

Тельнова Г. В.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

У статті розглянуто особливості управління фінансами інтегрованих корпоративних структур. На основі узагальнення підходів дано авторське бачення корпорації, суті корпоративного управління, визначення інтегрованої корпоративної структури та фінансів ІКС як економічних відносин з приводу формування, розподілу та використання фінансових ресурсів юридично самостійних суб'єктів господарювання, які входять до складу ІКС та кожен з яких керується власними інтересами, проте їх спільна діяльність підпорядковується єдиній меті, що стоїть перед ІКС. Відповідно до результатів досліджень визначено управління фінансовими ресурсами ІКС, як процес впливу на фінансові відносини ІКС з метою змінити їх у відповідності до пріоритетних напрямків діяльності ІКС, в тому числі через застосування фінансового менеджменту. У свою чергу, фінансовий менеджмент ПКС можна визначити як комплексний практичний вплив на колектив працівників фінансових служб ПКС, які входять до складу ІКС, з метою розробки й реалізації управлінських рішень, спрямованих на найбільш сприятливе формування, розподіл і використання фінансових ресурсів ІКС під контролем головної компанії ІКС. Зроблено акцент на необхідності узгодженості управління фінансовими ресурсами підприємств корпоративної структури.

Ключові слова: корпорація, інтеграція, підприємство, інтегрована корпоративна структура, фінанси, фінансовий менеджмент, корпоративне управління

Рис.: 2. Бібл.: 10.

Тельнова Ганна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів, Донбаська державна машинобудівна академія (вул. Шкадінова, 72, Донецька обл., м. Краматорськ, 84313, Україна)

Email: anntelnova@mail.ru

УДК 336.6

Тельнова А. В.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР

В статье рассмотрены особенности управления финансами интегрированных корпоративных структур. На основе обобщения подходов дано авторское видение корпорации, сути корпоративного управления, определение интегрированной корпоративной структуры и финансов ИКС как экономических отношений по поводу формирования, распределения и использования финансовых ресурсов юридически самостоятельных субъектов хозяйствования, которые входят в состав ИКС и каждый из которых руководствуется собственными интересами, тем не менее, их общая деятельность подчиняется единой цели, стоящей перед ИКС. Согласно результатам исследования определено управление финансовыми ресурсами ИКС, как процесс влияния на финансовые отношения ИКС с целью изменить их в соответствии с приоритетными направлениями деятельности ИКС, в том числе через применение финансового менеджмента. В свою очередь, финансовый менеджмент ПКС можно определить как комплексное практическое влияние на коллектив работников финансовых служб ПКС, которые входят в состав ИКС, с целью разработки и реализации управленческих решений, направленных на наиболее благоприятное формирование, распределение и использование финансовых ресурсов ИКС под контролем главной компании ИКС. Сделан акцент на необходимости согласованности управления финансовыми ресурсами предприятий корпоративной структуры.

Ключевые слова: корпорация, интеграция, предприятие, интегрированная корпоративная структура, финансы, финансовый менеджмент, корпоративное управление

Рис.: 2. Библ.: 10.

Тельнова Анна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов, Донбасская государственная машиностроительная академия (ул. Шкадинова, 72, Донецкая обл., г. Краматорск, 84313, Украина)

Email: anntelnova@mail.ru

УДК 336.6

Telnova A. V.

SPECIFIC FEATURES OF MANAGING FINANCES OF INTEGRATED CORPORATE STRUCTURES

The article considers specific features of managing finances of integrated corporate structures. It summarises approaches and provides own understanding of a corporation, essence of corporate management, definition of the integrated corporate structure (ICS) and finances of the ICS as economic relations with respect to formation, distribution and use of financial resources of legally independent subjects of economic activity, which are a part of the ICS and each of which has own interests, nevertheless, their common activity complies with a common goal of the ICS. It provides results of the study, which defines management of financial resources of the ICS as a process of influencing upon financial relations of the ICS with the purpose of changing them in accordance with priority directions of activity of the ICS, including through the use of financial management. It states that financial management of the companies of the corporate structure (CCS) could be defined as a complex practical influence on the personnel of financial services of the CCS, which are parts of the ICS, with the purpose of development and realisation of managerial decisions, directed at the most favourable formation, distribution and use of financial resources of the ICS under control of the main company of the ICS. It emphasises a necessity of co-ordination of management of financial resources of the companies of the corporate structure.

Keywords: corporation, integration, company, integrated corporate structure, finances, financial management, corporate management.

Рис.: 2. Библ.: 10.

Telnova Anna V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance, Donbass State Academy of Machine Building (vul. Shkadinova, 72, Donetskaya obl., Kramatorsk, 84313, Ukraine)

Email: anntelnova@mail.ru

Постановка проблеми. Ринкові перебудови на сучасному етапі господарювання пов'язані з процесами глобалізації, посиленням конкуренції, браком фінансових ресурсів внаслідок кризи 2008–2009 рр. Такі умови функціонування підприємств призводять до необхідності концентрації та інтеграції банківського та промислового капіталів, тобто до появи організаційних форм об'єднання суб'єктів господарювання. Таким чином, створення інтеграційних корпоративних структур (ІКС) в сучасних умовах є одним з факторів запоруки сталого функціонування промисловості України. У системі управління ІКС визначальне місце належить фінансовому менеджменту, який має свої специфічні риси, обґрунтовані тим, що процес фінансового менеджменту ІКС здійснюється на основі акціонерних відносин власності та має забезпечувати захист інтересів як власників окремих підприємств, які входять до корпоративних об'єднань, так і інтереси власників ІКС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти організації та управління інтегрованими корпоративними структурами розглядаються в працях Л. І. Федулової, О. Ю. Чорної, А. А. Пилипенко, М. О. Кизима, В. Г. Суржика, П. Ю. Буряка, Ю. М. Уманціва та інших науковців [1–10]. Але питання управління фінансами ІКС, зокрема фінансового менеджменту ІКС, залишаються відкритими. В цьому контексті проблематичним є формування міжфірмових відносин з приводу управління фінансовими ресурсами підприємств корпоративної структури (ПКС), які контролюються та регулюються на рівні ІКС в цілях головної компанії, але з урахуванням інтересів ПКС.

Метою статті є визначення особливостей управління фінансами інтегрованих корпоративних структур у взаємозв'язку з фінансами підприємств корпоративної структури.

Основні результати дослідження. Для більш докладного розгляду особливостей управління фінансовими ресурсами ІКС перш за все доцільно виявити підходи до визначення корпорації у наукових джерелах. Узагальнення розглянутих підходів до сутності корпорації дозволяють її визначити як важливу суспільну структуру, сформовану у формі приватної власності на основі об'єднання майна акціонерів для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій, зростання капіталу в результаті узгоджених корпоративних відносин, головною ознакою якої є відокремлення власності від управління.

Корпоративні відносини формуються між акціонерами (їхні інтереси в системі корпоративного управління полягають в одержанні певної долі прибутку за допомогою дивідендних виплат або росту ціни їхньої долі участі в корпорації), кредиторами (які зацікавлені в рості прибутковості й вартості корпорації для збільшення свого доходу, у стабільності положення корпорації для одержання гарантованого доходу), працівниками корпорації, партнерами корпорації (постачальники сировини, матеріалів, комплектуючих для підприємств-виробників кінцевої продукції), суспільством в цілому (держава, споживачі й ін.). Інтереси перерахованих вище учасників корпорації не збігаються і часто бувають прямо протилежними. Встановлення узго-

дженості між економічними та соціальними цілями, між індивідуальними та суспільними інтересами вирішується в процесі корпоративного управління.

Корпоративне управління має на увазі певний спосіб управління діяльністю корпорації та реалізується через:

- встановлення та досягнення корпоративних цілей;
- управління поточною діяльністю корпорації (вирішення тактичних завдань);
- захист прав акціонерів та інвесторів;
- урахування інтересів учасників корпоративних відносин.

На нашу думку, суть корпоративного управління полягає в тому, що це система управління підприємствами корпоративної структури, яка регламентується законодавчими і нормативними актами, внутрішніми нормативними документами і положеннями та спрямована на узгодження інтересів учасників корпоративних відносин з метою забезпечення ефективної економічної та соціальної діяльності корпоративної структури. Отже, потрібно розробляти теоретичні та практичні підходи створення умов для формування нового українського типу корпоративного управління з урахуванням історичних, економічних і соціальних особливостей національного управління.

Окремі дослідники ототожнюють корпорації з більш складними організаційними утвореннями – інтегрованими корпоративними структурами (ІКС). Але корпорація може існувати як самостійна організаційно-юридична одиниця (наприклад, ПАТ НКМЗ), заснована на об'єднанні майна власників-фізичних осіб, які передали право управління товариством менеджером, тоді як у склад ІКС входить сукупність корпорацій – юридичних осіб.

При визначенні складних організаційно-економічних утворень інтеграції суб'єктів господарювання науковці використовують різні терміни: «інтегрована структура», «інтегрована корпоративна структура», «інтеграційна структура», «об'єднання компаній», «інтеграційна корпоративна структура», «інтегрована структура бізнесу» та ін. Спільним при цьому є застосування терміну «об'єднання» на засадах інтеграційних процесів. Розглядаючи інтеграцію ширше, ніж міжнародне співробітництво, можна дати їй наступне визначення: інтеграція – це процес взаємодії суб'єктів господарювання на основі фінансово-економічних і виробничо-технологічних зв'язків задля досягнення єдиної мети в результаті більш ефективного використання ресурсів.

У результаті досліджень, можна дати наступне визначення інтегрованої корпоративної структури (ІКС) – це сукупність окремих юридичних осіб, організованих в єдину систему на основі фінансово-економічних і виробничо-технологічних зв'язків, об'єднана загальною ціллю і керується з єдиного центру та спрямована на поєднання можливостей концентрації виробництва і фінансового капіталу з метою забезпечення стабільних умов функціонування.

У контексті теми дослідження необхідно відзначити особливості управління фінансами ІКС, які викликані наступними чинниками.

1. На формування і структуру фінансового капіталу інтегрованої корпоративної структури в першу чергу

впливає її склад, тобто ті учасники, які беруть активну участь у діяльності і функціонуванні об'єднання, впливаючи на нього і на його капітал в майбутньому. Так, банки, науково-дослідні інститути, виробничі структури, будучи учасниками структури інтегрують свій капітал з метою досягнення певних цілей. Крім того, для накопичення необхідного об'єму фінансового капіталу в інтеграційній структурі створюється так званий інноваційний фонд. Банк у цьому випадку виступає як інвестор, а йому надається належний доступ до усіх планів науково-дослідницької та інвестиційної діяльності. Таким чином, будучи складовою інтегрованої структури бізнесу, банк може виступати не лише як кредитор, а і як інвестор, не розраховуючи при цьому на повернення запозичених фінансових ресурсів. Слід наголосити, що банк як і будь-яка організація чи установа, що входять до складу інтегрованої структури, залишаються абсолютно незалежними і працюють лише на договірних, добровільних умовах. Безперечним залишається при цьому ефект синергії, який створюється при інтеграції потенціалів підприємств і банківських установ, що доповнюють одна одну [6, с. 75].

2. Особливість ІКС щодо організації управління фінансами полягає також у відокремленні функції володіння капіталом (який належить широкому колу юридичних і фізичних осіб – акціонерам) від функції управління, яка переходить до рук фахівців – менеджерів. Власник капіталу делегує (передає) прийняття інвестиційних та фінансових рішень менеджерам (агентам). Менеджери отримують винагороду за досягнення цілей, поставлених власником. При цьому інтереси власника та агента можуть не збігатися: власник ризикує вкладеними коштами – капіталом, але може лише обмежено впливати на діяльність компанії; компанія для нього становить інвестиційний об'єкт, а менеджери, які керують компанією, прагнуть досягти передусім власного як фінансового, так і нефінансового зиску: придбання предметів розкоші; невиправданого розширення організації, щоб підвищити власний соціальний статус; привласнення в тій або іншій формі грошових коштів інвесторів. Зазначені дії не збігаються з метою акціонерів компанії – одержати максимальний дохід на вкладений капітал. Звідси впливає важлива умова фінансової діяльності ІКС: дотримання прав акціонерів, а відповідно, і необхідність контролю за виконанням менеджерами цієї умови.
3. Організаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері фінансового менеджменту ІКС теж має свої особливості. Так, управління фінансами ІКС складається з процедур різного рівня складності й відповідальності. Перший рівень – прийняття фінансових рішень з перспектив розвитку і поточної діяльності АТ, з обсягів і напрямків капітальних і фінансових інвестицій, з розподілу прибутку, формування грошових фондів компанії, залучення

додаткових джерел фінансування. Це завдання вищого рівня складності і відповідальності, вони перебувають у компетенції вищих керівників ІКС (голови правління, президента, віце-президента) і лише частково можуть бути делегованими більш низьким ланкам управління. Якщо в управлінні виробничо-господарською діяльністю керівники ІКС можуть піти на істотну децентралізацію, тобто делегувати нижчим ланкам широкі повноваження з прийняття управлінських рішень, то управління фінансами безпосередньо контролюють вищі керівники, які координують грошові потоки й приймають фінансові рішення щодо розвитку корпорації. Другий рівень – виконання різних фінансових розрахунків, оформлення фінансових документів, складання звітів, тобто технічні процедури, які виконують працівники бухгалтерії, фінансово-економічної служби; виконання деяких завдань може бути доручено працівникам інших підрозділів компанії.

3. Прийняття рішень на рівні окремих підприємств корпоративної структури (ПКС) повинно бути узгоджено з єдиною метою, встановленою керівництвом ІКС.
4. Склад фінансово-економічної служби, обсяг і особливості організації роботи з управління фінансами залежить від обсягів і характеру діяльності ІКС, від обсягів фінансових ресурсів, якими вона розпоряджається, від організаційної структури управління ІКС, наявності територіально відокремлених підрозділів. Цей аспект визначає складність узгодженості інформаційного забезпечення прийняття фінансових рішень керівництвом ІКС.

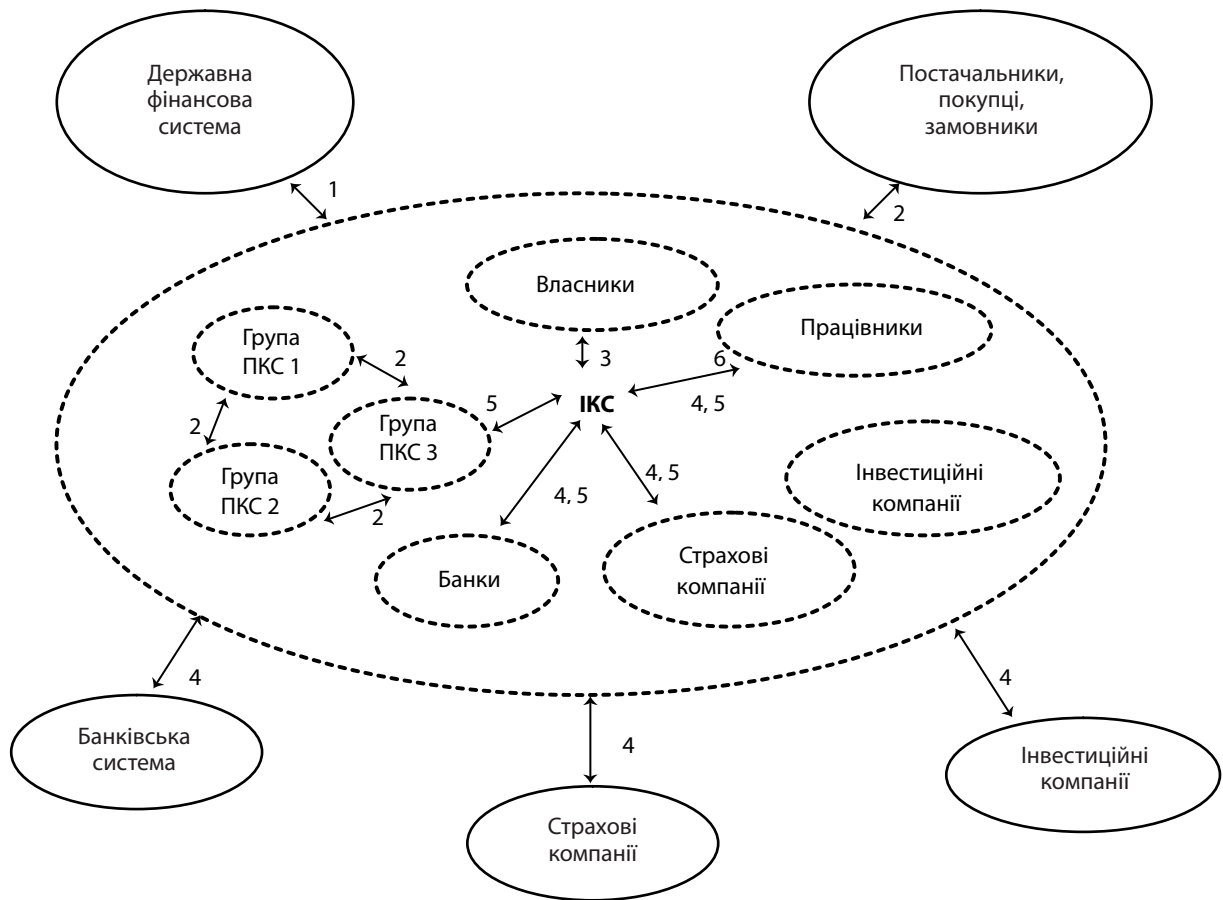
Під фінансовими відносинами інтегрованих корпоративних структур розуміють відносини, які виникають у процесі формування, розподілу і використання сукупності фінансових ресурсів підприємств – учасників групи [7].

П. Ю. Буряк та О. В. Лівіновська дають наступне визначення фінансових відносин інтегрованих підприємницьких структур – спектр відносин, що пов'язані з формуванням та використанням фінансових ресурсів, здійсненням витрат, отриманням доходу [8].

Фінансові відносини ІКС носять доволі широкий характер. Прийнято поділяти їх на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фінансові відносини характеризуються взаємодією інтегрованих об'єднань із суб'єктами господарювання зовнішнього середовища. Внутрішні фінансові відносини виникають всередині інтегрованого об'єднання. На основі узагальнення праць [8, 9] можливо сформулювати наступні напрямики зовнішніх та внутрішніх фінансових відносин (рис. 1).

З рис. 1 видно, що фінансові відносини 1 – є зовнішніми відносинами ІКС; фінансові відносини 2 та 4 – зовнішньо-внутрішніми; фінансові відносини 3, 5, 6 – внутрішніми. Управління цими відносинами має носити збалансований характер, незважаючи на те, що кожне з них відіграє самостійну роль у реалізації цілей ІКС.

Таким чином, можливо запропонувати наступне визначення фінансів ІКС – це економічні відносини з приводу



- 1 – з приводу нарахування та своєчасної сплати податків, зборів у межах чинних законів про оподаткування, використання податкових пільг, нарахування штрафних санкцій; контролю з боку антимонопольних органів; одержання дозволів на провадження діяльності, їх документального вираження; участі у державних проектах; одержання асигнувань з бюджету;
- 2 – з приводу виконання договірних зобов'язань щодо закупівлі сировини, матеріалів, реалізації продукції (робіт, послуг);
- 3 – з приводу формування статутного капіталу; розподілу прибутку; визначення цільових напрямів використання прибутку; дивідендних виплат;
- 4 – з приводу банківського відкриття, обслуговування і закриття рахунків, купівлі-продажу валюти, одержання та погашення кредитів, відсотків за отриманими кредитами; залучення інвестиційних коштів; страхування капіталу; інші послуги;
- 5 – з приводу розподілу і використання фінансових ресурсів; формування та регулювання оборотних і необоротних активів; упровадження інноваційних проектів; фінансування інвестиційних програм, формування стратегії інноваційної, інвестиційної, бюджетної, грошової, валютної, кредитної, страхової політик;
- 6 – з приводу формування фонду оплати праці, виплати заробітної плати, премій, матеріальної та соціальної допомоги; сплати штрафів за порушення трудового законодавства

Рис. 1. Види фінансових відносин ІКС (розроблено на основі [8; 9])

формування, розподілу та використання фінансових ресурсів юридично самостійних суб'єктів господарювання, які входять у склад ІКС та кожен з яких керується власними інтересами, проте їх спільна діяльність підпорядковується єдиній меті, що стоїть перед ІКС.

Відповідно до результатів досліджень та вищезазначених висновків, управління фінансовими ресурсами ІКС – це процес впливу на фінансові відносини ІКС з метою змінити

їх у відповідності до пріоритетних напрямків діяльності ІКС в тому числі через застосування фінансового менеджменту.

Фінансовий менеджмент ІКС – як контролюючий та регулюючий вплив на фінансовий менеджмент самостійних суб'єктів господарювання, які входять у склад ІКС, з метою розробки й реалізації управлінських рішень задля досягнення цілей ІКС – фінанси єдиного суб'єкта господарювання (інтегрованої корпоративної структури);

Фінансовий менеджмент ІКС включає фінансовий менеджмент фінансових закладів, які входять в ІКС (страхові компанії, банки, кредитні спілки, інвестиційні фонди) та фінансовий менеджмент груп підприємств ІКС.

Важливою складовою ІКС є підприємства, які входять до її складу (ПКС). Управління фінансами ПКС має суттєві особливості у порівнянні з фінансовим менеджментом підприємств, які функціонують незалежно. Ці особливості викликані наявністю головної компанії, якій делеговані функції контролю та регулювання фінансів групи ПКС з метою досягнення єдиної мети ІКС. Таким чином, фінансовий менеджмент ПКС можна визначити як комплексний прак-

тичний вплив на колектив працівників фінансових служб ПКС, які входять до складу ІКС, з метою розробки й реалізації управлінських рішень, спрямованих на найбільш сприятливе формування, розподіл і використання фінансових ресурсів ІКС під контролем головної компанії ІКС.

Таким чином, вищезазначені дослідження сутності корпорації та інтегрованих корпоративних структур, фінансового менеджменту ІКС та його складових можливо сформувати у схему (рис. 2).

В результаті можливо відзначити низку переваг управління фінансами інтегрованої корпоративної структури, незважаючи на організаційну складність цього процесу:

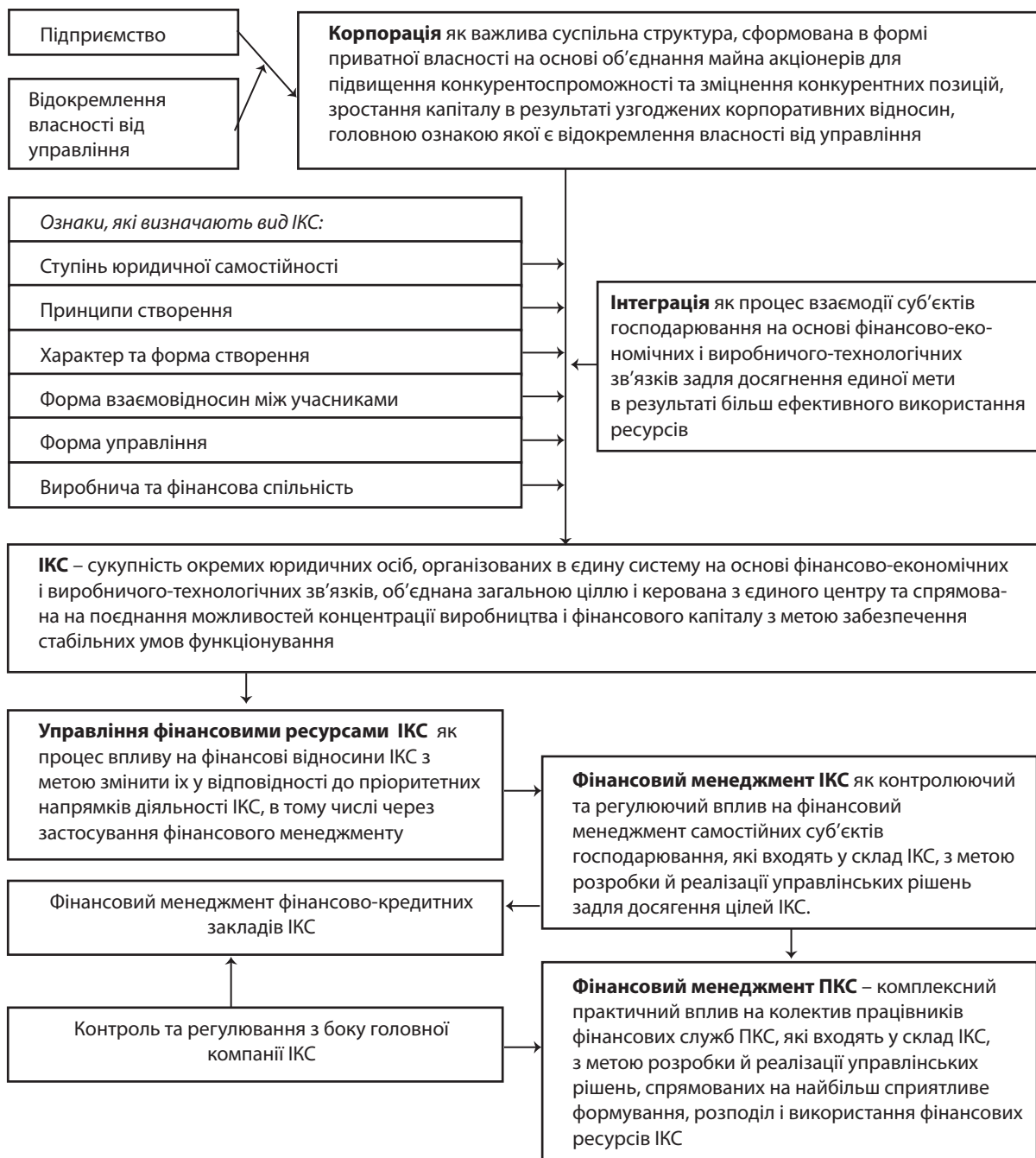


Рис. 2. Декомпозиція фінансового менеджменту інтегрованої корпоративної структури (розроблено автором)

- контроль та регулювання фінансових потреб та спроможностей суб'єктів господарювання ІКС в режимі он-лайн з боку головної компанії дає можливість перерозподіляти фінансові ресурси на користь інших учасників групи, які відчувають необхідність у коштах, у багатьох випадках за нижчою відсотковою ставкою, ніж у банках;
- більш вигідні умови проведення операцій, зниження витрат, мінімізація ризиків ІКС викликана можливістю централізованого обговорення умов банківського обслуговування, кредитування, страхування, інвестування проектів та програм інтегрованої корпоративної структури, диверсифікацією бізнесу;
- забезпечення постійної неперервної роботи об'єднання визначається наявністю фінансових закладів у складі інтегрованої корпоративної структури.

ЛІТЕРАТУРА

1. Федулова Л. І. Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України // Економіка і прогнозування. – 2007. – №3 – С. 9–31.
2. Чорна О. Ю. Інтегровані структури промисловості: сутність, поняття, класифікація // Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. Збірник наукових праць. – 2010. – № 22 – 208 с.
3. Пилипенко А. А. Конкурентна стратегія й формування системи стратегічного управління розвитком інтегрованої структури бізнесу [Текст] / А. А. Пилипенко // Коммунальное хозяйство городов : научно-технический сборник. – 2008. – № 82. – С. 84–91.
4. Суржик В. Г. Роль корпоративного управління в умовах трансформації економіки / В. Г. Суржик // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 2 (10). – С. 139–144.
5. Уманців Ю. М. Інституційні основи формування інтегрованих корпоративних структур // Економічна теорія. – 2012. – № 2. – С. 62–71.
6. Ганущак-Єфіменко Л. М. Імітаційна модель управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств машинобудівної галузі / Людмила Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С.73–79.
7. Козенкова Т. А. Концептуальные и методологические основы управления финансами интегрированных предпринимательских структур : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.10 / Т. А. Козенкова. – М., 2009. – 72 с.
8. Буряк П. Ю. Контури фінансових відносин у контексті інтегрованих підприємницьких структур: сучасний вимір / П. Ю. Буряк, О. В. Лівіновська
9. Селіверстова Л. С. Фінансова діяльність корпорацій: сутність та особливості / Л. С. Селіверстова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3, Т. 1. – С. 190–193.
10. Кизим Н. А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем / Н. А. Кизим. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 108 с.

Висновки. Таким чином, ІКС мають більш значні можливості щодо залучення фінансових ресурсів, завоювання певних сегментів ринку, підтримання високого рівня платоспроможності. Посилення інтеграційних процесів сприяє укріпленню позицій підприємств корпоративної структури, забезпечує їх стале функціонування, сприяє розвитку підприємництва та стабілізації виробничих, технічних та економічних процесів.

Проте існує низка проблем узгодженості управління фінансовими ресурсами підприємств корпоративної структури, яке повинно бути підлегле загальній меті ІКС. Рішення цієї проблеми здійснюється шляхом урахування інтересів всіх учасників фінансових відносин, тобто повинен бути розроблений механізм збалансованого управління фінансовими ресурсами ІКС, що буде сприяти досягненню цілісності об'єднання, його розвитку, забезпеченню інтересів його учасників.

REFERENCES

- Chorna, O. Yu. «Intehrovani struktury promyslovosti: sutnist, poniatia, klasyfikatsiia» [The integrated structure of the industry: the essence of the concept, classification]. *Skhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet imeni Volodymyra Dalia. Zbirnyk naukovykh prats* (2010): 208.
- Fedulova, L. I. «Intehratsiini protsesy korporatyvnykh struktur: mozhlyvosti dlia innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy» [Integration of corporate structures: opportunities for innovation development of economy of Ukraine]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 3-C (2007): 9-31.
- Hanushchak-Ifimenko, L. M. «Imitatsiina model upravlinnia rozvytkom innovatsiinoho potentsialu pidpryemstv mashynobudivnoi haluzi» [A simulation model of the development of innovative capacity of enterprises of machine-building industry]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6(96)-C (2009): 73–79.
- Kozenkova, T. A. «Kontseptualnye i metodologicheskie osnovy upravleniia finansami integrirovannykh predprinimatelskikh struktur» [Conceptual and methodological foundations of the financial management of integrated business structures]. *avtoref. dis. d-ra ekon. nauk: spets. 08.00. 10*. 2009.
- Kizim, N. A. *Organizatsiia krupnomasshtabnykh ekonomiko-proizvodstvennykh sistem* [The organization of large-scale economic and production systems]. Kharkiv: Biznes Inform, 2000.
- Pylypenko, A. A. «Konkurentna stratehiia i formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom intehrovanoi struktury biznesu» [Competitive strategy and establishing the strategic development management integrated business structure]. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov: nauchno-tekhnycheskyi sbornik*, no. 82 (2008): 84-91.
- Surzhyk, V. H. «Rol korporatyvnogo upravlinnia v umovakh transformatsii ekonomiky» [The role of corporate governance in transforming economy]. *Naukovyi visnyk ChDIEU*, no. 2(10) (2011): 139–144.
- Seliverstova, L. S. «Finansova diialnist korporatsii: sutnist ta osoblyvosti» [Finance Corporations: the nature and characteristics]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* vol. 1, no. 3 (2010): 190–193.
- Umantsiv, Yu. M. «Instytutsiini osnovy formuvannia intehrovanykh korporatyvnykh struktur» [Institutional Foundations of integrated corporate structures]. *Ekonomichna teoriia*, no. 2 (2012): 62–71.