

УДК 33**Анализ стратегий управления в холдингах на основе современных теорий корпоративного управления****Синица Максим Павлович**

Исполнительный директор,
ООО «ФосАгро-Регион»,
119333, Российская Федерация, Москва, Ленинский пр., 55/1, с. 1;
e-mail: macasin@yandex.ru

Якунин Михаил Аркадьевич

Доцент,
Российский государственный геологоразведочный университет,
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;
e-mail: yakuninma@mgi.ru

Аннотация

Корпоративное управление представляет собой сложную и многогранную область теории и практики, которая связывает вместе интересы владельцев, менеджеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, государственных органов и общества в целом. Эффективное корпоративное управление является ключевым фактором успешного функционирования и устойчивого развития компаний. Современные теории корпоративного управления предлагают разнообразные подходы и концепции, помогающие решить задачи управления компаниями в условиях глобализации и быстрых изменений на рынке. Для успешного преодоления внешних и внутренних вызовов компании следует активно развивать корпоративное управление и системы контроля, ориентированные на обеспечение прозрачности и подотчетности. Это включает в себя внедрение современных информационных систем, разработку четких регламентов и процедур, а также создание комитетов и советов, ответственных за контроль и аудит. В заключение, стоит отметить, что успешное управление компаниями в современных условиях требует комплексного и системного подхода. Учитывая как внутренние, так и внешние факторы, компании должны быть готовы к постоянному мониторингу и анализу, гибкому планированию, развитию инноваций и человеческих ресурсов. Только так они смогут эффективно преодолевать возникающие проблемы и оставаться конкурентоспособными на рынке.

Для цитирования в научных исследованиях

Синица М.П., Якунин М.А. Анализ стратегий управления в холдингах на основе современных теорий корпоративного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 612-621.

Ключевые слова

Устойчивое развитие, успех компании, социальная ответственность, этикет, интересы.

Введение

Корпоративное управление представляет собой сложную и многогранную область теории и практики, которая связывает вместе интересы владельцев, менеджеров, сотрудников, клиентов, поставщиков, государственных органов и общества в целом. Эффективное корпоративное управление является ключевым фактором успешного функционирования и устойчивого развития компаний. Современные теории корпоративного управления предлагают разнообразные подходы и концепции, помогающие решить задачи управления компаниями в условиях глобализации и быстрых изменений на рынке.

Основная часть

Одним из наиболее известных подходов является теория агентских отношений, разработанная Майклом Дженсенем и Уильямом Меклингом. Эта теория рассматривает взаимоотношения между агентами (менеджерами) и принципалами (акционерами). Основная идея заключается в том, что агенты могут действовать в своих интересах, которые не всегда совпадают с интересами принципалов. Для уменьшения агентских проблем предлагаются различные механизмы контроля и мотивации, такие как системы вознаграждения, мониторинг и аудиты. Другая важная концепция в рамках корпоративного управления – это теория заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Согласно этой теории, управление компанией должно учитывать интересы всех заинтересованных сторон: акционеров, работников, клиентов, поставщиков, общества и окружающей среды. Этот подход поднимает вопрос этики и социальной ответственности бизнеса. Теория заинтересованных сторон утверждает, что долгосрочный успех компании зависит от гармонизации интересов различных групп и устойчивого развития.

Важную роль также играет теория транзакционных издержек, предложенная Рональдом Коузом и Оливером Уильямсоном. Эта теория основывается на предположении, что компании и рынки являются альтернативными механизмами координации экономической деятельности. Согласно этой теории, выбор между этими механизмами зависит от величины транзакционных издержек, таких как расходы на поиск информации, ведение переговоров и заключение контрактов. Корпоративное управление должно стремиться к минимизации этих издержек для повышения эффективности.

Концепция корпоративного управления неразрывно связана с понятием корпоративной социальной ответственности (КСО). Согласно этой теории, компании должны не только стремиться к максимизации прибыли, но и учитывать социальные и экологические аспекты своей деятельности. Ключевыми элементами КСО являются ответственность перед сотрудниками, клиентоориентированность, прозрачность и защита окружающей среды. Интеграция КСО в стратегию компании может способствовать улучшению репутации и долгосрочной устойчивости [Шпакова, 2021].

Эффективное корпоративное управление также требует учета институциональных и культурных особенностей. В различных странах могут существовать значительные различия в правовой базе, системе налогообложения, уровне развития фондовых рынков и корпоративной культуры. Эти различия необходимо учитывать при разработке и внедрении стратегий управления компанией. Например, в англо-саксонских странах, таких как США и Великобритания, акцент делается на защиту прав акционеров, тогда как в континентальной

Европе (Германия, Франция) больше внимания уделяется защите прав работников и других заинтересованных сторон.

Корпоративное управление часто рассматриваются в контексте теории корпоративного контроля. Эта теория анализирует способы предотвращения конфликта интересов между владельцами капитала и менеджерами, а также механизмы замены неэффективных менеджеров. К числу таких механизмов относятся рынки корпоративного контроля, активные акционеры и независимые советы директоров. Эффективность подобных механизмов может варьироваться в зависимости от институциональной среды и уровня развития национальной экономики (табл.).

Таблица 1 - Основные теории корпоративного управления и их особенности

Теория	Ключевые положения	Применение в холдингах
Теория агентства	Конфликт интересов между владельцами и менеджерами	Назначение независимых директоров
Теория стейкхолдеров	Учет интересов всех заинтересованных сторон	Включение в совет директоров представителей стейкхолдеров
Ресурсная теория	Зависимость компании от ресурсов, которыми владеют стейкхолдеры	Оптимизация использования внутренних и внешних ресурсов
Теория транзакционных издержек	Фокус на минимизацию издержек на контакты и контракции	Централизация функций для снижения издержек на координацию

Особое внимание в рамках современных теорий корпоративного управления уделяется проблеме стратегического управления. В этой области исследуются вопросы взаимодействия между долгосрочным планированием и оперативным управлением, выбор стратегий развития компании, оценка эффективности инвестиций и управления рисками. Ключевыми концепциями являются анализ рыночных возможностей, конкурентных преимуществ и ресурсов компании. Формирование и реализация стратегии требует координации усилий различных подразделений компании и учета внешних факторов, таких как изменения в законодательстве, технологические инновации и динамика рыночной среды.

Сравнительный анализ различных теорий позволяет выделить их сильные и слабые стороны. Например, теория агентских отношений эффективно выявляет проблемы, связанные с несоответствием интересов менеджеров и акционеров, но может не учитывать интересы других заинтересованных сторон [Попова, 2021]. Теория заинтересованных сторон, напротив, подчеркивает важность учета интересов всех групп, но может столкнуться с трудностями в установлении приоритетов при конфликтах интересов. Теория транзакционных издержек акцентирует внимание на экономической эффективности координации, но может упускать из вида социальные и этические аспекты управления.

Одним из наиболее значимых направлений исследований корпоративного управления является влияние цифровых технологий и инноваций на управление компаниями. В условиях цифровой трансформации компании сталкиваются с новыми вызовами и возможностями. Информационные технологии позволяют значительно улучшить процессы коммуникации, управления данными и бизнес-аналитики. Внедрение современных технологических решений требует адаптации структуры и процессов управления, развития профессиональных компетенций сотрудников и создания культуры инноваций.

Кроме того, в последние годы значительно возросла роль экологических и социальных факторов в корпоративном управлении. Понятие устойчивого развития становится ключевым

элементом стратегического планирования компании. Инвесторы и потребители все чаще обращают внимание на экологические и социальные аспекты деятельности компаний, что требует от руководства интеграции принципов устойчивого развития в стратегию и операционные процессы. Экологическая ответственность и социальные инициативы могут стать конкурентным преимуществом на рынке и способствовать привлечению инвестиций.

На практике эффективное корпоративное управление требует комплексного подхода и учета множества факторов. Комбинирование различных теорий и концепций позволяет разработать гибкие и адаптивные стратегии управления, способствующие достижению долгосрочных целей компании. Важной задачей является создание системы управления, способной быстро реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать устойчивое развитие. Индивидуальный подход к каждому аспекту управления и использование современных инструментов и технологий могут значительно повысить эффективность и конкурентоспособность компании на глобальном рынке (табл. 2).

Таблица 2 - Механизмы корпоративного управления в холдингах

Механизм	Описание	Преимущества для холдингов
Совет директоров	Высший орган корпоративного управления	Повышение контроля и стратегического управления
Внутренний аудит	Проверка соответствия деятельности корпоративным политикам	Обеспечение прозрачности и снижения рисков
Система мотивации менеджеров	Программы бонусов и опционов для топ-менеджмента	Повышение эффективности и устранение агентских проблем
Корпоративная отчетность и раскрытие информации	Регулярное предоставление отчетов стейкхолдерам	Повышение доверия и привлекательности для инвесторов

Современные теории корпоративного управления продолжают развиваться под влиянием изменений в мировой экономике, технологических инноваций и социальных тенденций. Новые исследования и практический опыт компаний вносят вклад в дальнейшее углубление и расширение знаний в этой области [Молохович, 2021]. Важным направлением будущих исследований может стать изучение влияния искусственного интеллекта и автоматизации на процессы корпоративного управления, а также разработка новых методов и подходов, обеспечивающих гармонизацию экономических, социальных и экологических целей компании.

Формирование и управление холдингами всегда представляло собой сложную задачу, требующую применения разнообразных теорий корпоративного управления. Ключевая цель этих теорий заключается в обеспечении эффективного и гармоничного управления корпорациями. Для успешного функционирования холдингов необходимо учитывать разные аспекты управления, контролировать отношения между родительской и дочерними компаниями, а также следить за соблюдением интересов всех стейкхолдеров.

Агентская теория является одной из наиболее распространенных теорий корпоративного управления в практике холдингов. Основная идея этой теории заключается в том, что между собственниками (принципалами) и менеджерами (агентами) существует конфликт интересов. Менеджеры, которые не являются собственниками, могут принимать решения, не соответствующие целям владельцев. В холдингах, где часто присутствуют значительные различия в уровнях управления между головной и дочерними компаниями, агентская проблема становится особенно актуальной [Кашеваров, 2024]. Применение этой теории помогает смягчать конфликт интересов посредством различных механизмов контроля, таких как аудит,

система бонусов и компенсаций для менеджеров, привязанных к результатам деятельности компаний.

Однако агентская теория не лишена недостатков. Одним из основных минусов является сложность и затратность организации систем контроля и мотивации менеджеров. Кроме того, чрезмерный контроль может привести к снижению творческой инициативы менеджеров и, как следствие, замедлению инновационного развития компании. Например, в международных холдингах различия в культурных и деловых подходах могут усложнять внедрение единых стандартов контроля. Один из классических примеров такого подхода — компания Volkswagen, где акционеры и менеджмент постоянно сталкиваются с агентскими проблемами, особенно в свете недавних скандалов, связанных с экологическим мошенничеством (табл. 3).

Таблица 3 - Стратегии управления рисками в холдингах

Стратегия	Описание	Преимущества
Диверсификация активов	Разделение активов между различными секторами и рынками	Снижение зависимости от одного источника дохода
Разработка корпоративных стандартов	Разработка и внедрение единых стандартов и процедур в дочерних компаниях	Повышение согласованности и качества управления
Создание корпоративной культуры	Формирование единой корпоративной культуры в холдинге	Укрепление лояльности работников и улучшение коммуникаций
Страхование и хеджирование	Заключение страховых контрактов и операций по хеджированию риска	Снижение финансовых рисков

Теория стейкхолдеров предлагает холдингам учитывать интересы всех групп, влияющих на компанию, включая сотрудников, клиентов, поставщиков, акционеров и общественность. Эта теория способствует более устойчивому и гармоничному развитию бизнеса, ведь удовлетворение интересов всех стейкхолдеров ведет к улучшению репутации компании, увеличению лояльности сотрудников и клиентов, а также к сокращению риска конфликтных ситуаций. В холдингах с широкой географической представленностью и разнообразием бизнесов учет мнений и интересов всех стейкхолдеров особенно важен.

И в этом случае существуют свои недостатки. Учет слишком большого количества интересов может затруднить процесс принятия решений, сделать его медленным и неконструктивным [Кошелев, 2023]. В больших холдингах, где число стейкхолдеров может исчисляться десятками и даже сотнями тысяч, управление их интересами требует больших ресурсов как временных, так и финансовых. Примером успешного применения теории стейкхолдеров могут служить такие компании, как Unilever и Nestle, которые акцентируют внимание на корпоративной социальной ответственности и устойчивом развитии, что помогает им поддерживать позитивный имидж на международной арене.

Теория транзакционных издержек сосредоточена на анализе и минимизации затрат, связанных с транзакциями внутри компании и во внешней среде. Применение этой теории в холдингах помогает оптимизировать внутренние процессы, снижать издержки на координацию, контроль и преодоление бюрократических барьеров. В контексте холдингов, где децентрализация в управлении может приводить к дублированию функций и отделов, что увеличивает общие расходы, теория транзакционных издержек помогает упрощать и улучшать внутреннюю структуру.

Однако и эта теория имеет свои существенные ограничения. Она может игнорировать

важные аспекты стратегического развития компании, сосредотачиваясь исключительно на издержках. Кроме того, чрезмерное сокращение затрат и упрощение процессов может привести к потере качества и инновационного потенциала. Примером применения этой теории может служить компания General Electric, которая активно использовала методы оптимизации бизнеса для снижения операционных расходов, но столкнулась с проблемами в поддержании высокого уровня инноваций.

Институциональная теория фокусируется на анализе влияния внешних институтов на деятельность компании. В холдингах, особенно тех, которые функционируют в различных юрисдикциях, понимание и учет этих влияний критически важны для успешного ведения бизнеса. Институциональная теория помогает холдингам адаптироваться к различным правовым, социальным и экономическим условиям, что особенно полезно в контексте международного бизнеса.

При этом данная теория также имеет свои ограничения. Например, чрезмерное внимание к институциональной среде может приводить к упущению рыночных возможностей и снижению гибкости компании в условиях быстро меняющихся рынков [Баранов, 2023]. На практике это можно увидеть в компании McDonald's, которая, развиваясь по всему миру, учитывает местные особенности, налоги и законодательные требования, но в ряде случаев сталкивается с трудностями из-за различных местных требований и стандартов.

Бихевиористская теория управления рассматривает поведение сотрудников и менеджеров как основное звено в системе управления. В крупных холдингах, где особое значение имеет управление большими коллективами и сложными иерархическими структурами, понимание человеческого поведения, мотивации и механизмов принятия решений играет ключевую роль. Благодаря этой теории можно улучшать корпоративную культуру, повышать уровень удовлетворенности и продуктивности сотрудников (табл. 4).

Таблица 4 - Примеры международных и российских холдингов и их подходы к управлению

Холдинг	Страна	Основной подход к управлению	Примечания
Berkshire Hathaway	США	Децентрализованное управление дочерними компаниями	Инвестирование в разнообразные секторы
Siemens	Германия	Строгий контроль и координация инноваций	Активное управление НИОКР
Росатом	Россия	Централизованное управление с фокусом на безопасность	Уникальные подходы к международным проектам
Газпром	Россия	Вертикально интегрированная структура	Контроль всего производственно-сбытового цикла

Тем не менее, существуют и минусы данной теории. Например, сложности в прогнозировании и управлении человеческим поведением, особенно в больших и мультикультурных коллективах. Более того, может возникнуть необходимость в значительных инвестициях в обучение и развитие персонала, что не всегда оправдано с экономической точки зрения. Стоит отметить успешные примеры компаний, таких как Google и Facebook [принадлежит компании Meta, признанной экстремистской в РФ], которые активно применяют бихевиористские подходы в управлении, что способствует созданию инновационной и мотивирующей среды для сотрудников.

В заключение, каждый из подходов корпоративного управления имеет свои плюсы и

минусы, и их применение зависит от конкретных условий и целей управления холдингом. Важно помнить, что нет единого универсального решения, и зачастую наиболее эффективным является комбинированное применение нескольких теорий. Таким образом, компании могут гибко реагировать на изменения в окружающей среде, учитывая как внутренние, так и внешние факторы, что способствует устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности на рынке.

В современном мире управление организациями сталкивается с множеством вызовов и проблем, которые оказывают значительное влияние на их эффективность и устойчивость. Необходимо учитывать как внутренние, так и внешние факторы, способные существенно изменить ход развития компании или даже привести ее к кризису [Мурадьян, 2023]. Недооценка этих факторов может привести к стратегическим ошибкам, которые сложны и болезненны для исправления.

Внутренние факторы, влияющие на управление, включают в себя множество элементов, таких как корпоративная культура, организационная структура, квалификация персонала и внутренняя коммуникация. Корпоративная культура является ключевым элементом, который может как способствовать развитию компании, так и ограничивать ее потенциал. Она формирует общую атмосферу в организации, влияет на мотивацию сотрудников и их преданность компании. Проблемы могут возникнуть, если культура не соответствует современным требованиям или не подстраивается под изменения во внешней среде.

Организационная структура также играет важную роль. Необходимость адаптации структурных моделей к быстро меняющимся условиям рынка требует гибкости и способности быстро принимать решения. Жесткие иерархии и бюрократические подходы могут затруднить процесс принятия решений и тормозить инновации. В свою очередь, плоские структуры и команды, ориентированные на проекты, могут способствовать улучшению коммуникации и ускорению внедрения нововведений.

Коммуникация внутри компании является неотъемлемой частью эффективного управления. Четко налаженные коммуникационные потоки способствуют своевременному обмену информацией и координации действий. Проблемы возникают, когда необходимая информация не передается вовремя или с искажениями, что приводит к недопониманию и ошибкам.

Кроме внутренних факторов, существуют и внешние вызовы, способные значительно повлиять на управление организацией. Это могут быть экономические условия, политическая нестабильность, технологические изменения, конкурентная среда и социокультурные аспекты. Экономические условия, такие как инфляция, колебания валютных курсов, могут существенно повлиять на финансовую стабильность компании. Политическая нестабильность и изменения в законодательстве могут становиться серьезными преградами для операционной деятельности.

Технологические изменения представляют собой как вызовы, так и возможности. Быстрое развитие технологий требует от компаний постоянного обновления материально-технической базы и подготовки персонала. Это может быть затратным, но компании, успешно адаптирующиеся к новым технологиям, получают значительные преимущества. Конкурентная среда также требует особого внимания: усиление конкуренции может вынудить компанию пересматривать свои стратегии и искать новые пути для поддержания конкурентоспособности [Мирошниченко, 2021].

Социокультурные аспекты, такие как изменения в предпочтениях потребителей, возрастающая требовательность к экологическим стандартам и социальным ответственности, также оказывают влияние на управление. Игнорирование этих факторов может привести к

потере репутации и клиентской базы.

В условиях постоянных изменений и непредсказуемости, компании должны активно искать пути преодоления возникающих проблем. Один из ключевых методов – это постоянный мониторинг внешней и внутренней среды компании. Проведение регулярного анализа позволяет своевременно выявлять угрозы и возможности, корректировать стратегии и оперативно реагировать на изменения.

Гибкость и адаптивность в стратегическом планировании являются важными аспектами преодоления внутренних и внешних вызовов. Компании должны быть готовы пересматривать свои планы и адаптировать их к изменяющимся условиям рынка. Это требует развития компетенций как у руководителей, так и у рядовых сотрудников.

Инновации также играют ключевую роль в преодолении проблем. Организации, готовые вкладывать средства в исследования и разработки, имеют больше шансов оставаться конкурентоспособными и находить новые пути развития. Важно создавать условия, благоприятные для возникновения новаторских идей, а также поощрять сотрудников к проявлению инициативы.

Эффективное управление человеческими ресурсами является неотъемлемой частью успешного преодоления вызовов. Это включает в себя не только набор квалифицированных специалистов, но и их постоянное обучение, мотивацию и поддержку. Создание благоприятных условий труда и развитие корпоративной культуры способствуют повышению вовлеченности сотрудников и их лояльности к компании.

Важным аспектом является также развитие стратегических партнерств и кооперации с другими организациями. Это может включать в себя совместные проекты, обмен технологическими знаниями, сотрудничество в области маркетинга и других ключевых направлений. Такие партнерства могут значительно укрепить позиции компании на рынке и способствовать более эффективному преодолению возникающих проблем.

Финансовая стабильность компании также играет важную роль в управлении и преодолении вызовов [Луценко, 2203]. Управление финансовыми рисками и эффективное использование ресурсов позволяют компании сохранять устойчивость даже в условиях экономической нестабильности. Разработка и реализация антикризисных планов является неотъемлемой частью стратегии любого бизнеса.

Для успешного преодоления внешних и внутренних вызовов компании также следует активно развивать корпоративное управление и системы контроля, ориентированные на обеспечение прозрачности и подотчетности. Это включает в себя внедрение современных информационных систем, разработку четких регламентов и процедур, а также создание комитетов и советов, ответственных за контроль и аудит.

Заключение

В заключение, стоит отметить, что успешное управление компаниями в современных условиях требует комплексного и системного подхода. Учитывая как внутренние, так и внешние факторы, компании должны быть готовы к постоянному мониторингу и анализу, гибкому планированию, развитию инноваций и человеческих ресурсов. Только так они смогут эффективно преодолевать возникающие проблемы и оставаться конкурентоспособными на рынке.

Библиография

1. Баранов А.А. Особенности ведения хозяйственной деятельности холдинговыми структурами // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № S4. URL: <https://esj.today/PDF/28FAVN423.pdf>
2. Зарипов Р.Н. Особенности формирования стратегических целей организации, входящей в холдинг // Экономика и управление в машиностроении. 2021. № 5. С. 8-11.
3. Кашеваров А.А. Корпоративное управление: обоснование выбора концепции контроллинга для информационно-аналитического обеспечения процессов // Контроллинг. 2024. № 1 (91). С. 38-45.
4. Кошелев В.П. Особенности стратегического развития монопрофильного холдинга в условиях современных глобальных изменений // Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 468-471.
5. Луценко С.И. Концепция современного корпоративного управления // Банковское дело. 2023. № 11. С. 68-73.
6. Мирошниченко М.А. Корпоративная стратегия организации как фактор прогрессивной системы управления // Вестник Академии знаний. 2021. № 46 (5). С. 201-208.
7. Молохович М.В. Специфика управления в холдинговых компаниях и приоритеты его совершенствования // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2021. № 2 (250). С. 102-111.
8. Мурадян А.Г. Современные методы финансового контроля в корпорациях холдингового типа // Столыпинский вестник. 2023. Т. 5. № 6. С. 3631-3641.
9. Попова Н.И. Актуальность применения инструментов стратегического контроллинга в антикризисном управлении в корпорациях холдингового типа // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2021. № 4 (22). С. 50-62.
10. Шпакова А.Н. Проблемы создания и управления компаниями с холдинговой структурой // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 5-3 (75). С. 194-197.

Analysis of management strategies in holdings based on modern theories of corporate governance

Maksim P. Sinitsa

Executive Director,
PhosAgro-Region LLC,
119333, 1, 55/1, Leninskii ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: macasin@yandex.ru

Mikhail A. Yakunin

Associate Professor,
Russian State Geological Prospecting University,
117485, 23, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: yakuninma@mgi.ru

Abstract

Corporate governance is a complex and multifaceted area of theory and practice that binds together the interests of owners, managers, employees, customers, suppliers, government agencies and society as a whole. Effective corporate governance is a key factor in the successful operation and sustainable development of companies. Modern theories of corporate governance offer a variety of approaches and concepts that help solve the problems of managing companies in the context of globalization and rapid changes in the market. To successfully overcome external and internal challenges, a company should actively develop corporate governance and control systems focused on ensuring transparency and accountability. This includes the introduction of modern information

systems, the development of clear regulations and procedures, and the creation of committees and boards responsible for control and audit. In conclusion, it is worth noting that successful management of companies in modern conditions requires an integrated and systematic approach. Taking into account both internal and external factors, the authors of the paper conclude that the companies must be prepared for constant monitoring and analysis, flexible planning, development of innovation and human resources. We can state that this is the only way they can effectively overcome emerging problems and remain competitive in the market.

For citation

Sinitsa M.P., Yakunin M.A. (2024) Analiz strategii upravleniya v kholdingakh na osnove sovremennykh teorii korporativnogo upravleniya [Analysis of management strategies in holdings based on modern theories of corporate governance]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (5A), pp. 612-621.

Keywords

Sustainable development, company success, social responsibility, etiquette, interests.

References

1. Baranov A.A. (2023) Osobennosti vedeniya khozyaistvennoi deyatelnosti kholdingovymi strukturami [Features of conducting economic activities by holding structures]. *Vestnik evraziiskoi nauki* [Bulletin of Eurasian Science], 15, S4. Available at: <https://esj.today/PDF/28FAVN423.pdf> [Accessed 04/04/2024]
2. Kashevarov A.A. (2024) Korporativnoe upravlenie: obosnovanie vybora kontseptsii kontrollinga dlya informatsionno-analiticheskogo obespecheniya protsessov [Corporate governance: justification for choosing the controlling concept for information and analytical support of processes]. *Kontrolling* [Controlling], 1 (91), pp. 38-45.
3. Koshelev V.P. (2023) Osobennosti strategicheskogo razvitiya monopofil'nogo kholdinga v usloviyakh sovremennykh global'nykh izmenenii [Features of the strategic development of a single-industry holding in the context of modern global changes]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments], 10, pp. 468-471.
4. Lutsenko S.I. (2023) Kontseptsiya sovremennogo korporativnogo upravleniya [The concept of modern corporate governance]. *Bankovskoe delo* [Banking], 11, pp. 68-73.
5. Miroshnichenko M.A. (2021) Korporativnaya strategiya organizatsii kak faktor progressivnoi sistemy upravleniya [Corporate strategy of an organization as a factor in a progressive management system]. *Vestnik Akademii znaniy* [Bulletin of the Academy of Knowledge], 46 (5), pp. 201-208.
6. Molokhovich M.V. (2021) Spetsifika upravleniya v kholdingovykh kompaniyakh i priority ego sovershenstvovaniya [Specifics of management in holding companies and priorities for its improvement]. *Trudy BGTU. Seriya 5: Ekonomika i upravlenie* [Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and management], 2 (250), pp. 102-111.
7. Murad'yan A.G. (2023) Sovremennye metody finansovogo kontrolya v korporatsiyakh kholdingovogo tipa [Modern methods of financial control in holding-type corporations]. *Stolypinskii vestnik* [Stolypin Bulletin], 5, 6, pp. 3631-3641.
8. Popova N.I. (2021) Aktual'nost' primeneniya instrumentov strategicheskogo kontrollinga v antikrizisnom upravlenii v korporatsiyakh kholdingovogo tipa [Relevance of using strategic controlling tools in anti-crisis management in holding-type corporations]. *Sotsial'no-ekonomicheskii i gumanitarnyi zhurnal* [Socio-economic and humanitarian journal], 4 (22), pp. 50-62.
9. Shpakova A.N. (2021) Problemy sozdaniya i upravleniya kompaniyami s kholdingovoi strukturoi [Problems of creating and managing companies with a holding structure]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and business: theory and practice], 5-3 (75), pp. 194-197.
10. Zaripov R.N. (2021) Osobennosti formirovaniya strategicheskikh tselei organizatsii, vkhodyashchei v kholding [Features of the formation of strategic goals of an organization included in the holding]. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii* [Economics and management in mechanical engineering], 5, pp. 8-11.