

*Имашов Максим Александрович,
Слушатель программы ДВА, РАНХиГС, г. Москва*

ХОЛДИНГОВЫЕ СТРУКТУРЫ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ И МЕХАНИЗМЫ РЕОРГАНИЗАЦИИ В РОССИЙСКОЙ КОРПОРАТИВНОЙ ПРАКТИКЕ

***Аннотация.** В статье исследуются теоретические и правовые основы холдинговых структур в условиях современной российской экономики. Анализируются основные подходы к определению понятия «холдинг» в научной литературе и действующем законодательстве. Систематизированы существующие классификации холдинговых объединений по функциональному, иерархическому, территориальному критериям, способу установления контроля и характеру хозяйственных связей. Рассмотрены механизмы реорганизации холдинговых структур, включая традиционные и совмещённые формы. Определены ключевые преимущества и ограничения холдинговой модели организации бизнеса применительно к задачам формирования управляющей организации в составе группы компаний.*

***Ключевые слова:** холдинг; холдинговая структура; группа компаний; корпоративный контроль; классификация холдингов; реорганизация; управляющая организация; дочернее общество; вертикальная интеграция; концентрация капитала.*

***Abstract.** The article examines the theoretical and legal foundations of holding structures in the context of the modern Russian economy. The main approaches to defining the concept of "holding" in academic literature and current legislation are analysed. Existing classifications of holding associations are systematised according to functional, hierarchical, territorial criteria, the method of establishing control, and the nature of economic relations. Reorganisation*

mechanisms of holding structures, including traditional and combined forms, are considered. The key advantages and limitations of the holding business model are identified with reference to the objectives of establishing a management organisation within a group of companies.

Keywords: *holding; holding structure; group of companies; corporate control; classification of holdings; reorganisation; management organisation; subsidiary; vertical integration; capital concentration.*

Современный этап развития экономики характеризуется усилением процессов концентрации капитала и распространением интегрированных корпоративных образований, среди которых особое место занимают холдинговые структуры [1]. Данная форма организации предпринимательской деятельности позволяет сочетать преимущества крупномасштабного бизнеса с сохранением юридической самостоятельности входящих в объединение хозяйствующих субъектов. Вопросы правовой природы, классификации и механизмов функционирования холдингов остаются предметом активных научных дискуссий, что обуславливает актуальность их самостоятельного исследования.

Настоящая статья посвящена систематизации теоретических представлений о холдинговых структурах: раскрытию их правовой сущности, упорядочению классификационных подходов и анализу механизмов реорганизации как инструмента структурного преобразования бизнеса. Особую значимость данные вопросы приобретают в контексте формирования эффективных управляющих организаций в составе российских групп компаний.

В современной научной литературе и правоприменительной практике отсутствует единое понимание категории «холдинг». В наиболее общем виде холдинг представляет собой совокупность юридически самостоятельных организаций, между которыми сформированы устойчивые отношения

экономической зависимости и корпоративного контроля, позволяющие головной компании оказывать определяющее влияние на деятельность дочерних и зависимых обществ [2].

Значительный вклад в развитие теории холдинговых отношений внёс В.А. Лаптев, рассматривающий холдинг как объединение взаимосвязанных хозяйствующих субъектов, осуществляющих совместную деятельность в целях достижения общих экономических результатов. При этом холдинговая компания определяется исследователем как организация, осуществляющая функции приобретения прав и исполнения обязанностей от имени участников объединения [3]. Данный подход обладает существенной методологической значимостью, поскольку позволяет разграничить холдинг как систему взаимосвязанных субъектов и холдинговую компанию как центр управления такой системой.

И.С. Шиткина предлагает рассматривать холдинг в широком и узком смысле. В широком понимании холдинг представляет собой совокупность двух и более коммерческих организаций, среди которых одна обладает статусом основного общества, а остальные выступают дочерними и (или) зависимыми обществами. В узком смысле под холдингом понимается непосредственно основное общество, обладающее возможностью определять направления деятельности подконтрольных организаций [4]. Данная трактовка получила широкое распространение в современной юридической науке.

Законодательное регулирование холдинговых структур в Российской Федерации характеризуется отсутствием единого систематизированного нормативного акта. На протяжении длительного периода единственным документом, содержащим легальное определение, являлось Временное положение о холдинговых компаниях. В соответствии с данным актом холдинговой компанией признавалось предприятие, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий [5].

Правовую основу функционирования холдинговых структур в настоящее время составляют положения Гражданского кодекса Российской Федерации, а также нормы федеральных законов «Об акционерных обществах» и «Об обществах с ограниченной ответственностью». Согласно статье 105 ГК РФ хозяйственное общество признаётся дочерним в том случае, если другое общество или товарищество вследствие преобладающего участия в его уставном капитале, на основании договора либо иным способом обладает возможностью определять принимаемые им решения [6].

В современной корпоративной практике выделяется ряд признаков, позволяющих отличить холдинг от иных форм объединения хозяйствующих субъектов. Во-первых, обязательным условием выступает наличие устойчивых отношений контроля и зависимости, обеспечивающих организационное единство структуры. Во-вторых, каждый участник сохраняет имущественную обособленность и юридическую самостоятельность. В-третьих, деятельность организаций координируется посредством проведения единой хозяйственной политики [7].

Многообразие холдинговых структур, обусловленное различием целей их формирования, отраслевой принадлежности и механизмов установления контроля, обуславливает необходимость их научно обоснованной классификации. Систематизация существующих разновидностей холдингов позволяет упорядочить представления об их организационном устройстве и сформировать теоретическую базу для разработки эффективных управленческих решений.

На основе анализа научной литературы [4, 7, 8] в настоящей статье предлагается многокритериальная классификация холдинговых структур, представленная в таблице 1.

Многокритериальная классификация холдинговых структур

Критерий классификации	Вид холдинга	Ключевая характеристика
Функциональное назначение	Финансовый	Владение акциями, доходы от участия в капитале, невмешательство в операционную деятельность
	Управленческий	Высокая централизация управления, координация всех направлений деятельности дочерних обществ
	Смешанный	Сочетание функций владения корпоративными правами и оперативного управления
Иерархическое положение	Основной (головной)	Занимает верхний уровень корпоративной структуры, контролирует дочерние общества первого порядка
	Промежуточный (субхолдинг)	Управляет отдельными бизнес-направлениями, сам находится под контролем вышестоящей головной компании
Способ установления контроля	Имущественный	Преобладающее участие в уставном капитале дочерних обществ
	Договорной	Контроль устанавливается на основании соглашений между участниками объединения
Характер хозяйственных связей	Вертикальный	Единая производственно-технологическая цепочка от добычи сырья до реализации продукции
	Горизонтальный	Объединение компаний одной отрасли, ориентированных на единый сегмент рынка
	Конгломератный	Технологически не связанные сферы деятельности, диверсификация рисков и инвестиционного портфеля

Критерий классификации	Вид холдинга	Ключевая характеристика
Территориальный охват	Региональный	Деятельность в пределах одного субъекта Российской Федерации
	Межрегиональный	Активы и подразделения расположены в нескольких регионах страны

Источник: составлено автором на основе [4, 7, 8]

По функциональному назначению различают финансовые, управленческие и смешанные холдинги. Финансовый холдинг осуществляет преимущественно функции владения контрольными пакетами акций и получения доходов от участия в капитале дочерних обществ, не вмешиваясь непосредственно в их операционную деятельность. Управленческий холдинг, напротив, характеризуется высоким уровнем централизации и осуществляет координацию практически всех направлений деятельности подконтрольных организаций. Смешанная модель сочетает признаки двух предыдущих типов [8].

С точки зрения иерархической организации различают основные и промежуточные холдинги. Основной холдинг представляет головную компанию верхнего уровня корпоративной структуры. Промежуточные холдинги (субхолдинги) формируются для управления отдельными направлениями бизнеса либо совокупностью организаций, объединённых по отраслевому или территориальному принципу [8]. Такая многоуровневая система характерна для крупных диверсифицированных объединений.

По способу установления контроля И.С. Шиткина выделяет имущественные, договорные и иные формы холдинговых объединений [4]. Имущественные холдинги основаны на преобладающем участии в уставном капитале дочерних обществ. Договорные формируются на основании соглашений, предусматривающих передачу определённых полномочий по

управлению или координации деятельности. Контроль может возникать и иными способами в результате совпадения состава участников или органов управления различных организаций.

По степени интеграции и характеру хозяйственных связей принято выделять вертикальные, горизонтальные и конгломератные холдинги [9]. Вертикальный холдинг объединяет организации, участвующие в единой производственно-технологической цепочке, что снижает операционные издержки и обеспечивает контроль над всеми этапами формирования добавленной стоимости. Горизонтальный холдинг объединяет компании одной отрасли, что позволяет достигать эффекта масштаба и усиливать конкурентные преимущества. Конгломератный холдинг объединяет технологически не связанные сферы, обеспечивая диверсификацию рисков и перераспределение финансовых ресурсов [10].

Реорганизация холдинговых структур представляет собой один из важнейших инструментов их развития и адаптации к изменяющимся условиям хозяйственной деятельности. Под реорганизацией холдинга следует понимать совокупность юридических процедур и организационно-экономических мероприятий, направленных на изменение состава участников объединения, структуры собственности, системы управленческих связей либо правового статуса отдельных элементов корпоративной системы [11].

Существенные изменения в регулировании реорганизационных процессов были связаны с реформированием гражданского законодательства. Новая редакция главы 4 ГК РФ значительно расширила возможности реорганизационных мероприятий: согласно пункту 1 статьи 57 ГК РФ юридические лица различных организационно-правовых форм могут участвовать в совместной реорганизации, а также сочетать несколько её форм в рамках единой процедуры [6]. Введение механизмов смешанной и совмещённой реорганизации существенно повысило гибкость корпоративного структурирования.

К традиционным формам реорганизации, предусмотренным гражданским законодательством, относятся: слияние, присоединение, разделение, выделение и преобразование. Слияние применяется для объединения активов двух и более организаций в рамках вновь создаваемого юридического лица. Присоединение используется в случае прекращения деятельности одной компании с передачей всех её прав и обязанностей другой. Разделение предполагает прекращение деятельности с образованием нескольких самостоятельных субъектов. Выделение позволяет обособить часть бизнеса при сохранении реорганизуемой компании. Преобразование направлено на изменение организационно-правовой формы юридического лица [11].

В современной корпоративной практике наиболее востребованными являются следующие варианты совмещённой реорганизации: выделение с одновременным присоединением выделенной компании к другой организации; выделение с одновременным слиянием с другой компанией; разделение с последующим присоединением создаваемого общества. Выбор конкретной модели реорганизации определяется стратегическими целями холдингового объединения [12].

Особого внимания заслуживает механизм создания холдинга посредством реорганизации в форме выделения. Данный способ позволяет обособить часть бизнеса в самостоятельное юридическое лицо с одновременным установлением контроля над ним со стороны реорганизуемой компании. Такая модель широко применяется в корпоративной практике для оптимизации налоговой нагрузки, диверсификации предпринимательских рисков и внедрения проектного подхода к управлению [11].

Анализ холдинговых структур невозможен без оценки их ключевых преимуществ и ограничений. К основным преимуществам холдинговой модели относится, во-первых, возможность консолидации финансовых ресурсов и их перераспределения между участниками объединения в

соответствии с общегрупповыми приоритетами. Во-вторых, холдинговая структура позволяет снижать предпринимательские риски за счёт их распределения между юридически самостоятельными субъектами при сохранении экономического единства бизнеса. В-третьих, создаются условия для централизации управленческих на уровне головной компании. В-четвёртых, холдинговая форма обеспечивает гибкость построения внутренних организационных отношений [2, 4].

Вместе с тем холдинговая модель обладает рядом недостатков. К числу ограничений относится увеличение документооборота, обусловленное необходимостью соблюдения корпоративных процедур в каждой из компаний группы. Усложняется процесс принятия решений, поскольку формально самостоятельные органы управления разных юридических лиц требуют согласования. Дополнительным риском выступает возможный конфликт интересов между головной компанией и миноритарными акционерами дочерних обществ. Значительные расходы связаны с содержанием административно-управленческого персонала, обслуживающего многоуровневую корпоративную структуру [4].

Исследования показывают, что при отсутствии дополнительной налоговой нагрузки реорганизация может рассматриваться как более предпочтительная альтернатива иным способам изменения структуры бизнеса, включая куплю-продажу акций или внесение имущества в уставный капитал [11]. Эффективность холдинговой модели во многом определяется грамотной разработкой механизмов внутрикорпоративного управления.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Холдинг представляет собой сложную и многоаспектную форму предпринимательского объединения, теоретическое осмысление которой требует соединения экономического, юридического и управленческого подходов. Отсутствие единого законодательного определения обуславливает

необходимость опираться на доктринальные разработки и судебную практику при квалификации соответствующих отношений.

Многокритериальная классификация холдинговых структур: по функциональному назначению, иерархическому положению, способу установления контроля, характеру хозяйственных связей и территориальному охвату, позволяет систематизировать разнообразие существующих организационных форм и формирует теоретическую основу для разработки адресных управленческих решений применительно к конкретному типу холдингового объединения.

Механизмы реорганизации, обогащённые нормами о совмещённых формах, открывают широкие возможности для гибкой трансформации корпоративных структур в соответствии со стратегическими целями собственников. Эффективное использование данных инструментов требует комплексного учёта правовых, экономических и налоговых аспектов преобразований.

Таким образом, холдинговая модель сохраняет устойчивую востребованность в российской корпоративной практике как форма организации крупного бизнеса, обеспечивающая оптимальное сочетание централизованного стратегического управления и операционной самостоятельности дочерних обществ. Дальнейшее развитие научных исследований в данной области целесообразно направить на разработку конкретных критериев оптимального выбора модели холдинговой структуры в зависимости от отраслевой специфики и стадии жизненного цикла корпоративного объединения.

Список источников:

1. Портной К.Я. Правовое положение холдингов в России. - М.: Волтерс Клувер, 2004. - 304 с.

2. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление. - М.: Волтерс Клувер, 2006. - 648 с.
3. Лаптев В.А. Предпринимательские объединения: холдинги, финансово-промышленные группы, простые товарищества. - М.: Волтерс Клувер, 2008. - 94 с.
4. Корпоративное право: учебник / Е.Г. Афанасьева, В.Ю. Бакшинская, Е.П. Губин и др.; отв. ред. И.С. Шиткина. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2015. - 224 с.
5. Указ Президента Российской Федерации от 16.11.1992 № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (вместе с Временным положением о холдинговых компаниях) // Собрание актов Президента и Правительства РФ. 1992. № 21. Ст. 1731.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1994. № 32. Ст. 3301.
7. Андреев В.К., Лаптев В.А. Корпоративное право современной России: монография. 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Проспект, 2023. - 352 с.
8. Шиткина И.С. Корпоративное право: учебный курс. В 2 т. Т. 2. - М.: Статут, 2018. - 390 с.
9. Горизонтальная интеграция или конгломерация? Сравнительный анализ стратегий интеграции // Вопросы экономики и управления. - 2020. - № 3. - С. 24–31.
10. Корпоративное право: учебник / отв. ред. И.С. Шиткина. - М.: Статут, 2019. - 235 с.
11. Реорганизация и ликвидация юридических лиц: научно-практическое пособие / под ред. А.В. Габова. - М.: Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, 2014. - 352 с.
12. Могилевский С.Д., Самойлов И.А. Корпорации в России: правовой статус и основы деятельности. - М.: Дело, 2006. - 480 с.