

6. Zazhigalkin A.V., Kazovskaya I.S. Alyuminiyevaya assotsiatsiya: sozdaniye sistemnoy raboty v sfere standartizatsii [*Aluminum association: creation of systematic work in the field of standardization*] // Standarty i kachestvo [*Standards and quality*]. 2020. № 10.
7. Zazhigalkin A.V., Petrosyan A.Ye., Pugachev V.M. Tsifrovaya ekonomika i budushcheye standartizatsii [*Digital economy and the future of standardization*] // Standarty i kachestvo [*Standards and quality*]. 2017. № 9.
8. Lomakin M.I., Dokukin A.V., Shalayev A.P. Metodologicheskiye problemy standartizatsii v usloviyakh razvitiya tsifrovoy ekonomiki [*Methodological problems of standardization in the context of the development of the digital economy*] // Standarty i kachestvo [*Standards and quality*]. 2018. № 11.
9. Strekha A.A., Dokukin A.V., Galkin V.Ye. Sovershenstvovaniye sistemy informatsionnogo obespecheniya protsessov razrabotki i primeneniya standartov [*Improvement of the information support system for the development and application of standards*] // Transportnoye delo Rossii [*Transport business of Russia*]. 2014. № 6.
10. Zazhigalkin A.V., Aronov I.Z., Rakov A.V., Rybakova A.M., Sakharov V.A. «Paketnyy printsip» razrabotki standartov – novaya-staraya tekhnologiya planirovaniya v oblasti standartizatsii [*"Batch principle" of standards development - a new-old planning technology in the field of standardization*] // Standarty i kachestvo [*Standards and quality*]. 2015. № 8.

---

**При использовании материалов статьи необходимо использовать данную ссылку:**

Дубин Р.Ш. Особенности финансового менеджмента холдинга в современных рыночных условиях // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2020. № 5. (57). С. 57-65

УДК 004.023

## **ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ХОЛДИНГА В СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

**Дубин Р.Ш.**

*Цель: исследование специфики финансового менеджмента холдингов в современных условиях рыночного хозяйствования.*

*Задачи: в статье была решена задача аналитического обзора теоретических и практических наработок отечественных и зарубежных специалистов, на основании которых сделаны авторские заключения, аргументированные подтвержденными информационными данными, результатами эмпирических исследований. Методы: методология исследования представлена в виде анализа теоретической основы основных положений экономической теории и финансового менеджмента. Методологическую основу составили научные достижения в области микроэкономики, менеджмента, финансирования и специализированно направленные методы: логический, системный, сравнительный, статистический и финансовый анализ. Результаты: выделена проблематика исследования систем управления финансами в деятельности холдингов, которая обуславливается тем, что принятие соответствующих решений в финансовом менеджменте часто связано с созданием широкого круга внутренних и внешних финансовых и организационных связей между дочерними структурами. Выводы: для организации эффективной системы финансового менеджмента холдинга руководству компании необходимо иметь обоснованное четкое представление о ее финансовом состоянии на всех уровнях управления. Практика ведущих холдингов показывает, что эффективный финансовый механизм контроля позволяет управлять всеми звеньями холдинга как единым хозяйственным организмом, что приводит к минимизации налоговой базы, согласованию инвестиций, финансовых операций и т.д. Учет особенностей финансового менеджмента данного вида бизнес-структур должен включать разработку эффективного механизма финансового контроля над ее структурными составляющими посредством мониторинга финансового состояния, оценки эффективности и совершенствования финансовой деятельности и программы сопровождения компаний, входящих в структуру холдинга.*

**Ключевые слова:** холдинг, финансовый менеджмент, управление, организация, интеграция.

---

---

## ВЕДЕНИЕ

**В** Развитие экономических процессов, которые происходят сегодня во всех сферах хозяйствования России, обусловило рост конкуренции между субъектами бизнеса - как отечественными, так и мировыми. Вместе с этим, достичь конкурентных преимуществ, используя только традиционные ресурсы и подходы, для многих отечественных предприятий невозможно. Действительно, зачастую отдельный субъект бизнеса не способен самостоятельно разрабатывать, производить и продавать продукцию, за неимением средств, инновационных технологий и квалифицированных рабочих. Поэтому большинство предприятий привлекаются к деятельности интегрированных структур, среди которых особое место занимают холдинги.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ

Анализ литературы по теме исследования позволил констатировать, что процессы создания и деятельности новых интегрированных структур всегда находились и находятся под пристальным вниманием отечественных и мировых ученых, но до сих пор разные экономисты и экономические школы вкладывают в понятие «интеграции» и «интегрированные структуры» разный смысл.

Увы, многие специалисты подчеркивают, что отечественное законодательство не содержит определения холдинга и отдельно не регулирует его деятельность. Однако необходимо отметить, что, с позиций Шабалина Е.М. и Карп М.В., в этом направлении Правительством Российской Федерации совместно с представителями бизнес-сообщества ведется активная работа [1].

В научных работах отражен широкий круг дефиниций «холдинга». В общем понимании специалистов сферы экономики [2], права [3], налогообложения [4] определяется, что холдинг являет собой объединение головной компании и ряда дочерних связанных между собой системой участия (как имущественного, так и неимущественного характера), что дает основной компании право определять важнейшие управленческие и хозяйственные вопросы деятельности дочерних компаний.

Рассматривая предложенные дефиниции зарубежных авторов, следует выделить определение,

разработанные в исследованиях таких специалистов, как Т.Дж. Брок - член Совета по

финансовому обзору Investopedia, который в настоящее время курирует инвестиционные операции надрегиональных страховых компаний,

а также Э. Фонтинель - финансовый журналист и эксперт по личным финансам. Так, авторами холдинговая компания определяется как коммерческое предприятие, корпорация или компания с ограниченной ответственностью (LLC). Определение экспертов кардинально отличается от предложенных отечественными авторами тем, что с их точки зрения, как правило, успешная холдинговая компания свое финансовое управление позиционирует не на производстве, продаже продуктов или услуг, проведении других деловых операций, а, в первую очередь, на владении контрольным пакетом акций других компаний. Хотя холдинговая компания владеет активами других компаний, она часто поддерживает только надзорные функции. Таким образом, при возможности контролировать решения руководства компании материнская компания не принимает активного участия в повседневной деятельности дочерних компаний. Холдинговые компании могут также владеть собственностью, такой как недвижимость, патенты, товарные знаки, акции и другие активы. Компании, которые полностью принадлежат холдинговой компании, определяются авторами «дочерними компаниями, находящимися в полной собственности». Хотя холдинговая компания может нанимать и увольнять менеджеров принадлежащих ей компаний, эти менеджеры в конечном итоге несут ответственность за операции внутри подконтрольных структур. Свои наработки Т. Брок и Э. Фонтинель подтверждают успешным примером известной холдинговой компании Berkshire Hathaway, которая владеет активами в более чем сотне государственных и частных компаний.

Обобщение теоретических работ и практического опыта специалистов сферы управления финансами в интегрированных бизнес-структурах отражает факт наличия проблем отсутствия учета специфики каждой бизнес-единицы в рамках ее сферы деятельности, организационной структуры, системы менеджмента и взаимоотношений между материнской и дочерними предприятиями [5]. В целом, финансовый менеджмент отечественных холдингов строится

**Дубин Радик Шамилевич**, магистрант Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ Красногорск

на основании базовых принципов управления без анализа особенностей характеристик конкретной компании, что обосновывает актуальность

исследования эффективно функционирующего комплекса финансовых управленческих решений ведущих компаний страны в качестве положительного примера индивидуализации формирования системы менеджмента.

#### *Состояние развития холдинговых структур в России*

В России основная цель создания холдингов - сохранение в условиях экономического кризиса крупных предприятий. Кроме того, образование холдинговых компаний могут иметь свои цели, как завоевание новых секторов рынка и / или снижение затрат. Оба этих фактора повышают стоимость компании, ее капитализацию и для достижения этого необходима эффективная работа всей системы, а не только управляющей компании [6].

Крупнейшие акции в России были изучены на основе оценок профессиональных аналитических центров, данных бухгалтерской отчетности «головных» организаций (по результатам за отчетный 2016 год). Рейтинг лидеров составлялся в зависимости от суммы выручки, которую компании достигли в 2016 году. Так, в соответствии с рейтингом, крупнейшие компании РФ данного типа с высоким уровнем доходов представлены в нефтегазовой отрасли и сфере финансов.

Крупные холдинговые компании в России - отлаженная система отношений между компаниями, которые взаимосвязаны как финансово (доли в уставном капитале), так и в деятельности (например, «дочерние компании осуществляют сопутствующую деятельность, связанную с товарами и услугами «материнской» организации).

Холдинги способствуют укреплению технологических кооперационных связей, привлечению новых инвестиций, повышению конкурентоспособности многих видов отечественной продукции [7]. Тогда как основным источником осуществления деятельности организаций являются их собственные финансовые возможности, в случае их недостаточности предприятия в условиях нестабильности часто прибегают к привлеченным средствам. В данном контексте следует отметить, что для кредиторов, инвесторов существенным показателем возвратности вложений является финансовое состояние предприятия [8]. Создание холдинга продуцирует образование единого финансового «центра», из которого перераспределяется капитал по разным направлениям и причинным связям: либо поддержка компании, которая в настоящее время нуждается в инвестициях другого характера, либо усиление приоритетных

направлений деятельности для обеспечения сверхприбыли для всей холдинговой компании [9].

Такие функции и цели деятельности холдинга реализуются в идеале, а на практике руководители и управленцы разного уровня при создании и управлении холдингом сталкиваются с рядом проблем в рамках ведения и принятия решений в финансовом менеджменте.

Холдинговые компании пользуются защитой от убытков. Если дочерняя компания обанкротится, холдинговая компания может потерять капитал и снизить чистую стоимость активов. Однако кредиторы обанкротившейся компании не могут на законных основаниях определять холдинговую компанию, как единое ответственное лицо за возмещение убыток. Следовательно, в качестве стратегии защиты активов материнская корпорация может структурироваться как холдинговая компания, создавая при этом дочерние компании для каждого из своих направлений бизнеса [10]. Например, одна дочерняя компания может владеть торговой маркой и товарными знаками материнской корпорации, а другая дочерняя компания может владеть ее недвижимостью. Эта тактика служит цели ограничения финансовой и юридической ответственности холдинговой компании (и ее различных дочерних компаний). Это также может снизить общие налоговые обязательства корпорации за счет стратегического размещения определенных частей ее бизнеса в юрисдикциях с более низкими налоговыми ставками.

#### *Зарубежный опыт финансового менеджмента на примере холдинговой компании «Berkshire Hathaway»*

«Berkshire Hathaway» - американская холдинговая компания, обслуживающая множество предприятий, включая GEICO и Fruit of the Loom. Руководителем и председателем компании, а также ее главным исполнительным директором является Уоррен Баффет (его доля в компании составляет 31%). Berkshire Hathaway имеет штаб-квартиру в Омахе, штат Небраска, изначально она была компанией, состоящей из группы текстильных фабрик. На современном этапе Berkshire Hathaway Inc. является владельцем большого числа различных компаний (частично или полностью). Благодаря грамотному финансовому управлению и консервативной стратегии инвестирования, компания Berkshire Hathaway в течение почти 50 лет имеет среднегодовой прирост балансовой стоимости более 20%. Помимо инвестиций, компания Berkshire Hathaway занимается страховой деятельностью.

Еще в начале истории холдинговой компании в 1962 году У. Баффет начинал покупать акции текстильной мануфактуры Berkshire Hathaway, заметив определенную закономерность в изменении их цены. В 1964 С. Стэнтоном, хозяином мануфактуры, было сделано У. Баффету предложение продажи компании по цене 11,5 долл. за акцию. В свою очередь, акционер принял предложение и стал мажоритарным акционером на тот момент убыточной Berkshire Hathaway (именно на этот период пришелся кризис легкой промышленности в США). Между тем, в 2010 году У. Баффет заявил о том, что покупка текстильной фабрики была одной из самых серьезных инвестиционных ошибок, которые он когда-либо совершал. По мнению инвестора, если бы он вложил эти деньги напрямую в страховой бизнес, отдача была бы намного больше.

В 1967 году холдингом была приобретена первая страховая компания National Indemnity Company, а в конце 1970-х куплена Government Employees Insurance Company (GEICO), которая сейчас является ключевым активом в страховом сегменте Berkshire Hathaway. В 1985 году было закрыто историческое текстильное направление компании. Стоит отметить, что если в ранние годы своего существования Berkshire Hathaway покупала биржевые акции, то в дальнейшем корпорация перешла к приобретению целых компаний.

В настоящий момент компания Berkshire Hathaway управляет активами, относящимися к различным секторам экономики: ритейл, железнодорожный транспорт, медиабизнес, региональные естественные монополии и т.д. Компания занимает девятую строчку рейтинга Forbes Global 2020 List, который содержит информацию о наиболее крупных публичных компаниях. Доля капитала составляет от 5% и выше в некоторых крупнейших компаниях мира.

Благодаря долгой истории успеха Berkshire Hathaway и активным инвестициям, компания стала девятой по величине публичной компанией в мире по рыночной капитализации (по состоянию на июнь 2020 года). Акции Berkshire торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже как акции двух классов - акции А и акции В. Акции класса А торгуются по цене 327,6 тыс. долл. за акцию по состоянию на 18.09.20 [11].

Дочерние страховые компании, как правило, представляют собой крупнейшие подразделения Berkshire Hathaway, но компания также управляет сотнями различных предприятий по всему миру, включая Dairy Queen, Burlington Northern Santa Fe, Pampered Chef, Fruit of the Loom, NetJets и GEICO и др.

Помимо владения частными компаниями, Berkshire также имеет большой инвестиционный портфель акций крупных публичных компаний, таких как Apple (AAPL), Bank of America (BAC) и Wells Fargo (WFC). По состоянию на 30.06.20 портфель акций Berkshire на открытом рынке оценивался в 207,45 млрд. долл.

Спецификой финансового менеджмента компании является то, что еще в начале своей карьеры У. Баффет реализовал относительно инновационную идею использовать «плавающие» ставки своих страховых дочерних компаний для инвестирования в другие направления - в основном в целенаправленный выбор акций, который проводится в течение длительного времени. Кроме того, У. Баффет отказался от диверсифицированного портфеля акций в пользу нескольких надежных завершённых инвестиций, чтобы получить ожидаемую доходность. Со временем инвестиционная идея руководителя стала эффективной, что ежегодные собрания акционеров Berkshire на современном этапе развития американских холдингов стали «Меккой» для сторонников инвестирования в стоимость и центром пристального внимания СМИ.

Ключевой проблематикой развития и реформирования финансового менеджмента холдинга в современных условиях является вопрос преемственности в управлении финансами на уровне главного руководителя Berkshire, так как идеи У. Баффета стали базисом развития эффективности функционирования компании. В августе 2020 года ему исполнилось уже 90 лет и большим вопросом стала смена руководителя, которая может повлечь серию проигрышей на рынке. В 2010 году У. Баффет объявил, что его сменил в Berkshire Hathaway команда, состоящая из одного генерального директора и двух-четырех инвестиционных менеджеров. В 2011 году было объявлено, что менеджеры хедж-фондов Т.Комбс и Т.Вешлер станут двумя из этих менеджеров. Тем не менее, до настоящего момента У. Баффет не назвал имя генерального директора, так как тщательно готовит компанию к успеху после своего ухода. В 2018 году компания назначила А. Джайна ответственным за все страховые операции, а Г. Абея - менеджером всех остальных операций, так как анализ их деятельности в холдинге, а также экспертное мнение самого У. Баффета отразили высокую эффективность данных специалистов в финансовом менеджменте Berkshire Hathaway [11].

Таким образом, следует констатировать, что в период с 1965 по 2019 год годовые

показатели акций Berkshire Hathaway более чем вдвое превышали показатели индекса S&P 500. Акции Berkshire за этот период выросли на 20,3% в годовом исчислении, в то время как годовой прирост индекса S&P 500 составил 10%.

*Организационные аспекты системы финансового менеджмента холдинга на примере Акционерного общества «Вертолеты России»*

Как уже было отмечено, формирование эффективной системы финансового менеджмента зависит от внешних и внутренних факторов функционирования конкретного холдинга и всех его подструктур. При множестве различий, холдинговые структуры объединены и целым рядом общих черт: все они имеют глобальные задачи управления финансами, стратегическим развитием, учетом, персоналом, которые должны решать их руководители [12]. Управление финансовыми потоками и основными средствами исходит из первичной ветви вертикальной структуры, окончательные решения в финансовом менеджменте принимаются, зачастую, материнской компанией [13].

В качестве примера реализации финансового менеджмента нами было выбрано для анализа АО «Вертолеты России». Данное акционерное общество является лидером вертолетостроительной отрасли не только на территории России, но и занимает лидирующие позиции в мировых рейтингах отрасли. Компания, включая все ее подструктуры является разработчиком и производителем вертолетов, занимается проектированием, испытанием и техническим обслуживанием современных гражданских и военных вертолетов.

Финансовая отчетность АО «Вертолеты России» отражает, что чистая прибыль АО в 2017 году составляла 15,7 млрд. руб.; в 2018 – 19,96 млрд. руб.; в 2019 – 13,15 млрд. руб. Выручка в 2017 году составила 36,25 млрд. руб.; в 2018 – 35,53 млрд. руб.; в 2019 – 39,85 млрд. руб. Стоимость чистых активов холдинга также возросла: в 2017 году она составляла 78,7 млрд. руб.; в 2018 91,72 млрд. руб.; в 2019 – 96,97 млрд. руб. Следовательно, показатели чистой прибыли АО «Вертолеты России» сократились в период 2017-2019 гг. на 19%, но возросли показатели выручки – на 9%; показатели чистых активов – на 18,8%. Как показывает финансовая отчетность холдинга, рост выручки стал последствием увеличения объема проданного имущества и услуг в области послепродажного обслуживания. В свою очередь, негативное влияние на показатель чистой прибыли оказало снижение доли доходов от дивидендов и отрицательные

курсовые разницы. Кроме того, АО в 2018 году было принято решение об обнулении процентной ставки по части займов, выданным дочерним обществам, что повлекло за собой перемещение сумм финансовых вложений в дебиторскую задолженность и, соответственно, ее рост. За 2019 год снижение кредитного портфеля за 2019 год составило более 8% (свыше 2 млрд. рубл.) [14].

Основными факторами выполнения чистой прибыли в 2019 году стали следующие мероприятия в рамках финансового менеджмента: восстановление резервов по финансовым вложениям и сомнительным долгам; реализация продукции предыдущего периода; досрочная реализация вертолетов и перенос реализации вертолетной техники в рамках контрактов с некоторыми дочерними предприятиями.

Решения относительно распределения чистой прибыли принимаются ежегодно в рамках общего акционерного собрания. Рассматривая мероприятия в рамках финансового менеджмента, которые косвенно повлекли снижение прибыли в 2019 году, следует выделить, что в 2019 году из чистой прибыли АО «Вертолеты России» было выделено: на выплату дивидендов - 36,75%; на финансирование оборотного капитала - 10,00%; чистой прибыли 27,68% отнесено к нераспределенной прибыли. Тогда как в предыдущем периоде (2018 году) чистая прибыль за 2017 год была распределена следующим образом: на выплату дивидендов - 34,8%; на финансирование оборотного капитала 10,00%; чистой прибыли 38,47% отнесено к нераспределенной прибыли. Исходя из указанных данных следует, что в 2019 году АО в рамках реализации финансового менеджмента больше ресурсов выделило для осуществления мероприятий инновационного и инвестиционного развития, что повлекло за собой снижение чистой прибыли. Тем не менее, учитывая специфику отрасли, данные вложения могут повысить показатель чистой прибыли в перспективе на будущие периоды, так как технико-технологическая модернизация дочерних предприятий является приоритетным направлением в вертолетостроительной отрасли.

Независимость компаний, входящих в холдинг «Вертолеты России», дает ряд преимуществ: при возникновении серьезных финансовых проблем у одного из участников прямые убытки несет главная фирма, а другие - страдают косвенно. Кроме того, в большинстве случаев руководство каждой независимой компании обладает определенным пакетом акций и поэтому заинтересовано в ее



материальном процветании. Ему и делегируются полномочия по решению текущих проблем финансового менеджмента. Поэтому головная компания внимание уделяет только вопросам стратегии.

На финансовый менеджмент холдинга прямое влияние оказывает специфика отрасли деятельности и, соответственно, целесообразность вложений в определенные инновационные процессы. Высокотехнологичные отрасли предполагают длительный процесс реновации в связи со сложностью применяемых технологий, программных, продуктов, техники (примером тому является вертолетостроительная отрасль), что обосновывает необходимость анализа рисков, эффективности вложений и финансовых возможностей каждого дочернего предприятия в инновационно-инвестиционном развитии.

Одним из ключевых преимуществ системы финансового менеджмента АО «Вертолеты России» является функционирование ревизионной комиссии. ее состав избирается ежегодно общим собранием акционеров и должен включать в соответствии с Уставом АО от трех человек. При этом члены ревизионной комиссии не должны являться членами Совета директоров или же занимать иные должности в управленческих органах АО. Кроме того, в процессе реализации функций и задач комиссии возможно привлечение узкоспециализированных экспертов из числа лиц, не входящих в штат АО. Указанное обеспечивает высокую эффективность, открытость и точность отчетности, аудита и контроля в системе финансового менеджмента холдинга.

*Проблематика законодательного регулирования финансовой деятельности холдинга*

Отечественные документы законодательного характера на данном этапе развития института права в России не акцентируют внимание на единообразии холдинга, не рассматривают концепт отношений между его участниками, а лишь интерпретируют их.

Целесообразно подчеркнуть, что поскольку группа юридических лиц рассматривается как единое целое в рамках систем управления холдинговой компании, финансовые правоотношения между участниками группы регулируются в основном действующими правовыми нормами, применимыми к отношениям между отдельными юридическими лицами из-за отсутствия законодательства [12].

Особенно пристальное внимание государство уделяет контролю над финансовыми инструментами, используемыми между взаимозависимыми лицами, к которым в том числе относятся и участники холдинга. К сожалению, поскольку до сих пор считается, что применение данных финансовых инструментов направлено на уклонение от уплаты налогов, государство оставляет за собой право проверять их обоснованность и соответствие рыночным условиям. Соответствие применения данных инструментов рыночным условиям чаще всего идет вразрез с путями достижения тех целей, которые стоят перед группой компаний, что, естественно, либо увеличивает ее налоговые риски, либо тормозит развитие холдинга в целом, снижая его конкурентоспособность [14].

Желание разрешить данные проблемы способствовало решению Правительства Российской Федерации создать (в марте 2003 г.) Национальный совет по корпоративному управлению (НСКУ).

В то же время холдинговой компании часто приходится централизовать управленческие функции и весь менеджмент, включая финансовый.

Следовательно, нормы права в нашем государстве определяют сам процесс централизованного управления в холдинге и обеспечивают расширение ответственности, что приводит к противоречиям с желанием минимизировать риски у управленческого звена [14].

Исходя из результатов исследования, можно выделить следующие предложения по совершенствованию действующего законодательства, направленные на регулирование деятельности холдингов:

- разрешить широкое использование трансфертных цен при совершении сделок между компаниями холдинга;
- централизовать уплату налогов группы на уровне материнской компании или же разрешить одним компаниям группы платить за других;
- упростить перевод и перемещение сотрудников в рамках холдинга;
- предусмотреть солидарную ответственность материнской и дочерней компаний по обязательствам дочерней компании и субсидиарную ответственность дочерних компаний по обязательствам материнской.

Однако до тех пор, пока не все эти предложения реализованы на практике при управлении финансами холдинга на одно из первых мест выходит управление финансовыми отношениями внутри холдинга.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рамках аналитического обзора литературы выделяется проблематика единообразия подходов к финансовому менеджменту в холдингах, который не учитывает специфику отрасли функционирования всех его структурных единиц. Каждое дочернее предприятие имеет особенности территориального расположения, регионального рынка, а, следовательно, уровень конкурентоспособности и оперирования финансами, обусловленный набором внешних и внутренних факторов влияния. Целостное финансовое планирование, учет, анализ и управление должно быть реализовано изначально на уровне бизнес-единиц, с консолидацией их планов и результатов в единое целое - планы и результаты работы единой организации [15].

С учетом процессов глобализации, происходящих в мире, и транснационального характера практически всех крупных мировых промышленных компаний не только несовершенство законодательного регулирования деятельности холдингов, но также отсутствие учета специфики отрасли и индивидуализации уровня эффективности принятых решений конкретными руководящими сотрудниками по вопросам финансового менеджмента оказывает негативное влияние на развитие российской экономики в целом. **iea**

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ:

1. The Economist. (2020) How to prevent a covid-19 slump, and protect the recovery. 19 March 2020.
2. German Council of Economic Experts. (2020) The Economic Outlook in the Coronavirus Pandemic. Special Report 2020. 22 March 2020.
3. WHO. (2020) Global leaders unite to ensure everyone everywhere can access new vaccines, tests and treatments for COVID-19. 24 April 2020.
4. Handforth, Calum. (2020) Bringing the power of global innovation to tackle COVID-19. UNDP. 15 April 2020.
5. Davies, Rob. (2020) We made right choice in ventilator race, says UK consortium head. The Guardian. 21 April 2020.
6. Arutyun A. Khachaturyan, Karine S. Khachaturyan, Anton A. Shirkin Development of Russia's Regions in the Conditions of the Digital Economy: Management, Effectiveness, and Competitiveness // State and Corporate Management of Region's Development in the Conditions of the Digital Economy. Springer Nature Switzerland AG, 2020. P. 25-29. ISBN 978-3-030-46393-9 doi.org/10.1007/978-3-030-46394-6
7. Khachaturian, A.A., Ponomareva, S.V., Melnikova A.S. The Platform of Information and Economic Security of the Russian Industrial Enterprises // Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. Volume 1. – 2020. P. 123-129.
8. Khachaturyan, K.S., Khachaturyan, A.A. The role of digital personnel in the cyber economy // The Cyber Economy Opportunities and Challenges for Artificial Intelligence in the Digital Workplace / Contributions to Economics. Springer Nature Switzerland AG 2019. P. 127-134.
9. Khachaturyan, A.A., Bogoviz, A.V., Lobova, S.V., Ragulina, J.V., Alekseev A.N. The Basic Principles of Functioning and Development of Modern Business Systems // Specifics of Decision Making in Modern Business Systems: Regularities and Tendencies / Emerald Publishing Limited, UK, 2019.
10. Khachaturyan, A.A., Khachaturyan, K.S., Kokhanovskaya, I.I., Fatykhova A.L. Questions of the Estimation of Efficiency of Public Administration in Modern Conditions // SHS Web of Conferences 62, 02002. 2019.
11. Khachaturyan, A.A., Khachaturyan, K.S., Abdulkadyrov, A.S. Model of Innovational Development of Modern Russian Industry // The Impact of Information on Modern Humans -2018. P. 44-51.
12. Khachaturyan, A.A., Ponomareva, S.V. Scientific and technical development of Russia's high-tech companies in the context of introducing the conception "Industry 4.0" and the digital economy development // SHS Web of Conferences 55, 01020. 2018.
13. Alekseev, A.N., Evdokimov, S.Y., Tarasova, A.Y., Khachaturyan, K.S., Khachaturyan, A.A. Financial strategy of development of industry 4.0 in the countries with developing economy // Espacios. 2018. Volume 39. № 12. P. 1.
14. Khachaturyan, A.A., Abdulkadyrov, A.S., Zhigulina, E.P., Sirotkina, N.V. The issues of improving the investment climate and investment attractiveness of Russian industries in the medium-term perspective // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti – 2017. № 5(371). P. 40-43.
15. Ogurtsov E.S., Rylov A.A., Durdyeva D.A., Lebedev N.A., Khachaturyan K.S., Safyan A.M., Rochev K.V., Tsareva G.R. The role of business incubators in supporting economic growth and advancement of small business of the Russian Federation // Indian Journal of Science and Technology. 2016. Volume 9. № 29. C. 89339.

---

## FEATURES OF THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE HOLDING IN MODERN MARKET CONDITIONS

**Dubin Radik Shamilevich**, Master's student of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Krasnogorsk

*Abstract: Purpose: to study the specifics of financial management of holdings in modern conditions of market economy. Objectives: in accordance with the set goal, the article solved the problem of an analytical review of the theoretical and practical developments of domestic and foreign specialists, on the basis of which the author's conclusions were made, substantiated by confirmed information data, the results of empirical research. Methods: the research methodology is presented in the form of an analysis of theoretical basis of the main provisions of economic theory and financial management. The methodological basis was formed by scientific achievements in the field of microeconomics, management, organization financing, mathematical foundations of financial analysis, information technology. In achieving the goal of the study, general scientific and special methods were used: logical, systemic, comparative, statistical and financial analysis. Results: highlighted the problematic of the study of financial management systems in the activities of holdings, which is due to the fact that making appropriate decisions in financial management is often associated with the creation of a large number of internal and external financial and organizational ties between subsidiaries. Conclusions: in order to organize an effective financial management system of the holding, the company's management must have a well-grounded clear idea of its financial condition at all management levels. The practice of leading holdings shows that an effective financial control mechanism allows managing all parts of the holding as a single economic organism, which leads to minimization of the tax base, coordination of investments, financial transactions, etc. Taking into account the peculiarities of financial management of this type of business structures should include the development of an effective mechanism for financial control over its structural components by monitoring the financial condition, evaluating the effectiveness and improving financial performance and a program to support companies that are part of the holding structure.*

**Key words:** holding, financial management, management, organization, integration

### REFERENCES:

1. The Economist. (2020) How to prevent a covid-19 slump, and protect the recovery. 19 March 2020.
2. German Council of Economic Experts. (2020) The Economic Outlook in the Coronavirus Pandemic. Special Report 2020. 22 March 2020.
3. WHO. (2020) Global leaders unite to ensure everyone everywhere can access new vaccines, tests and treatments for COVID-19. 24 April 2020.
4. Handforth, Calum. (2020) Bringing the power of global innovation to tackle COVID-19. UNDP. 15 April 2020.
5. Davies, Rob. (2020) We made right choice in ventilator race, says UK consortium head. The Guardian. 21 April 2020.
6. Arutyun A. Khachaturyan, Karine S. Khachaturyan, Anton A. Shirkin Development of Russia's Regions in the Conditions of the Digital Economy: Management, Effectiveness, and Competitiveness // State and Corporate Management of Region's Development in the Conditions of the Digital Economy. Springer Nature Switzerland AG, 2020. P. 25-29. ISBN 978-3-030-46393-9 doi.org/10.1007/978-3-030-46394-6
7. Khachaturian, A.A., Ponomareva, S.V., Melnikova A.S. The Platform of Information and Economic Security of the Russian Industrial Enterprises // Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration. Volume 1. – 2020. P. 123-129.
8. Khachaturyan, K.S., Khachaturyan, A.A. The role of digital personnel in the cyber economy // The Cyber Economy Opportunities and Challenges for Artificial Intelligence in the Digital Workplace / Contributions to Economics. Springer Nature Switzerland AG 2019. P. 127-134.
9. Khachaturyan, A.A., Bogoviz, A.V., Lobova, S.V., Ragulina, J.V., Alekseev A.N. The Basic Principles of Functioning and Development of Modern Business Systems // Specifics of Decision Making in Modern Business Systems: Regularities and Tendencies / Emerald Publishing Limited, UK, 2019.
10. Khachaturyan, A.A., Khachaturyan, K.S., Kokhanovskaya, I.I., Fatykhova A.L. Questions of the Estimation of Efficiency of Public Administration in Modern Conditions // SHS Web of Conferences 62, 02002. 2019.
11. Khachaturyan, A.A., Khachaturyan, K.S., Abdulkadyrov, A.S. Model of Innovational Development of Modern Russian Industry // The Impact of Information on Modern Humans -2018. P. 44-51.



12. Khachaturyan, A.A., Ponomareva, S.V. Scientific and technical development of Russia's high-tech companies in the context of introducing the conception "Industry 4.0" and the digital economy development // SHS Web of Conferences 55, 01020. 2018.
13. Alekseev, A.N., Evdokimov, S.Y., Tarasova, A.Y., Khachaturyan, K.S., Khachaturyan, A.A. Financial strategy of development of industry 4.0 in the countries with developing economy // Espacios. 2018. Volume 39. № 12. P. 1.
14. Khachaturyan, A.A., Abdulkadyrov, A.S., Zhigulina, E.P., Sirotkina, N.V. The issues of improving the investment climate and investment attractiveness of Russian industries in the medium-term perspective // Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii, Seriya Tekhnologiya Tekstil'noi Promyshlennosti – 2017. № 5(371). P. 40-43.
15. Ogurtsov E.S., Rylov A.A., Durdyeva D.A., Lebedev N.A., Khachaturyan K.S., Safyan A.M., Rochev K.V., Tsareva G.R. The role of business incubators in supporting economic growth and advancement of small business of the Russian Federation // Indian Journal of Science and Technology. 2016. Volume 9. № 29. C. 89339.

---

**При использовании материалов статьи необходимо использовать данную ссылку:**

Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И., Евсейчев А.И. Гармонизация феноменологических процессов экономического анализа в условиях цифровой экономики: цифровая экономика как парадигма качества // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2020. № 5. (57). С. 65-74

УДК 004.42

## **ГАРМОНИЗАЦИЯ ФЕНОМЕНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА КАК ПАРАДИГМА КАЧЕСТВА**

**Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И., Евсейчев А.И.**

*В статье приведены концепты состояния функционирования цифровой экономики как компоненты парадигмы качества экономики, обеспечивающие формирование цифровой экономической среды устойчивой гармонизации феноменологических процессов экономического анализа.*

*В заключении отмечается, что качество экономики в оптимальном идентифицируется по критерию ценности (полезности) в соответствии со структурой информационного вектора качества TQM (Total quality management) как комплексное качество продукции экономических слоев (отраслей экономики) расслоенного экономического пространства Минковского, обеспечивающих гарантированный уровень качества жизни населения. Расслоенное экономическое пространство Минковского функционирует как ядро качества расслоенного экономического евклидова пространства, в котором временная координата функционирует как координата временного комплексного качества экономических слоев пространства. Феноменология парадигмы настраивает методологию парадигмы качества экономики. При этом парадигмальная наблюдаемость и парадигмальная управляемость вскрывают собственные характеристики качества феноменов парадигм качества по структуре качества информационного вектора TQM: философское (феноменологическое) качество продукции, механистическое качество продукции, кибернетическое качество продукции, системное качество продукции, информационное качество продукции.*

**Ключевые слова:** качество, труд, феноменология, анализ, эффективность, производительность труда.

---

---