління брендами ІСБ, попри свою актуальність, досі не має усталеної термінології та структури. Це визначає необхідність систематизації знань, розробки методології наукових досліджень у сфері управління брендами ІСБ. Крім того, на сьогоднішній день відсутнє трактування поняття «брендинг інтегрованої структури бізнесу», не запропоновано розгорнуту класифікацію ІСБ, не проведено всебічного аналізу передумов успішного розвитку брендів ІСБ.

Незважаючи на неухильно зростаючу популярність і вдосконалення теоретико-методологічних підходів, відсоток інтегрованих структур бізнесу, які не досягають своїх цілей, зберігається на високому рівні. На нашу думку, така ситуація обумовлена відсутністю фундаментальних досліджень, що дозволяють в повному обсязі розкрити глибинну сутність брендингу як синергетичної сили, що реалізується в умовах системи інтеграції структур бізнесу.

Отже, метою статті є виявлення протиріч та розробка типологізації взаємодії інтегрованих структур бізнесу з урахуванням брендингового підходу до управління.

Угоди злиття та поглинання розглядаються у світі як потужне джерело отримання нематеріальних активів. Але у світовій практиці розрізняють багато видів угод, які укладаються на ринку злиттів та поглинань. Передусім це стосується безпосередньо самого поняття «злиття». Дане поняття розглядається як об'єднання підприємств в одне; операції LBO та MBO (вкуп акцій позиковими засобами); поглинання-придбання; вороже поглинання; рекапіталізація; зворотне злиття; зміна структури власності; виділення та продаж бізнес-одиниці (передача корпоративного контролю іншим акціонерам) [6].

Аналіз даних відносно сукупного доходу 200 найбільших українських інтегрованих структур бізнесу у 2016 р. показав, що даний показник складає 2 трлн грн, що на 24% більше порівняно з показником 2015 р. Даний спад пояснюється процесом девальвації гривні.

Слід зазначити, що сумарний дохід 200 найбільших вітчизняних ІСБ склав у 2016 р. усього 37% від доходу відомої корпорації Apple, якій вдалося за останній рік збільшити свої активи на 28%. Серед інтегрованих структур бізнесу, які потрапили до рейтингу 200 найприбутковіших, державні компанії складають 19%. Доходи НАК «Нафтогаз України» та ДП «Енергоринок» складають 50% доходів всіх державних ІСБ [7].

На рис. 1 представлено галузевий розподіл ІСБ у відсотковому співвідношенні. Лідерами стали енерге-

тичний та гірничо-металургійний сектор, далі йде агропромисловий, а останнє місце займає сектор інформаційних технологій, який переважно представлений операторами мобільного зв'язку [8].

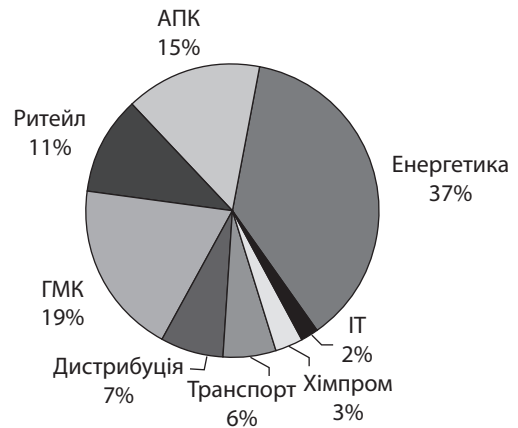


Рис. 1. Відсоткове співвідношення найбільш прибуткових інтегрованих структур бізнесу в галузевому розрізі

Злиття і поглинання в усьому світі є загальновизнаним інструментом інтеграції та глобалізації економіки. Крім того, розвиток інтегрованих структур бізнесу є дієвим заходом підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності компаній.

Отже, враховуючи результати проведеного аналізу, можливим стає виокремлення основних специфічних рис і протиріч у формуванні інтеграційних процесів на вітчизняному ринку злиттів та поглинань (табл. 1).

Вивчення та аналіз передумов розвитку інтегрованих структур бізнесу стали підґрунтям для виявлення протиріч на макро-, мезо та мікроекономічному рівнях. Більш того, вони перебувають у площині вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища і безпосередньо впливають на ефективність функціонування інтегрованих структур бізнесу. Зазначені вище протиріччя у формуванні інтеграційних процесів на вітчизняному ринку злиттів та поглинань мають безпосереднє відношення до середовища позиціонування конкретної інтегрованої структури. Отже, очевидним стає наявність підстав для опису та обґрунтування протиріч у створенні та функціонуванні інтегрованих структур бізнесу на трьох економічних рівнях, що схематично зображено на рис. 2.

Отже, до основних протиріч, що виникають у процесі створення та функціонування інтегрованих структур бізнесу на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях, слід віднести:

- ★ недосконалість господарського та податкового законодавства щодо функціонування інтегрованих структур;
- ★ економічну непередбачуваність фіскального законодавства;
- ★ політичну нестабільність та військовий конфлікт на сході країни;
- ★ недостатність досвіду в управлінні;
- ★ обмеженість у доступі до адміністративного ресурсу під час залучення інвестицій;

Протиріччя у формуванні інтеграційних процесів на вітчизняному ринку злиттів та поглинань

Сформовані протиріччя	Сутність протиріччя
Невпорядкованість та непрозорість бізнесу	Це протиріччя виражається через відсутність оптимізованої структури бізнесу; недостатню документальну урегульованість відносин між суб'єктами ринку; злиття компаній з метою досягнення короткострокових цілей та відсутність стратегічної орієнтації; низький рівень корпоративної культури та недосконалий механізм управління
Порушення у сфері корпоративного права	Дане протиріччя проявляється через відсутність повного покриття учасниками статутного капіталу вкладів; збільшення дисбалансу в розмірах статутних капіталів; ігнорування правил зіставлення розміру чистих активів і розміру власного статутного капіталу; несвоєчасне повідомлення кредиторів про зменшення статутного капіталу компанії; продаж неоплачених частин статутного капіталу; недотримання правил корпоративних домовленостей щодо виходу або продажу афілійованих компаній
Порушення вимог антимонопольного законодавства	Дане протиріччя виражається через порушення процедур економічної концентрації та уникнення постлегалізації концентрацій, які спостерігалися в минулому
Відсутність належного правового регулювання процесів на ринку злиттів та поглинань	Протиріччя виникає внаслідок відсутності належного законодавчого регулювання чітких процедур злиття та поглинання
Відсутність єдиного підходу до управління торговими марками (брендами)	Протиріччя виникає внаслідок відсутності дієвого механізму управління брендами ІСБ, через що зникає синергетичний ефект від взаємодії бізнес-одиниць

- ✦ ризик монополізації ринку державою та високий рівень корупції на регіональних рівнях;
- ✦ високий рівень конкуренції на міжнародних ринках;
- ✦ «агресивну» поведінку конкурентів на внутрішньому ринку;
- ✦ низьку платоспроможність вітчизняних споживачів продукції інтегрованих структур;
- ✦ відсутність кваліфікованих фахівців із конкретної спеціальності на рівні регіону;
- ✦ відсутність достовірної інформації про реформування галузей економіки, де функціонують інтегровані структури;
- ✦ нерівномірність у забезпеченості необхідними виробничими ресурсами конкретних регіонів країни, де виникає інтегрована структура;
- ✦ дефіцит обігових коштів;
- ✦ високу вартість початкових вкладень капіталу під час формування інтегрованої структури;
- ✦ довготривалість реалізації інтеграційного процесу в результаті високого ступеня бюрократизації;
- ✦ наявність адміністративних бар'єрів під час налагодження партнерських виробничих стосунків;
- ✦ потребу у високовартісних витратах на екологічну програму регіону;
- ✦ необхідність розбудови соціально-побутової та соціально-культурної інфраструктури на місцевому рівні;
- ✦ суперечності в економічних інтересах серед учасників інтегрованої структури;
- ✦ протиріччя на рівні персоналу підприємств, що входять до інтегрованої структури та розбіжності у стратегіях розвитку учасників структури;
- ✦ мінливість дивідендної політики нової компанії та опір окремих акціонерів під час перерозподілу корпоративних прав;

- ✦ антагоністичні стосунки з місцевими адміністративними структурами;
- ✦ значні витрати на об'єднання інформаційних технологій підприємств, що об'єднуються в інтегровану структуру;
- ✦ недооцінку обсягу інвестиційних ресурсів через інфляційні коливання національної грошової одиниці та невизначеність середовища інтегрованої взаємодії внаслідок тіньових схем ведення бізнесу.

Протиріччя сутності інтеграційних процесів формує необхідність систематизації класифікаційних ознак видів злиттів та поглинань, які представлені множинністю варіантів взаємодії. Отже, з метою встановлення взаємозв'язку між науковим представленням і практичним застосуванням, а саме – для більш детального уявлення процесу взаємодії бізнес-одиниць за умови злиття або поглинання, звернемо увагу на їх класифікацію (табл. 2).

ВИСНОВКИ

Отже, спираючись на аналіз типологізації взаємодії бізнес-одиниць в процесі злиття або поглинання, слід запропонувати систематизацію та доповнення класифікаційних ознак. У наведеній класифікації взаємодії бізнес-одиниць в процесі злиття або поглинання відображено найбільш вагомі, на думку автора, види класифікацій, які були запропоновані різними вченими-економістами [4; 5; 7; 9; 10]. Крім того, дана класифікація взаємодії бізнес-одиниць в процесі злиття та поглинання враховує брендинговий аспект за допомогою ознаки «за взаємодією брендів» – кластерна взаємодія, кругова взаємодія, холдингова взаємодія, лінійна взаємодія, що розширює науковий погляд на вивчення проблеми взаємодії бізнес-одиниць в процесі інтеграційних утворень.

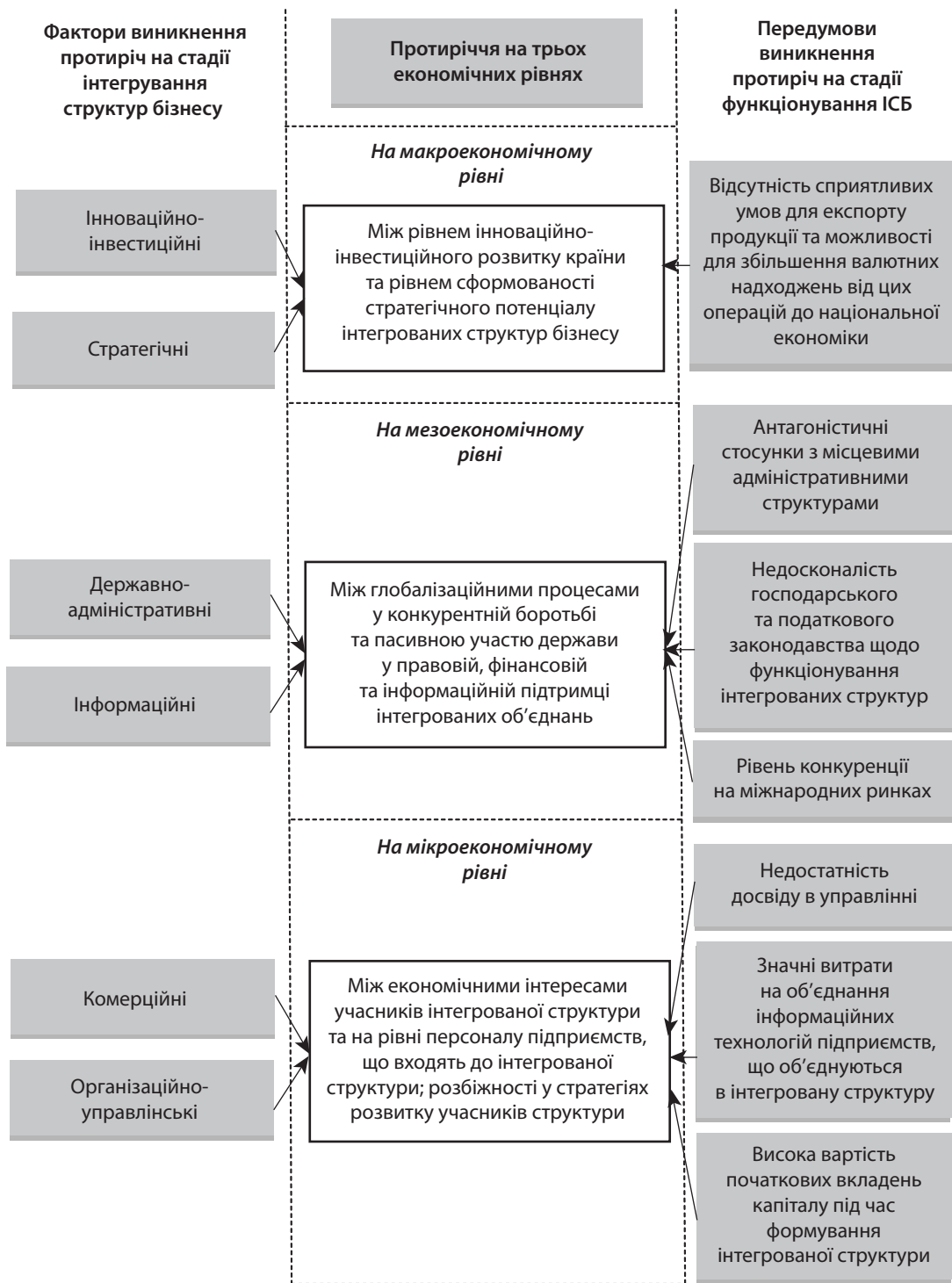


Рис. 2. Протиріччя, які виникають у процесі створення та функціонування інтегрованих структур бізнесу на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях

Таким чином, розробка типологізації взаємодії інтегрованих структур бізнесу з урахуванням брендингового підходу до управління дозволить більш дієво використовувати глибинну сутність брендингу як синергетичної сили, що реалізується в умовах системи інтеграції структур бізнесу на сучасному етапі розвитку національної економіки. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Keller K. Strategic Brand Management. K. Keller-Prentice Hall, 2007. 720 p.

2. LePla J., Davis S. V., Parker L. M. Brand Driven: The Route to Integrated Branding through Great Leadership. Bloomington: AuthorHouse, 2007. 388 p.

3. McDonald M., Mouncey P. Marketing Accountability: A new Metrics Model to Measure Marketing Effectiveness. London: KoganPage, 2011. 294 p.

4. Інтегровані структури бізнесу: проблеми теорії та практики оцінювання конкурентоспроможності: монографія/М.О.Кизим, В.С.Пономаренко, В.М.Горбатов, О.М.Ястремська та ін. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 368 с.

Типологізація взаємодії бізнес одиниць в процесі злиття та поглинання

Класифікаційні ознаки	Сутнісний зміст класифікаційних ознак
1	2
<i>1. За географічною ознакою</i>	
1.1. Транснаціональні	В угодах злиття та поглинання беруть участь транснаціональні корпорації
1.2. Міжнародні	В угодах злиття та поглинання беруть участь компанії, що здійснюють діяльність у різних країнах
1.3. Національні	Об'єднання компаній, розташованих у межах однієї держави
1.4. Регіональні	Об'єднання компаній, які функціонують у межах однієї країни, але в різних її областях
1.5. Локальні	Об'єднання компаній, які не виходить за рамки одного населеного пункту
<i>2. За національною приналежністю угоди</i>	
2.1. Внутрішні угоди	Угода здійснюється в межах однієї держави
2.2. Експортні угоди	Переорієнтація контролю зарубіжними учасниками ринку
2.3. Імпортні угоди	Переорієнтація контролю над іноземною компанією
2.4. Змішані угоди	Відбуваються за участю транснаціональних корпорацій та підприємств, які мають активи в різних державах
<i>3. За характером інтеграційних процесів</i>	
3.1. Горизонтальне злиття	Злиття компаній, які діють на спільному ринку, у спільній галузі, виробляють близькі за призначенням товари, або мають однакові технологічні стадії виробництва
3.2. Вертикальне злиття	Злиття компаній різних галузей, які пов'язані спільним технологічним процесом виробництва товару, тобто розширення діяльності компанії-покупця за рахунок впровадження попередньої або наступної виробничої стадії
3.3. Паралельне злиття	Злиття компаній, які випускають взаємопов'язані (взаємодоповнюючі) товари
3.4. Кругове злиття	Злиття компанії однієї галузі з компанією іншої галузі, яка не є постачальником, споживачем або конкурентом
3.5. Реорганізація	Злиття компаній, задіяних у різних сферах бізнесу
<i>4. За інтересами учасників</i>	
4.1. Дружні	Злиття відбувається за підтримкою керівного складу та акціонерів обох компаній
4.2. Ворожі	Злиття і поглинання відбувається без згоди керівного складу цільової компанії (компанії-мішені) та супроводжується рядом заходів, які перешкоджають поглинанню
<i>5. За мотивом злиття або поглинання</i>	
5.1. Мотив зростання	Пояснюється можливістю зростання ринкової частки та можливістю позбавлення від конкурентів завдяки їх поглинанню
5.2. Інвестиційний мотив	Пояснюється необхідністю оптимального розміщення вільних коштів, купівлею недооцінених активів
5.3. Інформаційний мотив	Пояснюється можливістю обміну знаннями та отримання інформації про технології за рахунок приєднання потенціалу компанії, яка поглинається
5.4. Захисний мотив	Пояснюється можливістю отримання конкурентних (підвищення вхідних ринкових бар'єрів для потенційних конкурентів) переваг
5.5. Мотив акціонерів	Пояснюється можливістю залучення стратегічних інвесторів і підвищення прибутковості для власників компанії
<i>6. За джерелами фінансування</i>	
6.1. Угоди з використанням боргового фінансування	Особливість такої угоди полягає в тому, що компанія, яка здійснювала поглинання, позичає суму коштів, зазвичай близько 70% вартості покупки. Отримані позикові кошти надаються під забезпечення активів бізнесу, що купується, виплати відсотків і погашення позики передбачається за рахунок майбутнього потоку грошових коштів придбаної компанії (найчастіше за рахунок її поділу й подальшого продажу частинами)
6.2. Угоди з використанням власних коштів	Здійснюється, коли неможливо або недоцільно залучення значних позикових ресурсів
6.3. Угоди зі змішаними джерелами фінансування	Злиття здійснюється на паритетних умовах
<i>7. За типом</i>	
7.1. Узгоджене злиття	Одне підприємство набуває інше підприємство на умовах, рекомендованих керівництвом компанії-цілі власникам її акцій

1	2
7.2. Оскаржене поглинання	Пропозиція про купівлю акцій роблять безпосередньо власникам акцій, при цьому керівництво компанії-продавця може оскаржити потенційну угоду
7.3. Відторгнення	У разі продажу непрофільних підрозділів
7.4. Викип управляючими	У разі придбання компанії його менеджерами
<i>8. За взаємодією брендів</i>	
8.1. Променева (кластерна) взаємодія	Взаємодія брендів компаній відбувається за кластерною структурою, тобто бренди компаній об'єднуються у групи за сферами діяльності, призначенням, цільовими аудиторіями та ін.
8.2. Кругова взаємодія	Взаємодія брендів спрямована на виконання комплексу функцій для одного споживача; споживач отримує можливість ефективно взаємодіяти з групою брендів, яка може задовольнити його потреби комплексно
8.3. Холдингова взаємодія	Така взаємодія виникає у випадку об'єднання підприємств у холдинг, в основі бренда кожної компанії використовується один бренд як головний
8.4. Лінійна взаємодія	Така взаємодія характерна для вертикального злиття, коли бренд виробника стає опорою для бренда постачальника та бренда продавця

5. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. 152 с.

6. 200 найбільших компаній України 2015 року. URL: http://biz.censor.net.ua/resonance/3011931/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2015_roku

7. Эффективные слияния и поглощения. URL: <http://e-xecutive.ru/management/practices/338280-effektivnyye-sliyaniya-i-pogloscheniya>

8. База угод M&A в Україні – 2015. URL: <http://mergers.com.ua/ua/m-anda-analysis/deals-database/deals-database-ukraine-2015>

9. Табахарнюк М. Гра на мільйон: практика злиття та поглинань в Україні. Київ: Український видавничий комплекс, 2012. 302 с.

10. Дайер Дж. Х., Сингх Х. Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ. *Российский журнал менеджмента*. 2009. Т. 7. № 3. С. 65–94.

REFERENCES

“Baza uгод M&A v Ukraini – 2015” [Database of M&A transactions in Ukraine – 2015]. <http://mergers.com.ua/ua/m-anda-analysis/deals-database/deals-database-ukraine-2015>

Dayer, Dzh. X., and Singkh, Kh. “Otnoshencheskiy podkhod: kooperativnaya strategiya i istochniki mezhorganizatsionnykh

konkurentnykh preimushchestv” [Relational approach: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. Vol. 7, no. 3 (2009): 65–94.

“Effektivnyye sliyaniya i pogloscheniya” [Effective mergers and acquisitions]. <http://e-xecutive.ru/management/practices/338280-effektivnyye-sliyaniya-i-pogloscheniya>

Kyzym, M. O. et al. *Intehrovani struktury biznesu: problemy teorii ta praktyky otsiniuvannya konkurentospromozhnosti* [Integrated business structure: problems of theory and practice of evaluation of the competitiveness]. Kharkiv: INZhEK, 2010.

Keller, K. *Strategic Brand Management*. Prentice Hall, 2007.

LePla, J., Davis, S. V., and Parker, L. M. *Brand Driven: The Route to Integrated Branding through Great Leadership*. Bloomington: AuthorHouse, 2007.

McDonald, M., and Mouncey, R. *Marketing Accountability: A new Metrics Model to Measure Marketing Effectiveness*. London: KoganPage, 2011.

Pylypenko, A. A., and Yaroshenko, I. V. *Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanymy strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Organization of management of integrated structures of business in the context of a balanced scorecard]. Kharkiv: NZhEK, 2007.

Tabakharniuk, M. *Hra na milion: praktyka zlyttia ta pohlynan v Ukraini* [Million dollar: the practice of mergers and acquisitions in Ukraine]. Kyiv: Ukrainyskiy vydavnychiy kompleks, 2012.

“200 naibilshykh kompanii Ukrainy 2015 roku” [The 200 largest companies of Ukraine in 2015]. http://biz.censor.net.ua/resonance/3011931/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2015_roku