

Формирование российской рыночной экономики представляет собой процесс, который нельзя свести к некоторому стандарту. Оригинальные рыночные механизмы и новые формы институтов порождаются не как заимствование, а как результат творческого подхода к организации экономической деятельности. К числу таких новаций относятся управляющие компании, ФПГ и т. д. В статье анализируется одно из таких оригинальных явлений – формирование групп юридически самостоятельных предприятий.

Российская находка: конгломерат под вывеской холдинга

К. Н. ВАЛОВ,
*группа компаний «АртБизнесЛайн»,
Новосибирск*

Процесс освоения рыночных механизмов в современной российской экономике идет собственным оригинальным путем. Так, группы компаний в современной России заметно отличаются от холдингов и финансово-промышленных групп 1990-х годов. Типичнее всего это проявляется на примере малого и среднего бизнеса.

Как появляются группы?

Типичная российская компания начинается с накопления первоначального капитала, на основе которого можно начать единственный бизнес. С течением времени собственник понимает, что существуют объективные границы развития его дела: кадровые ограничения, пределы рыночной ниши, насыщенность рынка и т. п. И если бизнес приносит достаточно средств, чтобы увеличивать дело, приходится размышлять, куда же вложить их, помимо имеющегося бизнеса.

Кроме того, предприниматель начинает понимать, что иметь единственный бизнес в современных условиях российского рынка крайне рискованно. И в стремлении либо использовать

© ЭКО 2008 г.



накопленные средства, либо снизить риски, он начинает новый бизнес в других сферах.

Почему же новый бизнес слабо связан с существующим? При тесной связи риски не уменьшаются. Кроме того, появившиеся инвестиционные средства отечественный предприниматель не может вкладывать по тем же финансовым каналам, что и его коллеги за рубежом, в силу неразвитости российской финансово-кредитной системы. Поэтому открытие параллельного бизнеса представляется, за редким исключением, объективно неизбежным.

Появляется еще один бизнес, потом еще, и в результате собственник оказывается в кругу множества бизнесов. И тогда приходит понимание, что для управления их текущей деятельностью нужно создавать управляющую компанию. Законодательно понятие «управляющая компания» определено в России для целей управления имуществом в инвестиционных фондах, кредитных, лизинговых компаниях и управления средствами негосударственных пенсионных фондов¹. Под ней понимается юридическое лицо, имеющее лицензию на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами. Однако в России наиболее распространен вид управляющих компаний, пока не попавший в сферу внимания законодателей, — компании, которые выполняют функции управления в отношении некоторой группы компаний реального сектора экономики.

Группа компаний в российском бизнесе

В результате вышеописанного процесса появляются группы компаний, которые не имеют формальных юридических связей. Их связывает лишь то, что всегда есть некоторая группа («ядро») физических лиц — совладельцев всех компаний группы.

На заре зарождения кооперативов и малых предприятий в России многие пытались браться сразу за несколько различных видов деятельности, однако постепенно сосредоточивались на одном виде работ или услуг или небольшом их числе.

¹ Федеральный закон от 29.11.01 № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах»; федеральный закон от 07.05.98 № 75-ФЗ «О негосударственных пенсионных фондах».

По мере роста и развития все больше организаций пытаются направить аккумулированные ресурсы в те сферы, которые им кажутся наиболее привлекательными.

Для современной экономики с развитой структурой отношений не подходят описания, базирующиеся на разовых сделках взаимно не зависимых участников рынка. Концентрация и централизация капитала и производства приводят не только к образованию монополий, но и к появлению иных структур, различного рода объединений юридически самостоятельных субъектов (юридических лиц), связанных отношениями экономической, а не юридической зависимости.

Такие системы стали возникать как в результате добровольного объединения капиталов на основании договорных форм с целью производственной кооперации или разделов рынков сбыта, так и путем принудительных поглощений, «враждебных захватов», создания «систем участия» в капитале посредством скупки и обмена акций, системы долговых отношений и т. д.² Подобные компании не идут на полное слияние, а создают тот или иной механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями. В связи с этим возникает принципиально новый вид компаний: речь уже идет не об отдельных предприятиях, а о юридически не оформленных объединениях формально независимых компаний.

До сих пор ни в отечественной, ни в мировой практике не существует общепринятого термина для обозначения подобных объединений. Используются понятия «интегрированная корпоративная структура», «связанно-диверсифицированная система», «интергломерат», «интегрированная бизнес-группа», «холдинг», «холдинговая компания», «связанные предприятия», «система компаний», «организация организаций», «товарищество товариществ», «товарищество второй ступени», а также «группа компаний» или просто «группа». Последних двух терминов мы и будем придерживаться в данной статье, хотя сразу отметим, что ни один из приведенных терминов не имеет четкого юридического определения.

² Ленин В. И. Империализм как высшая стадия капитализма. Полн. собр. соч. Т. 27. М., 1977. С. 327.

В Великобритании и США, в сфере англо-саксонской системы права, такие объединения называются «холдингами» независимо от того, оформлены они юридически или нет. В Германии они получили наименование «связанных предприятий» (например, концерны, картели, тресты и т. п.). В России по советской традиции придерживаются германской (континентально-европейской) терминологии, используемой в марксистской политической экономии, однако после получения образования выпускнику вуза придется заново осваивать англо-американскую систему понятий.

Холдинги как первый шаг к новым российским организационным структурам

Предприятия холдингового типа впервые появились в США в конце XIX века как разновидность компаний финансового типа, создаваемых для владения контрольными пакетами акций других компаний в целях контроля над деятельностью и управления. Юридическая основа создания холдингов была заложена в 1889 г. в штате Нью-Джерси, одном из наиболее свободных для предпринимательства. В основу этого процесса легло англо-американское законодательство, основанное на прецедентном праве.

Организация трестов, являвшихся на тот момент крупными монополистическими корпорациями, позволяла этим объединениям в форме холдинговых структур обходить антитрестовский закон Шермана, поскольку предприятия, входящие в холдинг, сохраняли формальную независимость от головной компании. Поэтому после 1889 г. многие трестовские объединения в США были преобразованы в компании холдингового типа³.

Понятие «холдинг» определяется как тип организации бизнеса, который дает возможность материнской компании и ее директорам контролировать другие фирмы (дочерние). Данная структура позволяет свести к минимуму внешние риски, дает выигрыш за счет объединения налогов, текущих расходов и легкости изъятия капиталовложений. Юридическое определение

³ Шиткина И. С. Предпринимательские объединения. М.: Юрист, 2001. С. 32.

холдинга различается в зависимости от конкретной законодательной системы. Законодательство некоторых стран требует, чтобы холдинг владел 80% или даже 100% акций дочерних предприятий, в то время как в других странах установленная необходимая доля в пределах 5% акций⁴.

Основываясь на имеющихся в отечественной литературе определениях понятия «холдинг», под холдингом можно понимать некоторую совокупность определенным образом связанных между собой юридических лиц – субъектов предпринимательской деятельности или компанию, способную определять решения дочерних и зависимых обществ. В общем виде можно утверждать, что холдинговая компания – это юридическое лицо, осуществляющее тем или иным образом контроль над рядом других юридических лиц. Контроль в холдинговой компании основан на владении акциями дочерних и зависимых предприятий. В то же время возможны и иные формы участия в капитале дочерних компаний.

В России возникновение холдингов пришлось на 1990-е годы, когда происходил процесс приватизации государственного сектора экономики (хотя данные концепции были известны еще в дореволюционной России и СССР). Сопряжено это было с несколькими обстоятельствами: развитием и динамикой свободных рыночных отношений в начале 1990-х годов; возросшей ролью акционерных обществ и капиталов; перераспределением функций между изготовителем и продавцом, а также содействием кооперации предприятий-смежников; стремлением объединить усилия нескольких предприятий в определенной сфере или отрасли; осуществлением согласованной инвестиционной политики. Холдинги могли организовываться на основе предприятий, входящих в объединение (ассоциацию, концерн) или находящихся в ведении органов государственного управления и местной администрации с согласия антимонопольных органов⁵.

Холдинговая структура адекватно подходила для разгосударствления крупных предприятий, концернов и объединений при сохранении технологических и кооперационных связей

⁴ <http://www.businessdictionary.com/definition/holding-company.html>

⁵ Закон РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» от 3 июля 1991 г. Ст. 8 // ВВС РСФСР. 1991. № 27. Ст. 927.

между входящими в их организационную структуру единицами. Корпорации холдингового типа с долей государственного участия сложились в России преимущественно в отраслях, относящихся к естественным монополиям, либо к демонополизированным отраслям, в которых утрата государственного контроля была нежелательна по стратегическим соображениям. Помимо топливно-энергетического комплекса возникло около 100 холдинговых компаний с участием государства, среди которых «Связьинвест», «Рослеспром», «Российская металлургия», «Российская электроника» и др.⁶ Все они принципиально отличаются от современных государственных корпораций, которые наделяются свободными бюджетными средствами.

Правовой основой образования холдинговых компаний в процессе приватизации стало «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 компаний⁷.

Согласно положению, холдинговой компанией признается предприятие независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий, именуемых дочерними. Холдинговые компании и их дочерние предприятия создаются в форме открытых акционерных обществ. При этом положение распространяет свое действие на акционерные общества с 25%-м участием государства в их уставном капитале (п. 1.2.). Указанное Положение со временем должно было быть заменено более фундаментальным и юридически проработанным, но до сих пор оно остается единственным действующим нормативным актом, в котором предпринята попытка системного правового регулирования данного вида предпринимательских объединений. Судя по многочисленным публикациям, нормы Положения подвергаются жесткой критике как со стороны ученых-правоведов, так

⁶ Петухов В. Н. Корпорации в российской промышленности: законодательство и практика. М., 1999. С. 3.

⁷ Утверждено Указом президента РФ № 1392 от 16 ноября 1992 г. «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» //САПП РФ. 1992. № 21 (с изм. и доп.).

и со стороны предпринимателей. Именно с этого Положения началось особое, российское развитие холдингов.

В настоящее время Гражданский кодекс РФ допускает создание холдинговой компании (напрямую не используя при этом понятие «холдинг») с участием в качестве основного любого хозяйственного общества и товарищества, а в качестве дочернего или зависимого — только хозяйственного общества (акционерного, с ограниченной, дополнительной ответственностью) (ст.105, 106). Возможность иного состава участников не просматривается⁸.

Правовое регулирование холдингов осуществляется в России в настоящий момент в рамках гражданского законодательства через категории основного и дочерних хозяйственных обществ (ст. 105 и 106 ГК РФ, ст. 6 федерального закона «Об акционерных обществах», ст. 6 федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью») и явно отстает от требований предпринимательской практики.

Федеральный закон «Об акционерных обществах» (ст. 48, п. 1.18) гласит, что принятие решения об участии в холдинговых компаниях, финансово-промышленных группах, ассоциациях и иных объединениях коммерческих организаций относится к компетенции общего собрания акционеров. В антимонопольном законодательстве вообще отсутствует понятие «холдинговая компания», эти хозяйствующие субъекты относятся к группе лиц («Закон о конкуренции» ст. 4).

В отличие от западной практики постепенного формирования холдингов, подобные компании в современной России первоначально создавались как форма разгосударствления крупных объединений и предприятий и как способ реорганизации несовместимых с рынком отживших государственных управленческих структур. Во многом это определило распространенность такой организационной структуры для групп компаний, когда собственность не связанных между собой юридических лиц принадлежит единственному собственнику.

Впрочем, компании холдингового типа возникли в России не только исключительно в рамках приватизационного

⁸ Шиткина И. С. Предпринимательские объединения. М.: Юристъ. 2001. С. 64, 67.

законодательства в соответствии с «Временным положением о холдинговых компаниях». Они появлялись и в результате естественных интеграционных процессов концентрации производства и капитала, восстановления разрушенных технологических взаимосвязей хозяйствующих субъектов, входящих ранее в промышленные и производственные объединения. Россия, по мнению некоторых авторов, является страной с традициями ведения крупного бизнеса в отличие от многих других европейских стран, экономический фундамент которых составляет малое и среднее предпринимательство⁹.

Холдинги в России возникали также и в результате укрупнения организаций, когда после реорганизации или учреждения на месте одного юридического лица появляется группа хозяйственных обществ, включая основное предприятие и дочерние. Нередко холдинги создавались на базе заводов за счет выделения основных производств в самостоятельные подразделения с приданием им статуса юридического лица.

Предприятие «Ижорские заводы» (Санкт-Петербург) выделило в дочерние предприятия все основные и вспомогательные производства. Были созданы юридические лица «Ижора-Сталь» (металлургическое производство), «Энергомаш» (энергетическое машиностроение), «Картэкс» (горные экскаваторы) и т. д. Однако руководство холдинга столкнулось с рядом проблем. Монополизм металлургов и энергетиков привел к серьезному повышению внутренних цен. Когда усилиями руководства холдинга цены были приведены в порядок, начались приписки: поставщики в счетах завышали фактически оказанный объем услуг. Ведь главным критерием выживаемости для каждой «дочки» считалась прибыль. Возникла угроза выполнению предположенных комплексных заказов, например, по атомному машиностроению, в работе над которыми должны были быть задействованы все дочерние предприятия. Управляемость структурой резко снизилась, и тогда все дочерние предприятия были снова объединены в единый завод, в единое юридическое лицо.

Таких примеров множество, но в каждом одна и та же российская специфика – юридическая неопределенность, неоформленность взаимоотношений между компаниями, ставших самостоятельными.

⁹ Шиткина И. С. Холдинги. Правовой и управленческий аспекты. М., 2003. С. 33.

В условиях становления рыночной экономики холдинговые компании в России возникали как в результате интеграции нескольких организаций одной отрасли, так и межотраслевой интеграции. Нет даже официальных статистических данных о числе организаций-холдингов в РФ, но «анализ курсирующих в различных публикациях сведений позволяет сделать вывод, что число фактических холдингов достаточно велико (в угольной, нефтяной отраслях, сфере профессионального фондового рынка)»¹⁰.

На данном разделении формальных и фактически действующих холдингов имеет смысл остановиться подробнее, поскольку оно объясняет причины появления групп формально не связанных между собой компаний и обособления функций, которые затем передаются в управляющую компанию.

При этом существует несколько причин, тормозящих объединение предприятий группы в единую структуру. Одни из них можно отнести к разряду «книжных»: ссылки на антимонопольные ограничения и стремление минимизировать налоги через разделение финансовых и товарных потоков. Другие сдерживающие причины основываются на здравом смысле.

Так, наличие разнородных диверсифицированных и формально независимых бизнесов повышает устойчивость всей совокупности бизнесов. Параллельное ведение одного бизнеса, связанного с недвижимостью, и другого, связанного с удовольствием, обеспечивает некоторый аналог хеджирования. Если дела плохо пойдут на одном, то развиваться будет другой. Минус – снижается управляемость совокупным бизнесом.

В современной отечественной практике существуют также и предвзятые мнения о причинах, стимулирующих объединение компаний в единую структуру. Главный из них – ссылка на трудности с привлечением инвестиций в холдинг, если нельзя доказать юридическую связь всех входящих в него компаний. Но первые же IPO российских компаний, которые проводились под руководством или при участии иностранных специалистов, показали, что доказательство юридической взаимосвязанности формально независимых компаний не вызывает особых трудностей даже перед лицом придирчивых участников мирового фондового рынка.

¹⁰ Фельдман А. Б. Управление корпоративным капиталом. М., 1999. С. 111.

В 1996–1999 гг. в Государственной думе Федерального собрания РФ обсуждался проект так и не утвержденного федерального закона «О холдингах». Согласно проекту, холдинг – это совокупность двух и более юридических лиц (участников холдинга), связанных между собой отношениями (холдинговыми отношениями) по управлению одним из участников (головной компанией) деятельностью других участников холдинга на основе права головной компании определять принимаемые ими решения. В холдинг могут входить коммерческие организации различных организационно-правовых форм, если иное не установлено федеральными законами. Как это и соответствует мировой практике. Холдинговая компания, согласно упомянутому неутвержденному закону, – это предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий¹¹. Холдинговые отношения могут возникать в следующих случаях (ст. 3).

Имущественный холдинг – если преобладает участие головной компании, являющейся хозяйственным обществом или хозяйственным товариществом в капитале других юридических лиц, также являющихся хозяйственными обществами или хозяйственными товариществами. Появляется он и после решения (нормативного правового акта о создании холдинга), принятого в пределах своей компетенции собственником имущества унитарного предприятия, если все участники холдинга – унитарные предприятия.

Договорный холдинг – если имеется договор о создании холдинга между головной компанией и участниками холдинга или договора между головной компанией и участниками (учредителями, акционерами, товарищами) других юридических лиц.

Но на этих двух категориях холдингов проект закона не останавливался и вводил параллельно такие условия, как способность руководящих органов головной компании определять состав или решения руководящих органов других юридических лиц. А кроме того, условием появления холдинга могло

¹¹ Указ президента РФ от 16.11.1992 № 1392 «О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий» (вместе с «Временным Положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества») //Российская газета. 1992. № 251.

быть постановление правительства РФ, принятое «в соответствии с настоящим федеральным законом».

Закон «О холдингах», принятый Государственной думой в декабре 1999 г. и одобренный Советом Федерации в июле 2000 г., был отклонен президентом РФ 20 июля 2001 г. с жесткой формулировкой, что при его разработке четко не были определены экономическая и юридическая цели создания холдинга, а также регламентация его деятельности. Отмечалось, что законопроект содержит большое количество неясных положений, применение которых затруднено, а отдельные положения противоречат Гражданскому кодексу РФ и другим федеральным законам. В октябре 2001 г. была создана согласительная комиссия, но и в ее редакции, уже с учетом предложений главы государства, закон был отклонен в феврале 2002 г.

Государственная дума на пленарном заседании 7 июня 2002 г. сняла проект закона «О холдингах» с повторного рассмотрения¹², и он до сих пор не принят.

В настоящее время деятельность управляющих компаний регламентируется федеральными законами «Об акционерных обществах» (от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ, ст. 69), «Об обществах с ограниченной ответственностью» (от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ, ст. 33 и 42), «Об инвестиционных фондах» (от 29 ноября 2001 г. № 156-ФЗ, ст. 3). Но следует учитывать, что основные отсылки по юридическому статусу холдингов и управляющих компаний делаются на не утвержденный президентом РФ проект федерального закона и нормативный акт («Временное положение»), которое, как уже отмечалось, не соответствует позднее принятым законам и кодексам.

Естественным результатом правовой неопределенности в этой сфере оказалось превращение термина «холдинг» из наименования категории юридических лиц в часть имени собственного. Огромное количество предприятий используют в своих названиях термины «холдинг» или «холдинговая компания». Но под этим названием объединяется множество разнообразных структур, существенно различающихся между собой. Гражданским кодексом РФ не запрещено включать

¹² Постановление ГД ФС РФ от 27.06.2001 № 1696-III ГД «О повторном рассмотрении Федерального закона «О холдингах» (Проект № 99049555-2) // СЗ РФ. 2001. № 28. Ст. 2846.

в фирменное наименование сведения, не предусмотренные законом, различные аббревиатуры и т. п.

При этом, однако, действуют некоторые ограничения. Слово «холдинг» в наименовании компании указывает на определенный вид предпринимательской деятельности, на возможность оказания влияния на дочерние и зависимые предприятия в силу владения контрольными пакетами акций или долями в уставном капитале, по договору или в силу иных условий. Но пока оно имеет лексическое, а не юридическое значение. Это – имя, а не категория.

Финансово-промышленные группы

Еще одна не вполне удачная форма создания объединений предприятий в современной рыночной экономике России – финансово-промышленная группа (ФПГ). Она также представляет собой совокупность юридических лиц, действующих как одно основное и несколько дочерних обществ. Статус ФПГ получает центральная компания, учреждаемая всеми участниками, которые имеют право на управление этой компанией.

Цель ФПГ – технологическая и экономическая интеграция, поэтому в ее составе обязательно должны быть, во-первых, промышленная компания (предприятие, производящее товары, работы, услуги), во-вторых, банк или кредитная организация. Холдинг, в отличие от ФПГ, не обладает собственным производством (только пакетами акций).

Например, у ФПГ «Альфа-Групп» материнской структурой является гибралтарская STF Holdings Ltd., которая через цепочку офшоров контролирует ее активы. Как и холдинг, ФПГ не является организационно-правовой формой, она может существовать в виде хозяйственного общества, ассоциации, союза и т. д.

Ситуации, когда одни и те же лица ведут свой бизнес через несколько организаций, в России достаточно распространены. Однако ввиду отсутствия единого толкования понятия «холдинг» и соответствующего разработанного национального законодательства, а также в целях унификации терминологии многочисленных объединений компаний, следует отказаться от этого термина и заменить его более широким понятием «группа

компаний». Именно термин «группа» все шире используется в научной литературе как характеристика совокупности компаний, объединенных имущественно, но не организационно.

Чаще всего дочерние компании учреждаются не по соображениям производственной необходимости, а из желания укрыть прибыли от фиска или кредиторов, избежать налогообложения либо ограничительного действия законодательства в странах, где оперирует компания. Имеют место и такие «психологические» причины, как стремление отвести угрозу национализации, скрыть истинные размеры предприятия. Многие из дочерних компаний и являются такими «обществами-фасадами»¹³.

Привлекательность такой организации бизнеса во многом определяется возможностями, которые она предоставляет предпринимателям. Основные среди них, на наш взгляд, – снижение предпринимательских рисков, перераспределение средств внутри группы компаний, а также установление в ней централизованного управления.

Положительный момент создания группы компаний – увеличение эффективности бизнеса по сравнению с разрозненными ресурсами, существовавшими в организациях до их интеграции в единую структуру. Это повышение общей рентабельности за счет исключения внутренней конкуренции и бартерных взаимоотношений, а также создание и развитие собственной системы товародвижения на более высоком, в том числе и на общефедеральном уровне. Например, функционирование компаний в структуре группы позволяет консолидировать систему закупок товаров, осуществлять централизованные заказы и рассчитывать на получение больших скидок – как для крупных дистрибуторов какого-либо вида продукции. Можно отметить и такие плюсы, как возможность передачи активов между компаниями группы, которая в определенных законом случаях может не облагаться налогом на прибыль¹⁴. Кроме того, наличие в группе нескольких компаний позволяет минимизировать и гражданско-правовые риски по сделкам, распределяя их между несколькими компаниями.

¹³ Кулагин М. И. Государственно-монополистический капитализм и юридическое лицо // Избр. тр. М., 1997. С. 138–140.

¹⁴ Налоговый кодекс РФ. Ст. 251. п. 1.11.

Группа сама по себе не является юридическим лицом, поэтому его не надо регистрировать. Взаимоотношения между компаниями, входящими в группу, строго не регламентируются, а иногда и вообще подчинены общим правилам отношений между организациями.

Вместе с тем существует вероятность признания участников группы взаимозависимыми лицами и применения случаев контроля за ценами, указанными в сделках между ними, по правилам ст. 40 Налогового кодекса РФ. В России это – элемент налогового законодательства, тогда как в большинстве стран мира это – норма, прежде всего, гражданского и антимонопольного законодательства. Передача товаров, выполнение работ, оказание услуг между участниками холдинга будет считаться реализацией по ст. 39 НК РФ, и, как правило, эти сделки будут облагаться НДС.

Многие собственники время от времени стремятся напрямую управлять взаимоотношениями между компаниями группы. Понятно, что такие действия противоречат характеру юридических отношений между организациями. В объединениях, состоящих из самостоятельных юридических лиц, хотя и связанных отношениями экономической зависимости, никакой организационно-распорядительный документ не может «перейти административные границы» юридического лица. Любые решения органов управления одной из компаний группы (приказ генерального директора, решение совета директоров или общего собрания акционеров) «напрямую» не могут применяться в других компаниях. Они должны быть в установленном законодательством порядке оформлены как решения компетентных органов управления других компаний.

Особенности управления группой компаний определяются в зависимости от структуры бизнеса, степени его диверсификации. Но в любом случае должна сохраняться прозрачность принятия управленческих решений на уровне отдельных компаний. В противном случае, если управленческое решение на уровне отдельно взятой компании группы будет противоречить интересам ее развития, понижать заработки наемного персонала или ущемлять интересы миноритариев, оно может быть оспорено в судебном порядке.