

УДК 334.78 JEL P41

**Пустынникова Екатерина Васильевна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет», г. Ульяновск, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-1254-2707

**e-mail:** ebrezneva@list.ru

**Баклушинский Вадим Валентинович**

Соискатель, ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный университет», г. Ульяновск, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-1254-2708

**e-mail:** vbaklushinskiy@mail.ru

**Ekaterina V. Pustynnikova**

Dr. Sci. (Econ.), Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia

**ORCID:** 0000-0003-1254-2707

**e-mail:** ebrezneva@list.ru

**Vadim V. Baklushinsky**

Applicant, Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia

**ORCID:** 0000-0003-1254-2708

**e-mail:** vbaklushinskiy@mail.ru

DOI 10.26425/1816-4277-2021-9-94-102

## ИНТЕГРАЦИЯ КАК СПОСОБ УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОРПОРАЦИЙ

**Аннотация.** Формирование, функционирование и развитие организаций в условиях современных реалий ориентирует на поиск наиболее конструктивных и результативных направлений их развития, способствующих усилению конкурентных преимуществ. В данном направлении, как правило, реализуются мероприятия, ориентированные на адаптацию к внешним и внутренним условиям дальнейшего развития. Зачастую, мероприятия, реализуемые на уровне микросреды, ориентированы на оптимизацию затрат, а на уровне макросреды, основное внимание уделяется усилению устойчивости межкорпоративных связей. Одним из современных подходов в данном направлении, достаточно распространенном в хозяйственной практике, является интеграционный процесс, направленный на получение синергетического эффекта, как дополнительного ресурса, способствующий усилению конкурентоспособности корпоративных структур в условиях рынка. В свою очередь, интеграционные процессы предопределяют необходимость разработки системного подхода управления не только в формате конкретной корпоративной структуры, а в целом, в формате экономической системы, состоящей из нескольких экономических субъектов, взаимосвязанных между собой. Цель данного исследования заключается в систематизации процессов управления корпоративными структурами, взаимосвязанных между собой условиями взаимовыгодного сотрудничества.

**Ключевые слова:** экономическая система, корпоративные структуры, управление ресурсами, анализ внутренней среды, интеграция, кооперация, внутренняя среда, управленческие решения, экономико-математическое моделирование, оптимизация затрат, вектор развития, синергетический эффект, усиление конкурентных преимуществ

**Для цитирования:** Пустынникова Е.В., Баклушинский В.В. Интеграция как способ усиления конкурентных преимуществ корпораций // Вестник университета. 2021. № 9. С. 94–102.

## INTEGRATION AS A WAY TO STRENGTHEN THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF CORPORATIONS

**Abstract.** The formation, functioning and development of organisations in the conditions of modern realities focuses on the search for the most constructive and effective directions of their development, contributing to the strengthening of competitive advantages. In this direction, as a rule, measures are implemented aimed at adapting to the external and internal conditions of further development. Often, the activities implemented at the micro environment level are focused on cost optimisation, and at the macro environment level, the main attention is paid to strengthening the stability of inter-corporate relations. One of the modern approaches in this direction, which is quite common in economic practice, is the integration process aimed at obtaining a synergetic effect as an additional resource that contributes to strengthening the competitiveness of corporate structures in market conditions. In turn, integration processes determine the need to develop a systematic approach to management not only in the format of a specific corporate structure, but in general, in the format of an economic system consisting of several economic entities interconnected with each other. The purpose of this study is to systematise the management processes of corporate structures that are interconnected by the conditions of mutually beneficial cooperation.

**Keywords:** economic system, corporate structures, resource management, analysis of the internal environment, integration, cooperation, internal environment, management decisions, economic and mathematical modeling, cost optimisation, development vector, synergetic effect, strengthening of competitive advantages

**For citation:** Pustynnikova E.V., Baklushinsky V.V. (2021) Integration as a way to strengthen the competitive advantages of corporations. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 94–102. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-9-94-102



## Введение

«Экономическая система» является весьма многозначным термином и употребляется в нескольких значениях: корпорация, союз, ассоциация, кластер. В отечественной трактовке зачастую экономическая система определяется как совокупность лиц (физических или юридических), объединяющихся для совместной деятельности в форме юридического лица [3]. Рассмотрим теоретические аспекты более подробно.

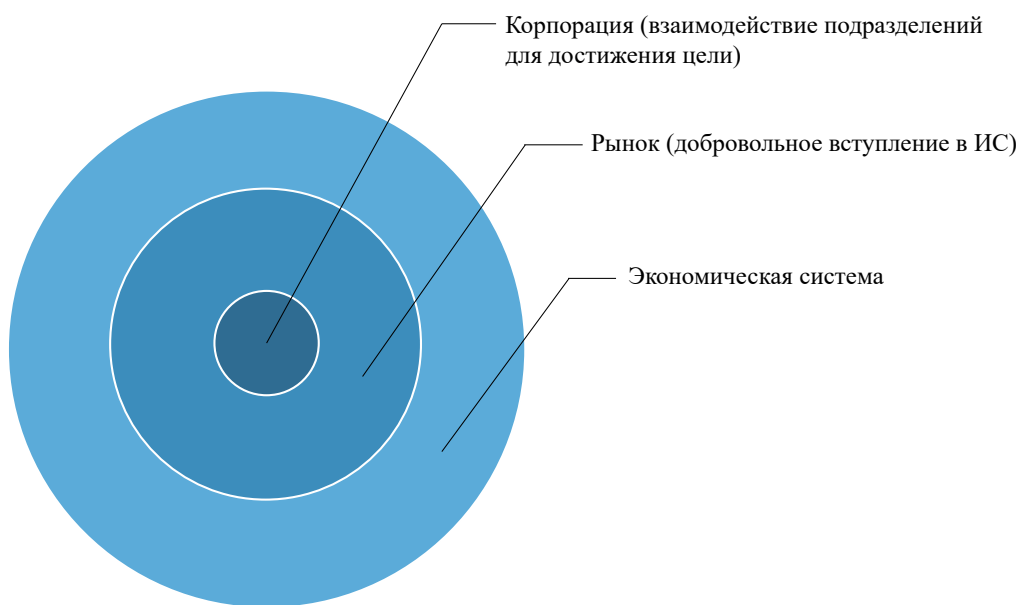
В основе формирования экономической системы находятся корпоративные структуры. Экономическая система формируется и в дальнейшем развивается на основании договорных отношений и контрактов, формируемых корпоративными структурами, условия которых соблюдаются всеми участниками. Именно условия договоренности, компромисс, согласование изменений и обеспечивают взаимовыгодное партнерство, позволяющее получить синергетический эффект, что в свою очередь способствует усилению конкурентных преимуществ.

## Теория и методы

В правовом аспекте корпоративное управление промышленными предприятиями и финансовыми организациями формируется в соответствии с федеральным законом «О финансово-промышленных группах» [1].

Ряд исследователей определяет корпорацию как форму организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму [2].

Рассмотрим классификацию экономической системы с точки зрения процессного подхода (рис.1).



*Составлено автором по материалам исследования*

Рис. 1. Уровень взаимодействий в экономической системе

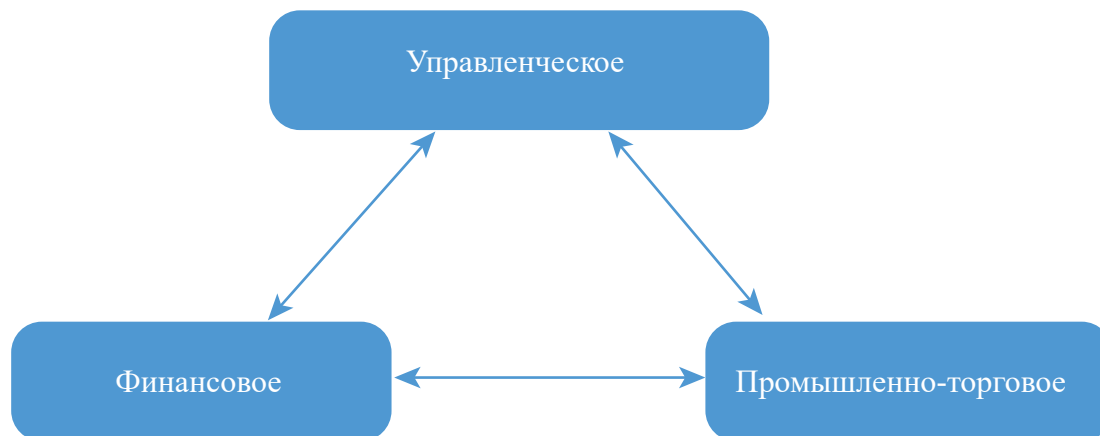
Современный механизм управления экономическими системами базируется, прежде всего, на стратегиях, учитывающих экономическую ситуацию. Управление решает такого рода задачи, как выбор перспективных направлений развития бизнеса [8].

Основой эффективности управления становится достижение сбалансированности корпорации как бизнес-системы, которая помимо акционеров, менеджеров, работников, включает потребителей, поставщиков и прочих субъектов, с которыми имеет дело корпорация в процессе своего функционирования [6].

Все механизмы и процессы, происходящие в корпорации, структурированы и подлежат четкой регламентации законом и внутренними нормативными актами. Поэтому взаимоотношения, возникающие в процессе корпоративного управления, носят системный характер [5].

Внутренняя среда корпорации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений в области использования ресурсов.

Хозяйственная система корпоративной структуры включает в себя три звена – финансовое, промышленно-торговое и управленческое (рис. 2).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Составные элементы корпоративной структуры

Формат внутренней среды отражает процессы управления ресурсами и результаты управленческих решений (рис. 3).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3 Элементы внутренней среды корпоративной структуры

Очевидно, что сила внутриорганизационного взаимодействия достаточно велика, управленческие решения принимаются в соответствии с распоряжением топ-менеджмента, при этом действия исполнителей согласовываются и контролируются, что в свою очередь обеспечивает сбалансированную работу всего функционала и эффективное использование имеющихся ресурсов. В качестве примера можно привести

совместное использование ресурсов или взаимовыгодное партнерство во внешней среде, например, при выполнении совместных снабженческо-сбытовых, логистических мероприятий, реализации инвестиционных, инновационных проектов и др.

Отметим, что в настоящее время процессы интеграции развиваются достаточно активно, поскольку взаимовыгодное партнерство доказало свою состоятельность, в отличие от локального позиционирования.

Обоснование участия в интеграционных процессах содержит многокритериальную оценку, предусматривающую широкий диапазон преимуществ:

- 1) аккумуляция ресурсов и снижение издержек;
- 2) формирование между субъектами более устойчивых взаимодействий с участием координатора;
- 3) активное вовлечение в деятельность корпорации инфраструктуры: транспортного, информационного сервиса, консалтинга, рекламы, страхования и других на условиях аутсорсинга, существенно расширяет диапазон позиционирования корпорации и оптимизирует общехозяйственные расходы;
- 4) целевая коммерциализация инновационных продуктов в соответствии с конкретными специфическими потребностями корпоративных структур ускоряет процесс их внедрения в производственный и логистический функционал организаций;
- 5) государственная поддержка «смягчает» воздействие негативных факторов на макро- и мезоуровне корпорации.

Следует заметить, что ни один из подходов интеграции не является альтернативным, взаимоисключающим. Экономические субъекты могут одновременно находиться в нескольких экономических системах, при этом каждый вид интеграции позволяет получить определенные конкурентные преимущества субъектам интеграции:

- отраслевой – установление производственных взаимосвязей, оптимизацию затрат;
- корпоративный (холдинговый) – централизацию факторов производства и капитала;
- корпоративный (ассоциативный) – гибкость реагирования;
- кластерный – административную, финансовую, кадровую, инфраструктурную и прочие виды поддержек [7].

Очевидно, что рыночной среде характерны изменения и подвижность, что в свою очередь предусматривает необходимость адаптации субъектов открытой системы к данной особенности рынка. Таким образом, конкурентоспособность экономической системы зависит от возможности адаптации и быстроты приспособления к изменяющимся внутренним и внешним факторам.

Конкурентное преимущество – система, обладающая эксклюзивной ценностью, превосходящей конкурентов в экономической, технической и организационной сферах деятельности, более эффективное распоряжение ресурсами [4].

В механизме рыночного взаимодействия конкурентоспособность и конкурентоустойчивость являются основой эффективной деятельности субъектов хозяйствования. Современные предприятия должны сохранять возможность противостоять конкуренции под угрозой увеличения конкурентного давления со стороны конкурентных сил, то есть быть конкурентоспособными [4].

Для оценки конкурентных преимуществ корпоративных структур и разработки рекомендаций дальнейшего развития в условиях интеграции, рассмотрим особенности их состава, внутрикорпоративное и межкорпоративное взаимодействие и ключевые аспекты системы управления.

Рассмотрим на примере экономико-математического моделирования возможность получения эффекта в результате интеграции, основанной на взаимовыгодном партнерстве промышленных предприятий.

В качестве субъектов интеграционных процессов рассмотрим промышленные предприятия (машиностроения)  $k = 1, 2, 3$ , которые в результате интеграции образуют  $N_k$  – экономическую систему. Вектор управления учитывает диапазон совместных интересов  $i$  сотрудничества на предмет:

- совместного технического обслуживания основных средств;
- проведение совместного логистического обеспечения;
- выполнение договорных обязательств на основе кооперации.

Таким образом, в расчет оценки эффективности включается несколько параметров  $if(i_m; i_u; i_z)$ , где  $m$  – величина постоянных издержек для одного участника при использовании ресурсов,  $u$  – объем произведенной продукции;  $z$  – уровень переменных издержек.

На основании изложенного выше следует, что управление интегрированной системой принадлежит допустимой области получения эффекта [8]:

$$I = \{U^k, k \in N_k, i^n \int (i_M; i_U; i_Z) \in I\}. \quad (1)$$

Расчет частных критериев эффективности включает следующее.

1. Оптимизация затрат на сервисное обеспечение в результате межкорпоративной интеграции.

$$i_M = \frac{M_k, k \in N_k}{\sum M_k} - 1 < 0, \quad (2)$$

где  $M_k, k \in N_k$  – условно-постоянные затраты на основании согласованных действий по сервисному обслуживанию основных средств;  $\sum M_n^n$  – условно-постоянные затраты каждой организации при индивидуальном техническом обслуживании основных средств.

Например, для бесперебойного функционирования основных средств каждому промышленному предприятию необходима ремонтная бригада, осуществляющая техническое обслуживание оборудования, что предполагает значительные средства на их содержание. Например, для двух организаций в составе ремонтных бригад укомплектовано по 4 рабочих (1 – бригадир; 1 – слесарь; 2 наладчика). Затраты на оплату труда из расчета среднемесячной заработной платы в 30 тыс. руб. составляют 1 440 тыс. руб.; 1 370 тыс. руб. – затраты на техническое обеспечение ремонтной бригады. Итого, затраты на ремонтное обслуживание 2 810 тыс. руб. в год по каждому предприятию.

В формате интеграции данные производственные предприятия имеют возможность на условии реструктуризации вывести ремонтные бригады из состава предприятий, что позволит организовать новую сервисную структуру. Для выполнения ремонтных работ в том же объеме потребуется 6 рабочих (1 – бригадир; 1 слесарь и 4 наладчика). Затраты на проведение ремонтных работ составят: на оплату труда 2 160 тыс. руб. (при среднемесячной заработной плате одного рабочего 30 тыс. руб.) и затраты на материально-техническое обеспечение ремонтной структуры составят 2 040 тыс. руб.

Итого совокупных затрат на ремонтное обслуживание двух организаций: 4 200 тыс. руб. При условии равного часового фонда и объема работ соответствующего первоначальному, каждое предприятие будет осуществлять оплату в сумме 2 100 тыс. руб. в год. Ведение ремонтного технического обслуживания оборудования в данной ситуации предусматривает аутсорсинг и в соответствии с хозяйственными отношениями подлежит согласованию трехсторонний график по техническому обслуживанию основных средств.

Данная структура по техническому обслуживанию целесообразна при обслуживании нескольких предприятий, что в свою очередь предполагает взаимовыгодное партнерство не только между промышленным предприятием и сервисной службой, но и между промышленными предприятиями, которые привлекают услуги сервисной службы. В формате данного партнерства, очевидно, что индивидуальные затраты по проведению сервисного обеспечения сокращаются, в данном случае, на сумму 690 тыс. руб.: 2 810 – 2 100 = 690 тыс. руб.

2. Увеличение объема производства и реализации готовой продукции в результате межпроизводственной кооперации.

$$i_U = \frac{U_k, k \in N_k}{\sum U_k} - 1 > 0, \quad (3)$$

где  $U_k, k \in N_k$  – объем услуг на основании согласованных действий между субъектами интегрированной структуры в результате совместной деятельности в области: инвестиционной, ценовой, кадровой, логистической политик, маркетинга, технологии производства и пр.;  $\sum U_k$  – уровень спроса при «локальном» позиционировании на рынке.

Например, на товарном рынке возникают сложности в плане неравномерного спроса на производимую продукцию, что существенно затрудняет адаптацию предприятия к данным условиям. Кроме того, производственный процесс сопровождаются так называемые «узкие места», которые возникают в результате разной



продолжительности производственных операций. В данной ситуации принцип кооперации между предприятиями достаточно распространен в формате корпоративного взаимодействия.

Например, предприятие № 1 получает заказ, при том что производственная программа соответствует производственной мощности. Таким образом, предприятие в рамках межкорпоративной кооперации может перераспределить данный заказ партнеру, предприятию № 2, таким образом, в формате интеграционного взаимодействия появляется возможность дополнительного объема производства продукции.

Например, предприятие № 2 работает по замкнутому принципу и сочетает разные типы производств: тип массового производства (литье, прокат, штамповка), крупносерийный тип производства (механосборочное производство) и единичный тип производства на этапе окончательной сборки продукции. Данная специфика отражается на неравномерности продолжительности этапов производств, что в свою очередь создает ситуации с ростом запасов незавершенного производства, тем самым, увеличивается затратоемкость производства и ограничивается реальный объем выпуска готовой продукции. В данном случае, в соответствии с принципом кооперации, который является неотъемлемым условием интеграции, при условии сопряженной технологии производства, возможна организация совместного трудового и производственного процесса между промышленными предприятиями, что позволяет увеличить объем производства.

Примеры вышеописанного интеграционного процесса промышленных предприятий широко применяются на практике, на пример, в таких корпоративных структурах, как: АО «Автоваз», АО «УАЗ», ОА «Авиа-стар – СП» и других предприятиях машиностроения. Вышеописанный интеграционный подход управления позволяет увеличить объем производства продукции до 30 %. На основе вышеизложенного, предположим, что интеграционный процесс в совокупности с приведенными примерами отразится на росте производства продукции на 20 %.

3. Оптимизация условно-переменных затрат (косвенных издержек) в результате организации совместного логистического обеспечения организаций.

$$i_z = \frac{Z_k, k \in N_k}{\sum Z_k} - 1 < 0, \quad (4)$$

где  $Z_k, k \in N_k$  – логистические издержки организаций при условии логистической интеграции и совместной транспортировки и хранении грузов, а также получение скидки при совместной оптовой поставке товарно-материальных ценностей;

$\sum Z_k$  – переменные издержки организаций при «локальном» функционировании, например, при совместной доставке, хранении и информационном сопровождении грузов.

В среднем, логистические затраты (на перевозку, хранение грузов и информационное сопровождение) составляют до 20 % от стоимости груза. При этом, складские помещения загружены менее, чем на 50 %, а транспортные средства имеют резервные грузоподъемность и грузоемкость до 30 %. Таким образом, при совместном использовании логистической мощности (транспортной и складской) экономия очевидна, снижение логистических затрат на транспортировку, хранение и информационное оценивается в 16 % от стоимости товарно-материальных ценностей.

Для организаций, участвующих в интеграции, на основе представленного выше рассуждения, систематизируем запись в виде системы уравнений:

$$I = \begin{cases} i_{M_n}^k, i_M \in i, k \in N_k; \text{ при } (i_M < 0); \\ i_{U_n}^k, i_U \in i, k \in N_k; \text{ при } (i_U > 0); \\ i_{Z_n}^k, i_Z \in i, k \in N_k; \text{ при } (i_Z < 0), \end{cases} \quad (5)$$

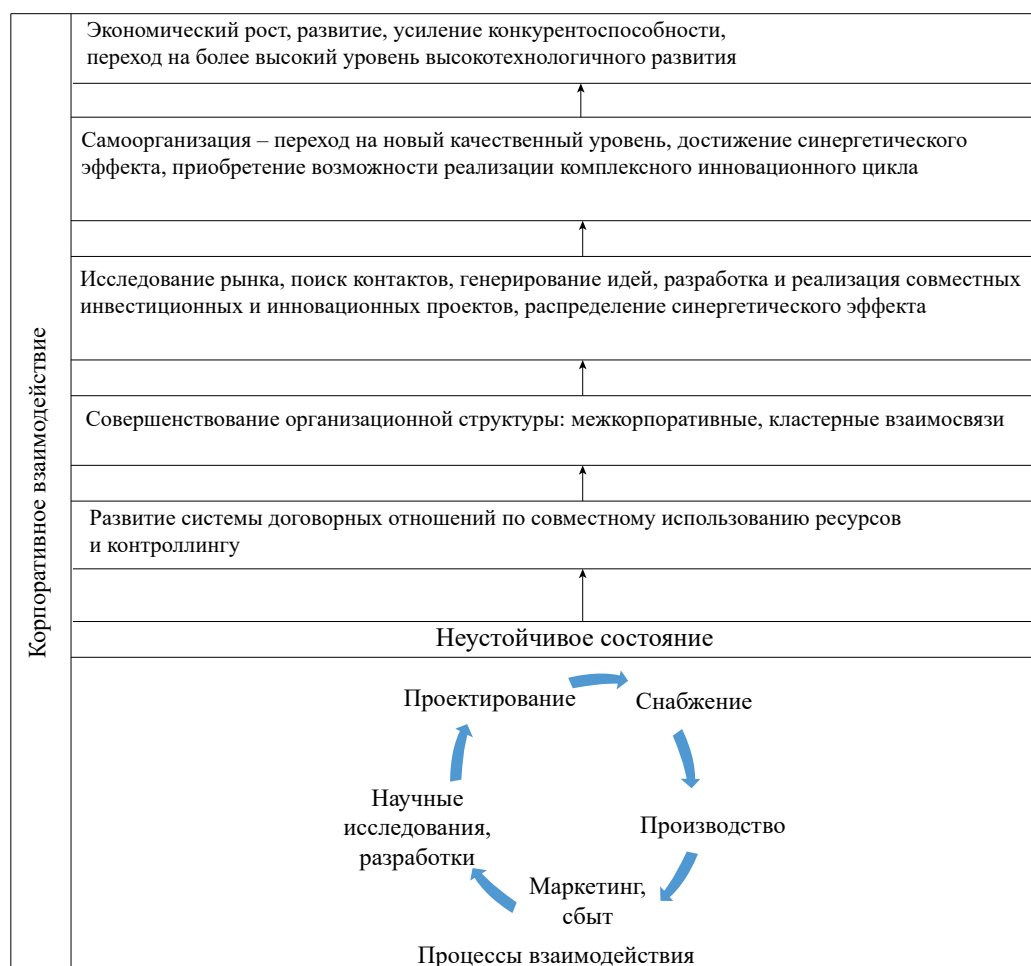
В соответствии с приведенными примерами очевидно, что при совместном использовании ресурсов и реализации хозяйственных функций, экономические субъекты могут получить дополнительный эффект. Кроме того, согласование действий всех субъектов интегрированной структуры способствует слаженности действий и быстрому реагированию на факторы внешней среды. Весь диапазон преимуществ при совместной деятельности субъектов экономической системы на условиях взаимовыгодного партнерства в свою очередь

свидетельствует о синергетическом эффекте, как дополнительного ресурса, который отражается на преимуществах всех субъектов интеграции в сравнении с субъектами, функционирующими локально.

Для комплексной оценки деятельности организаций зачастую используют широкий спектр показателей оценки эффективности использования ресурсов, выступающих индикаторами управления корпораций. При управлении экономическими субъектами необходимо определять уровень достижения плановых или нормативных показателей, а также тенденции их дальнейшего развития. Для оценки эффективности управления корпорацией необходим мониторинг показателей и приоритетных направлений ее развития.

Управление организацией и ее ресурсами осуществляется на основании таких инструментов управления, как: планирование, снабжение, производство, продвижение произведенной продукции (услуг), контроль. Этот процесс управленческих действий цикличен, то есть повторяется и, как правило, универсален в формате корпоративного управления. Последовательность этих действий возможна непосредственно через контакт должностных лиц, уполномоченных соответствующими управленческими компетенциями. Как правило, эти функции характерны для управления внутренней структурой организации. Однако в условиях рынка, неотъемлемым признаком которого является конкурентная борьба, экономические субъекты сталкиваются с изменением условий, рисками, что влияет на их неустойчивое положение. В связи с этим важным аспектом является формирование и поддержание устойчивых взаимодействий с контрагентами, что, в свою очередь, создает бесперебойную деятельность организации.

Очевидно, что конкурентная борьба ориентирует экономических субъектов на разработку новых, более прогрессивных форм развития, как на уровне микросреды при совершенствовании организационной структуры, так и на уровне макросреды посредством развития межорганизационных (межкорпоративных) связей.



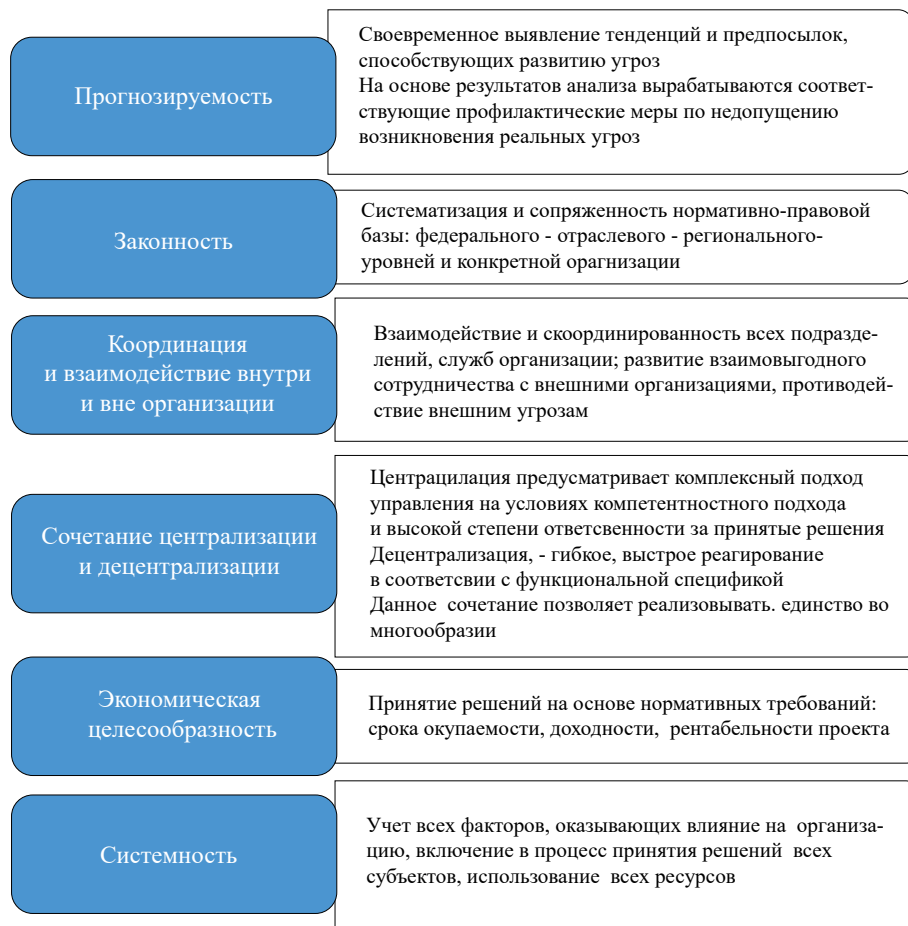
Составлено автором по материалам исследования

Рис. 4. Этапы интеграционного развития корпоративных структур

В свою очередь, ключевые преобразования в результате реализации интеграционных, инновационных, инвестиционных и других проектов позволяют субъектам получить дополнительный эффект, который является индикатором усиления их конкурентных преимуществ на региональном и отраслевом рынках. В дальнейшем эта отличительная особенность позволит организациям перейти на более высокий уровень экономического развития, развиваться по новой, более высокой траектории жизненного цикла.

Алгоритм интеграционного развития корпоративных структур представлен на рисунке 4 [7].

Для обеспечения устойчивых позиций бизнеса, противодействия негативному влиянию факторов и угроз в ходе проектирования и управления корпоративными структурами, интегрированными в экономические системы, важно учитывать и брать во внимание принципы, в соответствии с которыми принимаются управленческие решения корпоративных структур (рис. 5).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 5. Принципы построения и управления корпоративными структурами в условиях интеграции

## Основные результаты

Очевидно, что экономическая система, осуществляющая свое развитие по принципам прогнозируемости, законности, координации и взаимодействия, централизации и децентрализации, экономической целесообразности и системности во взаимодействии с подразделениями организации и субъектами внешней среды, имеет нам более благоприятные условия для усиления конкурентных преимуществ как системы в целом, так каждого ее звена в сравнении с локальным, децентрализованным положением.

На основе предложенных направлений развития корпоративных структур с целью усиления их конкурентных преимуществ, происходит положительный сдвиг их дальнейшего развития, что, в свою очередь, положительно влияет на уровень конкурентных преимуществ, как отдельной корпорации, так и экономической системы, образованной из корпоративных структур в результате интеграции.



## Заключение

На основании сравнительного анализа показано, что в результате рационализации управления, в рассмотренном случае – интеграции, удается достичь повышения уровня показателей, характеризующих усиление конкурентных преимуществ корпоративных структур. Это указывает на положительные преобразования в системе управления корпорацией. Интеграционные процессы в управлении корпоративными структурами способствуют определению вектора дальнейшего их развития, выявлению потенциальных возможностей бизнеса.

### Библиографический список

1. Федеральный закон от 30.11.1995 г., № 190-ФЗ «О финансово-промышленных группах» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8476/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8476/) (дата обращения: 23.07.2021).
2. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – Изд. 6-е, доп. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
3. Акопян, Д. В., Суворов, И. А. Сравнительный анализ понятий «Конкурентоустойчивость» и «Конкурентоспособность» организаций сферы услуг // Вестник университета. – 2019. – № 4. – С. 50–54. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-4-50-54>
4. Лавренова, Г. А., Сысоев, С. И. Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия // Экономинфо. – 2018. – Т. 15, № 4. – С. 34–39.
5. Лозовая, И. С. Корпоративное управление: понятие и основные подходы к его определению // Вестник АГТУ. – 2010. – № 1. – С. 84–88.
6. Марков, С. Н. Особенности управления корпорацией в Российской практике // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2015. – № 3 (15). – С. 44–49.
7. Пустынникова, Е. В. Процессы эффективного управления корпоративными структурами в экономических кластерах: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 – Ульяновск, 2012. – 365 с.
8. Родионов, М. Г., Сергушкина, А. И. Методика формирования финансовой стратегии социальной среды хозяйствующих субъектов // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2015. – № 3 (15). – С. 50–54.

### References

1. Federal Law No. 190-FZ dated on November 30, 1995 “On Financial and Industrial Groups”, *Legal reference system “ConsultantPlus”*. Available at: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8476/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8476/) (accessed 23.07.2021).
2. *Big Economic Dictionary*, edited by A. N. Azriliyan, Edition 6th, added, Moscow, Institute of New Economics, 2004, 1376 p. (In Russian).
3. Akopyan D. V., Suvorov I. A. Comparative analysis of the concepts of “Competitive Stability” and “Competitiveness” of service organizations, *Vestnik universiteta*, 2019, no. 4, pp. 50–54. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-4-50-54>
4. Lavrenova G. A., Sysoev S. I. Formation of competitive advantages of modern enterprise, *Ekonominfo*, 2018, vol. 15, no. 4, pp. 34–39 (In Russian).
5. Lozovaya I. S. Corporative management: concept and the basic approaches to its definition, *Vestnik of Astrakhan State Technical University*, 2010, no. 1, pp. 84–88. (In Russian).
6. Markov S. N. Features of management Corporation in the Russian practice, *Herald of Siberian Institute of Business and Information Technologies*, 2015, no. 3 (15), pp. 44–49. (In Russian).
7. Pustynnikova E. V. *The process of effective management of corporate structures in economic clusters*: Dissertation of Doctor of Economic Sciences: 08.00.05, Ulyanovsk, 2012, 365 p. (In Russian).
8. Rodionov M. G., Sergushkina A. I. Methods formation of financial strategy social protection of economic units, *Herald of Siberian Institute of Business and Information Technologies*, 2015, no. 3 (15), pp. 50–54. (In Russian).