

Научная статья

УДК 657:005.59:658.114.5 DOI: 10.36718/2500-1825-2021-4-50-62

Наталья Ивановна Попова

Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, Красноярск, Россия, n.a.t.a.s.h.a5@mail.ru

Лилия Викторовна Ерыгина

Сибирский государственный университет науки и технологий им. акад. М.Ф. Решетнева, директор инженерно-экономического института, доктор экономических наук, профессор, Красноярск, Россия, erigina@mail.sibsau.ru

Зинаида Егоровна Шапорова

Красноярский государственный аграрный университет, директор Института экономики и управления АПК, кандидат экономических наук, доцент, Красноярск, Россия, fub@kgau.ru

АКТУАЛЬНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ В КОРПОРАЦИЯХ ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

Одним из механизмов приспособления предприятия к изменениям в его внутренней и внешней среде является создание интегрированных корпоративных структур, основанных на концентрации производства, консолидации финансово-промышленного и интеллектуального капитала и получении синергического эффекта. Преимущества интеграции повышают устойчивость и конкурентоспособность всех участников интеграции, однако не исключают вероятность появления кризисных ситуаций и, как следствие, несостоятельность (банкротство) некоторых из ее участников. Кризисные ситуации, для преодоления которых не были приняты профилактические антикризисные меры, могут привести к тому, что предприятия, являющиеся частью сложной кооперационной цепи, могут выпасть из данной цепи в силу наступления банкротства и цикл «рвется». Разрыв сложной кооперационной цепи является серьезным препятствием к достижению стратегических приоритетов и долгосрочных задач интегрированных корпоративных структур, ориентированных на выстраивание технологических цепочек, собственной сервисной сети, диверсификации бизнеса, достижения синергического эффекта за счет эффективной деятельности каждого из ее участников. Вопросы антикризисного управления несостоятельными участниками интеграции

приобретают первостепенное значение. Цель исследования – обоснование актуальности применения инструментов стратегического контроллинга в антикризисном управлении. Объектом исследования выступают корпорации холдингового типа, обладающие специфическими особенностями. Специфика крупного объекта затрудняет применение стандартных инструментов и методов антикризисного управления, определяет значимость и востребованность новых, более эффективных и действенных инструментов. Результатом исследования является выявление факторов, определяющих необходимость применения инструментария стратегического контроллинга в антикризисном управлении, практическая реализация которого позволит своевременно выявлять ранние признаки кризисных процессов, сделать кризисный процесс более управляемым и предсказуемым, не допустить банкротства участников интеграции и реальной потери капитала, достичь стратегических целей корпорации холдингового типа.

Ключевые слова: устойчивость, стратегический контроллинг, антикризисное управление, банкротство, корпорации холдингового типа, кризисные ситуации, инновации.

Natalia I. Popova

Siberian State University of Science and Technology named after acad. M.F. Reshetnev, Senior Lecturer, Department of Accounting, Krasnoyarsk, Russia, n.a.t.a.s.h.a5@mail.ru

Lilia V. Erygina

Siberian State University of Science and Technology named after acad. M.F. Reshetnev, Director of the Engineering and Economic Institute, Doctor of Economics, Professor, Krasnoyarsk, Russia, erigina@mail.sibsau.ru

Zinaida E. Shaporova

Krasnoyarsk State Agrarian University, Director of the Institute of Economics and Management of Agroindustrial Complex, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Krasnoyarsk, Russia, fub@kgau.ru

**STRATEGIC CONTROLLING TOOLS APPLICATION RELEVANCE
IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN HOLDING-TYPE
CORPORATIONS**

One of the mechanisms for adapting an enterprise to changes in its internal and external environment is the creation of integrated corporate structures based on the concentration of production, consolidation of financial, industrial and intellectual capital and obtaining a synergistic effect. The advantages of integration increase the stability and competitiveness of all participants in the integration, but do not exclude the likelihood of crisis situations and, as a result, the insolvency (bankruptcy) of some of its partic-

ipants. Crisis situations, without taking any preventive anti-crisis measures to overcome them, can lead to the fact that enterprises that are part of a complex cooperative chain may fall out of this chain due to the onset of bankruptcy and the cycle is "broken". Breaking a complex cooperative chain is a serious obstacle to achieving strategic priorities and long-term objectives of integrated corporate structures focused on building technological chains, their own service network, business diversification, and achieving synergy through the effective activities of each of its participants. The issues of anti-crisis management of insolvent integration participants are becoming of paramount importance. The purpose of the study is to substantiate the relevance of the use of strategic controlling tools in anti-crisis management. The object of research is the holding-type corporations with specific features. The specificity of a large facility makes it difficult to use standard tools and methods of anti-crisis management, determines the importance and demand for new, more effective and efficient tools. The result of the study is the identification of factors that determine the need for the use of strategic controlling tools in anti-crisis management, the practical implementation of which will allow timely identification of early signs of crisis processes, make the crisis process more manageable and predictable, prevent bankruptcy of integration participants and real loss of capital, achieve the strategic goals of the holding-type corporations.

Keywords: *sustainability, strategic controlling, crisis management, bankruptcy, holding-type corporations, crisis situations, innovation.*



Введение. В последние годы экономика страны сталкивается с рядом проблем, которые в самом общем виде проявляются в неустойчивости экономического развития, снижении темпов роста и даже абсолютном сокращении объемов производства не только отдельных предприятий, но и различных отраслей национальной экономики [1, с. 129].

Нарушение устойчивости предприятия «обусловлено многими факторами среды, наиболее существенными из которых по степени значимости (воздействия) являются: отрасль производства, размеры организации, специализация по продукту, технологическая комбинированность, инерционность сбытового сегмента, экономическая динамика на мезоуровне, социально-психологические процессы во внутренней и внешней среде» [2, с. 66].

Приспосабливая под воздействие внешних и внутренних факторов цели и задачи развития, технологию ведения хозяйственной деятельности, организационную структуру, кадровые резервы, предприятие адаптируется к меняющимся условиям и продолжает свое развитие [3, с. 92]. Способность хозяйствующих субъектов быстро адаптироваться к изме-

няющимся условиям внешней и внутренней среды становится важнейшим фактором их успешного и устойчивого развития.

С позиции системологии – теории сложных систем – предприятие представляет собой определенным образом структурированную совокупность элементов, образующую целостность, что наделяет его отличительными качествами системы. В силу своего качества (динамического равновесия) система может находиться в следующих состояниях [4, с. 24]:

- устойчивое, когда все ее элементы функционируют в стабильном режиме;

- квазиустойчивое, когда решающая часть ее элементов находится в стабильном режиме;

- неустойчивое, когда в нестабильном состоянии находится такая часть элементов, которая способна вывести систему из равновесного функционирования и подвести к изменению ее качества.

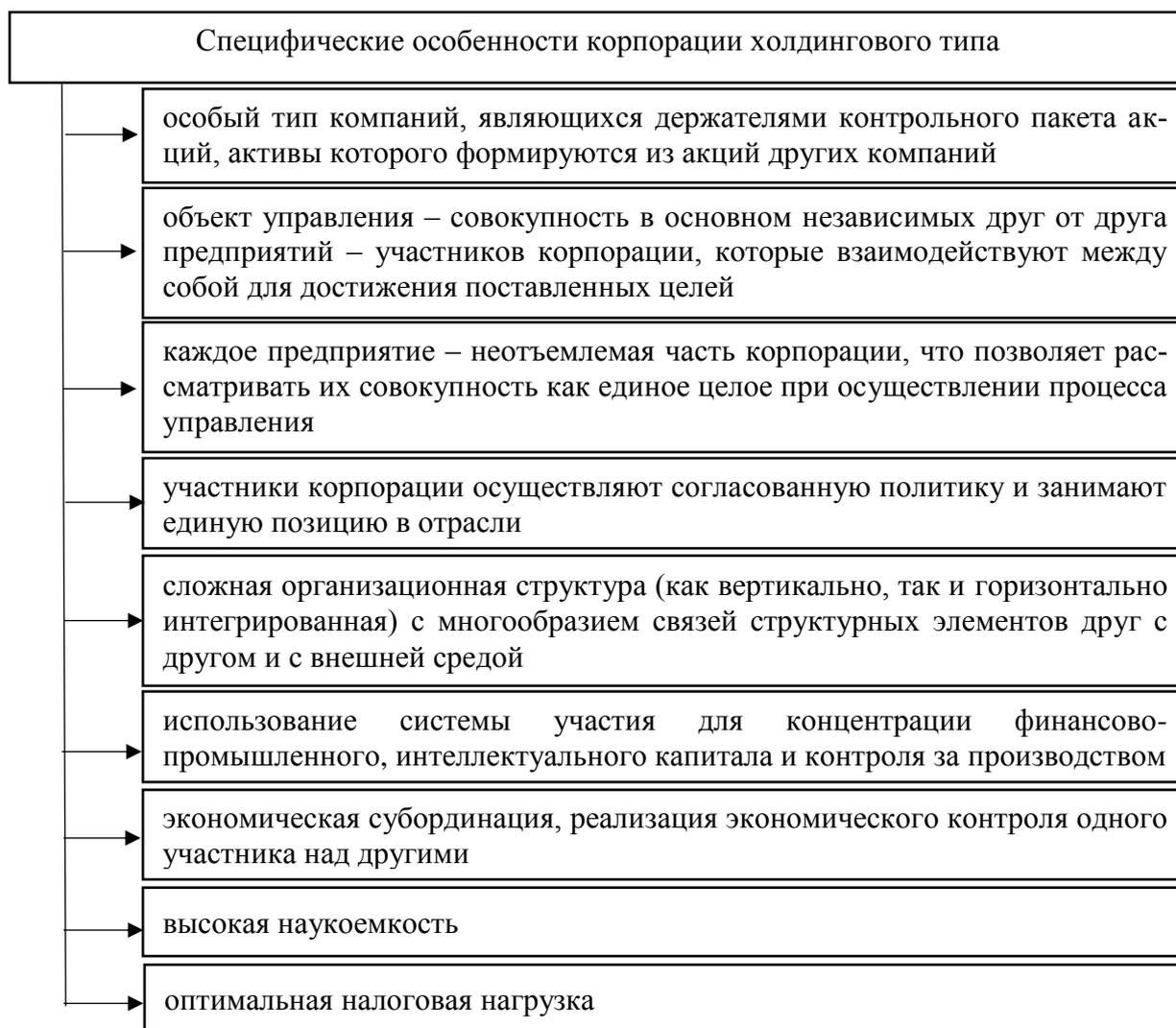
Критериальным параметром устойчивости системы является область устойчивости – структурированная группа показателей, выход за границы которой переводит систему в неустойчивое состояние. При этом переход из зоны устойчивости в неустойчивое положение определяется не линией границы, а какой-то областью, которую можно назвать областью перехода [5, с. 46]. В границы такой «области перехода» вписываются кризисное состояние организации [2, с. 66] и кризисные ситуации.

Кризисные ситуации, для преодоления которых не было принято профилактических антикризисных мер, приводят к разбалансированию экономического организма фирмы, неспособности финансового обеспечения производственного процесса [4, с. 20] и могут закончиться процедурой ликвидации предприятия, продажи его имущества для расчетов с кредиторами. Реализация антикризисного управления позволит избежать кризисных ситуаций (предупредить их появление), а если это невозможно – ограничить и смягчить их последствия.

Формирование структур холдингового типа можно представить в качестве антикризисных преобразований, направленных на адаптацию предприятий к меняющимся условиям внешней и внутренней среды [6, с. 192]. Преимущества и потенциал интегрированных структур «позволяют им в условиях нестабильной экономики функционировать более эффективно, чем отдельным самостоятельным предприятиям» [7, с. 3], поскольку преимущества функционирования «достигаются за счет получения синергетического эффекта от интеграционного взаимодействия» ее участников на основе «координации управления и объединения вокруг стратегической цели бизнеса» [8, с. 4].

Цель исследования. Обоснование актуальности применения инструментов стратегического контроллинга в антикризисном управлении в корпорациях холдингового типа.

Результаты и их обсуждение. Несмотря на преимущества форм интегрированных корпоративных объединений, наличие специфических особенностей корпорации холдингового типа (рис.) затрудняет применение стандартных инструментов и методов антикризисного управления и определяет востребованность новых, более эффективных и действенных инструментов, в качестве которых выступает стратегический контроллинг.



Специфические особенности корпорации холдингового типа [9–11]

Актуальность применения инструментов стратегического контроллинга в антикризисном управлении в корпорациях холдингового типа обусловлена тремя основными факторами:

- 1) уникальность продукции в силу ее инновационного характера;
- 2) вложение средств в уставной капитал дочерних компаний;
- 3) административное подчинение дочерних компаний материнской компании.

1. Уникальность продукции в силу ее инновационного характера. Уникальность продукта, достигаемая посредством инновации, дает возможность создать дополнительное преимущество – временную монополию, которая позволяет получать сверхдоходы за счет исключительности своего продукта, пока новшество не будет скопировано или превзойдено конкурентами [12, с. 124].

В российской экономике инновационную деятельность осуществляют преимущественно корпорации с государственным участием ПАО «Газпром», ПАО «НК Роснефть», ПАО «РусГидро», а также госкорпорации: «Ростех», «Роскосмос», «Росатом», «Ростехнологии» и др. Среди инновационно-активных частных корпораций, независимых от государства, стоит отметить компании ПАО «Лукойл», ПАО «ГМК «Норильский никель», ПАО «Северсталь» и др.

Одной из специфических характеристик корпораций является высокая наукоемкость, «способность привлекать финансовый капитал в тех объемах, которые необходимы для масштабного технологического перевооружения производства, возможность обеспечить свободное движение капитала, информации и научно-технических разработок внутри компании, концентрацию высококвалифицированных кадров, использование преимуществ специализации и комбинирования производства» [12, с. 122].

Корпорации, обладая высокой степенью концентрации ресурсов, вносят большой вклад в производство сложной наукоемкой, капиталоемкой продукции, требующей больших расходов капитала, так как способны «концентрировать большой коллектив ученых и разработчиков новых технологий» [13].

Диверсификация производственной деятельности в крупных корпорациях позволяет применять результаты НИОКР в различных областях [12, с. 123], обеспечивая «практическое внедрение достижений научно-технического прогресса, искусственного интеллекта, блокчейна, роботизации» [11], цифровых технологий, нейротехнологий, технологии энерго- и ресурсосбережения и т.д.

Исходя из специфических характеристик подобного типа корпораций (высокой сложности организационной структуры, наличия объекта управления – совокупности независимых друг от друга предприятий), следует учитывать вероятность появления кризисных ситуаций и, как следствие, несостоятельность (банкротство) некоторых участников интеграции.

Возникновение кризисных ситуаций может быть вызвано внешними (связанными с тенденциями и стратегиями макроэкономического развития, развития мировой экономики) и внутренними (связанными с производством, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой) причинами, выступающими как средство распознавания кризисных ситуаций.

В современных условиях трудно найти альтернативу в случае банкротства одного из участников сложной кооперационной цепи и возможность встраивания его в существующие:

- вертикально-интегрированные структуры, объединяющие различные этапы производственного цикла, начиная от поиска и добычи сырья и заканчивая сбытом готовой продукции;
- горизонтально-интегрированные структуры, объединяющие под своим контролем однородный бизнес;
- диверсифицированные структуры с горизонтальной и вертикальной интеграцией.

Именно уникальность продукции в силу ее инновационного характера осложняет поиск альтернативных вариантов замены «выпавшего» из инновационной цепи участника корпорации по причине его несостоятельности (банкротства).

В современных условиях можно найти новое предприятие – поставщика по переделу для ликвидации разрыва сложной кооперационной цепи и восстановления технологического цикла производства продукции, но следует учитывать, что поиск альтернативных предприятий – объектов замещения возможен, если нет ориентации интегрированной корпоративной структуры на высокотехнологичное производство, т.е. результатом совместной деятельности выступает неинновационная продукция.

Если корпорации имеют инновационную направленность, ориентируясь на производство инновационной высокотехнологичной продукции, то очень сложно найти замену «выпавшего» участника корпорации по причине его несостоятельности (банкротства).

Рассматривая альтернативные варианты, необходимо учитывать территориальное расположение объекта замещения. Критерием принятия решения может быть оценка эффективного месторасположения с использованием территориальных показателей, например, транспортной доступности, поскольку удаленность объекта замещения приводит к росту транспортных затрат.

Следует принимать во внимание факторы риска (возможности возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников корпорации), высокий уровень неопределенности (неполнота и неточность информации о параметрах ограничений, в качестве которых могут выступать финансово-промышленный, интеллектуальный потенциал предприятий, а также экономические санкции, в том числе торговые, финансовые). Санкционное давление на российскую экономику ограничивает альтернативность поиска поставщика по переделу инновационной продукции. Несмотря на ориентацию национальной экономики на импортозамещение, снижение роли иностранной продукции в процессах разработки, создания, эксплуатации высокотехнологичной продукции, решение данной про-

блемы представляется весьма затруднительным, так как новые потенциальные предприятия должны располагать достаточно высоким уровнем научно-технического развития, интеллектуального потенциала для встраивания в инновационные цепочки корпорации со сложной кооперацией.

Таким образом, уникальность продукции корпорации в силу ее инновационного характера определяет необходимость внедрения системы контроллинга в антикризисном управлении корпорацией холдингового типа, выступая инструментом постоянного мониторинга со стороны головной компании. Цель внедрения – своевременно выявлять неблагоприятные тенденции в деятельности предприятия – участника корпорации, не допускать его банкротства, сделать кризисный процесс более управляемым и предсказуемым, обеспечить альтернативные варианты безболезненного выхода из кризисных ситуаций.

2. Вложение средств в уставной капитал дочерних компаний. Корпорации холдингового типа – особый тип компаний, являющихся держателями контрольного пакета акций или долей в капитале других компаний с целью постоянного контроля и управления их деятельностью. Специфическая особенность заключается в том, что активы компании формируются из акций других компаний. Холдинговая структура представляет собой совокупность юридических лиц, образуемую основной (материнской) и дочерними компаниями, в которой возможны следующие варианты [14, с. 22]:

- основная компания владеет 100 % капитала дочерней компании;
- основная компания владеет 50 % акций плюс 1 акция и более дочерней компании;
- основная компания владеет пакетом акций, превышающим по размерам пакеты акций других отдельных акционеров.

Отличительной чертой холдинга является тот факт, что участник холдинга не может иметь преобладающего участия в уставном капитале головной (материнской) компании [10].

Основная проблема системы управления интегрированной корпоративной структурой – это определение ее эффективности с учетом хозяйственной самостоятельности дочерних компаний. Учитывая вероятность появления кризисных ситуаций и, как следствие, нарушение финансового равновесия, устойчивости экономического развития дочерних компаний, возникает необходимость со стороны материнской компании постоянного мониторинга кризисных ситуаций, игнорирование которых создает угрозу банкротства дочерних компаний.

Наступление банкротства последних чревато потерей вложений материнской компании и ведет к ущемлению интересов крупных акционеров. Речь идет о реальной потере капитала, вложенного в уставной капитал дочерних компаний. Ситуация усугубляется необходимостью удовлетворения требований кредиторов, и в случае неэффективности ре-

билитационных процедур, направленных на финансовое оздоровление предприятия, – ликвидации дочерней компании, продажи ее имущества для расчетов с кредиторами.

Возможны ситуации, когда дополнительные вливания капитала со стороны материнской компании не дают положительного результата, денежные средства, поступающие в порядке распределения, направляются на уплату требований кредиторов, и несостоятельная дочерняя компания превращается в «паразитирующий элемент», с постоянной угрозой разрыва кооперационной цепи интегрированной корпоративной структуры, вследствие ликвидации компании в ходе проведения процедуры банкротства. Для материнской компании ликвидация дочерней компании – потерять те деньги, которые были в нее вложены.

Сложной является ситуация, когда речь идет об инновациях, создании инновационных технологий, сопряженных с повышенным риском и значительным объемом вложений в уставной капитал дочерних компаний. Производство инновационной высокотехнологичной продукции требует огромных вливаний капитала для обеспечения разработки и внедрения новых технологий, продуктов и услуг, соответствующих мировому уровню. Убыточность, несостоятельность данных компаний означает огромные потери капитала, неэффективное вложение средств материнской компании.

Стратегический контроллинг является тем инструментом, применение которого позволит материнской компании своевременно выявлять ранние признаки кризисных процессов дочерних компаний, своевременно реагировать на происходящие изменения, проводить финансовое оздоровление компании либо за счет реализации ее внутренних резервов, либо в виде дополнительных вливаний капитала, если масштабы финансового кризиса компании не позволяют восстановить платежеспособность за счет внутренних резервов, обеспечивая устойчивое стратегическое развитие в соответствии с целью корпорации.

3. Административное подчинение дочерних компаний материнской компании. Холдинговая структура включает несколько юридических лиц – материнское общество и подконтрольные дочерние общества. «Общество признается дочерним, если другое (основное) хозяйственное общество (товарищество) в силу преобладающего участия в его уставном капитале, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения, принимаемые таким обществом» [15, ст. 6].

Юридические лица, входящие в интегрированную корпоративную структуру, включая материнскую компанию, связаны долевым участием в собственности, обеспечивающим материнской компании безусловное право определять важнейшие управленческие решения дочерних компаний, а также пути и способы реализации этих решений. Основной формой реализации материнской компанией своих управленческих

функций является участие ее «представителей в общих собраниях акционеров дочерних обществ и возможность принимать нужные решения при персональных назначениях на ключевые должности дочерних акционерных обществ» [16, с. 81].

Специфической особенностью «холдинговых отношений являются контроль и экономическая субординация» [17, с. 26]. Несмотря на то, что холдинговая структура состоит из самостоятельных юридических лиц – дочерних компаний, «но их решения определяет холдинговая компания как центр интегрированной системы» [17, с. 27]. Материнская компания руководит дочерними компаниями с учетом своего доминирующего участия в их уставном капитале.

Таким образом, корпорации холдингового типа используют все методы организационно-правового воздействия на дочерние общества, предоставляемые ей Федеральным законом «Об акционерных обществах». Преобладающее участие в уставном капитале дочерних компаний, экономическая субординация, административное подчинение позволят материнской компании эффективно реализовать инструменты стратегического контроллинга, осуществлять на постоянной основе мониторинг кризисных ситуаций в системе антикризисного управления.

Если деятельность дочернего общества представляет стратегические интересы материнской компании и включается в общий производственный процесс вместе с другими компаниями холдинга, степень его контроля должна быть достаточно высокой. Если же дочернее общество занимается видом деятельности, который не является профильным для холдинга, эффективно функционирует и приносит стабильный доход, необходимости в его текущем контроле нет [18].

Выводы. Актуальность применения инструментов стратегического контроллинга в корпорациях холдингового типа обусловлена уникальностью продукции в силу ее инновационного характера, вложением значительной суммы средств в уставной капитал дочерних компаний, административным подчинением дочерних компаний материнской компании. Внедрение механизма контроллинга в систему антикризисного управления позволит не допустить банкротства дочерних компаний, потерять вложенный капитал материнской компанией, достичь стратегических целей корпорации.

Список источников

1. Михайлов В.В., Михайлов С.В. Кризисные явления в экономике России и пути их преодоления // *Управленческое консультирование*. 2017. № 4. С. 129–145.
2. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник. М.: Высш. шк., 2005. 429 с.

3. *Тополева Т.Н.* Исследование принципов и факторов устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник НГИЭИ. 2018. № 6 (85). С. 85–96.
4. *Патласов О.Ю., Сергиенко О.В.* Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. учеб. пособие. М.: Книжный мир, 2009. 512 с.
5. *Ильясов С.М.* О сущности и основных факторах устойчивости банковской системы // Деньги и кредит. 2006. № 2. С. 45–48.
6. *Боткин И.О., Гребенкин И.В.* Формирование структур холдингового типа в целях роста устойчивости бизнеса // Экономика региона. 2009. № 3. С. 188–193.
7. *Радько А.В.* Экономическая эффективность формирования корпоративных компаний в алюминиевой промышленности: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб.: СПГГИ (ТУ) им. Г.В. Плеханова, 2003. 28 с.
8. *Дербенева Е.Н.* Совершенствование организационно-экономического механизма формирования холдинговой структуры в современных условиях (на примере стивидорных компаний Астраханской области): автореф. дис. ... канд. экон. наук. Астрахань: АГТУ, 2004. 28 с.
9. *Бабалькова И.А., Матвеев А.С., Позоян Д.П.* Холдинги: особенности нормативно-правового регулирования в современной России // Вестник Академии знаний. 2019. № 31 (2). С. 20–25.
10. *Мещеряков С.Г.* Особенности холдинговой структуры организации бизнеса. URL: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (дата обращения: 07.09.21).
11. *Самарина В.П., Рябчукова О.Ю.* Некоторые особенности функционирования холдингов в России // Вестник Евразийской науки, 2019. №6. URL: <https://esj.today/PDF/81ECVN619.pdf> (дата обращения: 07.09.21).
12. *Максимова К.В.* Роль корпоративного сектора в инновационном развитии России // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. № 21-1. С. 120–128.
13. *Шумпетер Й.* Капитализм, социализм и демократия. М., 1995. 417 с.
14. *Макарова В.А., Никитин Д.С.* Организация финансового управления холдинговых структур: учеб. пособие / Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. URL: <https://spb.hse.ru/data/2014/03/04/1333212105/makarova2.pdf> (дата обращения: 07.09.21).
15. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «Об акционерных обществах». URL: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 07.09.21).

16. *Насибова М.Д.* Дочерние хозяйственные общества в составе холдинговых структур // Актуальные проблемы российского права. 2015. № 1(50). С.78–82.
17. *Богочаров В.С.* Экономическая субординация в холдинговых отношениях // Вестник Московского университета МВД России. 2013. № 12. С. 26–28.
18. *Дубовицкая Е.* Система корпоративного управления в холдингах. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-3/11.htm> (дата обращения: 07.09.21)

References

1. *Mikhailov V.V., Mikhailov S.V.* Krizisnye yavleniya v ehkonomie Rossii i puti ikh preodoleniya // Upravlencheskoe konsul'tirovanie. 2017. № 4. S. 129–145.
2. *Popov R.A.* Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik. M.: Vyssh. shk., 2005. 429 s.
3. *Topoleva T.N.* Issledovanie printsipov i faktorov ustoichivogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya // Vestnik NGIEHI. 2018. № 6 (85). S. 85–96.
4. *Patlasov O.Yu., Sergienko O.V.* Antikrizisnoe upravlenie. Finansovoe modelirovanie i diagnostika bankrotstva kommercheskoi organizatsii. ucheb. posobie. M.: Knizhnyi mir, 2009. 512 s.
5. *Il'yasov S.M.* O sushchnosti i osnovnykh faktorakh ustoichivosti bankovskoi sistemy // Den'gi i kredit. 2006. № 2. S. 45–48.
6. *Botkin I.O., Grebenkin I.V.* Formirovanie struktur kholdingovogo tipa v tselyakh rosta ustoichivosti biznesa // Ehkonomika regiona. 2009. № 3. S. 188–193.
7. *Rad'ko A.V.* Ehkonomicheskaya ehffektivnost' formirovaniya korporativnykh kompanii v alyuminievoi promyshlennosti: avtoref. dis. ... kand. ehkon. nauk. SPb.: SPGGI (TU) im. G.V. Plekhanova, 2003. 28 s.
8. *Derbeneva E.N.* Sovershenstvovanie organizatsionno-ehkonomicheskogo mekhanizma formirovaniya kholdingovoi struktury v sovremennykh usloviyakh (na primere stividornykh kompanii Astrakhanskoj oblasti): avtoref. dis. ... kand. ehkon. nauk. Astrakhan': AGTU, 2004. 28 s.
9. *Babalykova I.A., Matveev A.S., Pozoyan D.P.* Kholdingi: osobennosti nor-mativno-pravovogo regulirovaniya v sovremennoi Rossii // Vestnik Akademii znaniy. 2019. № 31 (2). S. 20–25.
10. *Meshcheryakov S.G.* Osobennosti kholdingovoi struktury organizatsii biznesa. URL: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn04/06.shtml> (data obrashcheniya: 07.09.21).
11. *Samarina V.P., Ryabchukova O.Yu.* Nekotorye osobennosti funktsionirovaniya kholdingov v Rossii // Vestnik Evraziiskoi nauki, 2019. №6.

- URL: <https://esj.today/PDF/81ECVN619.pdf> (data obrashcheniya: 07.09.21).
12. *Maksimova K.V.* Rol' korporativnogo sektora v innovatsionnom razvitii Rossii //Aktual'nye voprosy ehkonomicheskikh nauk. 2011. № 21-1. S. 120–128.
 13. *Shumpeter I.* Kapitalizm, sotsializm i demokratiya. M., 1995. 417 s.
 14. *Makarova V.A., Nikitin D.S.* Organizatsiya finansovogo upravleniya kholdingovykh struktur: ucheb. Posobie. Sankt-Peterburgskii filial Nats. issled. un-ta «Vysshaya shkola ehkonomikI». SPb.: Otdel operativnoi poligrafii NIU VSHEH – Sankt-Peterburg, 2013. URL: <https://spb.hse.ru/data/2014/03/04/1333212105/makarova2.pdf> (data obra-shcheniya: 07.09.21).
 15. Federal'nyi zakon ot 26.12.1995 № 208-FZ (red. ot 02.07.2021) «Ob ak-tSIONERNYKH obshchestvaKH». URL: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_8743/ (data obrashcheniya: 07.09.21).
 16. *Nasibova M.D.* Dochernie khozyaistvennye obshchestva v sostave kholdingovykh struktur //Aktual'nye problemy rossiiskogo prava. 2015. № 1(50). S.78–82.
 17. *Bogocharov V.S.* Ehkonomicheskaya subordinatsiya v kholdingovykh otnosheniyakh // Vestnik Moskovskogo universiteta MVD Rossii. 2013. № 12. S. 26–28.
 18. *Dubovitskaya E.* Sistema korporativnogo upravleniya v kholdingakh. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-3/11.htm> (data obrash-cheniya: 07.09.21)

