



УДК 334.7.01

**А.И. Шлафман****ГЕНЕЗИС ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ  
В ЭКОНОМИКЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ:  
ПРОБЛЕМЫ ЦИКЛИЧНОСТИ И ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ****A.I. Shlafman****THE GENESIS OF THE INTEGRATION PROCESSES IN THE ECONOMY  
OF THE RUSSIAN FEDERATION:  
THE PROBLEM OF CYCLICITY AND STATE REGULATION**

Предпринята попытка провести причинно-следственные связи и генезис развития интеграционных взаимодействий в экономике РФ. Определены циклические формы развития интеграционных процессов в экономике России

ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦИКЛИЧНОСТЬ. КОНЦЕНТРАЦИЯ КАПИТАЛА. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ.

In this article the author makes an attempt to hold a causal relationships and the Genesis of the development of integration interaction in the economy of the Russian Federation. Defined in circular form of the development of integration processes in the economy of Russia

INTEGRATION PROCESSES. ECONOMIC CYCLICALITY. THE CONCENTRATION OF CAPITAL. GOVERNMENT REGULATION OF INTEGRATION PROCESSES.

Развитие интеграционных процессов в экономике страны свидетельствует об укреплении позиций крупных хозяйствующих субъектов рынка, в том числе об их инвестиционной привлекательности. В этой связи актуальным направлением исследования может стать поиск закономерностей в развитии интеграционных процессах, что позволит прогнозировать изменения в предпринимательском и инвестиционных климате отечественных регионов.

Обращаясь к теоретическим основам, следует отметить, что наибольшее распространение в современной научно-практической литературе [5] получила категория «интеграция». Интеграция как экономическое явление и процесс раскрывается через соединение раннее не связанных подсистем и элементов социально-экономических систем.

Интеграция как управленческое решение представляет собой самую общую форму концентрации капитала, в рамках которой происходит объединение возможностей и активов предприятий для достижения обоюдных целей на долгосрочную перспективу.

Ожидаемый синергетический эффект зачастую носит второстепенный характер, интеграция, по мнению большинства исследователей, больше характеризует процессы простого сложения мощностей и возможностей. Интеграционные процессы в экономике служат таким целям, как защита от недобросовестной конкуренции, повышение качества благ, повышение потребительской стоимости товаров, работ и услуг.

Консолидация представляет собой частную форму интеграции, свойства которой могут иметь как постоянный, так и дискретный во времени характер. Консолидация зачастую характеризует набор объединенных возможностей компаний для достижения общей цели без объединения активов. Консолидация применима к процессам формирования общественных объединений и процедурам объединения государственных и частных интересов для достижения единой цели развития экономики [2]. Сложным, комплексным эффектом от консолидации является улучшение отдельных показателей деятельности консолидированных компаний,

формирование синергетического эффекта от консолидации в рамках локального рынка или отрезка времени.

Слияния на современном конкурентном рынке представляют собой как форму защиты, так и своего рода форму агрессивного нападения. Прикладное значение этой научной категории отражается на росте хозяйствующих субъектов и их трансформации.

Как известно, слияния добровольные представляют собой форму ведения хозяйственной деятельности, когда два и более юридических лица путем объединения своих активов формируют новое юридическое лицо. Таким образом, мы наблюдаем не генезис какого-то одного предприятия, а появление нового вида предприятия. Процессы слияния позволяют защитить интересы разработчиков инновационных проектов от прямого копирования результатов их интеллектуального труда за счет включения их достижений в более сложные продукты. Слияния защищают позиции предприятий резидентов от экспансии транснациональных компаний на локальные рынки [4].

Параллельно с добровольными слияниями наблюдаем навязанные условия слияния или, как их еще называют, поглощения. В этом случае с юридической точки зрения новый субъект экономических отношений не появляется, а с точки зрения экономики сформированный в результате поглощения экономический субъект становится обладателем новых конкурентных преимуществ.

Двойственность этого вопроса регулируется государством посредством антимонопольного законодательства и контроля за рейдерскими захватами.

Однако как бы ни были сложны процессы поглощения, их агрессивный характер ярко иллюстрирует конкурентное направление развития стратегии предприятия. Наступательная стратегия, построенная на основе слияния и поглощения, формирует условия для использования большего набора источников конкурентных преимуществ, при этом как воспользуется новыми возможностями хозяйствующий субъект предугадать трудно.

Остановимся на предыстории, которая предопределила нашу заинтересованность в данной проблеме.

Задавая себе вопрос об эффективности системы планового хозяйства СССР, совре-

менные исследователи видят ее недостатки в сложном механизме внедрения и реализации новых идей, в пристрастии руководителей к внешним эффектам и их безответственности на местах. При этом существует иной взгляд на построение реальных взаимодействий в плановой экономике. Так, в рамках планирования определялось, какие подсистемы отраслевых рынков будут взаимосвязаны, а также регламентировались условия взаимодействия ключевых участников производственных отношений и окружающей их инфраструктуры.

Еще одним интереснейшим аспектом развития плановых взаимодействий представляется система определения объемов выпуска и ресурсообеспеченности предприятий, принципы построения которой определяли, в свою очередь, требования к построению отношений взаимного сотрудничества как крупных предприятий, так и обслуживающих производств.

Последний, но немаловажный аспект планового хозяйства – ориентация производства на нужды потребителя. Многие писали о том, что продукция СССР была во многом утилитарна, простовата, однако объемы ее производства, ориентированные на сегменты рынка, потреблялись полностью. Понятие «дефицит» относилось к импортной продукции и лишь к отдельным позициям отечественного производства. В дефиците были продукты, работы и услуги, ориентированные на повышение уровня комфортности жизнедеятельности и творческого развития личности, что не являлось для общества приоритетной задачей.

Итак, в рамках планового хозяйства мы можем наблюдать реализацию на практике ключевых принципов организации интеграционных процессов, которые актуальны и сегодня.

Принцип системности требует от предприятий комплексного планирования построения взаимоотношений по единым нормам и правилам взаимодействия их структурных элементов. Подсистема качества, подсистема учета и контроля, подсистема отгрузки и хранения и многое другое для двух и более интегрирующихся предприятий должны быть унифицированы [3].

Принцип замкнутости, реализуемый через определение круга вовлеченных в интег-



рированное взаимодействие предприятий, определяет круг ответственных лиц – руководителей и подчиненных им подразделений, которые необходимы и достаточны для организации удовлетворения выделенной потребности общества.

Принцип разграничения ответственности, каждый шаг перехода в новом интеграционном процессе подразумевал контрольные точки с обеспечением доступа к информации контролирующих органов и общественных организаций. Такой подход реализуем и сейчас, в рамках развития менеджмента качества, когда популяризируются способы и методы производства, а также подходы к контролю за бизнес-процессами [4].

В научной литературе также определяют принципы рациональности, суперпозиции, централизации и т. д., сущность которых для любой интегрированной экономической системы одна: они выстраивают требования к построению долгосрочных отношений сотрудничества.

Мы знаем, что плановая экономика продемонстрировала черты собственной неэффективности и вместо модернизации подверглась разрушению под давлением политических и социально-экономических факторов.

В генезисе интеграционных процессов несомненно большую роль сыграла приватизация. Процесс распределения общественной собственности до сих пор не прозрачен, в нем налицо некомпетентность функционеров от власти. Разрушение хозяйственных связей вовсе было не обязательным, по мнению многих ученых достаточно было выставить требования к приватизации комплексов и отношения сотрудничества интегрированных хозяйственных структур были бы сохранены.

Следует обратить внимание на то, что с переходом на рыночный способ хозяйствования предприятия отказывались от непрофильных производств и вспомогательных активов. Были упразднены ремонтные службы на нефтедобывающих производствах и ряд служб в нефтеперерабатывающем комплексе. Разделились и до сих пор не нашли общих путей к развитию легкая промышленность и целая система прядильно-ниточных комбинатов.

На современном этапе развития экономических отношений мы наблюдаем обособ-

ление конструкторских бюро и исследовательских институтов от профильных производств.

Единственным сохранившим темпы развития интеграционным процессом осталась экспансия венчурного иностранного капитала, которая позволила закрепиться на отечественном рынке компаниям Юнилевер, Проктер энд Гэмбл и некоторым другим представителям международных конгломератов. Транснациональные особенности интеграционных процессов более стабильны, но это отражает лишь более продолжительный период их циклов.

Таким образом, до начала XX в. экономический цикл развития бизнес-процессов в России замкнулся на дезинтеграции. Экономический цикл, связанный с развитием интеграционных процессов, характерен не только для российской экономики. Так, он был ярко проиллюстрирован Патриком Гоханом на примере развития экономики США [3].

Цикличность интеграционных процессов не зависит от политического строя, а является производной от функции концентрации капитала, которая одновременно с множеством благ имеет и негативный эффект. Контролировать разрастающиеся активы необходимо с помощью универсальных средств, однако даже сейчас не существует единых механизмов такого контроля.

Сложным аспектом деятельности любого предприятия является его развитие. Наибольших успехов с точки зрения темпов роста предприятие демонстрирует на начальных этапах, когда прирост рассчитывается на изначально малые абсолютные показатели его деятельности. Гораздо более скромные относительные показатели хозяйственной деятельности демонстрируют предприятия в периоде стагнации или активного роста.

И та и другая стадия жизненного цикла предприятия подразумевает предельный прирост ключевых показателей деятельности, который достигнут благодаря грамотному использованию внешних и внутренних факторов развития, а также рациональному комбинированию ресурсов. Однако неминуемо наступает момент времени, для многих предприятий – целый период жизненного цикла, когда возможностей предприятия недостаточно и руководство обращает внимание на

использование чужих достижений. Речь идет об оценке возможностей по интеграции, консолидации или слиянию. В экономической теории эти понятия имеют сходные значения и зачастую применяются авторами как синонимы, при этом все они подходят под определение процессов концентрации капитала [1]. Сложным элементом этих процессов является мотивация к концентрации капитала, которая в свою очередь, порождает особенности интеграции, консолидации и слияния.

В новом тысячелетии наблюдается повышение интенсивности интеграционных процессов. Это касается и отечественных компаний, которые также нашли свои ниши в концентрации капитала на территории России. При этом интереснейшей тенденцией интеграционных процессов представляется возврат непрофильных активов предприятиям, 20 лет назад отказавшимся от них. В новом тысячелетии растет количество форм отношений аутсорсинга, которые перерастают зачастую в прямые слияния [2]. Производственные предприятия возвращают под свое управление сервисные предприятия, растет влияние вертикально интегрированных компаний на развитие инфраструктурных процессов. Все это реализуется на фоне требований государства к экономическим субъектам по инновационной составляющей деятельности, что безусловно повышает ответственность партнеров при построении новых отношений интеграции.

Сложности на пути становления новых интегрированных структур лежат в расширении экспансии иностранного капитала. При этом целями слияний и поглощений становятся высоколиквидные активы – торговля, сфера услуг [3]. Иностраный капитал пока еще присматривается к надежности российской экономики, размещая блочно-модульные производства без производства цельных компонент.

Таким образом, в новом веке для отечественного капитала раскрыты возможности освоения новых направлений бизнеса с помощью интеграционных процессов. Однако для обеспечения уверенной деятельности современных предпринимателей в рыночной среде государству предстоит еще многое сделать.

Структурное представление современных производств определяет направление концентрации капитала. Такие направления, как исключительно вертикальное или сугубо горизонтальное взаимодействия на рынке практически отсутствуют [6]. Современный руководитель старается представить картину рынка в комплексе воздействия факторов развития, а значит предприятие заинтересовано в интеграционных процессах, затрагивающих два и более направлений деятельности компании. В лучшем случае концентрация капитала позволяет извлечь положительный эффект в долгосрочной перспективе, тогда как сложности по реализации интеграционных процессов возникают уже на этапе заключения соглашения о сотрудничестве, не говоря о полном слиянии.

Большинство проблем касается норм и принципов работы с инфраструктурой. По-разному используется региональная инфраструктура, существуют самостоятельные требования в организации инфраструктуры собственной деятельности [7]. В совокупности проблем перед объединяющимися предприятиями встает проблема согласования не столько крупных, определяющих бизнес-процессов, сколько процессов, определяющих свойства стыковочных узлов на пути совместного использования активов.

Эти различия тем крупнее, чем выше достижения предприятий до момента принятия решения об интеграции. Так, системы управления формируют собственные схемы и процедуры отчетности, а также непосредственно процедуры принятия управленческих решений. Производственные цеха формируют собственные маршруты перераспределения ресурсов и результатов труда, сбытовые подразделения имеют как управленческие, так и технические особенности ведения деятельности.

Интеграция подразумевает либо самый сложный процесс по скрещиванию различных подходов, либо процессе принятия консолидированного решения на уровне руководства о формировании новой инфраструктуры для интегрированного предприятия в принципе. Последнее представляет собой серьезный шаг, ибо подразумевает большой объем финансовых и временных затрат на свою реализацию.



Широкомасштабное развитие интеграционные процессы за рубежом получили в прошедшем веке. Эти процессы проиллюстрировали весь перечень проблем, с которыми сталкиваются на рынке России сегодняшние участники процессов слияния. До 2000 г. в США и Европе были перераспределены все концессии на разработку месторождений и переработку ключевых минералов [8]. В руках группы учредителей сконцентрировались масштабные исследовательские лаборатории по разработке и прикладному использованию достижений НТР. В современной экономике России регулирование интеграции имеет место во множестве направлений государственного регулирования хозяйственных отношений.

Регулирование интеграционных процессов граничит с государственным регулированием деятельности отраслевых рынков, опирается на концептуальные основы регулирования конкурентоспособности, формирует требования для развития взаимодействия предприятий в рыночной среде.

Определяя место государственного регулирования интеграции предприятий, следует разграничивать основные области регулирования, затрагивающие системообразующие элементы процессов объединения предприятий и реализации предпринимательской деятельности в целом [9]. Так, хозяйственные отношения интеграции относительно развития технологий на открытых рынках характеризуются в современной экономике требованиями к организации договорных отношений, распределению ответственности за конечный результат, а также определению меры ответственности за нанесение ущерба сторонним экономическим субъектам в случае аварий и неполадок в реализации новых технологических решений.

Таким образом, объединение предприятий является процессом, затрагивающим как внутреннюю среду объединяющихся предприятий, так и воздействие результата их взаимодействия на внешнюю среду. Особое внимание государственные органы уделяют проблемам обеспечения экологической безопасности производств и соответствию результатов деятельности нормам и принципам физической безопасности потребителей.

Экономическая составляющая в реализации интеграционных процессов в современ-

ном предпринимательстве также подлежит регулированию. В этом направлении в последние несколько лет активно развивается антимонопольное законодательство, основой которого являются утвержденные требования к обеспечению открытой конкурентной борьбы на отраслевых рынках.

Большое значение для развития общества и экономики в целом имеет тарифное регулирование деятельности естественных монополий и олигополистических рынков [5].

Необходимо отметить факт развития естественных монополий как самостоятельных интегрированных структур, которые, пользуясь своим статусом, формируют свои условия интеграции предприятий. Так, новые технико-технологические решения на рынках, зависящих от деятельности естественных монополий, обязательно должны согласовываться с техническими решениями естественной монополии.

Таким образом, естественная монополия представляет собой искусственный барьер для входа новых технологических решений на зависимые рынки. Такая закрытость ведет либо к закрытости рынка и развитию коррупции, либо к отношениям поглощения, когда действительно важные технико-технологические решения в короткие сроки становятся собственностью естественной монополии, а ранее активное предприятие входит со своими активами в мощности монополиста. При этом борьба на этом рынке невозможна и регуляторов этих интеграционных процессов практически не существует.

Другой составляющей в развитии интеграционных процессов современного предпринимательства является регулирование обращения инноваций. Инновации как основное средство реализации предпринимательской деятельности играет свою высокую роль и имеет свою значимость для развития отдельного предприятия [2]. Формирование интегрированных предприятий делает предпринимательскую инновацию доступной. Это ведет к появлению новых технико-технологических либо организационных решений, но факт раскрытия индивидуальности инновации остается без регулятивного воздействия. Инновация в технологическом процессе может потерять свое значение, если будет доступна множеству производств. С другой стороны, важно обеспечить доступность вы-

сокотехнологичных решений на рынках конечного потребления. Особенно в условиях, близких к эскалации западных товаров на отечественном рынке на этапе вхождения России в ВТО.

Исходя из вышеизложенного, государственное регулирование интеграции предприятий можно считать смежным направлением развития государственного регулирования инновационной деятельности в экономике страны и ее регионов.

Следующим направлением государственного регулирования является формирование условий для организации и завершения деятельности. В этом направлении мы наблюдаем временное затишье активности государственных органов, которое уже привело на рынках западных и отечественных рейдеров. Недружественные захваты или поглощения стали импульсом к росту административных правонарушений в условиях преодоления результатов финансового кризиса 2008 г. [4]. Ослабленные компании с развитыми инновационными решениями стали легкими жертвами гринмэйла и во множестве примеров либо лишились своего индивидуального права на использование инноваций, либо были поглощены.

Таким образом, регулирование интеграционных процессов в современной экономике является самостоятельным направлением государственного регулирования, определяющим права и обязанности предпринимательских структур в процессах перехода прав собственности на средства производства и развития отношений слияния и поглощения, в результате которых исчезает одно юридическое лицо.

Конечно же, современная правовая база сохраняет общие принципы защиты прав собственности, но неэффективно защищает открытые предприятия от недобросовестной конкуренции со стороны недружественных участников рынка.

Следующей группой инструментов государственного регулирования, к которой имеет прямое отношение государственное регулирование интеграционных процессов современных предприятий, являются барьерные функции государственных актов, ограничивающих влияние зарубежных компаний на отечественных рынках [9]. Так, современное автомобилестроение не могло бы иметь

собственного образа без протекционистской политики государства. Привлечение сборочных производств на территорию России стало новой ступенью в развитии автомобильной промышленности. Этот шаг позволил отечественным предприятиям выйти на новый этап, и уже сейчас организованы совместные предприятия по производству комплектующих для иностранных автомобилей с привлечением инновационных решений отечественных предприятий.

Конечно, патриотические настроения диктуют нам поиск путей для обособленного развития и в этой отрасли. Политики настаивают на необходимости развития собственного автомобилестроения, тогда как экономисты видят новые решения в интеграции с мировыми лидерами автомобилестроения для формирования производственных платформ будущих отечественных производств.

В этих условиях важно сохранить предпринимательский потенциал отечественных предприятий. Важно обеспечить не выкуп отечественных идей для зарубежного производства, а культивировать инновации в отношении интеграции в границах Российской Федерации. Высокая концентрация таких идей и технических решений, основанных на них, в сочетании с базовыми навыками и опытом, полученным во взаимодействии и сотрудничестве с западными производителями, может помочь встать на самостоятельный путь развития и отечественному автомобилестроению. Этот путь представляется очень долгим и затрагивает не одно десятилетие. Но в рамках такого подхода можно с уверенностью говорить о накоплении опыта через реализацию интеграционных процессов, а значит, о формировании потенциала роста отрасли.

Отечественные компании сталкиваются на своем пути как с проблемами, которые пережили западные предприятия, так и с проблемами, имеющими исключительно отечественные корни. К последним следует отнести территориальную разрозненность тяжелых производств, неудовлетворительное состояние средств производства и региональной транспортной инфраструктуры.

Большинство выделенных проблем регулирования интеграционных процессов является порождением тяжелого перехода от плановой к рыночной экономике, однако имен-



но они формируют дополнительные задачи, для решения которых предприятия объединяются. Для исследователей порой возникает дилемма: поиск новых путей построения экономических связей или доработка тех принципов и правил, которые сложились в плановой экономике. Споры вокруг этих теоретико-методологических подходов разделяет черта инновационного развития, которая подталкивает нас к выходу на новый уровень конкурентных отношений в условиях вхождения России в ВТО.

Наблюдение за рынком слияний и поглощений в России приводит исследователей к заключению о том, что процессы на рынках цикличны. Так, банковский сектор во время кризиса конца XX в. продемонстрировал свои широкие возможности для развития отношений слияния и поглощения, множество самостоятельных коммерческих банков стали подразделениями ВТБ и Альфа-банка. В целом, для рынка финансовых услуг это был серьезнейший виток развития процессов концентрации капитала.

Интеграционные процессы могут иметь как формальный, так и неформальный характер, поскольку отношения аутсорсинга не несут в себе обязательного условия к слиянию-поглощению юридических лиц. Однако именно в этих отношениях реализуются базовые принципы сотрудничества, развитие которых наблюдается в новом синергетическом эффекте, благодаря грамотному применению преимуществ аутсорсера. Высокая специализация аутсорсера и его строгая ориентация на выделенные характеристики бизнес-процессов предприятия-заказчика формируют неповторимость работ, услуг и товаров аутсорсера и позволяют предприятию-заказчику формировать дополнительные конкурентные преимущества на сложившихся рынках.

Отношения долгосрочного сотрудничества далеко не редки в современной экономике, государственный сектор экономики формирует существенную долю современных отношений интеграции. Государственно-частные партнерства, целями и задачами которых является развитие потенциала тех или иных территорий, также представляют собой форму интеграционных процессов, а значит, имеют закономерное место в нашем исследовании. Их место и роль обычно характеризу-

ется формированием как новых вертикальных, так и диагональных связей [10]. Государство редко образует с частным капиталом горизонтальные отношения сотрудничества, избегая дублирования государственных и частных функций, реализуемых в проекте.

Рост количества интеграционных процессов наблюдался в кризисный этап развития 2008–2009 гг., когда активы множества предприятий подешевели. Однако и в это время при прогнозируемом росте количества захватов их количество не имело высокой динамики, что обусловлено все теми же инвестиционными рисками, которые до сих пор не позволяют перевести на территорию нашего государства «серьезных» производителей, и поэтому до сих пор мы наблюдаем помещение и развитие лишь блочно-модульных предприятий. Это касается как автомобилестроения, так и других производственных отраслей.

Развитие интеграционных отношений в экономике России происходит по множеству направлений, интереснейшими среди которых представляются арьергардное и авангардное объединения. Структурно эти формы интеграции формируют как систему инфраструктурного обеспечения основной деятельности (службы сервиса и ремонта), так и систему продвижения и развития предприятия (системы *PR* и готовые каналы сбыта продукции).

Авангардная интеграция подразумевает интеграционные процессы предприятий при присоединении новых каналов сбыта. Арьергардные, исходя из своего названия, выполняют обеспечивающие функции. И та и другая формы интеграции в начале рыночных преобразований были отторгнуты. Множество нефтеперерабатывающих и добывающих предприятий отказались от сервисных подразделений, предпочитая закупать эти услуги, система центрального распределения – оптово-розничные комплексы потеряли свои базы обеспечения от производителей с плановым порядком организации деятельности. Сегодня же мы наблюдаем возвращение ушедших позиций. Производители запчастей для машиностроения и автомобилестроения формируют франчайзинговые сети, нефтеперерабатывающие предприятия заключают договора аутсорсинга, а порой вновь присоединяют малые сервисные предприятия к собственной организационной системе.

В конце 2012 – начале 2013 г. активизировался рынок слияния и поглощения в банковском секторе, хотя этот процесс в большей степени связан с новыми реформами в законодательной базе, определяющими большие требования к составу и массе собственного капитала коммерческих банков. Однако из-за сложившейся конъюнктуры рынка банковский сектор переживает новый виток развития процессов концентрации капитала.

Таким образом, интеграционные процессы представляют собой циклические процессы, ход которых зависит от множества факторов, а способы их реализации имеют множество форм. Интеграция, консолидация и слияние формируют в экономической науке и практике направления концентрации капитала, определяя формы взаимодействия ранее разрозненных предприятий для достижения единой цели развития.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Гохан, П.** Слияния, поглощения и реструктуризация компаний [Текст] : пер. с англ. / П. Гохан. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 741 с.
2. **Крюков, В.А.** Интегрированные корпоративные структуры в нефтегазовом секторе: пройденный путь и необходимость перемен [Текст] / В.А. Крюков // Российский экономический журнал. 2004. № 2. С. 30–41.
3. **Макаровский, М.Д.** Стратегическая цель интеграционного сотрудничества ЕврАзЭС в валютной сфере [Текст] / М.Д. Макаровский // Международная экономика. 2011. № 5. С. 38–42.
4. **Радушинский, Д.А.** Формирование доверия потребителей к собственной торговой марке розничной сети [Текст] / Д.А. Радушинский, О.А. Шарاپова // Проблемы современной экономики. 2009. № 04. С. 56–59.
5. **Слипенчук, М.В.** Формирование и развитие крупномасштабных финансово-промышленных комплексов (теория и практика) [Текст] / М.В. Слипенчук. М.: Экономика, 2009. 220 с.
6. **Скиперская, Е.В.** Этапы развития интегрированных структур в экономике России [Текст] / Е.В. Скиперская // Вестник университета. Государственный университет управления. 2010. № 21. С. 197–199.
7. **Шлафман, А.И.** Экономико-организационные проблемы недружественных поглощений [Текст] / А.И. Шлафман // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономические науки. 2008. № 6.
8. **Шлафман, А.И.** Признаки предпринимательских объединений [Текст] / А.И. Шлафман // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2010. № 2. С. 85–90.
9. **Шлафман, А.И.** Эволюция научной теории сотрудничества предпринимательских структур [Текст] / А.И. Шлафман // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2010. № 2(96). С. 162–167.
10. **Шлафман, А.И.** Государственное регулирование интеграционных процессов современных предпринимательских структур [Текст] / А.И. Шлафман // Нефть, газ и бизнес. 2011. № 4. С. 19–22.
11. **Крутик, А.Б.** Анализ эволюционной теории предпринимательских начинаний [Текст] / А.Б. Крутик, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2011. № 6 (137). С. 184–187.
12. **Шлафман, А.И.** Классификация интеграционных процессов предпринимательских структур [Текст] / А.И. Шлафман, В.М. Чибинов // Мир экономики и права. 2009. № 1. С. 19–26.
13. **Шлафман, А.И.** Современные концепции построения интеграционных процессов предприятий [Текст] / А.И. Шлафман, В.М. Корабельников // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2009. № 5, т. 32. С. 123–128.
14. **Бабкин, А.В.** Анализ применения методологических подходов к управлению экономическими системами [Текст] / А.В. Бабкин, Л.К. Шамина // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008. № 1 (53). С. 18–22.

### REFERENCES

1. **Gokhan P.** Sliianiia, pogloshcheniia i restrukturiizatsiia kompanii. Per. s angl. 3-e izd. M.: Al'pina Biznes Buks. 2007. 741 s. (rus)
2. **Kriukov V.A.** Integrirovannye korporativnye struktury v neftegazovom sektore: proidennyi put' i neobkhodimost' peremen. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal*. 2004. № 2. S. 30–41. (rus)
3. **Makarovskii M.D.** Strategicheskaiia tsel' integratsionnogo sotrudnichestva EvrAzES v valiutnoi sfere. *Mezhdunarodnaia ekonomika*. 2011. № 5. S. 38–42. (rus)
4. **Radushinskii D.A., Sharapova O.A.** Formirovanie doveriia potrebiteli k sobstvennoi torgovoi marke roznicnoi seti. *Problemy sovremennoi ekonomiki*.





2009. № 04. S. 56–59. (rus)

5. **Slipenchuk M.V.** Formirovanie i razvitie krupnomasshtabnykh finansovo-promyshlennykh kompleksov (teoriia i praktika). M.: Ekonomika, 2009. 220 s. (rus)

6. **Skiperskaia, E.V.** Etapy razvitiia integrirovannykh struktur v ekonomike Rossii. *Vestnik universiteta. Gosudarstvennyi universitet upravleniia*. 2010. № 21. S. 197–199. (rus)

7. **Shlafman A.I.** Ekonomiko-organizatsionnye problemy nedruzhestvennykh pogloshchenii. *Vestnik INZhEKONa. Serii: Ekonomicheskie nauki*. 2008. № 6. (rus)

8. **Shlafman A.I.** Priznaki predprinimatel'skikh ob'edinenii. *Izvestiia Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii*. 2010. № 2(96). S. 162–167. (rus)

9. **Shlafman A.I.** Evoliutsiia nauchnoi teorii sotrudnichestva predprinimatel'skikh struktur. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2010. № 96, t. 2. S. 96–100. (rus)

10. **Shlafman A.I.** Gosudarstvennoe regulirovanie

integratsionnykh protsessov sovremennykh predprinimatel'skikh struktur. *Neft', gaz i biznes*. 2011. № 4. S. 19–22. (rus)

11. **Krutik A.B., Babkin A.V.** Analysis of the theory of entrepreneurship. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2011, no. 6(137), pp. 184–187. (rus)

12. **Shlafman A.I., Chibinev V.M.** Klassifikatsiia integratsionnykh protsessov predprinimatel'skikh struktur. *Mir ekonomiki i prava*. 2009. № 1. S. 19–26. (rus)

13. **Shlafman A.I., Korabel'nikov V.M.** Sovremennye kontseptsii postroeniia integratsionnykh protsessov predpriatii. *Vestnik INZhEKONa. Serii: Ekonomika*. 2009. № 5, T. 32. S. 123–128. (rus)

14. **Babkin A.V., Shamina L.K.** Analiz primeneniia metodologicheskikh podkhodov k upravleniiu ekonomicheskimi sistemami. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*. 2008. № 1 (53). S. 18–22. (rus)

---

**ШЛАФМАН Александр Изевич** – профессор кафедры «Экономика и управление», руководитель секции «Управление» НОУ ВПО Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, кандидат экономических наук, профессор.

192238, ул. Фучика, д. 15, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: izevich@yandex.ru

**SHLAFMAN Alexander I.** – St Petersburg Humanitarian University of Trade Unions.

192238. Fuchika str. 15. St. Petersburg. Russia. E-mail: izevich@yandex.ru

---