

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.43

DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-10

Солодуха М. В.

Отраслевые особенности определения комплексной эффективности реструктуризации вертикально-интегрированных организаций пищевой промышленности

Гродненский государственный университет имени Янки Купалы,
ул. Гаспадарчая, 23, Гродно 230005, Республика Беларусь
e-mail: marina_2586@mail.ru

*Статья поступила 27 августа 2022 г.; принята 16 сентября 2022 г.;
опубликована 30 сентября 2022 г.*

Аннотация. В современных экономических условиях реструктуризация является важным инструментом обеспечения эффективного функционирования организаций. В пищевой промышленности широко используемым способом реструктуризации является создание вертикально-интегрированных организаций. В первую очередь это обусловлено высоким уровнем конкуренции в данной отрасли и наличием крупных конкурентов, таких как транснациональные корпорации. Реструктуризация вертикально интегрированных структур в пищевой промышленности представляет собой комплексный процесс, направленный на повышение эффективности деятельности организаций, а также обеспечение конкурентных преимуществ. Соответственно, для определения комплексной эффективности реструктуризации вертикально-интегрированных структур в пищевой промышленности необходимо учитывать отраслевые особенности организаций, образующих структуру. Расчет эффективности предполагает выявление основных зон роста источников возникновения потенциальных эффектов и конкурентных преимуществ, а также определение возможных зон потенциальных рисков, которые могут снизить уровень эффективности всей системы. Выявленные в зонах роста преимущества разделены по видам синергии: финансовой, инвестиционной, управленческой, операционной и сбытовой. В статье также рассмотрены качественные показатели, необходимые для комплексной оценки эффективности реструктуризации. Рассмотрены основные причинно-следственные связи между целями вертикальной интеграции и выбором конкретных критериев ее эффективности и показателей оценки.

Ключевые слова: реструктуризация; интеграция; вертикально-интегрированные структуры; синергия; синергетический эффект

Для цитирования: Солодуха М. В. Отраслевые особенности определения комплексной эффективности реструктуризации вертикально-интегрированных организаций пищевой промышленности // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2022. 8 (3). С. 112-120. DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-10

UDC338.43

Marina V. Solodukha

Industry-specific features of determining the comprehensive effectiveness of the restructuring of vertically integrated food industry organizations

Grodno State University named YankaKupala,
23, Gaspadarchaya St., Grodno 230005, Republic of Belarus
e-mail:marina_2586@mail.ru

Abstract. In modern economic conditions, restructuring is an important tool for ensuring the effective functioning of organizations. In the food industry, a widely used way of restructuring is the creation of vertically integrated organizations. This is primarily due to the high level of competition in the industry and the presence of large competitors, such as transnational corporations. The restructuring of vertically integrated structures in the food industry is a complex process aimed at improving the efficiency of organizations, as well as providing competitive advantages. Accordingly, in order to determine the comprehensive effectiveness of the restructuring of vertically integrated structures in the food industry, it is necessary to take into account the industry specifics of the organizations forming the structure. Efficiency calculation involves identifying the main areas of growth and sources of potential effects and competitive advantages, as well as identifying possible areas of potential risks that can reduce the level of efficiency of the entire system. The advantages identified in the growth zones are divided by types of synergy: financial, investment, managerial, operational and marketing. The article also considers the qualitative indicators necessary for a comprehensive assessment of the effectiveness of restructuring. The main causal relationships between the goals of vertical integration and the choice of specific criteria for its effectiveness and evaluation indicators are considered.

Keywords: restructuring; integration; vertically integrated structures; synergy; synergistic effect

For citation: Solodukha M. V. (2022), “Industry-specific features of determining the comprehensive effectiveness of the restructuring of vertically integrated food industry organizations”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 8 (3), pp. 112-120. DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-3-0-10

Введение(Introduction). В современных экономических условиях реструктуризация является неотъемлемой частью планирования деятельности организаций для обеспечения успешного их функционирования.

Рассматривая организации пищевой промышленности, следует отметить, что в данной отрасли интеграция – это стратегическое направление развития. Согласно Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года предусмотрено

расширение экспортной направленности организаций пищевой промышленности (Национальная стратегия..., 2015). Расширение экспортной направленности предприятий обеспечивается за счет укрупнения организаций путем их интеграции. Учитывая первостепенное значение аграрной сферы и пищевой промышленности в обеспечении продовольственной безопасности страны, а именно обеспечение высокого качества производимой продукции и ее доступности населению, интеграция обеспечивает решение ряда проблем, свой-

ственных данным сферам производства. К таким вопросам относится диспаритет цен, сезонный характер производства и загрузки производственных мощностей, низкое качество сырья и т.д. (Гусаков, 2010). В данном случае укрупнение организаций является защитной мерой в условиях жесткой конкуренции. В связи с чем, укрупнение организаций не должно носить механический характер, а должно обеспечивать высокий уровень эффективности и постоянство процесса генерирования конкурентных преимуществ.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования является выявление основных отраслевых особенностей при определении комплексной эффективности реструктуризации вертикально-интегрированных организаций пищевой промышленности.

Материалы и методы исследования (Materials and methods). В качестве материалов исследования выступили труды отечественных и зарубежных ученых в области реструктуризации предприятий и интеграционных процессов. В основе данного исследования были использованы методы системного анализа оценки реструктуризации организаций, структурно-функционального анализа факторов и элементов, образующих вертикально-интегрированную структуру, а также метод систематизации данных.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and discussion). Оценка эффективности реструктуризации носит уникальный характер, что обусловлено наличием отличительных особенностей данного процесса как относительно отраслевой специфики, так и отдельных предприятий и производств.

Реструктуризация вертикально интегрированных организаций пищевой отрасли представляет собой сложный процесс, который предполагает разработку и реализацию интегрированных организационных концепций.

Анализируя деятельность предприятий пищевой промышленности, следует

выделить основные направления реструктуризации:

- обеспечение роста конкурентных преимуществ (доступ к дополнительным кредитным ресурсам, монопольные выгоды, налоговые льготы и т.д.);

- реализация эффекта масштаба, более эффективное использование ресурсов и увеличение ресурсного потенциала вертикально интегрированной организации;

- сокращение числа убыточных предприятий и производств за счет их интеграции в состав эффективно функционирующих организаций.

Основными стимулами интеграционных процессов в пищевой промышленности являются:

- стремительное развитие мировых лидеров-производителей продовольственных товаров, что оказывает непосредственное влияние на формирование жестких условий конкуренции как на внешнем, так и на внутреннем рынках; данная тенденция вызывает необходимость преодоления создаваемых отраслевых барьеров и формирование собственных правил поведения на данном рынке;

- изменчивость информации как производственного ресурса, необходимость эффективного управления информационными потоками, сокращение жизненного цикла используемых технологий, производимой продукции и организации в целом.

Внутренняя и внешняя среда организаций становится более динамичной. В связи с чем, рассматривать реструктуризацию как процесс адаптации организаций к внешней и внутренней среде целесообразно с точки зрения обеспечения ее выхода из кризисной ситуации. Развитие организации в аспекте формирования конкурентных преимуществ, обеспечивающих высокую эффективность функционирования, определяет реструктуризацию как управление изменениями во внутренней среде с целью приобретения конкурентных преимуществ во внешней среде. В данном случае реструктуризация должна осу-

ществляется с максимальным положительным эффектом.

Для определения оценки эффективности реструктуризации вертикально-интегрированных организаций пищевой промышленности необходимо выявить основные цели ее осуществления.

Основной стратегической целью интеграции предприятий пищевой промыш-

ленности является обеспечение конкурентных преимуществ на внутреннем и внешнем рынках. Для реализации данной цели необходимо обеспечить решение ряда подцелей. Рассмотрим формирование целей отдельных элементов системы, их содержание и определим источники повышения эффективности (табл. 1).

Таблица 1

Формирование целей отдельных элементов системы и их содержание

Table 1

Formation of the goals of individual elements of the system and their content

Цель элементов системы	Содержание цели
Инвестиционная	Доступ к инвестиционным ресурсам; увеличение стоимости организации
Производственная	Увеличение фондоотдачи основных средств
	Увеличение производительности труда
	Доступ к ресурсам производства
	Рост добавленной стоимости
Сбытовая	Формирование эффективной сбытовой сети
	Создание эффективных логистических цепочек
Транзакционная	Снижение транзакционных издержек
Инновационная	Разработка новых видов продукции
	Увеличение интеллектуального капитала
Финансовая	Увеличение уровня платежеспособности
Организационно-управленческая	Использование эффективных методов управления; совершенствование и упорядочение связей внутри организации
Маркетинговая	Увеличение объема продаж
Информационная	Своевременность принятия решений, снижение издержек поиска информации

В процессе реструктуризации организаций пищевой промышленности реализация конечной цели происходит за счет решения ряда подцелей отдельных элементов системы.

Достижение реализации данных целей обеспечивается за счет эффективных взаимосвязей между отдельными элементами системы. Эффективность взаимодействия между отдельными элементами системы находится в прямой зависимости от эффективности управления информационными потоками в системе.

Предметом анализа в данном случае выступают как отдельные элементы, так и система элементов в целом.

Особенности взаимосвязей между отдельными элементами определяют набор материальных и нематериальных эффектов от интеграции. Оценивая эффективность интеграции, необходимо учитывать особенности хозяйствующих субъектов: размер, сферу деятельности, применяемые технологии.

Для определения эффективности реструктуризации вертикально интегрированной структуры целесообразно рассчитывать комплексный показатель – показатель синергетического эффекта, величина которого должна превышать затраты на осуществление интеграционных процессов.

Наиболее распространенным способом оценки синергетического эффекта является сравнение результативных показателей деятельности вертикально интегрированной структуры как системы и отдельных ее подсистем, т.е. организаций, образующих данную систему. Это могут быть как абсолютные (прибыль, выручка), так и относительные показатели (рентабельность).

Для расчета синергетического эффекта необходимо определить возможные зоны роста повышения эффективности планируемой реструктуризации вертикально-интегрированной организации, выявить сферы, которые являются потенциальными источниками возникновения конкурентных преимуществ, а также определить возможные зоны потенциальных рисков, которые могут снизить уровень эффективности всей системы (табл. 2).

Таблица 2

Основные зоны роста эффективности вертикально-интегрированных организаций пищевой промышленности

Table 2

The main areas of growth in the efficiency of vertically integrated food industry organizations

Зона роста эффективности	Формы проявления синергетического эффекта	Вид синергии
Финансы	Расширение финансовых возможностей; Привлечение капиталов по более низкой цене; Уменьшение финансовых рисков, снижение внешних угроз; Оптимизация налогообложения	Финансовая
	Сокращение материально-денежных затрат; Увеличение прибыли за счет роста объемов производства	Операционная
Персонал	Повышение производительности труда; Сокращение затрат на содержание ряда подразделений за счет ликвидации дублирующих функций; Создание эффективной системы управления и контроля как результат снижения расходов на управление и повышение эффективности менеджмента	Операционная
Технологии и производственный процесс	Экологизация производства и создание продукции, соответствующей международным стандартам качества; Создание условий длительного хранения продукции сельского хозяйства для обеспечения сохранности потребительских качеств сырья и снижение потерь в процессе хранения; Внедрение современных разработок в производственный процесс	инвестиционная
	Сокращение уровня брака; Увеличение складских и производственных мощностей	Операционная

Зона роста эффективности	Формы проявления синергетического эффекта	Вид синергии
	Снижение расходов на содержание оборудования	Финансовая
Сбыт	Рост конкурентных преимуществ за счет увеличения доли на рынке; Расширение экспортной направленности, вход на новые рынки; Усиление рыночного влияния	Операционная

Основными зонами роста эффективности вертикально интегрированных организаций пищевой промышленности являются концентрация капиталов, совершенствование системы управления персоналом, увеличение производственных мощностей, увеличение уровня конкурентоспособности организации.

Каждая зона роста обеспечивает формирование определенного потенциала: инвестиционного, кадрового, финансового, инновационного, производственного и т.д. В результате эффективной реструктуризации возникает общий потенциал (эффект), который складывается из сумм потенциалов (эффектов) и усиливается в процессе системного (комплексного) взаимодействия элементов интегрированной структуры.

В рассмотренных зонах роста эффективности (табл. 2) преимущества, получаемые вертикально-интегрированными организациями, разделены по видам синергии, которые могут возникнуть в результате реструктуризации: финансовая, инвестиционная, управленческая, операционная и сбытовая.

Финансовая синергия проявляется в результате экономии, которая обеспечивается за счет изменения источников финансирования, стоимости финансирования, оптимизации налогообложения и т.д. (Ансофф, 1989). В результате финансовой синергии снижаются риски неплатежеспособности, соблюдается баланс заемных и собственных средств.

Анализируя деятельность ответственных вертикально интегрированных организаций пищевой промышленности,

следует отметить основные зоны возникновения финансовой синергии. Большая доступность к заемным финансовым ресурсам обеспечивается за счет привлечения кредитов и использования средств централизованных фондов. Централизованные фонды формируются за счет отчислений из прибыли, остающейся в распоряжении после уплаты налогов и иных обязательных платежей участников холдинга. Однако использование данных средств носит строго целевой характер, и может быть использовано на финансирование капитальных вложений, научно-исследовательских работ, мероприятий по энергосбережению, внедрению новых энергоэффективных технологий и оборудования (Указ № 385, 2021).

Также финансовая синергия возникает в результате оптимизации налогообложения. Безвозмездная передача имущества внутри холдинга осуществляется согласно упрощенной процедуре. Увеличение объемов экспорта обеспечивает возникновение финансовой синергии за счет применения нулевой ставки НДС и (или) освобождения от уплаты (возмещение уплаченной суммы) акцизов при условии документального факта экспорта (Налоговый кодекс, 2019).

Укрепление платежеспособности выражается в способности полностью и в срок выполнять свои обязательства.

Таким образом, суммарный размер эффекта от финансовой синергии (S_f) будет равен:

$$S_f = \Delta \mathcal{E}_{np} + \Delta \mathcal{E}_{зам} + \Delta \mathcal{E}_н,$$

где: $\Delta \mathcal{E}_{np}$ – экономия на процентных расходах по привлечению заемных средств;

$\Delta \mathcal{E}_{\text{зам}}$ – экономия от замещения заемного капитала;

$\Delta \mathcal{E}_n$ – экономия от уменьшения налоговой нагрузки.

Операционная синергия выражается в ускорении темпов роста или снижении затрат. Основными возможными результатами операционной синергии в результате интеграции могут быть: расширение ассортимента продукции, снижение стоимости производимой продукции без ухудшения ее качественных характеристик, укрепление конкурентных позиций на рынке, увеличение доли рынка, увеличение прибыли за счет роста объемов производства (Касьяненко, 2017), рост экспорта, повышение производительности труда, сокращение затрат в результате оптимизации организационной структуры, сокращение управленческих расходов, снижение уровня брака, сокращение расходов в результате использования единой системы снабжения (Дамодаран, 2004). Также при увеличении объема производства происходит сокращение средних затрат.

Суммарный результат от операционной синергии (S_o) будет определен следующим образом:

$$S_o = \Delta \mathcal{E}_n + \Delta \mathcal{E}_{\text{пз}} + \Delta \mathcal{E}_{\text{сб}},$$

где: $\Delta \mathcal{E}_n$ – экономия затрат на персонал;

$\Delta \mathcal{E}_{\text{пз}}$ – экономия затрат на реализацию продукции;

$\Delta \mathcal{E}_{\text{сб}}$ – экономия производственных затрат.

Инвестиционная синергия (S_i) связана с повышением уровня заинтересованности со стороны инвестора, а именно повышением уровня инвестиционной привлекательности (Савицкий, 2017). Также инвестиционная синергия возникает в результате оптимизации фонда основных средств, реализации инвестиционных проектов, размещения временно свободных денежных средств (Шутилов, 2013).

Суммарный результат от инвестиционной синергии может быть представлен следующим образом:

$$S_i = \Delta \mathcal{E}_{\text{нп}} + \Delta \mathcal{E}_{\text{ниокр}},$$

где: $\Delta \mathcal{E}_{\text{нп}}$ – экономия затрат за счет вывода неэффективных ресурсов;

$\Delta \mathcal{E}_{\text{ниокр}}$ – экономия затрат за счет централизации НИОКР в рамках вертикально интегрированной структуры.

Соответственно, суммарные результаты синергии (S) от операционной, финансовой и инвестиционной видов составят:

$$S = S_f + S_o + S_i.$$

Управленческая синергия включает обмен управленческим опытом, увеличение оперативности принятия управленческих решений. Эффект достигается за счет повышения качества управления, что приводит к повышению конкурентоспособности организации, усилению ее рыночной позиции, выбору наиболее эффективных управленческих решений (Балабан, 2006). Управленческий синергизм основывается на уже имеющемся опыте принятия решений. Данный вид синергии характеризуется качественными показателями.

Сбытовая синергия (торговый синергизм) обеспечивается за счет получения доступа к новым рынкам, каналам сбыта (Журова, 2016). Так, например, для нескольких товаров могут использоваться одни и те же каналы распределения, управление процессом продаж может осуществляться из единого центра.

К основным рискам, способным оказывать негативное влияние на эффективность вертикально интегрированных организаций, следует отнести: ослабление конкуренции на рынке производимой продукции, развитие монополии, низкая эффективность использования имеющихся ресурсов, инвестирование в неперспективные сферы деятельности субъекта хозяйствования (Гусаков, 2008). Крупные вертикально интегрированные организации пищевой промышленности относятся к категории «негибких» структур.

Использование информационно-коммуникационных технологий в деятельности организаций и внедрение прогрессивных информационных технологий на всех уровнях управления обеспечивает необходимый и своевременный контроль и гибкость в системе управления. Ключевым элементом в получении синергетического эффекта является эффективное управление информационными потоками как внутри организации, так и информационное взаимодействие с внешней средой.

В процессе управления информационными потоками необходимо осуществлять оценку эффективности каждого отдельного подразделения (элемента) в составе интегрированной структуры (системы), выявлять негативно влияющие тенденции на деятельность вертикально-интегрированной организации и осуществлять своевременную реструктуризацию бизнес-процессов для обеспечения конкурентных преимуществ.

Заключение (Conclusions). Таким образом, в вертикально интегрированных организациях синергетический эффект достигается за счет интеграции ресурсов (трудовых, сырьевых, информационных и т.д.), в результате взаимодействия которых происходит увеличение производственного потенциала и снижение затрат на всех этапах технологической цепочки создания добавленной стоимости, и это способствует созданию инновационного потенциала.

Синергетический эффект является многоаспектным показателем, который характеризуется как с помощью количественных, так и качественных показателей.

Сложность в определении синергетического эффекта вертикально-интегрированной организации определяется различиями в корпоративной культуре, стилях управления, в бизнес-процессах, в местах локализации объектов и т.д.

В связи с особенностью реструктуризации вертикально интегрированных организаций пищевой промышленности, а именно интеграция субъектов хозяйствования в рамках единой технологической

цепочки, основным показателем, характеризующим эффективность функционирования системы, является расчет синергетического эффекта с точки зрения формирования добавленной стоимости.

Учитывая динамичность условий хозяйствования, при расчете синергетического эффекта необходимо учитывать цену реструктуризации и сроки реализации синергии.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare.

Список литературы

Указ Президента Республики Беларусь от 07.10.2021 № 385 О создании и деятельности холдингов // Нац. прав. интернет-портал Республики Беларусь, 09.10.2021, 1/19935. URL:

<https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32100385&p1=1> (дата обращения: 29.07.2022).

Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М.: Экономика, 1989. – 519 с.

Балабан В.А. Синергия: сферы проявления и источники получения // Вестник ТГЭУ. 2006. № 3. С. 90-98.

Гусаков В.Г., Запольский М.И. Кооперативно-интеграционные отношения в аграрном секторе экономики / Минск: Белорусская наука, 2010. – 295 с.

Гусаков В.Г. Новейшая экономика и организация сельского хозяйства в условиях становления рынка: научный поиск, проблемы, решения // Минск: Белорусская наука. 2008. – 431 с.

Дамодаран А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов. 2-е изд. / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 2004. – 1342 с.

Журова Л.И. Подходы к оценке синергетического эффекта корпоративной системы // Вестник Волжского университета имени Татищева. 2016. № 3. С. 26-31.

Касьяненко Т.Г. Системный взгляд на синергию: определение, типология и источники синергетического эффекта // Интернет-журнал Российское предпринимательство.

2017. № 24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-vzglyad-na-sinergiyu-opredelenie-tipologiya-i-istochniki-sinerghicheskogo-effekta/viewer> (дата обращения: 10.08.2022).

Налоговый кодекс Республики Беларусь: с изменениями и дополнениями по состоянию на 1 января 2019 года // Минск: Нац. центр прав. инф. Республики Беларусь, 2019. – 992 с.

Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень Научно-исследовательского института Министерства экономики РБ. 2015. № 4. С. 2-99.

Савицкий Д.В. Синергетический эффект: подходы к определению и классификация // Интернет-журнал Вестник науки и образования. 2017. Том 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskij-effekt-podhody-k-opredeleniyu-i-klassifikatsiya/viewer> (дата обращения: 01.08.2022).

Шутилов В.Ф. Методы оценки эффективности и синергетический эффект кластеров // Интернет-журнал Научный вестник ЮИМ. 2013. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-i-sinergeticheskij-effekt-klasterov/viewer> (дата обращения: 01.08. 2022).

References

Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Ehkonomika, Moscow, Russia.

Balaban, V. A. (2006), “Synergy: spheres of manifestation and sources of receipt”, *Vestnik TSUE*, 3, pp. 90-98.

Damodaran, A (2004), *Investicionnaya ocenka: instrumenty i metody ocenki lyubykh aktivov* [Investment valuation: tools and methods for valuation of any assets], Alpina biznes buks, Moscow, Russia.

Degree of the President of the Republic of Belarus # 385 (2021), “On the establishment and operation of holdings” [Online], available at: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=P32100385&p1=1> (Accessed: 29.07.2022).

Gusakov, V. G. (2008), *Novejshaya ehkonomika i organizaciya selskogo khozyajstva v usloviyakh stanovleniya rynka nauchnyj poisk*

problem resheniya [The newest economy and organization of agriculture in the conditions of formation of the market scientific search for problems solutions], Belorusskaya nauka, Minsk, Belarus.

Gusakov, V. G. and Zapolski, M. I. (2010), *Korporativno-integracionnye otnosheniya v agrarnom sektore ehkonomiki* [Corporate integration relations in the agricultural sector of the economy], Belarus navuka, Minsk, Belarus.

Kasyanenko, T. G. (2017), “A systematic view of synergy: definition, typology and sources of synergy” [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-vzglyad-na-sinergiyu-opredelenie-tipologiya-i-istochniki-sinerghicheskogo-effekta/viewer> (Accessed: 10.08.2022).

National strategy for sustainable socio-economic development of the Republic of Belarus (2015), Economic Bulletin of the Research Institute of the ministry of economy of the Republic of Belarus, Minsk, Belarus.

Savickij, D. V. (2017), “Synergetic effect: approaches to definition and classification” [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskij-effekt-podhody-k-opredeleniyu-i-klassifikatsiya/viewer> (Accessed: 01.08.2022).

Shutilov, V. F (2013), “Methods for evaluating the effectiveness and synergetic effects of clusters” [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-i-sinergeticheskij-effekt-klasterov/viewer> (Accessed: 01.08. 2022).

Tax Code of the Republic of Belarus: with amendments and additions as of January 1, 2019 (2019), nat. centre of inf. of the Republic of Belarus, Minsk, Belarus.

Zhurova, L. I/ (2016), “Approaches to assessing the synergistic effect of the corporate system”, *Bulletin of the Tatishchev Volga University*, 3, pp. 26-31.

Данные об авторе

Солодуха Марина Владимировна, магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры Экономики и управления на предприятии

Information about the author

Marina V. Solodukha, Master of Economics, Senior Lecturer at the Department of Economics and Enterprise Management