

*Ульянов Иван Иванович  
студент магистратуры  
«Московский Университет им. С.Ю. Витте»  
Россия, г. Москва*

## **ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В УПРАВЛЕНИИ ХОЛДИНГАМИ**

***Аннотация:** Управление холдингами сопряжено с рядом сложностей, включая координацию деятельности дочерних компаний, распределение ресурсов, минимизацию конфликтов интересов и обеспечение прозрачности корпоративного управления. В данной статье рассматриваются ключевые проблемы управления холдинговыми структурами и предлагаются пути их решения на основе анализа нормативно-правовых актов (НПА), а также исследований современных ученых. Особое внимание уделяется роли корпоративного права, налогового регулирования и стратегического менеджмента в повышении эффективности управления холдингами. В работе использованы труды таких авторов, как А.Г. Ситников, Е.В. Богданова, и др., что позволяет предложить комплексный подход к решению актуальных проблем.*

***Ключевые слова:** холдинг, корпоративное управление, дочерние компании, нормативно-правовые акты, стратегический менеджмент, налоговое регулирование, конфликт интересов.*

***Abstract:** Holding company management is associated with a number of difficulties, including coordination of subsidiaries, resource allocation, minimization of conflicts of interest and ensuring transparency of corporate governance. This article examines the key problems of holding company management and proposes solutions based on the analysis of regulatory legal acts (RLA), as well as research by modern scientists. Particular attention is paid to the*

*role of corporate law, tax regulation and strategic management in improving the efficiency of holding company management. The work uses the works of such authors as A.G. Sitnikov, E.V. Bogdanova, and others, which allows us to offer a comprehensive approach to solving current problems.*

***Keywords:** holding, corporate governance, subsidiaries, regulatory legal acts, strategic management, tax regulation, conflict of interest.*

Современные холдинговые структуры представляют собой сложные корпоративные образования, объединяющие под единым управлением множество юридически самостоятельных предприятий. Их ключевое преимущество заключается в возможности достижения синергетического эффекта за счет централизации стратегического управления при сохранении операционной самостоятельности дочерних компаний. Однако именно эта организационная сложность порождает целый комплекс управленческих проблем, требующих системного решения.

Актуальность исследования проблем управления холдингами обусловлена несколькими факторами. Во-первых, в условиях глобализации экономики холдинговые модели становятся доминирующей формой организации крупного бизнеса. Во-вторых, российская правовая система до сих пор не выработала целостного подхода к регулированию холдинговых отношений, что создает значительные правовые риски. В-третьих, динамично меняющаяся экономическая среда требует постоянной адаптации систем корпоративного управления в холдингах.

Целью данной статьи является анализ ключевых проблем управления холдинговыми структурами и разработка практических рекомендаций по их решению. В исследовании использованы как нормативно-правовые акты российского законодательства, так и научные труды ведущих специалистов в области корпоративного управления. Особое внимание уделено вопросам

правового регулирования, налоговой оптимизации и внедрению современных управленческих технологий.

Методологическую основу исследования составили анализ нормативно-правовой базы, системный подход к изучению организационных структур, а также сравнительный анализ практики управления в российских и международных холдингах. Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные решения могут быть использованы для повышения эффективности управления как в уже существующих, так и в создаваемых холдинговых структурах.

Одной из ключевых проблем в управлении холдингами является отсутствие четкого правового регулирования. В России холдинговые структуры не имеют отдельного законодательного акта, а их деятельность регулируется фрагментарно через Гражданский кодекс РФ (ст. 105, 106) [1] и Федеральный закон «Об акционерных обществах» (ст. 6) [2]. Это создает правовые пробелы, особенно в вопросах контроля над дочерними компаниями и распределения ответственности [3].

Еще одной серьезной проблемой выступают конфликты интересов между участниками холдинга. Разногласия могут возникать при распределении прибыли, принятии стратегических решений или определении степени автономности дочерних предприятий. В отсутствие прозрачных механизмов управления такие конфликты способны привести к судебным спорам и снижению эффективности бизнеса.

Налоговые риски также представляют собой значимую угрозу для холдингов. Трансфертное ценообразование, использование офшоров и внутригрупповые сделки часто становятся предметом внимания налоговых органов. Нарушения в этой сфере могут повлечь доначисления платежей и штрафы, что негативно скажется на финансовой устойчивости всей структуры.

Кроме того, управление холдингом осложняется необходимостью контроля за множеством дочерних компаний, особенно если они расположены в разных регионах или странах. Различия в законодательстве, корпоративной культуре и экономических условиях затрудняют централизованное управление и повышают операционные издержки.

Для повышения эффективности управления холдингами необходимо совершенствовать корпоративное управление. Внедрение прозрачных механизмов, таких как внутренние регламенты, независимые советы директоров и цифровые системы мониторинга, позволит минимизировать конфликты и улучшить координацию между участниками холдинга [4].

Важным направлением является оптимизация налоговой политики. Соблюдение требований Налогового кодекса (ст. 20, 40, 54.1) в части трансфертного ценообразования, а также использование законных схем налоговой оптимизации помогут снизить риски и избежать претензий со стороны контролирующих органов [5].

Отдельное внимание следует уделить развитию правовой базы. Принятие специализированного закона о холдингах позволит четко определить их статус, закрепить правила взаимодействия между материнской и дочерними компаниями, а также установить единые стандарты корпоративного управления. Это снизит правовую неопределенность и создаст более устойчивую основу для деятельности холдинговых структур.

Наконец, для повышения управляемости холдинга необходимо внедрять современные технологии, такие как ERP-системы и аналитические платформы. Они позволят централизованно контролировать финансовые потоки, операционную деятельность и стратегическое развитие всех предприятий, входящих в холдинг [6].

Проведенное исследование позволяет сделать ряд важных выводов относительно управления современными холдинговыми структурами. Во-первых, анализ существующих проблем показал, что наибольшие сложности

возникают в сферах правового регулирования, корпоративного управления и налогового администрирования. Отсутствие специализированного законодательства о холдингах создает правовую неопределенность, а сложность организационных связей между участниками холдинга повышает риски конфликтов интересов.

Во-вторых, предлагаемые пути решения демонстрируют необходимость комплексного подхода. Совершенствование корпоративного управления должно включать как формализацию внутренних процедур (через положения и регламенты), так и внедрение современных систем контроля. Оптимизация налоговой политики требует строгого соблюдения требований законодательства о трансфертном ценообразовании при сохранении законных возможностей налоговой оптимизации.

В-третьих, особое значение приобретает вопрос цифровизации управленческих процессов. Внедрение ERP-систем и аналитических платформ позволяет значительно повысить прозрачность деятельности холдинга и эффективность управленческих решений.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленном изучении международного опыта управления холдингами, а также в разработке конкретных предложений по совершенствованию российского законодательства в этой сфере. Практическая реализация предложенных в статье мер позволит повысить устойчивость и конкурентоспособность российских холдинговых структур в условиях глобальной экономики.

Таким образом, эффективное управление холдингом требует не только решения текущих операционных задач, но и стратегического подхода к построению всей системы корпоративного управления. Только комплексный учет всех факторов - правовых, организационных, налоговых и технологических - может обеспечить долгосрочную стабильность и развитие холдинговой структуры.

## Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 1994. - № 32. - Ст. 3301.
2. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ "Об акционерных обществах" // Собрание законодательства РФ. - 1996. - № 1. - Ст. 1.
3. Ковшова Т.П., Гакельберг Т.Б., Кенжегузинова А.Ж. К вопросу о корпоративном управлении: этика, ответственность и вознаграждение директоров. "Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования" научно-практический журнал №5 (23) ISSN В 2311-410Х, ЮЗГУ - Курск.- 2017. - С. 43-50.
4. Юшко К. Ю. Корпоративное управление в холдингах: особенности и инструменты // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. 2018. № 1. С. 56-66.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 1998. - № 31. - Ст. 3824.
6. Александрова А. В. Особенности российских холдингов как объектов корпоративного управления // Проблемы экономики и менеджмента. 2013. № 12 (28).