

**УДК 33****Стратегическое планирование и контроль в условиях динамично развивающихся холдинговых компаний****Мулекаев Тимур Ринатович**

Магистр

Российский государственный университет

нефти и газа им. И.М. Губкина,

119991, Российская Федерация, Москва, Ленинский пр., 65;

e-mail: mulekaev2311@gmail.com

**Колосов Виктор Антонович**

Магистр

Российский государственный геологоразведочный университет

им. Серго Орджоникидзе,

117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;

e-mail: kolosov@mgi.ru

**Аннотация**

Холдинговые компании играют важную роль в современной экономике, представляя собой особую структуру корпоративного управления и владения. Под термином "холдинговая компания" подразумевается юридическое лицо, основная деятельность которого связана с управлением и контролем другими компаниями (дочерними, зависимыми), путем владения их акциями или долями. Это позволяет холдингу влиять на стратегические решения своих дочерних предприятий без необходимости прямого вовлечения в их повседневные операции. Структура холдингов может варьироваться в зависимости от целей, масштабов деятельности и отраслевой принадлежности. Наиболее распространенной является многоуровневая структура, где на вершине пирамиды находится материнская холдинговая компания, а далее следуют несколько уровней дочерних предприятий. Эти предприятия могут быть как полностью подконтрольными, так и частично, с различной степенью участия третьих лиц. Такая структура позволяет оптимизировать управление, сократить издержки и повысить эффективность работы всей системы. Существуют несколько типов холдинговых компаний. Первое — это чистые холдинги, которые занимаются исключительно управлением акциями и не ведут собственной коммерческой деятельности. Второе — смешанные холдинги, где наряду с управлением активами осуществляется самостоятельная предпринимательская деятельность. Помимо этого, холдинги можно классифицировать на финансовые и промышленные. Финансовые холдинги, как правило, сосредоточены на инвестициях и финансовых операциях, в то время как промышленные холдинги активно участвуют в производственных процессах, управлении производственными мощностями и инновациями.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Мулекаев Т.Р., Колосов В.А. Стратегическое планирование и контроль в условиях динамично развивающихся холдинговых компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 174-183.

**Ключевые слова**

Инновации, промышленные холдинги, производственный процесс, деятельность, коммерческая деятельность.

**Введение**

Одним из основных преимуществ холдинговых компаний является возможность диверсификации рисков. Например, убытки одного дочернего предприятия могут быть компенсированы за счет прибыли другого, что обеспечивает стабильность и устойчивость всей структуры. Более того, холдинги способны привлекать значительные финансовые ресурсы благодаря своим масштабам и репутации на рынке, что облегчает доступ к банковскому кредитованию и размещению ценных бумаг.

Еще одной важной выгодой является синергетический эффект, возникающий от координации деятельности различных компаний. Это может реализовываться через обмен технологиями, совместное управление маркетинговыми кампаниями или переговорами с поставщиками. В результате достигается экономия на масштабе и повышается конкурентоспособность всех участников холдинга.

**Основная часть**

Управление холдингом сопряжено с рядом вызовов и сложностей. Одним из ключевых аспектов является обеспечение эффективной координации и контроля над множеством подразделений, которые могут находиться в разных географических регионах и работать в различных секторах экономики. Корпоративное управление в таких условиях требует наличие высококвалифицированных менеджеров и развитой системы внутреннего контроля [Оботнина, 2022].

Другой важной проблемой является риск дублирования функций и нарушение взаимодействия между различными частями холдинговой структуры. При недостаточной координации это может привести к избыточным расходам и снижению эффективности. Вероятность возникновения конфликтов интересов также возрастает по мере увеличения числа дочерних компаний.

Налоговое администрирование в холдингах является еще одной областью сложностей. В разных странах действуют свои налоговые законы и правила, и соблюдение их во всех юрисдикциях требует значительных усилий и ресурсов. Компании вынуждены уделять особое внимание вопросам налогового планирования, чтобы избежать негативных последствий и минимизировать налоговые обязательства. (табл. 1).

К тому же, холдинговые компании подвержены повышенному вниманию со стороны регуляторов и антимонопольных органов. Существуют строгие требования к раскрытию информации, соблюдению корпоративных стандартов и проведению сделок с аффилированными лицами. Нарушение данных норм может привести к значительным штрафам

и репутационным потерям.

**Таблица 1 - Этапы стратегического планирования**

Этап	Описание	Цель
Анализ внешней среды	Оценка макроэкономических, конкурентных и регуляторных факторов	Определение возможностей и угроз
Анализ внутренней среды	Оценка ресурсов, компетенций и организационной структуры	Определение сильных и слабых сторон
Формулирование стратегии	Разработка долгосрочных целей и путей их достижения	Создание конкурентного преимущества
Реализация стратегии	Внедрение разработанной стратегии в деятельность холдинга	Обеспечение выполнения запланированных действий
Контроль и оценка	Мониторинг выполнения стратегии и внесение корректировок	Обеспечение соответствия реального выполнения плану

Для успешного функционирования холдинговой компании ключевым фактором является грамотное стратегическое управление. Сюда входит планирование долгосрочных целей, анализ рынка и конкурентной среды, оптимизация бизнес-процессов и внедрение инноваций. Важно уметь адаптироваться к изменениям внешней среды и оперативно реагировать на вызовы, чтобы сохранить конкурентные преимущества и обеспечить устойчивый рост.

В то же время, для эффективного функционирования холдинга необходима развитая система корпоративного управления, включающая применение современных информационных технологий и систем отчетности. Это помогает улучшить качественный анализ данных, ускорить принятие решений и повысить прозрачность деятельности всех подразделений. Внедрение цифровых решений, таких как ERP-системы (Enterprise Resource Planning), позволяет автоматизировать многие процессы, улучшить контроль и управление ресурсами.

В заключение, холдинговые компании представляют собой сложные и многогранные структуры с просторами для стратегического управления и инноваций. Они предлагают значительные возможности для роста и диверсификации, однако требуют высокого уровня профессионализма, эффективного управления и строгого соблюдения регуляторных норм. Успешное управление холдингом зависит от умения гармонично интегрировать различные активы, оптимизировать взаимодействие между ними и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Стратегическое планирование в холдингах представляет собой важнейший процесс, который определяет путь развития компании на долгосрочную перспективу, обеспечивает конкурентоспособность, устойчивость и адаптивность к изменяющимся условиям внешней среды. Этот процесс уходит корнями в системное управление и включает в себя несколько ключевых этапов и методов, подкрепленных разнообразными инструментами стратегического анализа.

Основные этапы стратегического планирования в холдингах начинаются с определения миссии и видения компании. Миссия фиксирует основное назначение холдинга, его роль в обществе и основные ценности, которыми он руководствуется. Видение же прописывает долгосрочные цели и амбиции, к которым стремится холдинг. Этот этап формирует основу для дальнейших стратегических разработок, задавая направление для всех последующих действий.

Следующий важнейший этап – проведение всестороннего анализа внешней и внутренней среды компании. Важно отметить, что анализ внешней среды включает в себя исследование макроэкономических, политических, социокультурных, технологических и экологических

факторов, которые могут повлиять на деятельность холдинга. Анализ внутренней среды, в свою очередь, касается внутренних ресурсов, таких как человеческий капитал, материальные и нематериальные активы, финансовые потоки и корпоративная культура (табл. 2).

**Таблица 2 - Методы контроля за реализацией стратегии**

Метод	Описание	Пример
Финансовый контроль	Анализ финансовых показателей и результатов	Сравнение фактических и плановых бюджетных затрат
Операционный контроль	Мониторинг эффективности и продуктивности операционной деятельности	Измерение производительности труда сотрудников и эффективности процессов
Стратегический контроль	Оценка выполнения долгосрочных целей и соответствия стратегии	Анализ выполнения КРП и стратегических инициатив
Управленческий аудит	Регулярная проверка системы управления и процессов	Внутренние и внешние аудиты

Значительную роль в стратегическом планировании играют методы SWOT-анализа, который помогает выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде. SWOT-анализ позволяет более точно определить стратегические приоритеты компании и сформулировать обоснованные стратегические решения.

Далее необходимо сформулировать стратегические цели и задачи, которые должны быть четко определены и измеримы. Эти цели являются ориентирами для всей компании и должны соответствовать миссии и видению холдинга. Важно, чтобы стратегические цели были реалистичны и достижимы в установленные сроки.

На следующем этапе разрабатываются конкретные стратегические планы и проекты. Это включает в себя определение ресурсов, которые будут необходимы для достижения поставленных целей, разработку конкретных мер и программ, а также установление сроков и ответственных лиц за выполнение этих проектов. Важно учитывать, что стратегический план должен быть гибким и приспособляемым к изменениям во внешней и внутренней среде.

Реализация стратегического плана связана с важным этапом – контролем за его выполнением и оценкой эффективности. На этом этапе необходимо постоянно отслеживать прогресс в реализации стратегических проектов, проводить регулярные проверки и анализировать результаты. В случае необходимости следует вносить коррективы в стратегические планы для достижения поставленных целей [Кошелев, 2023].

Для обеспечения эффективности стратегического планирования в холдингах используются разнообразные инструменты стратегического анализа. Одним из таких инструментов является PEST-анализ, который применяется для исследования макроэкономических факторов внешней среды. PEST-анализ позволяет оценить влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на деятельность компании, что позволяет более точно прогнозировать возможные изменения во внешней среде и адаптировать стратегию компании.

Также важным инструментом является конкурентный анализ, который позволяет оценить позиции и стратегии конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны, а также определить возможные угрозы и возможности для компании на рынке. Конкурентный анализ включает в себя сбор и анализ информации о продуктах, услугах, ценовой политике, маркетинговых стратегиях и других аспектах деятельности конкурентов.

Еще одним значимым инструментом является ресурсный анализ, который позволяет

выявить и оценить внутренние ресурсы компании, такие как трудовые, финансовые, материальные и нематериальные ресурсы, а также определить их эффективность и потенциал для достижения стратегических целей. Ресурсный анализ помогает более точно оценить внутренние возможности компании и сформировать стратегию, основанную на использовании этих ресурсов (табл. 3).

**Таблица 3 - Основные риски в стратегическом планировании холдинговой компании**

<b>Риск</b>	<b>Описание</b>	<b>Меры по управлению риском</b>
Экономический риск	Влияние экономической нестабильности на компанию	Диверсификация инвестиций, страхование
Правовой риск	Изменения в законодательстве, влияющие на деятельность компании	Комплаенс-контроль, взаимодействие с юридическими консультантами
Конкурентный риск	Увеличение давления со стороны конкурентов	Анализ конкурентов, инновации, улучшение качества продуктов
Операционный риск	Сбой в операционной деятельности	Внедрение системы управления рисками, планирование непрерывности бизнеса
Финансовый риск	Финансовая нестабильность и нехватка ликвидности	Оценка кредитных рисков, управление денежными потоками

Для более глубокого анализа внутренней среды компании применяется метод анализа цепочки ценностей, предложенный Майклом Портером. Этот метод позволяет выявить ключевые виды деятельности, которые создают добавленную стоимость для компании, и определить возможности для повышения эффективности и конкурентоспособности. Анализ цепочки ценностей включает в себя рассмотрение всех этапов производственного процесса, от закупок сырья до продажи готовой продукции, и выявление возможностей для оптимизации и улучшения каждого из этих этапов.

Особое внимание в стратегическом планировании уделяется управлению рисками. Для этого используется методология риск-менеджмента, которая включает в себя идентификацию, оценку и управление рисками, возникающими в процессе реализации стратегических планов. Управление рисками позволяет более эффективно предвидеть возможные угрозы и разработать меры по их предотвращению и минимизации.

Важным элементом стратегического планирования является использование современных информационных технологий и программного обеспечения. Системы автоматизации управления и аналитические платформы позволяют значительно ускорить процесс сбора и анализа данных, улучшить точность прогнозов и повысить эффективность принятия стратегических решений. Современные информационные системы предлагают широкие возможности для мониторинга и анализа финансовых и операционных показателей, а также для моделирования различных сценариев развития событий.

Реализация стратегических планов требует высокой степени координации и коммуникации между различными уровнями и подразделениями компании. Для этого используются различные методы и техники управления проектами, такие как метод критического пути, методология Agile и Scrum, а также системы управления проектами, такие как Microsoft Project и другие. Эффективное управление проектами позволяет более точно планировать ресурсы, сроки и бюджеты, а также обеспечивает высокую степень контроля над выполнением стратегических задач.

Стратегическое планирование в холдингах также предполагает регулярное обучение и развитие персонала. Это включает в себя повышение квалификации, развитие управленческих навыков и создание условий для карьерного роста сотрудников. Обучение и развитие персонала позволяют повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников в процесс реализации стратегических планов, а также обеспечить высокую степень адаптивности компании к изменениям внешней среды.

В условиях быстро меняющегося и динамичного рынка стратегическое планирование становится непрерывным процессом, который требует постоянного мониторинга и оценки внешней и внутренней среды. Холдинги, которые успешно реализуют стратегическое планирование, обладают значительным конкурентным преимуществом и способны более эффективно адаптироваться к изменениям и использовать возникающие возможности.

В заключение, стратегическое планирование в холдингах представляет собой комплексный и многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ внешней и внутренней среды, формулировку стратегических целей, разработку и реализацию стратегических планов, а также постоянный контроль и оценку их эффективности. Использование инструментов стратегического анализа, методов управления проектами и современных информационных технологий позволяет значительно повысить эффективность стратегического планирования и обеспечить устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.

Контроль и оценка исполнения стратегии являются ключевыми аспектами управления организацией, обеспечивающими достижение поставленных целей и устойчивую конкурентоспособность. Эффективное использование данных процессов требует глубокого понимания методов контроля, их важностей, а также внедрения передовых практик мониторинга и оценки эффективности.

Методы контроля варьируются в зависимости от характера бизнеса, стратегических целей и доступных ресурсов. Основные методы можно разделить на несколько категорий: финансовые и нефинансовые, внутренние и внешние, предиктивные и реактивные. Финансовые методы, такие как бюджетирование, анализ финансовых отчетов и учет затрат, предоставляют количественные показатели успеха и позволяют выявить отклонения от запланированных финансовых параметров. Этот подход позволяет предприятиям тщательно отслеживать денежные потоки, расходы и прибыль, обеспечивая финансовую устойчивость.

Нефинансовые методы контроля, в свою очередь, оценивают качественные аспекты деятельности. Примеры включают оценку удовлетворенности клиентов, анализ качества продукции и услуг, а также мониторинг операционной эффективности. Эти методы помогают организациям лучше понимать, как операционные процессы влияют на общую стратегию и позволяют своевременно вносить корректировки. (табл. 4).

Внутренние методы контроля включают в себя процессы, внедренные внутри компании, такие как внутренние аудиты, управленческие отчеты и системы управления качеством. Эти методы обеспечивают непосредственное влияние на повседневную деятельность и позволяют быстро выявить и устранить проблемы. Внешние методы контроля, напротив, включают мероприятия, проводимые независимыми сторонними организациями, например, аудиторскими компаниями. Эти методы обеспечивают объективную оценку выполнения стратегии и предоставляют независимый взгляд на деятельность компании.

Предиктивные методы контроля направлены на прогнозирование возможных проблем и принятие превентивных мер для их предотвращения. Например, использование аналитических инструментов для построения прогнозов позволяет компаниям предвидеть изменения на рынке и своевременно адаптировать свою стратегию. Реактивные методы контроля, напротив,

ориентированы на реакцию на уже возникшие проблемы. Они включают в себя действия по устранению отклонений и корректировке стратегии в ответ на полученные результаты.

**Таблица 4 - Структура холдинговой компании и ответственность за стратегическое планирование и контроль**

Уровень	Основные функции	Ответственные лица
Совет директоров	Формулирование и утверждение стратегических целей	Члены совета директоров, председатель совета
Исполнительный уровень	Разработка и внедрение стратегии, контроль исполнения	Генеральный директор, топ-менеджмент
Функциональные подразделения	Реализация стратегии в рамках своих функций и задач	Руководители функциональных подразделений
Операционные единицы	Исполнение оперативных задач, направленных на выполнение стратегии	Руководители дочерних компаний, операционные менеджеры

Важность использования методов контроля трудно переоценить. Они не только позволяют своевременно выявлять и устранять отклонения от планов, но и служат основой для принятия обоснованных управленческих решений. Контроль обеспечивает прозрачность и подотчетность, помогает минимизировать риски и оптимизировать использование ресурсов. Без эффективного контроля и оценки исполнительности стратегия организации может оказаться недействительной или неэффективной.

Практики мониторинга и оценки эффективности имеют решающее значение для достижения стратегических целей. Основными аспектами этих практик являются регулярность, системность и комплексность. Регулярный мониторинг позволяет отслеживать динамику исполнителя стратегии и своевременно корректировать планы в соответствии с изменяющимися условиями. Через системный подход организации могут структурировать свои процессы контроля таким образом, чтобы обеспечить непрерывность и последовательность в оценке результатов.

Использование комплексного подхода означает привлечение различных методов и инструментов для оценки эффективности. Важно не ограничиваться только финансовыми показателями, но также учитывать нефинансовые аспекты, такие как удовлетворенность персонала и клиентов, качество продукции и услуг, инновационные достижения и другие ключевые индикаторы успеха.

Одной из лучших практик является внедрение системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard), которая позволяет учитывать различные аспекты деятельности организации. Эта система включает четыре основных компонента: финансовое измерение, клиентское измерение, внутренние бизнес-процессы и обучение и рост. С помощью BSC компании могут выстроить целостную картину своей деятельности и более точно определить области, требующие внимания.

Другой пример передовой практики мониторинга - это использование ключевых показателей эффективности (KPI). Они помогают концентрироваться на самых важных аспектах деятельности и обеспечивают измеримое и конкретное отражение успехов. Регулярная оценка KPI позволяет менеджерам оперативно реагировать на отклонения и предпринимать необходимые меры для улучшения результатов.

Информационные системы играют важную роль в процессах контроля и оценки. Современные технологии позволили создавать интегрированные платформы, которые объединяют данные из различных источников и предоставляют удобные инструменты для

анализа и визуализации. Такие системы позволяют компаниям более эффективно управлять информационными потоками и принимать информированные решения.

Однако внедрение эффективных практик мониторинга и оценки требует не только технической оснащенности, но и соответствующих организационных изменений. Компаниям необходимо разработать и внедрить соответствующие политики и процедуры, обучить персонал и создать культуру, ориентированную на постоянное улучшение и прозрачность. Важным аспектом является также обеспечение вовлеченности всех уровней организации в процессы мониторинга и оценки.

Регулярные тренинги и образовательные программы для сотрудников помогают повысить их компетенции и понимание стратегических целей компании. Участие персонала в процессах мониторинга и оценки повышает их мотивацию и ответственность за достижения компании. Именно человеческий фактор часто является основным источником успеха в исполнении стратегии.

Эффективное использование методов контроля и передовых практик мониторинга и оценки эффективности позволяет компаниям не только достигать своих стратегических целей, но и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, минимизировать риски и обеспечивать устойчивый рост. Эти процессы создают фундамент для улучшения всех аспектов деятельности организации, от финансовой стабильности до уровня удовлетворенности клиентов.

## Заключение

В заключение, контроль и оценка исполнения стратегии являются неотъемлемыми элементами успешного управления организацией. Методы контроля предоставляют инструменты для выявления и устранения отклонений, а практики мониторинга и оценки позволяют компании адаптироваться и совершенствоваться в динамичной бизнес-среде. Эффективное сочетание этих процессов обеспечивает стабильность, конкурентоспособность и устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.

## Библиография

1. Кошелев, В. П. Особенности стратегического развития монопрофильного холдинга в условиях современных глобальных изменений / В. П. Кошелев // *Инновации и инвестиции*. – 2023. – № 10. – С. 468-471. – EDN NYAPSB.
2. Оботнина, А. А. Интегрированная модель планирования и управления маркетинговой деятельностью промышленного холдинга в условиях внешней нестабильности / А. А. Оботнина // *Практический маркетинг*. – 2022. – № 7(304). – С. 10-16. – DOI 10.24412/2071-3762-2022-7304-10-16. – EDN VNXZDU.
3. Шпакова, А. Н. Проблемы создания и управления компаниями с холдинговой структурой / А. Н. Шпакова // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2021. – № 5-3(75). – С. 194-197. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-3-194-197. – EDN JJXJPR.
4. Lutsenko E., Loiko V. Leading Strategic Planning and Management of a Holding Based on Informational and Cognitive Technologies //6th International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL-6-2019). – Atlantis Press, 2020. – С. 309-316.
5. Wu W. et al. Strategic planning for management of technology of China's high technology enterprises // *Journal of Technology Management in China*. – 2010. – Т. 5. – №. 1. – С. 6-25.
6. Veliyath R. Strategic planning: Balancing short-run performance and longer term prospects // *Long Range Planning*. – 1992. – Т. 25. – №. 3. – С. 86-97.
7. Al-Qudah S., Obeidat A. M., Shrouf H. The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan // *Problems and Perspectives in Management*. – 2020. – Т. 18. – №. 1. – С. 219.
8. Chaib Lababidi H. et al. Contingency effects of firm structure and environmental uncertainty on strategic planning



- 
- process and firm performance: Evidence from UAE enterprises //Strategic Change. – 2020. – T. 29. – №. 2. – C. 241-252.
9. Stehn L. et al. Understanding industrialised house building as a company's dynamic capabilities //Construction innovation. – 2021. – T. 21. – №. 1. – C. 5-21.
10. Moccia S., Zhao S., Flanagan P. Innovation, dynamic capabilities, leadership, and action plan //Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy. – 2020. – T. 14. – №. 1. – C. 113-127.

## Strategic planning and control in dynamically developing holding companies

**Timur R. Mulekaev**

Master,  
Gubkin Russian State University of Oil and Gas,  
119991,65 Leninsky ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: mulekaev2311@gmail.com

**Viktor A. Kolosov**

Master,  
Russian State Geological Prospecting University,  
117485, 23, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: kolosov@mgru.ru

### Abstract

Holding companies play an important role in the modern economy, representing a special structure of corporate governance and ownership. The term "holding company" means a legal entity whose main activity is related to the management and control of other companies (subsidiaries, affiliates) by owning their shares or shares. This allows the holding company to influence the strategic decisions of its subsidiaries without the need for direct involvement in their day-to-day operations. The structure of holdings may vary depending on the goals, scope of activities and industry affiliation. The most common is a multi-level structure, where the parent holding company is located at the top of the pyramid, followed by several levels of subsidiaries. These enterprises can be either fully controlled or partially controlled, with varying degrees of third-party participation. This structure allows you to optimize management, reduce costs and increase the efficiency of the entire system. There are several types of holding companies. The first is pure holdings, which are exclusively engaged in stock management and do not conduct their own commercial activities. The second is mixed holdings, where, along with asset management, independent entrepreneurial activities are carried out. In addition, holdings can be classified into financial and industrial ones. Financial holdings tend to focus on investments and financial transactions, while industrial holdings are actively involved in production processes, capacity management and innovation.

### For citation

Mulekaev T.R., Kolosov V.A. (2024) Strategicheskoe planirovanie i kontrol' v usloviyakh dinamichno razvivayushchikhsya kholdingovykh kompanii [Strategic planning and control in dynamically developing holding companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (5A), pp. 174-183.

---

**Keywords**

Innovations, industrial holdings, production process, activities, commercial activities.

**References**

1. Koshelev, V.P. Features of the strategic development of a single-industry holding in the conditions of modern global changes / V.P. Koshelev // *Innovations and investments*. – 2023. – No. 10. – P. 468-471. – EDN NYAPSB.
2. Obotnina, A. A. Integrated model of planning and management of the marketing activities of an industrial holding in conditions of external instability / A. A. Obotnina // *Practical marketing*. – 2022. – No. 7(304). – pp. 10-16. – DOI 10.24412/2071-3762-2022-7304-10-16. – EDN VNXZDU.
3. Shpakova, A. N. Problems of creating and managing companies with a holding structure / A. N. Shpakova // *Economics and business: theory and practice*. – 2021. – No. 5-3(75). – pp. 194-197. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-3-194-197. – EDN JJXJPR.
4. Lutsenko E., Loiko V. Leading Strategic Planning and Management of a Holding Based on Informational and Cognitive Technologies //6th International Conference on Social, economic, and academic leadership (ICSEAL-6-2019). – Atlantis Press, 2020. – pp. 309-316.
5. Wu W. et al. Strategic planning for management of technology of China's high technology enterprises // *Journal of Technology Management in China*. – 2010. – T. 5. – No. 1. – pp. 6-25.
6. Veliyath R. Strategic planning: Balancing short-run performance and longer term prospects // *Long Range Planning*. – 1992. – T. 25. – No. 3. – pp. 86-97.
7. Al-Qudah S., Obeidat A. M., Shrouf H. The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan // *Problems and Perspectives in Management*. – 2020. – T. 18. – No. 1. – P. 219.
8. Chaib Lababidi H. et al. Contingency effects of firm structure and environmental uncertainty on strategic planning process and firm performance: Evidence from UAE enterprises // *Strategic Change*. – 2020. – T. 29. – No. 2. – pp. 241-252.
9. Stehn L. et al. Understanding industrialized house building as a company's dynamic capabilities // *Construction innovation*. – 2021. – T. 21. – No. 1. – P. 5-21.
10. Moccia S., Zhao S., Flanagan P. Innovation, dynamic capabilities, leadership, and action plan // *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. – 2020. – T. 14. – No. 1. – pp. 113-127.