

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

© 2016 КАРПІНСЬКИЙ Б. А., ГОРБАЧЕВСЬКА О. В.

УДК 336.64

Карпінський Б. А., Горбачевська О. В. Синергетичний ефект у системі фінансового механізму формування інтегрованих підприємницьких структур

Проведено комплексне дослідження термінологічної сутності та особливостей прояву синергетичного ефекту в системі фінансового механізму формування інтегрованих підприємницьких структур (ІПС). Сформувано визначення даного ефекту. Обґрунтовано, що даний ефект та вміння його досягати є одним з найважливіших конкурентних аспектів спільної діяльності учасників ІПС та демонструє ефективність фінансового механізму формування інтегрованої підприємницької структури, управління її фінансами. Сформувано апаратно-фінансовий інструментарій і виділено наукову позицію щодо ефективності синергетичного підходу при прийнятті фінансових та управлінських рішень в даних структурах. Запропоновано інтегральний підхід до оцінювання синергетичного ефекту в ІПС та розкрито його етапи. Виходячи з аналізу інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання в національній економіці, виявлено основні форми прояву даного ефекту за галузевим принципом та напрямками діяльності. Виокремлено чинники прояву негативної синергетичності у фінансовому механізмі формування ІПС.

Ключові слова: інтегровані підприємницькі структури, синергетичний ефект, фінансова глобалізація, трансформація, фінансове управління, оцінювання, апаратно-фінансовий інструментарій.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

Карпінський Борис Андрійович – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту, Львівський національний університет ім. І. Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

E-mail: Karpinsky01@email.ua

Горбачевська Оксана Володимирівна – аспірантка, Львівський національний університет ім. І. Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79000, Україна)

E-mail: O.Livinovska@ukr.net

УДК 336.64

UDC 336.64

Карпінський Б. А., Горбачевська О. В. Синергетический эффект в системе финансового механизма формирования интегрированных предпринимательских структур

Проведено комплексное исследование терминологической сущности и особенностей проявления синергетического эффекта в системе финансового механизма формирования интегрированных предпринимательских структур (ИПС). Сформулировано определение данного эффекта. Обосновано, что данный эффект и умение его достигать является одним из важнейших конкурентных аспектов совместной деятельности участников ИПС и демонстрирует эффективность финансового механизма формирования ИПС, управления ее финансами. Сформулирован аппаратно-финансовый инструментарий и выделена научная позиция по эффективности синергетического подхода при принятии финансовых и управленческих решений в данных структурах. Предложен интегральный подход к оценке синергетического эффекта в ИПС и раскрыты его этапы. Исходя из анализа интеграционного взаимодействия субъектов хозяйствования в национальной экономике, выявлены основные формы проявления данного эффекта по отраслевому принципу и направлениям деятельности. Выделены факторы проявления негативной синергетичности в финансовом механизме формирования интегрированных предпринимательских структур.

Ключевые слова: интегрированные предпринимательские структуры, синергетический эффект, финансовая глобализация, трансформация, финансовое управление, оценка, аппаратно-финансовый инструментарий.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 13.

Карпінський Борис Андреевич – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и менеджмента, Львовский национальный университет им. И. Франко (ул. Университетская, 1, Львов, 79000, Украина)

E-mail: Karpinsky01@email.ua

Горбачевская Оксана Владимировна – аспирантка, Львовский национальный университет им. И. Франко (ул. Университетская, 1, Львов, 79000, Украина)

E-mail: O.Livinovska@ukr.net

Karpinsky B. A., Horbachevska O. V. Synergistic Effect in the System of Financial Mechanism for Establishing the Integrated Entrepreneurial Structures

An integrated research on the terminological essence and on the characteristics of manifestation of synergistic effect in the system of financial mechanism for the establishing the integrated entrepreneurial structures (IES) has been conducted. A definition of this effect has been formulated. It is substantiated that this effect, and skill to produce it, forms one of the most important competitive aspects of joint activities of the participants of IES and demonstrates efficiency of the financial mechanism for the establishing the IES, as well as management of its finances. A staffing-financial instrumentarium has been worked out and a scientific position on the effectiveness of the synergistic approach in making financial and managerial decisions in these structures has been allocated. An integrated approach to evaluation of the synergistic effect in the IES has been proposed, its stages have been disclosed. Based on an analysis of the integration interaction of business entities in the national economy, the main manifestation forms of this effect according to both the sectoral principle and the activity directions has been identified. Factors of manifestations of negative synergy in the financial mechanism for establishing the integrated entrepreneurial structures have been allocated.

Keywords: integrated business structures, synergistic effect, financial globalization, transformation, financial management, evaluation, staffing-financial instrumentarium.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

Karpinsky Boris A. – PhD (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Management, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine)

E-mail: Karpinsky01@email.ua

Horbachevska Oksana V. – Postgraduate Student, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79000, Ukraine)

E-mail: O.Livinovska@ukr.net

Активізаційні процеси у фінансовій глобалізації на сучасному етапі становлення ринкової економіки в Україні обумовлюють кількісні та якісні зміни в системі організації та фінансового управління вітчизняних суб'єктів господарювання. Як наслідок, останні активно впливають на інтеграційні процеси на національному та міжнародному рівнях, забезпечуючи тим появу нових суб'єктів господарювання – інтегрованих підприємницьких структур (ІПС). Означене пояснюється вагомими позиціями даних суб'єктів та їх учасників на ринку: як з позиції фінансової стійкості та платоспроможності, так і ефективності та інвестиційної привабливості. Однією з вагомих передумов інтеграційного процесу є бажання отримати синергетичний ефект.

У зв'язку з цим актуальною проблематикою сучасних наукових досліджень стає фінансовий механізм формування інтегрованих підприємницьких структур в Україні, зокрема в частині оцінювання синергетичного ефекту.

Вагомий науковий внесок у дослідження фінансових аспектів формування та функціонування інтегрованих підприємницьких структур зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема: А. І. Федулова, В. О. Кузьмінський, Н. Ю. Калач, Ю. Уманців, А. В. Козаченко, А. А. Пилипенко, В. С. Пономаренко, В. М. Горбатов, Н. А. Кизим, І. А. Бланк, П. Ю. Буряк, С. Б. Авдашева, І. А. Храброва, І. Г. Владимиров та інші.

Водночас, віддаючи належне науковим напрацюванням у сфері інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання, зазначимо, що питання виділення синергетичного ефекту в інтегрованих підприємницьких структурах є достатньо складним, малодослідженим і потребує подальшого наукового розвитку. Зокрема, нині пріоритетними є дослідження в напрямі корпоративного інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання на засадах синергетичного ефекту.

Метою статті є розробка інструментарію та інтегрального підходу до оцінювання синергетичного ефекту в системі фінансового механізму інтегрованих підприємницьких структур.

Об'єктивно, що завершальним етапом формування інтегрованої підприємницької структури є оцінювання ефективності фінансової взаємодії її учасників. Стабільний фінансовий розвиток значною мірою забезпечується фінансовим механізмом формування та діяльності інтегрованих підприємницьких структур. У даному аспекті дослідження фінансовий механізм інтегрованої підприємницької структури – це послідовність фінансових дій, спрямованих на досягнення стратегічних та оперативних цілей всіх рівнів її управління, а його ефективність – це досягнення цих цілей, розвиток даної як цілісної системи та кожного її учасника.

Результати досліджень показують, що існують різні фінансові мотиви інтеграції компаній у сучасному діловому середовищі. Однією з вагомих передумов інтеграції суб'єктів господарювання в ІПС є бажання отримати та посилити ефект синергії. Саме заради отримання позитивного, стабільного синергетичного ефекту в

результаті об'єднання різнорідних капіталів та ресурсів і формуються дані структури.

Синергетичний ефект у системі фінансового механізму інтегрованих підприємницьких структур – це додаткові фінансові та конкурентні переваги, які отримують такі підприємницькі структури, на відміну від організацій, які діють відокремлено, насамперед за рахунок оптимізації фінансових ресурсів, на основі використання методів, інструментів, нормативного, правового та інформаційного забезпечення (характерних для фінансового механізму ІПС), забезпечуючи тим досягнення фінансових мотивів і цілей інтеграції.

Виходячи з аналізу наукових напрацювань у сфері інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання [1–6] та можливостей сучасного статистичного забезпечення, можливо зробити висновок, що оцінювання ефективності фінансового механізму формування ІПС висуває синергію як один з найбільш інформативних і перспективних наукових напрямів дослідження. Незважаючи на те, що синергія не є фінансовим показником ефективності фінансового механізму формування інтегрованої підприємницької структури та управління її фінансовими ресурсами, обґрунтування проявів ефекту синергії допоможе глибше дослідити фінансові аспекти формування інтегрованих підприємницьких структур у сучасному глобалізованому середовищі.

Зпогляду фінансового менеджменту, синергія створює передумови для зростання конкурентоспроможності та ефективності даних структур, розглядається як критерій результативності, якості управлінських та фінансових рішень. Деталізуємо вищевикладені положення.

Так, з фінансової позиції цільові характеристики синергетичного ефекту можна описати такими змінними: зростання вартості компанії, оптимізація цін і обсягів виробництва, зростання доходів і прибутку, зниження витрат, оптимізація податків, мінімізація ризиків діяльності. На основі аналізу вищевказаних характеристик очевидна логіка кореляції синергії та ефективності формування та функціонування ІПС. Ефективність відображає досягнення поставлених цілей з найменшими витратами, а синергія – властивість діяльності, яка забезпечує досягнення запланованих результатів шляхом задіявання організаційних переваг, що дозволяє отримати додатковий фінансовий результат. Синергетичний підхід доцільно використовувати як при визначенні ефективності фінансового механізму ІПС загалом, так і різних бізнес-напрямів їхньої діяльності зокрема.

Враховуючи наукові доробки вітчизняних і зарубіжних вчених і практиків, проаналізувавши особливості формування та функціонування ІПС України, які діють за принципом промислово-фінансової інтеграції (зокрема, «System Capital Management», «Приват», «Індустріальний Союз Донбасу», «EASTONE» (Інтерпайп), «Фінанси і Кредит»), подамо систему оцінювання синергетичного ефекту фінансового механізму ІПС у вигляді ряду етапів. Так, базові етапи формування інтегрального оцінювання синергетичного ефекту представлено на *рис. 1*.



Рис. 1. Інтегральний підхід до оцінювання синергетичного ефекту фінансового механізму інтегрованих підприємницьких структур

Примітка: ІПС* – інтегрована підприємницька структура.

Джерело: власна розробка.

Розглянемо детальніше етапи пропонованої системи оцінювання.

Розпочнемо з аналізу типу зв'язків організацій у ІПС. Ще при проектуванні та формуванні ІПС, залежно від очікувань власників, закладається майбутня ефективність спільної діяльності компанії. Так, вертикальна інтеграція передбачає отримання синергії за рахунок економії витрат, зокрема – трансфертних цін, зменшення непрямого оподаткування проміжної продукції виробництва, усунення дублюючих функцій та операцій, що дозволяє в цілому знижувати собівартість, а тим – підвищувати конкурентоспроможність продукції. Проявами синергії в горизонтальних інтеграційних відносинах є ефект масштабу, загальна збутова та маркетингова мережі. Стратегія диверсифікації забезпечує мобільність об'єднаних фінансових ресурсів шляхом їх розміщення в прибуткових бізнес-напрямах діяльності, мінімізацію ризиків.

Фінансовий механізм ІПС покликаний оперативно реагувати на внутрішньогрупові зміни та зміни зовнішнього середовища. Таким чином, оцінювати ефективність формування та функціонування ІПС доцільно з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів впливу.

Вплив зовнішніх факторів має переважно загальноекономічний характер і посилюється рядом ринкових трансформацій. Внутрішні фактори впливають на результати, пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Серед факторів внутрішнього середовища, які впливають на величину синергетичного ефекту, виділяють: виробництво, організаційну структуру, фінанси, персонал. Серед факторів зовнішнього середовища: показник, що характеризує вплив кредитної політики на величину синергетичного ефекту; показник, що характеризує вплив контрагентів; показник, що характеризує вплив системи оподаткування [7, с. 191].

Аналізуючи сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на фінансовий механізм формуван-

ня та функціонування ІПС, потрібно врахувати відмінність останніх від інших суб'єктів ринку. Як обґрунтовано зазначено в дослідженні [8, с. 394], багато факторів, що визначають ефективність ІПС, можуть бути зовнішніми для окремого господарюючого суб'єкта, що входить до її складу, проте в умовах інтеграції є одночасно внутрішніми для інтегрованої підприємницької структури загалом.

Наступний етап оцінки передбачає аналіз потенціалу учасників ІПС та їх взаємодії. При цьому важливо враховувати потенціал усіх груп учасників: промислові підприємства, фінансово-кредитні установи, науково-дослідні установи, збутові та торгові фірми. При такому формуванні ефективність новоутвореного суб'єкта залежить як від власної ефективності його складових, так і сукупної ефективності їхньої взаємодії [9, с. 10].

Об'єктивно, що синергетичний ефект багато в чому визначається сферою діяльності, в якій створена та чи інша ІПС. Вартість конкретного бізнесу залежить від сектора економіки, в якому функціонує ІПС. Наступним етапом є аналіз галузевої приналежності учасників ІПС.

Враховуючи, що найбільш типовими характеристиками синергетичного ефекту з фінансової точки зору є зниження витрат, збільшення доходів, нами означено основні показники, що обумовлюють більшою чи меншою мірою синергетичний ефект в основних галузях діяльності ІПС України (*табл. 1*).

Останнім з пропонованих етапів комплексного оцінювання є аналіз показників досягнення синергетичного ефекту за напрямками діяльності. У відповідності з цим слід виділити операційну, фінансову, інвестиційну компоненти діяльності, а з тим і ефективності. Ґрунтуючись на результатах дослідження інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання в національній економіці, виділимо базові показники, які обумовлюють синергетичний ефект в ІПС (*табл. 2*).

Остаточне рішення про те, наскільки ефективно функціонує конкретна ІПС, приймається на основі обговорення і всебічного аналізу можливостей прояву синергетичного ефекту.

Апаратно-фінансовий інструментарій щодо оцінювання сприяючих чинників отримання синергетичного ефекту в системі фінансового механізму ІПС України за галузевим розподілом

Галузь економіки	Сприяє	
	збільшенню доходів	зниженню витрат
Металургійна, вугільна, нафтова промисловість	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання питомої ваги ринку; – доступ до нових ринків збуту; – розширення номенклатури виробів 	<ul style="list-style-type: none"> – Ефект масштабу; – економія на розробках, купівлі нових технологій, розвідці родовищ; – обмін цінним досвідом і знаннями
Хімічна промисловість	<ul style="list-style-type: none"> – Використання передових нововведень; – виробництво нових видів продукції та «зняття вершків» на ринку 	<ul style="list-style-type: none"> – Злиття дослідницьких центрів, взаємодоповнюваність в наукових розробках; – економія на витратах виробництва «дублюючих» товарів
Банківська діяльність, страхування	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання питомої ваги ринку; – зростання клієнтської бази, у т. ч. корпоративних клієнтів; – розширення спектра послуг; – об'єднання фінансових ресурсів 	<ul style="list-style-type: none"> – Усунення дублюючих функцій та посад; – об'єднання брендів, продуктів; – обмін досвідом
Телекомунікації	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання питомої ваги ринку; – надання нових видів послуг; – зростання кількості абонентів 	<ul style="list-style-type: none"> – Ефект масштабу; – усунення дублюючих функцій та операцій
Сфера обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> – Стабільний приплив клієнтів; – зростання кількості торгових точок; – розширення спектра супутніх послуг 	<ul style="list-style-type: none"> – Знижка на великі партії закупівель; – поділ витрат на рекламу між учасниками об'єднання; – зниження витрат на збут
ЗМІ	<ul style="list-style-type: none"> – Створення продуктів з високим рейтингом; – зростання кількості глядачів / слухачів / читачів 	<ul style="list-style-type: none"> – Усунення дублюючих функцій та операцій

Джерело: власна розробка.

Таблиця 2

Апаратно-фінансовий інструментарій щодо оцінювання сприяючих чинників отримання синергетичного ефекту в системі фінансового механізму ІПС України за напрямками діяльності

		Сприяє	
		зниженню витрат	збільшенню доходів
Види діяльності	Операційна	<ul style="list-style-type: none"> – Знижки на купівлю продукції за умови збільшення обсягів; – усунення дублюючих функцій адміністративно-управлінського персоналу; – централізація відділів маркетингу і збуту 	<ul style="list-style-type: none"> – Більш ефективно завантаження виробничих потужностей і збільшення обсягів випуску продукції; – реалізація продукції на нових ринках; – збільшення об'єму продажів за рахунок більш якісного менеджменту
	Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> – Економія виплат за відсотками за рахунок залучення кредитів всередині групи на пільгових умовах; – зниження страхових тарифів для учасників групи; – податкова оптимізація 	<ul style="list-style-type: none"> – Мобільність розміщення фінансових ресурсів; – залучення зовнішніх джерел фінансування
	Інвестиційна	<ul style="list-style-type: none"> – Спільне використання потужностей, запасів сировини, технологічної бази та обладнання, у результаті чого зменшується потреба в обіговому капіталі 	<ul style="list-style-type: none"> – Реалізація непрофільних активів; – максимальне використання інвестиційного потенціалу кожного підприємства – учасника групи

Джерело: власна розробка.

Незважаючи на те, що сумарне число операцій злиття та поглинання компаній з року в рік стрімко зростає, незаперечним є факт неефективності значної кількості інтеграційних угод. Наведене твердження має обґрунтовану аргументацію: так, за даними дослідження компанії McKinsey (кількість досліджуваних компаній – 92), приблизно 70% усіх інтеграційних угод не виправдали мотивів інтеграції [10, с. 5]. Зокрема, аналіз показує, що новоутворені інтегровані підприємницькі структури часто відстають за показниками свого розвитку від інших аналогічних представників ринку, у зв'язку з чим змушені розділятися на самостійні корпоративні одиниці, порушуючи тим цілі такого об'єднання, хоча й при цьому знижуючи прояви негативної синергичності [11–13].

На нашу думку, бажаного результату ІПС часто не отримують, оскільки переоцінюють фінансовий потенціал ринків, а з ним і прояви синергетичного ефекту (завищена оцінка щодо прибутку та занижена – відносно витрат). Значною мірою безуспішність операцій з об'єднання компаній можна пояснити недосконалим організаційним і фінансовим плануванням інтеграційних трансформацій. Саме тому доцільно розуміти, що синергія є не випадковим мотивуючим чинником та оцінюючим показником, а результатом цілеспрямованого ефективного управління фінансами ІПС через задіювання їхнього фінансового механізму.

ВИСНОВКИ

Синергетичний ефект одночасно виступає як мотив інтеграційних процесів компаній, так і як показник ефективності фінансового механізму ІПС, управління консолідованими фінансами. Саме до отримання характерних переваг у вигляді позитивного синергетичного ефекту прагнуть суб'єкти господарювання та їх інтегровані об'єднання в умовах сучасного конкурентного середовища.

На жаль, нині відсутня загальноприйнята ідеологія розробки апаратно-фінансового інструментарію, а з цим і консолідована точка зору щодо оцінювання ефективності фінансового механізму ІПС. Однак ситуація в національній економіці, глобалізаційні фінансові тенденції вимагають розробок нових, дієвих підходів до оцінювання діяльності суб'єктів інтеграційної взаємодії.

Вважаємо, що використання запропонованого апаратно-фінансового інструментарію оцінювання сприятиме прийняттю якісних управлінських та фінансових рішень менеджментом, набуттю інтегрованими підприємницькими структурами конкурентних переваг та інвестиційної привабливості як на національному, так і міжнародних ринках, обумовлюючи тим їх прибутковість та зростання фінансових надходжень у бюджет держави. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Миськів Г. В. Вплив інтеграції корпоративних структур на їхню капіталізацію / Г. В. Миськів, Н. В. Шевченко // Фінанси України. – 2012. – № 2. – С. 119–127.
2. Лагутіна К. В. Фінансовий механізм корпоративних злиттів і поглинань в Україні структур : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.08 / К. В. Лагутіна. – Київ, 2013. – 20 с.

3. Колісник М. К. Оцінювання синергичних ефектів як елемент концепції управління конкурентоспроможністю виробничо-господарських структур / М. К. Колісник, А. М. Ульянова // Регіональна економіка. – 2009. – № 3. – С. 199–208.

4. Марченко В. М. Методологічна сутність ефектів злиття корпорацій / В. М. Марченко // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1 (51). – С. 186–189.

5. Кравченко О. С. Практичні аспекти оцінки синергії як основного критерію відбору ефективних угод злиття або поглинання при трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств / О. С. Кравченко // Механізм регулювання економіки. – 2014. – № 2. – С. 79–87.

6. Шевцова Г. З. Особливості впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємством / Г. З. Шевцова // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26). Частина II. – С. 150–155.

7. Юхновська Ю. О. Методи аналізу ефективності інтегрованих корпоративних структур / Ю. О. Юхновська // Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. – 2013. – № 2 (71). – С. 190–194.

8. Калініченко Л. Л. Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування / Л. Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 393–395.

9. Орехов С. А. Менеджмент фінансово-промислових груп / С. А. Орехов, В. А. Селезнев. – М.: МЭСИ, 2005. – 176 с.

10. Лысенко Д. В. Анализ эффективности слияний и поглощений [Электронный ресурс] / Д. В. Лысенко // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 4. – С. 1–18. – Режим доступа : <http://www.auditfin.com/fin/2008/4/Lisenko/Lisenko%20.pdf>

11. Карпінський Б. А. Методологія та можливості оцінювання негативної синергичності у сфері регіонального підприємництва за умов прийняття управлінських рішень / Б. А. Карпінський, В. О. Григоренко // Фінансові механізми активізації підприємництва. VII Міжнар. наук.-практ. конфер. 7–8 листопада 2013 р. Т. 1 : збірник тез наукових доповідей. – Львів : ЛДФА, 2013. – С. 101–104.

12. Карпінський Б. А. Синергетика: еволюція поглядів та прояв управлінських рішень у фінансово-економічному просторі. Частина I / Б. А. Карпінський, В. О. Григоренко // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2013. – Вип. 23.17. – С. 366–375.

13. Карпінський Б. А. Синергетика: еволюція поглядів та прояв управлінських рішень у фінансово-економічному просторі. Частина II / Б. А. Карпінський, В. О. Григоренко // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України, 2013. – Вип. 23.18. – С. 252–259.

REFERENCES

Kolisnyk, M. K., and Ulianova, A. M. "Otsiniuvannia synerhichnykh efektiv yak element kontseptsii upravlinnia konkurentospromozhnistiu vyrobnycho-hospodarskykh struktur" [Evaluation of synergistic effects as part of the concept of competitiveness management of industrial and economic structures]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3 (2009): 199-208.

Kravchenko, O. S. "Praktychni aspekty otsinky synerhii yak osnovnoho kryteriiu vidboru efektyvnykh uhod zlyttia abo pohlynannia pry transformatsii biznes-modelei vitchyzniansnykh pidpriemstv" [Practical Aspects of synergy as the main selection criterion effective mergers or acquisitions in the transformation of business models of domestic enterprises]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 2 (2014): 79-87.

Kalinichenko, L. L. "Intehrovani biznes-struktury: sutnist ta otsinka efektyvnosti funktsionuvannia" [Integrated business structure: the nature and evaluation of performance]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 34 (2011): 393-395.

Karpinskyi, B. A., and Hryhorenko, V. O. "Metodolohiia ta mozhlyvosti otsiniuvannia nehatyvnoi synerhichnosti u sferi rehionalnoho pidpriumnytstva za umov pryiniattia upravlinskykh rishen" [The methodology and the possibility of negative evaluation of synergetics on regional business conditions for decision-making]. *Finansovi mekhanizmy aktyvizatsii pidpriumnytstva*, vol. 1. Lviv: LDFA, 2013. 101-104.

Karpinskyi, B. A., and Hryhorenko, V. O. "Synerhetyka: evoliutsiia pohliadiv ta proiav upravlinskykh rishen u finansovo-ekonomichnomu prostori. Chastyna 1" [Synergetics: the evolution of opinion and expression management solutions in the financial and economic space. Part 1]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 23. 17 (2013): 366-375.

Karpinskyi, B. A., and Hryhorenko, V. O. "Synerhetyka: evoliutsiia pohliadiv ta proiav upravlinskykh rishen u finansovo-ekonomichnomu prostori. Chastyna 2" [Synergetics: the evolution of opinion and expression management solutions in the financial and economic space. Part 2]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 23. 18 (2013): 252-259.

Lysenko, D. V. "Analiz effektivnosti sliianiy i pogloshcheniy" [Analysis of the effectiveness of mergers and acquisitions]. <http://www.auditfin.com/fin/2008/4/Lisenko/Lisenko%20.pdf>

Lahutina, K. V. "Finansovyi mekhanizm korporatyvnykh zlyttiv i pohlynan v Ukraini struktur" [Financial mechanism of corporate mergers and acquisitions in Ukraine structures]. *Avto-ref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08*, 2013.

Marchenko, V. M. "Metodolohichna sutnist efektyvnykh zlyttiv korporatsii" [Methodological essence effects of the merger of corporations]. *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (51) (2010): 186-189.

Myskiv, H. V., and Shevchenko, N. V. "Vplyv intehratsii korporatyvnykh struktur na yikhniu kapitalizatsiiu" [The impact of integrating corporate structures for their capitalization]. *Finansy Ukrainy*, no. 2 (2012): 119-127.

Orekhov, S. A., and Seleznev, V. A. *Menedzhment finansovo-promyshlennykh grupp* [Management of financial and industrial groups]. Moscow: MESI, 2005.

Shevtsova, H. Z. "Osoblyvosti vprovadzhennia kontseptsii orhanizovanoi synerhii v systemu upravlinnia pidpriumstvom" [Features of introducing the concept of organized synergy in management]. *Molodyi vchenyi*, vol. 2, no. 11 (26) (2015): 150-155.

Yukhnovska, Yu. O. "Metody analizu efektyvnosti intehrovanykh korporatyvnykh struktur" [Methods for analyzing the effectiveness of the integrated corporate structures]. *Derzhava ta rehiony. Seriia "Ekonomika ta pidpriumnytstvo"*, no. 2 (71) (2013): 190-194.