

*Мигунов Антон Юрьевич,  
магистр 2 курса обучения  
Российская академия народного хозяйства и  
государственной службы при Президенте РФ  
направление программы «Система государственного  
и муниципального управления»  
Россия, г. Москва*

## **ОСОБЕННОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЯХ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

***Аннотация:** Холдинги как крупные интегрированные структуры имеют наилучшие возможности для внедрения инноваций, успешной реализации крупных проектов, привлечения капиталов.*

*Научные исследования в области управления холдингами доказали, что механизмы корпоративного управления оказывают влияние на эффективность его деятельности. Особое значение эти механизмы имеют в интегрированных структурах государственных холдингов. В этом случае государственное влияние распространяется как на управление, так и на порядок взаимодействия между участниками группы компаний.*

*В статье рассматриваются различные варианты понятия «холдинг», исследуется сущность и правовое положение холдингов в РФ.*

***Ключевые слова:** холдинг, управление, организация, интеграция, государственные холдинговые компании, структура, способ создания.*

***Annotation:** Holding companies, as large integrated structures, have the best opportunities to introduce innovations, successfully implement large projects, and attract capital.*

*Scientific research in the field of holding management has proved that the mechanisms of corporate governance have an impact on the effectiveness of its activities. These mechanisms are of particular importance in the integrated structures of state-owned holdings. In this case, the state influence extends both to the management and to the order of interaction between the members of the group of companies.*

*The article considers various variants of the concept of "holding", examines the essence and legal status of holdings in the Russian Federation.*

**Key words:** *holding, management, organization, integration, state holding companies, structure, method of creation.*

В научных публикациях холдингом признается особый тип акционерной компании, создаваемой для владения контрольными пакетами акций других компаний с целью контроля и управления их деятельностью.

Таким образом, холдинг - это комплекс основной и подчиненных компаний. При этом все управления на себя берет ведущая компания, потому что имеет в своем активе большое количество акций чем другие.

Холдинг (англ. «удерживание, владение») – это группа компаний, которые находятся под общим контролем и управлением. Обычно под холдингом подразумевают управляющую компанию, которая находится во главе группы компаний и владеет их акциями и/или долями в капитале [6, с.64].

Главной целью холдинга является повышение эффективности совместной деятельности нескольких компаний, а также обеспечения защиты бизнеса, улучшения контроля над денежными потоками.

Простыми словами, холдинг – это объединение под общим контролем различных организаций (компаний, фондов, партнерств, трастов и других форм). Организационная структура холдинга предусматривает наличие главной «материнской» компании, которая еще может называться

управленческой или холдинговой компанией. Обычно ей принадлежат акции или доли в капитале других компаний, права собственности на активы, патенты, лицензии.

Ученые (такие, как И.С Шиткина [17], К.С. Сидорова [15]) определяют холдинг как корпоративное объединение, которое представляет собой группу организаций, обладающих формально юридической самостоятельностью.

Понятие холдинговой компании или головной материнской компании определено было в Указе Президента от 16 ноября 1992 г. № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» [3], котором говорится о том, что является холдинговой компанией и имеется отсылка к тому, что дочерняя компания – это компания, контрольные пакеты акций которой входят в состав активов холдинговой компании.

И.С. Шиткина говорит о том, что законодатель не уточнял какая организационно-правовая форма может являться дочерней, какая является головной (материнской) [17], следовательно, мы можем сделать вывод только из статьи 67.3 ГК РФ о том, что головной может быть хозяйственное общество и товарищество, дочерним предприятием не может быть хозяйственное товарищество, также в силу ГК РФ [1].

Необходимость признания интересов и обеспечение безопасности холдинговых компании очень важно со стороны государства. Холдинговые компании – это различные юридические лица, которые технически независимы, но которые управляются как единое экономическое лицо, то есть у нас есть компромисс между реальностью и юридической перспективой. Каждая компания юридически независима.

Холдинги с государственным участием создаются как на базе акционерных обществ с контрольным государственным участием (например, АО "РЖД", ПАО АК "Алроса", ПАО "Транснефть", ПАО "Аэрофлот", ПАО "Газпром", ПАО "НК "Роснефть", ПАО "Россети", ПАО "Рус-Гидро", ПАО

"Объединенная авиастроительная корпорация", ПАО "Сбербанк", так и на базе государственных корпораций или государственных компаний, образованных в соответствии со ст. ст. 7.1 и 7.2 Закона о некоммерческих [16, с.62].

Развивать интересы холдинговых компании очень важно на международном уровне, так как легче осуществлять техническую и финансовую интеграцию в государствах.

В законодательстве РФ пока еще нет отдельного закона посвященного холдингам. Попытка принять соответствующий нормативный акт была в 2000 году, но проект закона отклонил президент, поскольку при его разработке не были достаточно четко определены экономические и юридические цели создания и регламентации деятельности такого образования как холдинг, поэтому Закон содержит большое количество неясных положений, применение которых будет затруднено, а отдельные его нормы противоречат ГК РФ и иным федеральным законам. Сегодня же понятие «холдинг» в российском законодательстве тесно связано с контролируруемыми иностранными компаниями [5, с.21].

Создание подобных компаний выгодно за счет объединения финансов и ресурсов для построения прочного устойчивого бизнеса. В этом виде структуры компании зачастую идет разделение обязанностей для увеличения эффективности работы объединения. Поэтому уже устоявшиеся компании начинают искать себе партнеров для совместного нахождения решений проблемы общими усилиями.

Холдинг можно отличить от других организаций по таким признакам:

- обычно нет основных средств, предназначенных для производства, перевозки продукции, торговли или оказания услуг;
- он владеет ценными бумагами и/или долями в капитале предприятий из разных отраслей, которые находятся в разных юрисдикциях;

- для организации бизнеса используется структура многоступенчатой пирамиды, во главе которой находится управленческая компания, а ниже – различные дочерние компании;

- организация управления всей группой компаний, которые входят в структуру холдинга, в частности разработка единой для всех участников тактики и стратегии, предоставление дочерним компаниям консультационных и технических услуг, межфирменные связи.

Различают две базовых разновидности холдингов, от которых пошло огромное количество их типов. Итак, абсолютное все подобные структуры разделяются на:

- финансовые;
- смешанные.

Финансовый холдинг – это организация, капитал которой больше чем на 50% состоит из акций других компаний. Обычно их деятельность сконцентрирована на рынках капитала и ценных бумаг.

Смешанный отличается от финансового тем, что в нем управленческая компания холдинга еще ведет собственную коммерческую деятельность. Подобные организации часто создаются в технологических и IT-компаниях.

Типов иностранных и российских холдингов огромное количество, наиболее часто их разделяют в зависимости:

от формы управления:

- имущественный – владеет контрольным пакетом акций дочерних предприятий;

- договорный – контроль осуществляется на основании договоров, заключенных между материнской и дочерними организациями.

от наличия дополнительных видов деятельности управленческой компании:

- чистый – в обязанности материнской компании входит только контроль над предприятиями структуры;

- смешанный – управленческая компания ведет еще и собственное направление (производство, торговля, перевозки и т.п.).

от сложности структуры:

- простой – в структуру входит только одна контролирующая компания и несколько дочерних;

- многоступенчатый – в данной структуре используются дополнительные контролирующие компании, которые управляют нижестоящими дочерними компаниями. Управленческая компания же контролирует деятельность других дочерних предприятий.

от специализации по виду деятельности:

- агрохолдинги – в структуру входят только компании, работающие в сфере сельского хозяйства;

- технологические холдинги – по аналогии с вышесказанным, но только касательно технологической сферы;

- комбинированные – управленческая компания ведет конкретное направление и параллельно осуществляет контроль на дочерними предприятиями;

- конгломерат – структура компаний, где каждая из участниц занята в своем направлении или ведет отдельный род деятельности, и не может оказывать влияние на других участников холдинга;

- объединение – группа юрлиц, где каждая компания представляет собой одно звено цепочки технологического цикла.

Также существуют международные холдинги, инвестиционные холдинги, диверсифицированные холдинги. Типов и классификаций подобных структур ну просто огромное количество [4, с.213].

Так же можно выделить и классифицировать виды холдингов по различным признакам расположенных в таблице 1 [14, с.93].

Таблица 1 – Классификация видов холдингов по признакам

Признаки	Виды
----------	------

Тип зависимости, установленный законодательством.	Имущественные; Договорные.
Только держатель акций или еще ведет коммерческую деятельность.	Организационные; Чистые; Смешанные.
Собственник.	Государственный; Частный.
Характер производственных и экономических отношений между	Горизонтальный; Вертикальный;
Признаки	Виды
Тип зависимости, установленный законодательством.	Имущественные; Договорные.
Только держатель акций или еще ведет коммерческую деятельность.	Организационные; Чистые; Смешанные.
Собственник.	Государственный; Частный.
Характер производственных и экономических отношений между	Горизонтальный; Вертикальный;

Выявление на основе классификации особенностей отдельных видов холдингов позволит более четко урегулировать вопросы деятельности холдингов в законодательных и подзаконных нормативных актах.

Функционирование холдинга неразрывно связано с управлением. Причем управлять они могут другими предприятиями, активами, денежными потоками.

Однако, чтобы управлять другими компаниями их необходимо сначала присоединить к структуре. В зависимости от способа присоединения предприятия к холдингу различают:

- вертикальную интеграцию – включение в структуру юрлиц, деятельность которых соответствует сфере интересов холдинга. Позволяет

сформировать замкнутый цикл производства и тем самым снизить расходы, связанные с изготовлением и реализацией продукции;

- горизонтальную интеграцию – предусматривает присоединение компании выпускающей продукцию, которая уже представлена в холдинге. Главными целями горизонтальной интеграции является рост в своем сегменте бизнеса и снижение уровня конкуренции;

- независимая интеграция – вхождение в структуру компаний, ведущих деятельность несвязанную с другими участниками. Например, холдинг специализируется на изготовлении и сбыте молочной продукции, а в его структуру вошла компания производитель программного обеспечения.

Факт отсутствия единого нормативного документа не запрещает создание холдингов, не усложняет даже их создание, он просто усложняет работу специалистов в этом направлении.

Рассмотрим структуру холдинговой компании, которая отражена на рисунке 1 [9, с.26].

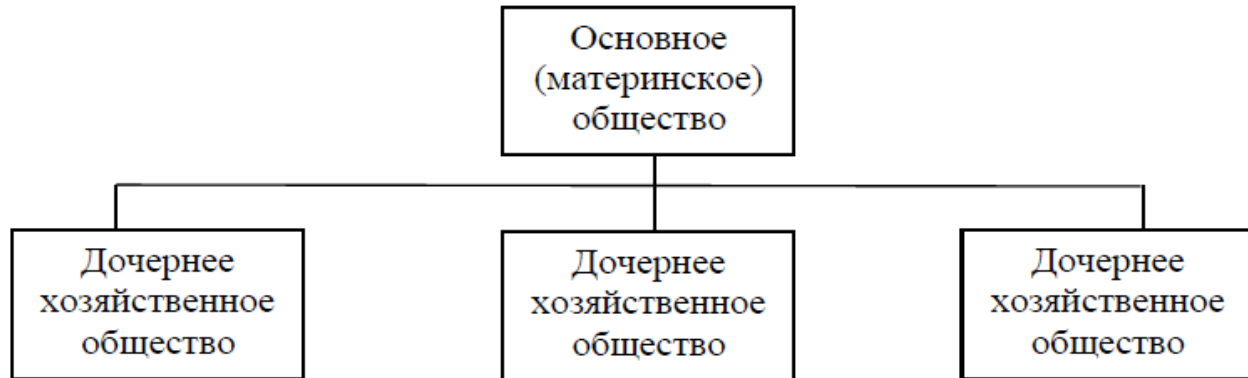


Рисунок 1 – Организационная структура холдинговой компании

Структура холдинговой компании может быть гораздо более усложнена и продолжена. Например, дочернее хозяйственное общество может иметь еще одно дочернее хозяйственное общество и тогда его можно назвать «внучатым». По действующему законодательству можно иметь перекрестное участие, и тогда организуется субхолдинг.



В фирменном наименовании ограничений на использование слов «холдинг» или «холдинговая компания» нет, и это касается не только основного общества [10, с.103].

Способы создания холдинговых компаний могут быть следующие:

- в процессе приватизации государственного и муниципального имущества;
- путем приобретения контрольного пакета акций;
- путем слияния, присоединения, поглощения компании;
- путем увеличения уставного капитала и концентрации пакета акций;
- путем заключения договора;
- в результате разукрупнения организации.

По основанию возникновения экономической зависимости холдинговые компании могут быть имущественными, договорными, организационными. По критерию предмета деятельности основного общества подразделяются на чистые и смешанные [12, с.467].

Современные экономические реалии требуют современных подходов к управлению холдингами. Успех и конкурентоспособность любой организации находятся в зависимости от эффективности системы управления. Концепция управления экономической структурой холдинга замыкается на централизованную систему принятия управленческих решений в процессе хозяйствования.

Сложность формирования системы управления холдингом определяется его природой. Это обусловлено тем, что холдинг представляет собой не просто суммарную совокупность входящих в него предприятий, а сложное организационно-экономическое образование, требующее согласованности всех процессов. Организации, входящие в холдинг, объединены также финансовыми связями, что определяет распределительный характер системы внутреннего управления в холдинге [13, с.22].

Формирование системы управления холдингом основывается на интеграции разнообразной информации по каждой бизнес-единице, входящей в холдинг. В связи с этим возникают трудности в организации эффективной системы управления и необходимость её централизации. Главными трудностями формирования системы управления холдингом являются взаимосогласование целей компаний, входящих в холдинг, и определение стратегии холдинга с учётом установленных целей. Управление холдингом основано на следующих принципах:

1) компетентность. Сотрудники холдинга должны быть экспертами в области техники, технологий и управления проектами. Компания должна инвестировать в своих сотрудников, их развитие и обучение;

2) надёжность. Проект, реализуемый холдингом, должен быть завершён в срок, в рамках установленного бюджета и на самом высоком уровне;

3) индивидуальный подход. Учёт требований и мнений клиентов и партнеров, выработка решений, максимально соответствующих особенностям каждого конкретного проекта;

4) использование современных технологий и внедрение инноваций. Отслеживание тенденций и развитие технологий, использование инноваций и применение успешной практики в работе с целью опережения рынка и определения новых стандартов деятельности;

5) корпоративная социальная ответственность. Участие в развитии территорий как крупный работодатель и налогоплательщик, применение принципов корпоративной социальной ответственности по отношению к обществу и собственному персоналу.

Система управления холдингом включает управление такими процессами, как: 1) управление бизнес-процессами; 2) управление рисками; 3) финансовый менеджмент; 4) управление взаимоотношениями с клиентами, партнёрами и акционерами; 5) управление маркетингом; 6) управленческий учёт; 7) технологии управления для высшего менеджмента и т. д.

В связи с этим можно выделить факторы, оказывающие влияние на формирование системы управления в холдинге:

1) юридические факторы, т.е. различные юридические лица, входящие в холдинг, и имеющие собственные цели, должны выстраивать свою стратегию в интересах материнской компании холдинга;

2) организационно-финансовые факторы, наличие в разнородной структуре холдинга бизнес-единиц, реализующих различные виды экономической деятельности, обуславливает усложнение процесса управления финансами и консолидации информации;

3) диверсификация, т.е. сложность объединения разнородных компаний, принадлежащих к различным бизнес-направлениям;

4) управленческие факторы, т. е. либо использование различных управленческих технологий, либо, наоборот, попытка сосредоточения властных полномочий исключительно в руках собственников холдинга;

5) технологический фактор, в случае территориального распределения бизнес-единиц холдинга усложняется процесс интеграции системы и внедрения цифровых технологий в управленческие, финансовые, кадровые процессы [8, с.172].

Влияние указанных факторов усложняет консолидацию информации в системе управления. В настоящее время нередко наблюдается несоответствие современного состояния систем управления в холдингах требованиям времени. Так, например, объемы производства и реализации продукции увеличиваются, в то время как управление хозяйственной деятельностью замыкается на централизованной системе принятия решений.

В современном мире не существует холдингов, в полной мере удовлетворённых своей системой управления. Универсальной системы управления не существует, есть системы и технологии, в большей или меньшей мере соответствующие структуре бизнеса и стратегическим целям холдингов в текущий момент. Формирование системы управления и выбор

соответствующих управленческих технологий – сложный и длительный процесс, поэтому необходимо ориентироваться на стратегические цели и с помощью эффективных технологий управления стремиться к их достижению [7, с.3].

Таким образом, холдинг и холдинговые компании, как в России, так и за рубежом важно регулировать на основе права. К сожалению, в российском законодательстве нет правовой и организационной формы холдинга, поэтому в связи с этим компанию на законном основании нельзя назвать «холдинг».

Несмотря на значительное место холдингов в экономике, в России нет системного нормативного акта, потому что проект закона, «О холдингах» который обсуждался, был достаточно слабый и не прошел механизма. Факт отсутствия единого нормативного документа не запрещает создание холдингов, не усложняет даже их создание, он просто усложняет работу специалистов в этом направлении [11, с.78]. В результате контуры функционирования интегрированных объединений размыты, что влечет за собой трудности изучения. Однако значимость холдингов в экономике России не позволяет оставлять эту сферу без внимания. Несмотря на попытки законодателей решить проблему правового регулирования деятельности холдингов в России, в данной сфере продолжает существовать правовой вакуум и насущная необходимость решения данной проблемы.

#### **Библиографический список:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 09.03.2021) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301,
2. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 30.12.2020) "О некоммерческих организациях" // Собрание законодательства РФ, 15.01.1996, N 3, ст. 145,

3. Указ Президента РФ от 16.11.1992 N 1392 (ред. от 26.03.2003, с изм. от 30.06.2012) "О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий" (вместе с "Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества") // "Российская газета", N 251, 20.11.1992,

4. Барова О.В. Понятие и правовая природа холдингов в России и за рубежом / О.В. Барова // В сборнике: Управление социально-экономическими системами: теория, методология, практика. 2020. С. 213-214.

5. Богодухов Н.А. Правовое регулирование деятельности холдингов в России: вопросы теории и практики / Н.А. Богодухов, К.В. Вологодина // В сборнике: Актуальные вопросы цивилистики. Науч. редактор Е.А. Мурзина, отв. редактор Р.А. Балдаева. 2020. С. 21-28.

6. Власовец К.А. Понятие холдинг по российскому законодательству / К.А. Власовец // Студенческий. 2020. № 41-4 (127). С. 64-66.

7. Горбачева А.А. Принципы формирования холдингов как формы интеграционного развития предприятия / А.А. Горбачева // Электронная наука. 2020. Т. 1. № 1. С. 3.

8. Дубин Р.Ш. Технологии управления холдингом / Р.Ш. Дубин // В сборнике: Актуальные вопросы устойчивого развития России в контексте ключевых целей национальных проектов. Челябинск, 2020. С. 172-175.

9. Забазнова Д.О. Теоретическое обоснование сущности холдингов / Д.О. Забазнова // Учет и контроль. 2020. № 7 (57). С. 26-39.

10. Золотухина Н.С. Понятие, сущность и правовой статус холдингов / Н.С. Золотухина // В сборнике: Проблемы защиты прав: история и современность. Отв. редактор Е.Б. Гоголевская. 2020. С. 103-106.

11. Камашева К.П. Проблемы законодательного регулирования деятельности холдингов в российском праве / К.П. Камашева // В сборнике:

Юриспруденция в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты. 2020. С. 78-79.

12. Малькова Ю.В. Холдинги в РФ корпоративное управление и правовое регулирование / Ю.В. Малькова // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 6. С. 467-470.

13. Ойтов К.С. Теоретические аспекты развития методов корпоративного управления в промышленных холдингах / К.С. Ойтов, Н.Ю. Псарева // Экономика и управление в машиностроении. 2020. № 1. С. 22-25.

14. Рябчукова О.Ю. Систематизация холдингов на российском рынке по формам производственно-хозяйственной интеграции / О.Ю. Рябчукова // Актуальные исследования. 2020. №15 (18). С. 93-96.

15. Сидорова К.С. Структура и преимущества холдинга / К.С. Сидорова // Студенческий вестник. 2020. № 13-4 (111). С. 75-76.

16. Сорокина, А.В. Стратегическое управление в компаниях с государственным участием / А.В. Сорокина. – Москва: Издательство "Известия", 2018. – 264 с.

17. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: Научно- практическое издание. Волтерс Клувер, 2006. - 156 с.