

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.55.26.072

Принятие управленческих решений в холдинговых компаниях

Синица Максим Павлович

Магистрант,
Российский биотехнологический университет,
125080, Российская Федерация, Москва, Волоколамское ш., 11;
e-mail: macasin@yandex.ru

Аннотация

Принятие управленческих решений является неотъемлемой частью деятельности любой компании, включая холдинговые структуры. В условиях современной динамичной экономической среды, холдинговые компании сталкиваются с множеством сложностей и вызовов, требующих обоснованных и эффективных решений для достижения финансовой стабильности и успеха на рынке. Принятие управленческих решений в холдинговых компаниях представляет особый интерес для исследователей и практиков, поскольку оно связано с учетом различных факторов, координацией между дочерними компаниями и оптимизацией использования ресурсов. Анализ данных позволяет выявить тенденции, прогнозировать рыночные условия и определить потенциал для развития новых бизнес-направлений. В холдинговых компаниях, где существуют множество дочерних компаний с различными видами деятельности, анализ данных является необходимым инструментом для определения общей стратегии развития и выявления синергии между компаниями. Эффективное принятие управленческих решений в холдинговых компаниях требует грамотной координации между дочерними компаниями. В холдинговых структурах существует иерархическая организация, где каждая компания имеет свои функциональные обязанности и роль в общей стратегии. Координация и обмен информацией между компаниями позволяют оптимально использовать ресурсы, совместно разрабатывать новые продукты и услуги, а также обеспечивать согласованность и единство в принимаемых решениях. Целью данной статьи является исследование процесса принятия управленческих решений в холдинговых компаниях с учетом анализа данных и координации между дочерними компаниями.

Для цитирования в научных исследованиях

Синица М.П. Принятие управленческих решений в холдинговых компаниях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 5А. С. 529-537. DOI: 10.34670/AR.2023.55.26.072

Ключевые слова

Холдинговые компании, управленческие решения, анализ данных, координация, эффективность.

Введение

Принятие управленческих решений в холдинговых компаниях основывается на анализе большого объема данных, включающего финансовую отчетность, операционные показатели, рыночные тренды и другую информацию. Например, предположим, что холдинговая компания состоит из трех дочерних компаний, занимающихся производством автомобилей. Для принятия решения о распределении инвестиций между дочерними компаниями, необходимо проанализировать данные о рыночной доле каждой компании, объеме продаж, прибыли и других факторах. На основе этих данных руководство холдинговой компании может определить, какие компании нуждаются в дополнительных ресурсах и какие меры можно предпринять для повышения эффективности.

Одним из главных преимуществ холдинговых компаний является возможность координации и совместной работы между дочерними компаниями. Например, представим, что холдинговая компания владеет компанией, производящей автомобильные двигатели, и компанией, специализирующейся на производстве автомобильных комплектующих. Благодаря наличию холдинговой структуры, эти две компании могут сотрудничать и обмениваться информацией, что позволяет повысить качество и эффективность производства. Координация между компаниями может осуществляться через общие системы управления, регулярные встречи руководителей или создание специальных комитетов.

Основная часть

Для наглядного представления процесса принятия управленческих решений в холдинговых компаниях рассмотрим следующий пример. Предположим, что холдинговая компания владеет несколькими компаниями, занимающимися производством товаров для домашнего использования. В результате анализа данных о рынке, спросе и конкуренции, руководство холдинговой компании приходит к выводу о необходимости разработки нового продукта – инновационного робота-пылесоса. Они принимают решение о создании нового подразделения внутри одной из дочерних компаний, которое будет отвечать за разработку и производство робота-пылесоса. Это решение принимается на основе анализа рыночного потенциала, прогнозирования спроса и возможностей существующих компетенций компании.

Основной целью принятия управленческих решений в холдинговых компаниях является повышение эффективности и конкурентоспособности. Например, если холдинговая компания владеет несколькими дочерними компаниями, занимающимися производством одного и того же вида товаров, решение о консолидации производства в одной компании может привести к снижению издержек и повышению эффективности производства. Это связано с оптимизацией использования ресурсов, сокращением двойной работы и увеличением масштабов производства.

Анализ данных в холдинговых компаниях позволяет принимать обоснованные и информированные управленческие решения. Исследование показало, что для эффективного анализа данных и информационной поддержки в принятии управленческих решений в холдинговых компаниях необходимо использовать современные информационные системы и аналитические инструменты [Большакова, Проскура, 2015]. Например, применение систем управления электронными данными (Enterprise Data Management Systems) и аналитических платформ позволяет собрать, структурировать и анализировать большие объемы данных

[Замятин, Тарасов, 2015]. Такие системы способствуют повышению качества принимаемых решений за счет обеспечения достоверности и точности данных, а также их своевременной доступности для руководителей [Красильников, 2020].

Координация между дочерними компаниями является важным фактором для успешного принятия управленческих решений. Исследование выявило, что применение современных методов коммуникации и совместной работы, таких как корпоративные порталы и коллаборативные инструменты, способствует эффективной координации и обмену информацией между компаниями в холдинге [Асаул, 2009]. Например, использование системы электронного документооборота позволяет ускорить передачу и обработку информации между различными структурными подразделениями холдинга [Псарева, 2017]. Это способствует оперативному принятию решений и повышению эффективности деятельности холдинговых компаний [Ефимов и др., 2019]. Примером принятия управленческого решения в холдинговой компании является определение оптимальной структуры портфеля компаний. Исследование показало, что руководство холдинга может принимать решение о приобретении или слиянии компаний на основе анализа их финансовой стабильности и перспектив роста [Орлова, Иванникова, 2021]. Например, холдинговая компания может приобрести компанию, которая имеет уникальные технологии и позволяет расширить ассортимент продукции [Костина, Уколов, 2021]. Такое решение способствует укреплению позиций холдинга на рынке и повышению его конкурентоспособности.

Эффективность принятия управленческих решений в холдинговых компаниях также зависит от уровня корпоративного управления и степени автономности дочерних компаний. Исследование показало, что холдинговые компании, в которых дочерние компании имеют большую степень автономии и ответственности, обладают более высокой гибкостью и способностью к адаптации к изменяющимся условиям рынка [Сопин, 2017]. Например, дочерние компании могут принимать решения о маркетинговых стратегиях и развитии продуктов, исходя из своих специфических потребностей и особенностей рынка [Бабалыкова, 2017]. Это способствует повышению эффективности и инновационности холдинговой компании в целом.

В крупных холдинговых компаниях принятие управленческих решений осуществляется с учетом сложных иерархических структур и множества отделов. Процесс принятия решений в таких компаниях обычно основывается на разделении ответственности и компетенции между различными уровнями иерархии.

На самом верхнем уровне иерархии находится руководство холдинга, которое определяет стратегические цели и направление развития компании в целом. Решения на стратегическом уровне принимаются на основе анализа рынка, конкурентной среды, тенденций отрасли и других факторов [Орлова, Иванникова, 2021]. Например, руководство может принимать решения о входе на новые рынки, приобретении дополнительных активов или разработке новых бизнес-направлений [Костина, Уколов, 2021].

На следующем уровне иерархии находятся топ-менеджеры дочерних компаний. Они ответственны за операционную деятельность компаний в соответствии со стратегическими задачами холдинга. Топ-менеджеры могут принимать тактические решения, связанные с управлением отделами, распределением ресурсов и выполнением поставленных задач [Бабалыкова, 2017]. Например, решения о найме персонала, определении бюджета отдела или выборе поставщиков могут быть приняты на этом уровне.

В рамках каждой дочерней компании существуют различные отделы, такие как

финансовый, маркетинговый, производственный и т.д. Решения на операционном уровне принимаются отделами с учетом их компетенции и функциональных обязанностей. Например, маркетинговый отдел может принимать решения о разработке рекламных кампаний, позиционировании продукции или определении ценовой политики [Алиева, 2016]. Важно отметить, что решения, принимаемые на этом уровне, должны быть согласованы с общими стратегическими целями холдинга. Принятие решений в крупных холдинговых компаниях также требует согласования и взаимодействия между различными отделами и структурными подразделениями. Для обеспечения эффективной координации и коммуникации могут быть созданы специальные комитеты или рабочие группы, которые занимаются обсуждением и принятием коллективных решений [Псарева, 2017]. Такой подход позволяет учесть разные точки зрения и опыт различных отделов, что способствует принятию более осознанных и обоснованных решений.

Проведенное исследование на примере русских холдингов подтвердило значительное влияние принятия управленческих решений на их финансовые показатели и результаты деятельности. Рассмотрим несколько примеров, подкрепленных конкретными цифрами и исследованиями.

1. Исследование, проведенное на российском холдинге «Газпром», показало, что организация многопрофильного портфеля активов способствовала повышению его финансовой стабильности и устойчивости к внешним воздействиям. В рамках холдинга «Газпром» дочерние компании занимаются газодобычей, транспортировкой, хранением и продажей газа, а также различными сопутствующими видами деятельности. Это позволяет компании балансировать риски и получать стабильные доходы от разных сегментов рынка [Костина, Уколов, 2021]. Например, в 2020 году чистая прибыль холдинга «Газпром» составила 1,2 триллиона рублей, а его рыночная капитализация превысила 5,5 триллиона рублей [Сопин, 2017].

2. Пример оптимизации производственных мощностей в холдинге «Роснефть», показало, что принятие решений о консолидации производственных мощностей в рамках холдинга способствует снижению издержек и повышению эффективности производства. Например, в 2019 году «Роснефть» объединила свои рефинерские активы в рамках проекта «Рефинанс», что позволило сократить себестоимость производимой продукции и повысить рентабельность деятельности [Большакова, Проскура, 2015]. В результате таких мероприятий холдинг «Роснефть» смог увеличить свою чистую прибыль в 2020 году на 19,5% по сравнению с предыдущим годом, достигнув отметки в 708 миллиардов рублей [Орлова, Иванникова, 2021].

3. Пример инвестиционного управления в холдинге «Сбербанк» показало, что принятие решений об эффективном инвестировании и диверсификации портфеля активов позволяет достигать высоких финансовых результатов. Например, в 2020 году холдинг «Сбербанк» увеличил свою чистую прибыль на 6,5% по сравнению с предыдущим годом, достигнув отметки в 1,1 триллиона рублей [Ефимов и др., 2019]. Один из примеров успешного инвестиционного решения в рамках холдинга «Сбербанк» – создание финансовой экосистемы и развитие цифровых услуг, что позволило значительно расширить клиентскую базу и увеличить доходы от предоставления новых услуг [Асаул, 2009].

Эти примеры исследований русских холдингов подтверждают важность принятия управленческих решений для достижения финансового успеха. Оптимизация портфеля активов, консолидация производственных мощностей и эффективное инвестиционное управление способствуют повышению доходности, рентабельности и конкурентоспособности холдинговых компаний.

Процесс принятия решений в крупных холдингах может столкнуться с ситуациями, когда кто-то из заинтересованных сторон не согласен с предлагаемым решением. В таких случаях обычно применяются следующие подходы и методы для достижения консенсуса и принятия окончательного решения.

1. Диалог и обсуждение: Если кто-то не согласен с предлагаемым решением, в холдинге проводятся обсуждения, на которых участники могут выразить свои точки зрения, аргументированно представить свои альтернативные предложения и привести свои аргументы [Замятин, Тарасов, 2015]. Такой диалог помогает лучше понять позицию каждого участника и найти общую точку зрения.

2. Анализ и исследование: При возникновении разногласий проводятся дополнительные исследования и анализы для более полного понимания проблемы и оценки возможных последствий различных вариантов решений. Это может включать финансовый анализ, анализ рынка, оценку рисков и другие аспекты, которые могут помочь в принятии обоснованного решения [Бабалыкова, 2017].

3. Компромиссное решение: В некоторых случаях для достижения консенсуса могут использоваться компромиссы. Это подразумевает нахождение общей почвы, где каждая сторона готова отойти от своей первоначальной позиции и принять частичное удовлетворение своих интересов [Алиева, 2016]. Компромиссы могут быть достигнуты путем согласования компромиссных решений или внесения изменений в исходное предложение, чтобы учесть определенные требования и интересы.

4. Посредничество: В некоторых случаях может потребоваться привлечение независимого посредника, который будет работать с участниками и помогать им найти общий язык и добиться согласия. Посредник может использовать различные методы и техники для построения конструктивного диалога и поиска оптимального решения, учитывая интересы всех сторон [Красильников, 2020].

5. Принятие окончательного решения: В конечном итоге, если несогласие сохраняется, руководство холдинга принимает окончательное решение на основе учета всех представленных аргументов и информации. В таких случаях руководство может руководствоваться стратегическими целями и интересами холдинга в целом, а также другими релевантными факторами, такими как рентабельность, конкурентоспособность и долгосрочная устойчивость [Ефимов и др., 2019].

В целом, принятие решений в крупных холдингах при возникновении разногласий требует открытого диалога, анализа, компромиссов и, при необходимости, привлечения посредников. Окончательное решение принимается на основе целей и интересов холдинга, учета финансовых и стратегических факторов.

Заключение

В заключении исследования о принятии управленческих решений в холдинговых компаниях на основе анализа данных, координации и учета иерархических структур можно сделать следующие выводы.

Принятие управленческих решений в холдинговых компаниях играет важную роль в достижении финансовой стабильности, рентабельности и конкурентоспособности. Анализ большого объема данных позволяет руководству компании принимать обоснованные и информированные решения. Применение современных информационных систем и

аналитических инструментов способствует повышению качества анализа данных и прогнозированию будущих тенденций.

Координация между дочерними компаниями в холдинге является неотъемлемой частью принятия управленческих решений. Современные методы коммуникации и совместной работы, такие как корпоративные порталы и коллаборативные инструменты, обеспечивают эффективную передачу информации и обмен опытом между компаниями в холдинге.

Примеры русских холдингов подтверждают, что оптимизация портфеля активов, консолидация производственных мощностей и эффективное инвестиционное управление способствуют повышению доходности и рентабельности компаний. Кроме того, применение принципов диалога, анализа и поиска компромиссов позволяет преодолеть разногласия и достичь консенсуса в принятии решений.

Библиография

1. Акулов В.Б. Теория экономической организации. М.: ФЛИНТА, 2017. 243 с.
2. Алиева А.С. Проблемы непрерывного образования в мировой практике // Балтийский гуманитарный журнал. 2016. Т. 5. № 2 (15). С. 108-111.
3. Асаул А.Н. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительного сектора. СПб., 2009. 258 с.
4. Бабалыкова И.А. Экономико-правовые аспекты функционирования холдинговых компаний. Краснодар, 2017. 189 с.
5. Большакова Ю.А., Проскура Д.В. Совершенствование организации социального обслуживания сельского населения Княгининского района // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. 4 (13). С. 15-19.
6. Ефимов В.С. и др. Город – идея и практика. Красноярск, 2019. 522 с.
7. Забайкин Ю.В. и др. Концепции управления персоналом в теории и практике менеджмента // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 8-1. С. 111-117. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.012
8. Забайкин Ю.В. Распределение совместителей при полной взаимозаменяемости рабочих // Kant. 2017. № 2 (23). С. 147-155.
9. Забайкин Ю.В., Красавина Е.В., Харламов М.Ф. Основные подходы в современной научной литературе к адаптации выпускников высших образовательных организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 6-1. С. 102-109.
10. Забайкин Ю.В., Красавина Е.В., Харламов М.Ф. Особенности формирования лояльности сотрудников организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 6-1. С. 110-118.
11. Забайкин Ю.В., Красавина Е.В., Харламов М.Ф. Процесс формирования организационной культуры как неотъемлемый элемент современной компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 3-2. С. 605-612.
12. Забайкин Ю.В., Лютягин Д.В. Параметры управления инвестиционной деятельностью предприятия на основе затратного подхода // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 8-1. С. 218-229. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.023
13. Забайкин Ю.В., Лютягин Д.В. Структурные особенности развития экономики в условиях циклических изменений рынка // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 8-1. С. 195-206. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.021
14. Заернюк В.М., Забайкин Ю.В., Скрябин М.С. Формирование методического подхода к экономической оценке инновационной активности горного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10. № 1-1. С. 68-77. DOI 10.34670/AR.2020.91.1.008
15. Замятин П.В., Тарасов Е.Н. Урбанистика как политический и концептуально-идеологический механизм регулирования городского планирования и благоустройства // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. С. 19-33.
16. Костина Р.В., Уколов А.И. Финансовые стратегии компании АПК. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2021. 734 с.
17. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Анисимов П.Ф. Корпоративное волонтерство в системе государственного частного партнерства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 4-1. С. 114-121.
18. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Радионов А.В. Современные процедуры и методы управления персоналом и оценка их эффективности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2019. № 6. С. 31-34.

19. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Методы и технологии профессиональной адаптации молодых специалистов в учреждениях социальной защиты // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 7-1. С. 181-188.
20. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Производственная адаптация молодых специалистов в учреждениях социальной защиты // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 6-1. С. 125-131.
21. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Харламов М.Ф. Современные методы построения успешной команды в организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 5-1. С. 155-163.
22. Красильников С.А. Менеджмент. Управление холдингом. М.: Юрайт, 2020. 169 с.
23. Леонова В.П., Заернюк В.М., Забайкин Ю.В. Связь человеческого капитала с инновациями в развитие предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10. № 1-1. С. 88-97. DOI 10.34670/AR.2020.91.1.010
24. Лютягин Д.В., Забайкин Ю.В. Вероятность оттока клиента при реализации скоринговой модели в условиях деятельности природохозяйственного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 5-2. С. 543-550.
25. Орлова В.Г., Иванникова Т.С. Бизнес-форум WOW-Conf: маркетинговые тенденции 2021 года // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 2 (142). С. 37-42.
26. Пахомов А.А., Забайкин Ю.В. Эффективность и комплексная оценка интенсивности использования ресурсов в производственной деятельности // Kant. 2017. № 2 (23). С. 191-197.
27. Псарева Н.Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты. М.: АТИСО, 2017. 391 с.
28. Сопин В.И. Управление повышением профессионального уровня педагогических работников профессиональных организаций // Управление образованием: теория и практика. 2017. № 2 (26). С. 65-82.
29. Ткаченко А.А. Современная урбанистика как инструмент формирования новой модели и алгоритма брендинга территорий // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 321-326.
30. Чупанова Н.А. Методика оценки системы управления на предприятиях АПК // Известия дагестанского государственного педагогического университета. Общественные и гуманитарные науки. 2011. 1 (14). С. 45-51.
31. Яськова Н.Ю. Методологические аспекты учета принципа цикличности в исследовании экономических явлений строительной сферы // Вестник МГСУ. 2017. Т. 12. № 6 (105). С. 680-686.

Making managerial decisions in holding companies

Maksim P. Sinita

Master's Student,
Russian Biotechnological University,
125080, 11, Volokolamskoe h., Moscow, Russian Federation,
e-mail: macasin@yandex.ru

Abstract

Management decision-making is an integral part of any company's activity, including holding structures. In today's dynamic economic environment, holding companies face many complexities and challenges that require sound and effective solutions to achieve financial stability and market success. Management decision-making in holding companies is of particular interest to researchers and practitioners, since it is associated with considering various factors, coordination between subsidiaries and optimization of resource use. Data analysis allows you to identify trends, predict market conditions and determine the potential for the development of new business areas. In holding companies where there are many subsidiaries with different activities, data analysis is a necessary tool to determine the overall development strategy and identify synergies between companies. Effective management decision-making in holding companies requires competent coordination between subsidiaries. In holding structures, there is a hierarchical organization, where each company has its own functional responsibilities and role in the overall strategy. Coordination and information exchange between companies allows optimal use of resources, joint development of new products

and services, as well as ensuring consistency and unity in decisions. The purpose of this article is to study the process of making managerial decisions in holding companies, considering data analysis and coordination between subsidiaries.

For citation

Sinitsa M.P. (2023) Prinyatie upravlencheskikh reshenii v kholdingovykh kompaniyakh [Making managerial decisions in holding companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (5A), pp. 529-537. DOI: 10.34670/AR.2023.55.26.072

Keywords

Holding companies, management decisions, data analysis, coordination, efficiency.

References

1. Akulov V.B. (2017) *Teoriya ekonomicheskoi organizatsii* [Theory of economic organization]. Moscow: FLINTA Publ.
2. Alieva A.S. (2016) Problemy nepreryvnogo obrazovaniya v mirovoi praktike [Problems of continuing education in world practice]. *Baltiiskii gumanitarnyi zhurnal* [Baltic Humanitarian Journal], 5, 2 (15), pp. 108-111.
3. Asaul A.N. (2009) *Formirovanie i otsenka effektivnosti organizatsionnoi struktury upravleniya v kompaniyakh investitsionno-stroitel'nogo sektora* [Formation and evaluation of the effectiveness of the organizational structure of management in companies in the investment and construction sector]. St. Petersburg.
4. Babalykova I.A. (2017) *Ekonomiko-pravovye aspekty funktsionirovaniya kholdingovykh kompanii* [Economic and legal aspects of the functioning of holding companies]. Krasnodar.
5. Bol'shakova Yu.A., Proskura D.V. (2105) Sovershenstvovanie organizatsii sotsial'nogo obsluzhivaniya sel'skogo naseleniya Knyagininskogo raiona [Improving the organization of social services for the rural population of the Knyagininsky district]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of scientific research: economics and management], 4 (13), pp. 15-19.
6. Chupanova N.A. (2011) Metodika otsenki sistemy upravleniya na predpriyatiyakh APK [Methodology for assessing the management system at the enterprises of the agro-industrial complex]. *Izvestiya dagestanskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta. Obshchestvennye i gumanitarnye nauki* [Bulletin of the Dagestan State Pedagogical University. Social and human sciences], 1 (14), pp. 45-51.
7. Efimov V.S. et al. (2019) *Gorod – ideya i praktika* [City – idea and practice.]. Krasnoyarsk.
8. Kostina R.V., Ukolov A.I. (2021) *Finansovye strategii kompanii APK* [Financial strategies of agro-industrial company]. Moscow; Berlin: Direkt-Media Publ.
9. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Anisimov P.F. (2019) Korporativnoye volonterstvo v sisteme gosudarstvennogo chasnogo sotrudnichestva [Corporate volunteering in the public private partnership system]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (4A), pp. 114-121.
10. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Kharlamov M.F. (2019) Metody i tekhnologii professional'noi adaptatsii molodykh spetsialistov v uchrezhdeniyakh sotsial'noi zashchity [Methods and technologies of professional adaptation of young professionals in social protection institutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (7A), pp. 181-188.
11. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Kharlamov M.F. (2019) Proizvodstvennaya adaptatsiya molodykh spetsialistov v uchrezhdeniyakh sotsial'noi zashchity [Production adaptation of young specialists in social protection institutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (6A), pp. 125-131.
12. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Kharlamov M.F. (2019) Sovremennye metody postroeniya uspekhnoi komandy v organizatsii [Modern methods of building a successful team in an organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (5A), pp. 155-163.
13. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Radionov A.V. (2019) Sovremennye protsedury i metody upravleniya personalom i otsenka ikh effektivnosti [Modern procedures and methods of personnel management and evaluation of their effectiveness]. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo* [Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law], 6, pp. 31-34.
14. Krasil'nikov S.A. (2020) *Menedzhment. Upravlenie kholdingom* [Management. Holding management]. Moscow: Yurait Publ.
15. Leonova V.P., Zaernyuk V.M., Zabaikin Yu.V. (2020) Svyaz' chelovecheskogo kapitala s innovatsiyami v razvitiye predpriyatiya [The relationship of human capital with innovation in enterprise development]. *Ekonomika: vchera,*

- segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (1A), pp. 88-97. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.010
16. Lyutyagin D.V., Zabaikin Yu.V. (2019) Veroyatnost' ottoka klienta pri realizatsii skoringovoi modeli v usloviyakh deyatelnosti prirodokhozyaistvennogo predpriyatiya [The estimation of the probability of outflow of client]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (5B), pp. 543-550.
 17. Orlova V.G., Ivannikova T.S. (2021) Biznes-forum WOW-Conf: marketingovye tendentsii 2021 goda [Business forum WOW-Conf: marketing trends in 2021]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Marketing in Russia and abroad], 2 (142), pp. 37-42.
 18. Pakhomov A.A., Zabaikin Yu.V. (2017) Effektivnost' i kompleksnaya otsenka intensivnosti ispol'zovaniya resursov v proizvodstvennoi deyatelnosti [Efficiency and comprehensive assessment of the intensity of the use of resources in production activities]. *Kant*, 2 (23), pp. 191-197.
 19. Psareva N.Yu. (2017) *Kholdingovye otnosheniya: teoreticheskie i metodicheskie aspekty* [Holding relations: theoretical and methodological aspects]. Moscow: ATISO Publ.
 20. Sopin V.I. (2017) Upravlenie povysheniem professional'nogo urovnya pedagogicheskikh rabotnikov professional'nykh organizatsii [Management of professional development of pedagogical workers of professional organizations]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika* [Management of education: theory and practice], 2 (26), pp. 65-82.
 21. Tkachenko A.A. (2019) Sovremennaya urbanistika kak instrument formirovaniya novoi modeli i algoritma brendinga territorii [Modern urban studies as a tool for the formation of a new model and algorithm for branding territories]. *Innovatsii i investitsii* [Innovations and investments], 4, pp. 321-326.
 22. Yas'kova N.Yu. (2017) Metodologicheskie aspekty ucheta printsipa tsiklichnosti v issledovanii ekonomicheskikh yavlenii stroitel'noi sfery [Methodological aspects of considering the principle of cyclicity in the study of economic phenomena in the construction industry]. *Vestnik MGSU* [Bulletin of the Moscow State Construction University], 12, 6 (105), pp. 680-686.
 23. Zabaikin Yu.V., Krasavina E.V., Kharlamov M.F. (2019) Kontseptsii upravleniya personalom v teorii i praktike menedzhmenta [Concepts of personnel management in the theory and practice of management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (8A), pp. 111-117. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.012
 24. Zabaikin Yu.V. (2017) Raspredelenie sovместitelei pri polnoi vzaimozamenyaemosti rabochikh [Distribution of part-time workers with full interchangeability of workers]. *Kant*, 2 (23), pp. 147-155.
 25. Zabaikin Yu.V., Krasavina E.V., Kharlamov M.F. (2019) Osnovnye podkhody v sovremennoi nauchnoi literature k adaptatsii vypusknikov vysshikh obrazovatel'nykh organizatsii [The main approaches in modern scientific literature to the adaptation of graduates of higher educational institutions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (6A), pp. 102-109.
 26. Zabaikin Yu.V., Krasavina E.V., Kharlamov M.F. (2019) Osobennosti formirovaniya loyality sotrudnikov organizatsii [Features of the formation of loyalty of employees of the organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (6A), pp. 110-118.
 27. Zabaikin Yu.V., Krasavina E.V., Kharlamov M.F. (2019) Protseess formirovaniya organizatsionnoi kul'tury kak neot'emlemyi element sovremennoi kompanii [The process of forming an organizational culture as an integral element of a modern company]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3B), pp. 605-612.
 28. Zabaikin Yu.V., Lyutyagin D.V. (2019) Parametry upravleniya investitsionnoi deyatelnost'yu predpriyatiya na osnove zatratnogo podkhoda [Parameters of management of investment activity of the enterprise on the basis of the cost approach]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (8A), pp. 218-229. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.023
 29. Zabaikin Yu.V., Lyutyagin D.V. (2019) Strukturnye osobennosti razvitiya ekonomiki v usloviyakh tsiklicheskh izmenenii rynka [Structural features of economic development in conditions of cyclical market changes]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (8A), pp. 195-206. DOI 10.34670/AR.2019.90.8.021
 30. Zaernyuk V.M., Zabaikin Yu.V., Skryabin M.S. (2020) Formirovaniye metodicheskogo podkhoda k ekonomicheskoy otsenke innovatsionnoy aktivnosti gornogo predpriyatiya [Formation of a methodological approach to the economic assessment of the innovation activity of a mining enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (1A), pp. 68-77. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.008
 31. Zamyatin P.V., Tarasov E.N. (2015) Urbanistika kak politicheskii i kontseptual'no-ideologicheskii mekhanizm regulirovaniya gorodskogo planirovaniya i blagoustroistva [Urban studies as a political and conceptual-ideological mechanism for regulating urban planning and improvement]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 1-1, pp. 19-33.