



В мировой практике с точки зрения организационной формы обычно выделяют пять типов современных объединений, не предусматривающих утраты входящими в них предприятиями юридической самостоятельности: ассоциации, холдинги, финансово-промышленные группы, стратегические альянсы и консорциумы. В России практика хозяйственных отношений значительно опережает действующее законодательство. Из перечисленных выше организационных форм Гражданский кодекс РФ предусматривает только ассоциации (союзы), которые могут создаваться коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов.

Однако, в настоящее время в России активно создаются и развиваются такие экономические структуры как холдинги. Группе организаций проще противостоять действиям конкурентов, эффективно развиваться, удерживать имеющиеся и постепенно занимать новые ниши на рынке.

Холдинговые образования характерны не только для отраслей естественных монополий и крупного бизнеса. В малом и среднем бизнесе, наверное, «только ленивые» пока еще не создали связанные системой участия хозяйственные общества. И притом, что многие из этих предпринимателей даже не углублялись в выяснение той организационной формы, в которой они осуществляют предпринимательскую деятельность, их бизнес также имеет правовую форму холдинга. При этом осуществление предпринимательской деятельности в холдинговой форме влечет за собой целый ряд правовых последствий, в том числе с точки зрения антимонопольного законодательства, регулирующего «группу лиц», налогового законодательства, предусматривающего особенности налогообложения холдинговых компаний налогами на прибыль, на добавленную стоимость, содержащего специальные требования к ценообразованию в системе взаимозависимых лиц и т.д. Таким образом, для предпринимателей становится весьма актуальным квалифицировать организационную форму своего бизнеса для того, чтобы, с одной стороны, извлечь из нее возможные преимущества, а с другой - оградить себя от ответственности за нарушение требований действующего законодательства, установленных применительно к холдинговым образованиям.

Хочу сказать, что сегодня в мировой экономике идет укрупнение и объединение компаний в огромные многопрофильные холдинги, так как это вызвано, в частности, и недавним мировым финансовым кризисом. Ведь крупные компании более устойчивы к катаклизмам рынка и имеют преимущества перед мелкими в условиях жесткой рыночной конкуренции. Они способны благодаря единой инвестиционной политике правильно распределить средства между партнерами, объединенными в единую производственную цепь, и эффективно проводить свою производственную политику.

Целью данной мной выбранной работы рассмотрим особенности развития холдинговых компаний их видов.

В соответствии с данной целью необходимо решить следующие задачи:

- 1) дать определение понятию «холдинг», рассмотреть виды холдинговых компаний;
- 2) изучить особенности развития холдингов в России и за рубежом;
- 3) выявить преимущества и недостатки холдинговых компаний в условиях преодоления финансового кризиса и необходимость совершенствования законодательной базы.

Объектом работы являются холдинги и их разновидности.

## **1. Понятие и виды холдингов. Понятие и цели создания холдинговых компаний.**

Для начало хочу отметить, что в Гражданском кодексе Российской Федерации понятие «холдинг» и «холдинговая компания» отсутствует.

Термин «холдинговая компания» употреблялся в Законе РСФСР от 3 июля 1991 г. № 1531-1 «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации», где говорилось: «На основе предприятий, входящих в объединение (ассоциацию, концерн) или находящихся в ведении органов государственного управления и местной администрации, с согласия Государственного комитета Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур для содействия кооперации предприятий-смежников могут быть созданы холдинговые компании. Не допускается создание холдинговых компаний, приводящее к монополизации производства тех или иных видов продукции (работ), оказания услуг».

Во Временном положении о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, утвержденном Указом Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392 дается следующее определение холдинговой компании: «холдинговой компанией признается предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов, которые входят контрольные пакеты акций других предприятий».

В соответствии с законопроектом «О холдингах» холдингом считается совокупность двух и более юридических лиц, связанных между собой отношениями, по управлению головной компанией, деятельностью других участников холдинга на основе права головной компании определять принимаемые ими решения. Головная компания холдинга в праве проводить инвестиционную, технологическую, производственно-хозяйственную, финансовую и научно-техническую политику холдинга, а так же утверждать его планы перспективного производственного и социального развития. Участники холдинга могут быть признаны консолидированной группой налогоплательщиков, а так же могут вести сводные (консолидированные) учет, отчетность и баланс. Однако, холдинги, возникающие в силу договора, могут быть признаны консолидированной группой налогоплательщиков не ранее, чем через год после вступления в силу договора. Признание холдинга консолидированной группой налогоплательщиков, а так же особенности его налогообложения устанавливаются Налоговым кодексом. Участники холдинга не несут ответственность по долгам головной компании. Головная компания, которая имеет право давать участнику холдинга обязательные для исполнения им указания, отвечает солидарно с участником холдинга по сделкам, заключенным им во исполнение таких указаний. В случае банкротства участника холдинга по вине головной компании последняя несет субсидиарную ответственность по его долгам.

Классическое определение холдинговых компаний, сделано американскими учеными-экономистами Г. Гутману и Г. Дугаллу : «В наиболее общепринятом употреблении этого термина - холдинговая компания есть корпорация, которая владеет пакетом, дающим право голоса акций другой корпорации, достаточным для того, чтобы иметь над нею деловой контроль».

Холдинги не являются самостоятельной организационно-правовой формой предпринимательской деятельности, предусмотренной Гражданским кодексом РФ. Холдинговые компании согласно действующему законодательству не подлежат государственной регистрации, следовательно, и возможность прекращения статуса холдинга также не предусмотрена. Признание совокупности лиц

холдингом в отсутствие системного правового регулирования этого вида предпринимательских объединений не влечет за собой каких бы то ни было регистрационных процедур и регулируется Гражданским кодексом (в рамках взаимоотношений основное - дочернее общество) и другими законодательными актами о группе лиц<sup>5</sup>.

По способу организации холдинговые компании являются объединениями вертикального типа или неравноправными объединениями, основанными на экономической субординации и контроле одного участника над другими. К числу таких объединений помимо собственно холдинговых компаний относятся также объединения холдингового типа, например, некоммерческие организации с созданными ими хозяйственными обществами; финансово-промышленные группы, создаваемые как совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества.

В холдинговых компаниях основные общества (товарищества) в результате владения контрольными пакетами акций (превалирующими долями участия) или вследствие иных обстоятельств участвуют в деятельности органов управления дочерних обществ и осуществляют над ними контроль. Контроль следует отличать от влияния, поскольку не всякое влияние можно считать контролем. Контроль - это определяющее влияние на руководство компанией. Контроль обеспечивает безусловное право принятия или отклонения решений на общем собрании акционеров (участников).

С моей точки зрения критерия правосубъектности холдинговые компании являются, на наш взгляд, частично правосубъектными предпринимательскими объединениями или объединениями, обладающими отдельными элементами правосубъектности. А это объясняется общим пониманием, что правосубъектность - это возможность или способность лица быть участником правоотношения, т.е. урегулированного нормами права общественного отношения.

Состояние в российской рыночной экономики в настоящий момент можно понимать таково, что не признавать в качестве субъектов отдельных предпринимательских отношений предпринимательские объединения, хотя и не обладающие статусом юридического лица, но имеющие согласованную экономическую политику и консолидировано выступающие на рынке, было бы опасным прежде всего для самого государства, а также других участников гражданского оборота: кредиторов, акционеров дочерних обществ и пр. В угоду традиционной концепции, что правосубъектностью среди коллективных субъектов права обладают только

юридические лица и что правосубъектность может либо быть, либо полностью отсутствовать - нельзя отказаться от объективных процессов развития рыночных отношений в России и от необходимости правового регулирования новых форм интегрированных хозяйствующих субъектов, которыми являются, в частности, холдинговые компании.

Возможность признания за определенными коллективными образованиями частичной правосубъектности представляется реальной, в частности, потому, что категория правосубъектности не является догмой: на протяжении длительного исторического периода это свойство в различных правовых порядках признавалось или отрицалось по отношению к различным лицам.

Объединяясь в холдинги на добровольной основе или путем агрессивной скупки акций других компаний, предприятия преследуют вполне определенные цели: укрепление позиций на рынке и получение экономического выигрыша. Основными задачами, которые решаются в процессе создания холдингов, являются:

- создание технологически взаимосвязанных производственных и сбытовых цепочек, что обеспечивает бесперебойное функционирование всех включенных в эту цепочку предприятий и меньшую степень их зависимости от внешних поставщиков. По такому принципу создаются вертикально интегрированные компании, о которых более подробно говорится ниже;
- диверсификация бизнеса, когда в холдинг входят разнородные предприятия, производящие различные виды продукции или услуг. В процессе своего развития компании часто делают производство новых продуктов прерогативой дочерних фирм. Диверсификация способствует наращиванию мощи и повышению устойчивости холдинга путем оперативного перераспределения финансовых и других ресурсов между направлениями бизнеса;
- оптимизация структуры управления, в процессе которой руководство головной компании может сосредоточиться на разработке и решении стратегических задач, обеспечивающих перспективное развитие всей группы компаний. Выполнение текущих рутинных операций переносится на уровень дочерних фирм;
- создание собственной сервисной сети, когда отдельные службы предприятий (ремонтные, транспортные, строительные, сбытовые и т. д.) реорганизуются и регистрируются отдельные юридические лица, которые в централизованном порядке обслуживают все предприятия, входящие в холдинг;
- обособление лицензируемых видов деятельности - аудиторской, страховой, инвестиционной и др. В целом ряде случаев законодательством

предусматривается, что лицензируемый вид деятельности для компании должен быть исключительным. И поскольку его нельзя совмещать ни с какими другими видами бизнеса, для осуществления лицензируемой деятельности головной компании приходится создавать дочерние фирмы;

- снижение рисков и повышение устойчивости бизнеса. Разрабатывая новые виды продукции и вводя инновации в технологические процессы, компания подвергает себя определенному риску, так как всегда есть вероятность получения отрицательного результата. Наличие в портфеле предприятия большого числа рискованных проектов приводит к тому, что инвесторы рассматривают такое предприятие как высокорисковое, что приводит к падению рыночной цены акций.

## **2. Классификация холдингов.**

Литература и, в первую очередь, публикации в периодической печати предлагают обилие словосочетаний, с помощью которых осуществляется классификация холдингов в зависимости от:

- характеристики собственников;
- отраслевой принадлежности дочерних обществ;
- функций дочерних обществ.

Например, при обозначении собственника или группы собственников встречаются, такие словосочетания: «семейный холдинг», «государственный холдинг», «профсоюзный холдинг», «промышленный холдинг». Такие словосочетания как «промышленный холдинг», «страховой холдинг», «банковский холдинг», «энергетический холдинг», или «автомобильный холдинг» свидетельствуют о приоритетной отраслевой направленности финансовых инвестиций<sup>9</sup>.

Я считаю, что в наряду с этим, встречаются также следующие определения: «контрольный холдинг», «холдинг на основе менеджмента», «холдинг по управлению делами фирмы», «автономный верховный холдинг» (используется для обозначения основного общества, управляющего концерном), «холдинг ценных бумаг», «холдинг долевого участия», «холдинг капитала». Ввиду различного содержания используемых понятий, необходимо установить научную терминологию и систематизировать понятия, исходя из следующих классификационных признаков:

1. Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, утвержденном Указом Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392

- функциональных характеристик холдинга («финансовый холдинг» и «управляющий холдинг»);
- иерархической позиции холдинга в объединении предприятий («основной холдинг» и «промежуточный холдинг»)
- дислокации деятельности предприятий холдинга («транснациональный холдинг» и «национальный холдинг»).

В зарубежном законодательстве и предпринимательской практике традиционно выделяют два вида холдинговых компаний: чистые и смешанные холдинги. Такое деление ставится в зависимость от того, являются ли основные общества холдинговых компаний исключительно только держателями акций (долей участия) дочерних обществ или же наряду с этим занимаются самостоятельной производственной, торговой, банковской или иной коммерческой деятельностью. В чистом холдинге основное общество владеет контрольными пакетами акций и выполняет только контрольно-управленческие функции по руководству дочерними обществами. В смешанном холдинге наряду с контролем за деятельностью дочерних обществ основное общество осуществляет также самостоятельную предпринимательскую деятельность.

Финансовыми холдингами признаются холдинговые компании, более 50% капитала которых составляют ценные бумаги других эмитентов и иные финансовые активы. Финансовые холдинговые компании могут вести исключительно инвестиционную деятельность, другие виды деятельности для них не допускаются. Финансовая холдинговая компания не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность дочерних предприятий. Представители финансовой холдинговой компании могут принимать участие только в собраниях акционеров дочерних предприятий. Включение представителей финансовой холдинговой компании в состав советов директоров и иных органов управления дочерним предприятием не допускается. Финансовая холдинговая компания имеет право отчуждения принадлежащих ей акций только на организованном рынке ценных бумаг - фондовой бирже.

Под существенным влиянием применительно к банковскому холдингу понимаются возможность определять решения, принимаемые органами управления

юридического лица, условия ведения ими предпринимательской деятельности по причине участия его в уставном капитале и (или) в соответствии с условиями договора, заключаемого между юридическими лицами, входящими в состав банковской группы, и назначать единоличный исполнительный орган и (или) более половины состава коллегиального исполнительного органа юридического лица, а так же возможность определять избрание более половины состава совета директоров (наблюдательного совета) юридического лица.

К компаниям холдингового типа можно также отнести концерны, синдикаты, конгломераты.

Также здесь хочу привести следующую классификацию холдингов:

- в зависимости от характеристики собственников можно выделить следующие разновидности холдингов: государственный, муниципальный и частный, разновидностью которого является семейный холдинг;
- в зависимости от отраслевой принадлежности дочерних обществ различают следующие виды холдингов: промышленный, страховой, банковский, почтовый, энергетический, телекоммуникационный, автомобильный и др;
- в зависимости от функций дочерних обществ различаются такие холдинги, как контрольный холдинг, холдинг на основе менеджмента, холдинг ценных бумаг, холдинг долевого участия, холдинг капитала;
- в зависимости от характера производственных и экономических отношений между участниками холдинга и способа организации холдингового объединения различают горизонтальные, вертикальные и диверсифицированные холдинги.

При рассмотрении построения холдинга по функциональному разделению можно выделить три основных вида:

- 1) построение холдинга на основе разделения производственных функций (например: сбыт, производство, научные исследования, финансы ;
- 2) построение холдинга на структуре юридически самостоятельных, функционально замкнутых хозяйственных обществ;
- 3) построение холдинга на смешанной структуре из юридически самостоятельных предприятий и обществ, ориентированных на выполнение отдельных функций.



Рассматривая предприятия и организации, входящие в холдинг, с моей точки зрения их производственной взаимосвязи, можно выделить два вида холдингов:

- интегрированный, в котором предприятия связаны технологической цепочкой. Данный тип холдингов получил широкое распространение в нефтегазовом комплексе, где под руководством головной компании объединены предприятия по добыче, транспортировке, переработке и сбыту продукции. Например, в ОАО «Татнефть» создано более 100 самостоятельных юридических лиц в форме дочерних предприятий, среди которых непосредственно производственно-технологическим процессом связаны 44 (12 - разведка и добыча нефти и газа, 20 - производство нефтяного оборудования, 12 - переработка и сбыт нефти), 26 предприятий занимаются инвестиционной и финансовой деятельностью, а 47 - сервисным обслуживанием;
- конгломератный, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом. Каждое из дочерних предприятий ведет свой бизнес, ни в коей мере не зависящий от других дочерних фирм. В данный холдинг могут входить и производственные компании, и предприятия общественного питания, и рекламные агентства.

В зависимости от степени взаимного влияния различают также два вида холдингов:

- классический, в котором головная компания осуществляет контроль над дочерними фирмами в силу своего преобладающего участия в уставном капитале. Дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, хотя абсолютно исключить такую возможность нельзя. В ряде случаев они имеют мелкие пакеты акций материнской компании.
- перекрестный, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга. Такая форма холдингов характерна для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка. Таким образом, происходит сращивание финансового и промышленного капитала, что, с одной стороны, облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны, дает банкам возможность полностью контролировать деятельность дочерних предприятий, предоставляя им кредиты.

Таким образом, в российском законодательстве не существует определенного понятия холдинга. Между тем, данные интегрированные структуры в настоящее время получили достаточно широкое распространение. При этом, можно выделить

различные виды холдингов на основе различных показателей, выполняемых функций, отраслевой принадлежности и т.д.

## **2. Особенности образования и развития холдинговых компаний в России и за рубежом.**

Первые холдинговые компании (холдинговая или держательская - от английского слова to hold - держать) появились в США в конце XIX в. как особый тип финансовой компании, которая создавалась для владения контрольными пакетами акций других компаний с целью контроля и управления их деятельностью. Правовая основа организации холдинговых компаний была создана в 1889 г., когда в штате Нью-Джерси, одном из наиболее свободных для предпринимательства, с целью расширения корпоративной системы были разрешены к созданию холдинговые компании в вышеуказанном смысле данного термина.

Организация трестов, ставших крупными монопольными корпорациями, при помощи холдинговой структуры позволяла предпринимателям обходить антитрестовский закон Шермана, поскольку предприятия, входящие в холдинг, сохраняли свою формальную самостоятельность от головной компании. Поэтому после 1889 г. многие тресты в США были преобразованы в холдинговые компании. Бурное формирование холдинговых компаний было вызвано также стратегией присоединений, поглощений независимых компаний, приобретения финансовыми компаниями контрольных пакетов акций промышленно-транспортных корпораций. Новая форма объединения корпоративных компаний (акционерных обществ) оказалась очень жизнеспособной и стала расти быстрыми темпами. Уже к 1928 г. из 513 крупнейших корпораций США, акции которых котировались на Нью-Йоркской фондовой бирже, 487 имели холдинговую организацию, причем 92 компании являлись чистыми холдингами и 395 смешанными холдингами.

В настоящее время практически все крупнейшие компании США и Западной Европы имеют холдинговую структуру. В Англии и США, принадлежащих к англо-саксонской системе права, такие объединения называются **«холдингами»**. В континентальном законодательстве Германии они получили наименование связанных предприятий, к числу которых относятся, в частности, концерны. Во Франции связанные отношениями экономической зависимости и контроля юридические лица именуются группами товариществ.

Я Считаю, что во многих развитых странах холдинги распространены, в том числе в форме государственных организаций. В Италии, например, это крупнейшие

государственные холдинги: Институт промышленной реконструкции (ИРИ), Национальное управление жидкого топлива (ЭНИ), Управление акционерных участия и финансирования обрабатывающей промышленности (ЭФИМ). Примечательно, что ИРИ и ЭНИ входят в список 50 крупнейших по обороту корпораций мира. Право большинства капиталистических государств признало наличие группы лиц, о чем свидетельствует принятие 13 июня 1983 г. седьмой Директивы ЕС, обязывающей основное предприятие группы составлять консолидированные счета. Причиной принятия Директивы послужило растущее беспокойство Сообщества за злоупотребления со стороны крупных компаний, которые в погоне за налоговыми и прочими льготами манипулировали существующим законодательством и в зависимости от конкретной ситуации с помощью различного рода притворных сделок фиксировали либо не фиксировали юридически наличие отношений субординации между членами группы. Седьмая Директива ЕС по праву компаний содержит весьма широкий перечень критериев, характеризующих взаимоотношения компаний в группе, разделив их по степени важности на обязательные и факультативные.

Сущность группы заключается в том, что это экономическое единство или организация, состоящая из самостоятельных субъектов права. В результате можно с успехом обладать контролем без бремени собственности, господством - без хозяйственных рисков. Группа имеет существенные преимущества перед другими способами концентрации капитала, например, по сравнению с поглощениями, слияниями юридических лиц. Создание зависимой дочерней компании, как правило, не требует длительных и дорогостоящих формальностей. Но самое главное - зависимое общество рассматривается как самостоятельный субъект права.

1. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. – М.: ООО «Вершина», 2016 г.

В целом, хочу сделать вывод, что в зарубежных странах ввиду естественного развития рыночной экономики формирование холдингов началось значительно раньше, чем в России и в настоящее время их функционирование имеет вполне сформировавшуюся законодательную основу.

### **3. Особенности развития холдинговых компаний в России.**

В России возможность создания холдинговых структур впервые была закреплена в Законе РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в

Российской Федерации» от 3 июля 1991 г. Холдинги могли организовываться на базе предприятий, входящих в объединение (ассоциацию, концерн) или находящихся в ведении органов государственного управления и местной администрации с согласия антимонопольных органов. Холдинговые компании, создаваемые в рамках приватизационного законодательства, были попыткой сохранить технологические и кооперационные связи, существовавшие в крупных производственно-хозяйственных комплексах.

Корпорации холдингового типа с государственной долей участия сложились в России преимущественно в отраслях, относящихся к категории естественных монополий, либо в тех отраслях, которые демонполизированы, но где утрата государственного контроля была нежелательна по соображениям стратегического характера. Помимо топливно-энергетического комплекса в этот период возникло около 100 холдинговых компаний с участием государства («Связьинвест», «Рослеспром», «Российская металлургия», «Российская электроника» и др.).

Отличительной чертой всех этих структур было то, что проблема корпоративного управления формально не являлась для них первоочередной, поскольку они и создавались государством специально для контроля над деятельностью подчиненных или интегрированных в них предприятий при определении на федеральном уровне порядка представительства государства в их руководящих органах.

Таким образом, большинство холдинговых компаний в России изначально возникли, как форма разгосударствления крупных объединений и предприятий и способ реорганизации несовместимых с рынком отживших государственных управленческих структур.

Правовой основой образования холдинговых компаний в процессе приватизации являлось Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, закрепившее понятие, порядок создания, ограничения на создание холдинговых компаний, правовой статус финансовых холдинговых компаний. Положение распространяет свое действие только на те холдинговые компании, доля капитала которых, находящаяся в государственной собственности в момент создания, превышала 25%.

Рассматриваемое Положение носило временный характер и должно было быть заменено другим, более фундаментальным и юридически проработанным

нормативным актом. Однако на мой взгляд до сих пор этого не произошло и нормы положения, являющегося, по сути, единственным нормативным документом, в котором предпринята попытка системного регулирования создания и деятельности холдинговых компаний в России, справедливо подвергаются жесткой критике.

Не смотря на законодательную неурегулированность функционирования холдингов, после кризиса 1998 г. и стабилизации экономики (до современного финансового кризиса) число холдинговых компаний значительно увеличилось. В качестве примера можно привести покупку российской компанией «ЛУКОЙЛ» нефтяной компании «КомитЭК», которая уже не могла конкурировать с такими гигантами российской «нефтянки», как тот же «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС» или «Сургутнефтегаз» также хочу сюда добавить и компанию «СИБУР», который занимается месторождением полезных ископаемых и производством по добычи и созданию продуктов из нефти и газохимии. Несколько крупных холдингов также было создано и в металлургии. Это прежде всего «РАО «Норильский никель», в состав которого входит ряд производств, выпускающих продукцию, начиная от меди и заканчивая палладием. В 1999 году на базе комбината «Уралэлектромедь» создана «Уральская горно-металлургическая компания» (УГМК), в состав которой вошли производства, занятые от добычи руды до изготовления рафинированной меди и изделий из нее. В состав вертикально-интегрированной структуры «Северсталь» вошли три горнообогатительных комбината, а также сталепрокатный комбинат.

Хочу подчеркнуть, что формирование большинства крупных российских вертикально-интегрированных объединений происходит в основном в экспортоориентированных отраслях. Это продиктовано значительно возросшей конкуренцией на мировых рынках в таких отраслях, как нефтегазовая, металлургическая, а также в связанных с ними производствах.

Вертикально интегрированный холдинг к настоящему моменту стал одной из самых популярных форм организации структуры в реальном секторе. До начала кризиса большинство переработчиков предпочитало обзаводиться собственным сырьем и контролировать весь производственный процесс. Так, количество вертикально интегрированных холдингов в сельском хозяйстве в России стало особенно быстро увеличиваться после 2000 года, когда об этом заговорили не только руководители отдельных компаний, но и на уровне региональных властей. Усиление интеграционной деятельности тогда объяснялось, с одной стороны, стремлением повысить конкурентоспособность, а с другой — снижением издержек производства. Кроме того, при создании вертикально интегрированных хозяйств

игроки реального сектора могли в большей степени рассчитывать на лояльность со стороны властей.

Хочу отметить, что в российских холдингах формировались путем объединения фирм и предприятий вокруг головной компании, в качестве которой выступал банк или крупное промышленное предприятие

Впоследствии структура холдингов усложнялась за счет создания сети оффшорных компаний, в которых аккумулировались акции российских предприятий. В дальнейшем оффшорная компания могла зарегистрировать оффшорную фирму, передать ей акции и т. д. В результате сейчас определить реальных владельцев российской компании очень сложно. Тем не менее в целях улучшения корпоративного управления и повышения уровня прозрачности несколько российских компаний раскрыли всю цепочку своих владельцев, что безусловно положительно повлияло на рыночные котировки этих фирм.

На сегодняшний день хочу сказать, что процесс формирования холдингов еще не закончен. С одной стороны, крупные компании, обладая большими финансовыми ресурсами, для расширения бизнеса и диверсификации деятельности будут приобретать контрольные пакеты акций наиболее привлекательных предприятий и включать их в свою структуру. С другой стороны, в перспективных отраслях появляются новые молодые компании, которые начнут формировать новые холдинги.

#### **4. Оценка эффективности деятельности холдинговых структур.**

В качестве примера рассмотрим эффективность функционирования банковских холдингов.

Обосновывая необходимость укрупнения банков, Банк России считает, что существует так называемый «эффект масштаба деятельности банка», оказывающий влияние на его устойчивость. В соответствии с этим эффектом, чем больше банк, тем выше (при прочих равных условиях) запас его прочности.

Одним из основных направлений решения проблем отечественных банков является создание холдинговых форм интеграционных компаний, способных преодолеть недостаточность собственных средств (капитала) банков России, оказать позитивное воздействие на инфраструктуру банковской системы через дочерние банки (организации).

В этой связи укрупнение кредитных организаций, сопровождаемое созданием банковских холдингов в России, является предпосылкой повышения финансовой устойчивости, надежности и конкурентоспособности банков страны. Наблюдаемая в настоящее время тенденция универсализации кредитных организаций при одновременном использовании стратегии диверсификации их деятельности свидетельствует об отсутствии методологии развития банковских холдингов.

Можно выделить следующие преимущества банковских холдингов:

- 1) банки и компании, входящие в банковский холдинг, оптимизируют собственные ресурсы и сокращают издержки, обеспечивая при этом максимизацию не только доходов и прибыли, но и всех финансовых показателей деятельности банковского холдинга в целом;
- 2) снижаются банковские издержки по юридическому сопровождению, обеспечивающие безопасность банковских операций; сокращаются затраты на рекламные мероприятия; снижаются затраты, связанные с разработкой и внедрением новых банковских продуктов, услуг, современных информационных технологий;
- 3) существенно возрастает возможность как для предоставления клиентам холдинга более крупных кредитов, так и для привлечения высоких займов, что способствует реализации более масштабных производственных проектов в экономике народного хозяйства страны. Одновременно с ростом кредитного потенциала банков происходит и пополнение их клиентской базы;
- 4) обеспечивается комплексное, всестороннее развитие банков, входящих в состав холдинга. Повышается их рентабельность и уровень капитализации, снижаются риски по проводимым финансовым операциям, существенно улучшается качество обслуживания клиентов и расширяется перечень предоставляемых услуг;
- 5) наличие внутри банковского холдинга постоянного спроса и предложения денежных ресурсов дает участникам этого объединения возможность финансирования всех структурных организаций холдинга с помощью регулирования и перераспределения денежных потоков. При этом не останавливается традиционный процесс привлечения и размещения финансовых средств;
- 6) сглаживание кассовых разрывов, зависящих от воздействия сезонных и географических факторов, а также сокращение «излишков ликвидности»

способствуют получению дополнительного, устойчивого дохода и более рациональному управлению активами и пассивами;

7) за счет организационной структуры холдинга, включающей не только банки, но и компании небанковского сектора, увеличивается ассортимент предлагаемых клиентам продуктов и услуг. Кроме того, значительно расширяется географическое пространство, на котором функционирует это объединение, включая международные связи. При этом банковский холдинг может направлять свои финансовые ресурсы на наиболее перспективные рынки и в сферы деятельности с большим экономическим эффектом и потенциалом доходности;

8) наличие достаточной капитальной базы и ресурсной маневренности приобретает важное преимущество в таких направлениях, как развитие инновационной деятельности в области информационных технологий, создании финансовых продуктов и услуг, наконец, является основой для повышения конкурентоспособности объединения в целом.

Таким образом, акционеры банковского холдинга обретают новое качество – соучредителей и участников многопрофильного (обладающего масштабной территориально – распределительной сетью), мобильного, развитого и контролируемого ими кредитно - финансового института.

С момента преодоления последствий современного финансового кризиса сложились различные точки зрения на преимущества и выживаемость холдинговых компаний в нестабильных условиях. Так, одни специалисты считают, что во время кризиса именно холдинговая структура наиболее полно раскроет свои преимущества — связанная производственная цепочка позволяет поддерживать бесперебойную работу.

Другие представители реального сектора не так в этом уверены. «Управлять группой предприятий всегда сложнее, чем монопредприятием, потому что это требует более широких компетенций менеджмента. Конечно, теоретически можно управлять холдингом, в который входят предприятия из разных отраслей, но проще руководить однообразными бизнесами, —отмечает исполнительный директор холдинга «Российские мясопродукты» Андрей Плетнев. — Соответственно, если мы говорим о полном цикле, то каких-либо серьезных преимуществ он не дает. То, что обычно считается преимуществами, в частности устойчивость холдинга, можно получить другими способами, например, отлаженными связями с производителями. И объединяться под одной крышей



холдинга для этого не обязательно. А это требования к компетенциям по управлению разными по своей природе бизнесами — животноводством и мясопереработкой — значительно повышаются, как следствие, снижается эффективность управления. К тому же отсутствие жесткой зависимости от внутрихолдинговых поставщиков повышает гибкость и динамичность бизнеса в целом. Это особенно важно в период кризиса, когда жестко связанные между собой компании теряют мобильность».

Тем не менее в самом начале изменений на финансовом рынке у некоторых крупных холдингов начались проблемы с кредиторами.

Безусловно, объективно оценить, какая форма организации сейчас более устойчива, сложно — финансовые показатели ответа на этот вопрос не дают. По итогам 2009 года большинство крупных компаний сработали с меньшей прибылью, чем ожидали.

Также хочу подчеркнуть, что некоторые специалисты полагают, что вертикально интегрированная структура в период кризиса не дает компании каких-либо преимуществ, но и не делает ее слабее по сравнению с конкурентами. В период кризиса выигрывают предприятия, которые смогут оперативно отреагировать на него, снизив издержки и приведя свою позицию на рынке в соответствие с новой рыночной ситуацией. Это могут быть как интегрированные холдинги, так и специализированные компании.

Крупные холдинги во время кризиса обнаружили, что некоторые их подразделения стали откровенно убыточными. В то время как другие способны обеспечить всей структуре дополнительную устойчивость в трудные времена.

1. Шиткина И.С. Холдинги: правовой и управленческий аспекты. - М.: Городец-издат, 2017 г.

## **5. Совершенствование деятельности холдингов.**

На мой взгляд, при создании и внедрении стратегии развития российских холдингов необходимо руководствоваться следующими принципами:

- последовательность – стратегия развития не должна содержать противоречивых целей и программ;
- согласованность – стратегия развития должна предусматривать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в ней изменения;

- преимущество – стратегия развития должна обеспечивать возможности для творчества и поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности;

- осуществимость – стратегия развития не должна предусматривать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и вести к возникновению неразрешимых проблем.

Так, например, можно выделить четыре этапа разработки бизнес-плана банковского холдинга.

I этап. Анализ ситуации в регионе: экономической, конкурентной, в которой банковскому холдингу предстоит работать в планируемом периоде.

II этап. Оценка позиции банковского холдинга на региональном финансовом рынке; результатов маркетинговых исследований о видах финансовых услуг, имеющих платежеспособный спрос, основных клиентах и их предпочтениях, потенциальных конкурентах, преимуществах и слабых сторонах банковского холдинга, влияющих на его рыночную позицию; потенциальных внутренних ресурсов (финансовых, кадровых, материально-технических, программно-информационных), которые необходимо задействовать для реализации бизнес-плана.

III этап. Формирование стратегических целей и задач банковского холдинга и планирование контрольных показателей бизнес-плана на основе проведенного анализа ситуации в регионе, изучения места банковского холдинга на финансовом рынке, оценки внутрихолдингового потенциала.

IV этап. Корректировка решений и стратегических направлений развития под влиянием изменений внешней среды.

Выделим следующие перспективные направления развития российских банковских холдингов:

1. Совершенствование правового регулирования деятельности банковских холдингов. В частности, разработка и принятие Федерального закона «О банковских холдингах» с учетом имеющегося международного опыта.

2. Оптимизация состава участников и установление перечня разрешенных видов небанковской деятельности для банковских холдингов. Наряду с полномочиями по осуществлению консолидированного надзора за банковскими холдингами Банку России необходимо определить состав участников банковского холдинга в части иных юридических лиц, дать четкий перечень организаций и компаний, которым

разрешено объединяться в рамках банковского холдинга. В Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» следует внести изменения в части закрепления на законодательном уровне полномочий Банка России по установлению перечня разрешенных видов небанковской деятельности банковских холдингов.

3. Обеспечение устойчивости и повышение эффективности функционирования банковского холдинга. Обеспечение устойчивости и повышение эффективности функционирования банковского холдинга зависит от гибкого и четко работающего механизма взаимодействия участников объединения, постоянного совершенствования форм сотрудничества и интеграции различных финансовых институтов. Считаем, что взаимодействие кредитных организаций и небанковских финансовых институтов в составе банковского холдинга целесообразно осуществлять по направлениям, включающим:

- взаимовыгодное сотрудничество участников банковского холдинга в качестве клиентов;
- взаимодействие участников банковского холдинга выступающих друг для друга в качестве дополнительных каналов продаж своих продуктов;
- создание «гибридных» или смешанных продуктов сочетающих в себе услуги участников банковского холдинга;
- взаимодействие участников банковского холдинга выступающих друг для друга в качестве дополнительных каналов выхода на розничных и корпоративных клиентов.

Также здесь хочу отметить и решающую роль, которая принадлежит в базовых отраслях смешанным холдингам. Повышение эффективности работы смешанных холдингов сегодня является одной из наиболее актуальных задач в сфере теории и практики управления бизнесом. Безусловно, задача оптимизации работы подобного рода бизнес-объединений может быть решена в первую очередь за счет управленческих решений.

Оптимизация деятельности смешанного холдинга в первую очередь должна коснуться следующих направлений:

Слияние и поглощение. Изменение капитализации, достигнутое в результате сделок по слиянию/поглощению, зависит от качества проработки сделок. В то же

время количество сделок для каждого отраслевого холдинга в отдельности обычно небольшое. Кроме того, сделки для отраслевых холдингов проводятся нерегулярно. Следовательно, специалисты по проведению сделок по слиянию требуются для каждого отраслевого холдинга от случая к случаю. В то же время они являются достаточно дорогим ресурсом. Поэтому наиболее эффективным способом оптимизации этого вида деятельности в рамках смешанного холдинга является выделение специалистов по слиянию и поглощению в отдельную сервисную компанию, которая предоставляет свои услуги в организации подобных сделок отраслевым холдингам.

Разработка стратегии. Общепринято, что капитализация отраслевого холдинга зависит от качества стратегии. Разработка стратегии (так же, как слияния и поглощения) для отраслевых холдингов проводится нерегулярно, а специалисты по разработкам стратегии также являются дорогим ресурсом. Таким образом, специалисты по разработке стратегии должны быть выделены в отдельную сервисную компанию точно так же, как специалисты по слиянию и поглощению.

Предполагаю, что потенциал каждого из отраслевых холдингов по привлечению внешних финансовых ресурсов в отдельности меньше потенциала всех отраслевых холдингов. Поэтому создание функции привлечения финансовых ресурсов для каждого отраслевого холдинга в отдельности, как правило, экономически нецелесообразно.

Кроме того, потенциальные инвесторы требуют от холдинга создания структуры управления, которая обеспечивала бы достаточную прозрачность и качество принимаемых решений. Следовательно, наиболее эффективным путем оптимизации данного направления является делегирование функций по привлечению внешних ресурсов на уровень финансового холдинга, который выступает по отношению к отраслевым холдингам в виде венчурного фонда.

В условиях ограниченности финансовых ресурсов (т.е., практически всегда) сделать выбор, приводящий к максимальному увеличению капитализации для акционеров (а не для какого-нибудь отраслевого холдинга), можно только на уровне финансового холдинга.

Финансовый контроль. Как и выбор направления инвестиций, финансовый контроль является функцией, выполняемой в интересах акционеров. Поэтому он должен быть независимым от деятельности отраслевых холдингов и осуществляться специалистами с высоким уровнем профессионализма. Следовательно, функции

финансового контроля также должны быть отнесены к финансовому холдингу.

Оперативное управление. Осуществляется в режиме реального времени и существенно отличается по характеру и объему управленческих решений в зависимости от отрасли. Поэтому оперативное управление отраслевым холдингом производится на уровне отраслевого холдинга.

Как я уже отметил, что российская правовая база не располагает пакетом специализированного законодательства о холдингах, которое бы однозначно определило их роль, статус в промышленной политике и становлении ее инновационного сектора.

Сегодня существуют только четыре документа, в которых упомянуты холдинги. Это Федеральный закон от 30 ноября 1995 г. № 190-ФЗ «О финансово-промышленных группах», Закон РСФСР от 22 марта 1991 г. № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395-1 «О банках и банковской деятельности» и «Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества» (утверждено указом Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392).

Закон о холдингах пытались принять уже дважды. В 1995 году его проект был одобрен Госдумой, но заблокирован Советом Федерации. В 1999 году парламент принял новую версию этого закона, но президент наложил на него вето.

Безусловно, могу предположить тот факт, что юридически холдинговые компании не закреплены явился причиной для возникновения множества скандально-криминальных имущественных споров.

**Действующий ныне норматив, который косвенно мог бы регулировать холдинговые отношения - Федеральный закон «О финансово-промышленных группах» не состоятелен, поскольку ориентирован на бюрократизированную экономику. Закон об ФПГ регламентирует разрешительный характер регистрации, по многим позициям неадекватен экономическим реалиям, в частности, не обеспечивает привлечение инвестиций, прозрачность финансовой деятельности и содержит множество бюрократических препон.**

**Несомненно, принятие закона «О холдингах» будет способствовать повышению уровня их конкурентоспособности на мировой арене, а также укреплению финансовой и экономической устойчивости внутри страны. Единая система управления, финансовой отчетности, единая инвестиционная политика, единый документооборот позволят им получить неоспоримые экономические преимущества перед другими компаниями. Но самое важное: мы не отстанем от общих тенденций мировой экономики и будем жить по общим правилам мирового рынка.**

Самим холдингам данный закон необходим, прежде всего, для получения статуса консолидированной группы налогоплательщиков. Благодаря этому положению головная компания производит сводные выплаты налогов за все аффилированные структуры. Помимо упрощения организационных издержек, данный статус оптимизирует налоговые отчисления. Наконец, будет юридически определена финансовая прозрачность работы холдинга.

Очевидно, что под юрисдикцией закона «О холдингах» окажутся не только естественные монополисты, но также крупные авиаперевозчики, нефтяные, машиностроительные и металлургические компании. Можно ожидать, что с выходом закона холдингов в России заметно прибавится, поскольку закон носит уведомительный характер регистрации и пристальное вмешательство налоговых служб потребуется лишь для получения статуса консолидированной группы налогоплательщиков.

**Также, несомненно, принятие закона «О холдингах» будет способствовать повышению уровня их конкурентоспособности на мировой арене, а также укреплению финансовой и экономической устойчивости внутри страны. Ведь единая система управления, финансовой отчетности, единая инвестиционная политика, единый документооборот позволят им получить неоспоримые экономические преимущества перед другими компаниями. Но самое важное, что мы не отстанем от общих тенденций мировой экономики и будем жить по общим**

## **правилам мирового рынка.**

### **Заключение.**

И в заключении данной темы эссе хочу подвести итоги, а именно :

1. Холдинговая структура – эффективный инструмент владения и управления крупными разнородными активами. Холдинговые компании в массовом порядке начали создаваться с конца девятнадцатого века в США, пришедшие на смену устаревшим организационным формам крупных коммерческих предприятий (трестам), холдинг в международном масштабе стал стандартным инструментом для владения и управления крупными и (или) разнородными активами. Обычно под холдингом понимают компанию, основное назначение которой – владеть акциями (долями в капитале) других компаний, а иногда и другими активами (недвижимость и т.п.). Однако холдингом может именоваться и целая совокупность компаний (основная и дочерние). Название происходит от английского глагола to hold – держать, владеть. Во многих странах холдинговым компаниям предоставляется специальный налоговый, а иногда и особый корпоративный режим.
2. В России холдинги не менее распространены, чем в других странах, однако законодательство о холдингах находится, можно сказать, в зачаточном состоянии. Единый закон о холдингах в РФ отсутствует. Деятельность холдингов регулируется отдельными положениями гражданского, налогового, антимонопольного, корпоративного законодательства. Закон налагает определенные ограничения на деятельность холдингов, но в целом дает необходимые средства для эффективного управления и финансирования в рамках холдинга.
3. В то же время холдинги признаны в настоящее время достаточно эффективной структурой, способной преодолеть кризисные состояния в экономике.

### **Список литературы.**

- 1. Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества, утвержденном Указом Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392
- 2. Гражданский Кодекс РФ
- 3. Закон РСФСР от 3 июля 1991 г. № 1531-1 «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации»

4. Федеральный Закон «О банках и банковской деятельности» от 2 декабря 1990 г. № 395-1
5. Добровольский Е., Карabanов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2017 г.
6. Лапуста М.Г., Мазурина Т.Ю. Предпринимательство. Учебное пособие. М, Риор, 2016 г.
7. Портной К. Правовое положение холдингов в России. -М.: Волтерс Клувер, 2015 г.
8. Псарева Н.Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты. – М.: Издательский дом «Высшее образование и наука», 2017 г.
9. Райзберг Б.А. Основы экономики: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018 г.
10. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. – М.: ООО «Вершина», 2016 г.
11. Шиткина И.С. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: Научно-практическое издание. Волтерс Клувер, 2015 г.
12. Шиткина И.С. Холдинги: правовой и управленческий аспекты. - М.: Городец-издат, 2017 г.
13. Берзон Н. Современные тенденции развития холдингов // Управление компанией. – 2017г.
14. Будылин С.Л. Холдинги в России: правовой и налоговый статус. // Коллегия. – 2016 г.