

**УДК 33****Влияние организационной структуры холдингов на эффективность управления дочерними компаниями****Синица Максим Павлович**

Исполнительный директор,  
ООО «ФосАгро-Регион»,  
119333, Российская Федерация, Москва, Ленинский пр., 55/1, с. 1;  
e-mail: macasin@yandex.ru

**Якунин Михаил Аркадьевич**

Доцент,  
Российский государственный геологоразведочный университет,  
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: yakuninma@mgi.ru

**Аннотация**

Организационная структура холдинга представляет собой многослойную и сложную систему управления и контроля, которая варьируется в зависимости от множества факторов, включая размер компании, отраслевую специфику, географическое распределение и стратегические цели. Наиболее распространёнными типами организационных структур холдингов являются централизованные, децентрализованные и гибридные формы. Каждая из этих структур имеет свои особенности, преимущества и недостатки, которые необходимо взвесить при выборе оптимального подхода к управлению холдингом. Централизованная структура холдинга характеризуется строгой иерархией и высокой степенью контроля со стороны центрального офиса. Этот тип структуры предполагает, что основные функции управления, такие как стратегическое планирование, финансовый контроль, маркетинг и кадровая политика, сосредоточены в головной компании. В дочерних компаниях реализуются преимущественно операционные функции, они подчиняются жесткому контролю и отчётности перед головным офисом. Преимущества такой структуры заключаются в её способности обеспечивать единообразие и согласованность действий, что особенно важно для компаний, работающих в высокорегулируемых отраслях или на конкурентных рынках. Однако высокая степень централизации может создавать проблемы с оперативностью принятия решений и снижать гибкость адаптации к изменяющимся условиям рынка.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Синица М.П., Якунин М.А. Влияние организационной структуры холдингов на эффективность управления дочерними компаниями // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 632-644.

**Ключевые слова**

Условия рынка, структуры, функция управления, планирование, адаптация.

## Введение

Согласно самым общим представлениям, в децентрализованной структуре холдинга значительная часть полномочий и ответственности перекладывается на дочерние компании. Здесь каждая дочерняя компания обладает значительной степенью автономии в отношении принятия решений, управления операциями и разработки стратегий, что позволяет ей более оперативно реагировать на изменения рынка и специфические требования клиентов. Преимущества децентрализации включают в себя большую гибкость, адаптивность и возможность учета локальных особенностей бизнеса. Однако, при этом возникает риск несогласованности действий между различными подразделениями холдинга, что может приводить к дублированию функций, неэффективности и субоптимальному использованию ресурсов. Для успешного функционирования децентрализованной структуры требуется хорошо налаженная система коммуникации и эффективные механизмы координации и контроля.

Гибридные формы организационных структур холдингов объединяют элементы как централизованных, так и децентрализованных моделей, стремясь максимизировать их преимущества и минимизировать недостатки. В гибридных структурах центральный офис может сохранять контроль над ключевыми стратегическими и финансовыми вопросами, в то время как дочерним компаниям предоставляется автономия в операционных вопросах и управлении на местном уровне. Этот подход позволяет сохранить необходимую степень согласованности и единообразия в стратегических вопросах, одновременно обеспечивая гибкость и адаптивность на оперативном уровне [Молохович, 2021]. Гибридные структуры могут быть особенно полезны для крупных и диверсифицированных холдингов, работающих в различных отраслях и географических регионах.

Использование гибридной формы также позволяет эффективно распределять ресурсы, минимизировать риски и оптимизировать процессы внутри холдинга. При этом важно осознавать, что подобная структура требует высококвалифицированного менеджмента, способного эффективно управлять балансом между централизацией и децентрализацией. Это связано с тем, что каждое дополнительное звено управления увеличивает сложность и требует включения дополнительных механизмов контроля для обеспечения синергии между различными частями холдинга.

## Основное содержание

Выбор организационной структуры холдинга часто зависит от стратегических приоритетов и операционных задач, стоящих перед компанией. Например, холдинги, ориентированные на глобальные рынки, могут отдавать предпочтение централизованным структурам, чтобы обеспечить глобальную координацию и соответствие международным стандартам. Напротив, холдинги, деятельность которых сосредоточена в различных отраслях, могут избрать децентрализованную структуру для учёта специфики каждого отдельного направления бизнеса (табл. 1).

**Таблица 1 - Типы организационных структур холдингов**

Тип организационной структуры	Описание	Примеры
Федеральная (Decentralized)	Дочерние компании имеют высокую степень автономии в принятии решений	Alphabet Inc. (Google)

Тип организационной структуры	Описание	Примеры
Централизованная (Centralized)	Центральное руководство принимает ключевые решения для всех дочерних компаний	Berkshire Hathaway
Смешанная (Hybrid)	Сочетание элементов как централизованной, так и децентрализованной структур	Siemens AG

Однако, реализация структуры любой из моделей управления требует тщательной проработки и анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на деятельность холдинга [Синица, 2023]. Необходимо учитывать такие аспекты, как культура компании, уровень развития информационных технологий, особенности регуляторной среды, а также степень зрелости управленческой команды.

В условиях стремительно меняющегося рынка и повышенной конкурентной среды особенно актуальным становится вопрос об управлении изменениями и адаптации организационной структуры к новым вызовам и возможностям. Гибкость и способность к быстрому переосмыслению и адаптации стратегий и структур становятся важными конкурентными преимуществами для современных холдингов.

Таким образом, выбор и реализация организационной структуры холдинга представляет собой сложную и многогранную задачу, требующую всестороннего анализа и взвешенного подхода. Независимо от выбранной модели управления, успех холдинга во многом будет зависеть от способности эффективно сочетать централизацию и децентрализацию, а также от умения адаптироваться к изменениям во внешней среде. В конечном итоге, оптимальная организационная структура должна учитывать особенности конкретного холдинга и быть направлена на достижение его стратегических целей и устойчивого развития.

Стратегическое управление является основополагающим элементом успешного функционирования любого предприятия. В основе стратегического управления лежит не только разработка и реализация стратегий, но и тщательное долгосрочное планирование. Влияние структуры организации на данные процессы является значительным, так как сама структура определяет направление и эффективность будущих экономических решений.

Разработка стратегий является одним из ключевых этапов стратегического управления. Здесь структура организации оказывает влияние на каждый аспект этого процесса [Панфилова, 2022]. Организационная структура, которая может быть линейной, матричной, функциональной или дивизиональной, определяет характер взаимодействий между различными уровнями и подразделениями предприятия. Например, в линейной структуре управления коммуникации происходят по вертикали, что обеспечивает четкость команд и ответственности. Однако это может замедлить внедрение изменений, вследствие чего стратегические инициативы могут терять свою актуальность из-за длительных цепочек принятия решений.

Примеры компаний с разными организационными структурами показывают разные результаты стратегического управления. В компаниях с более плоской структурой, где наблюдается меньшая иерархия, коммуникации происходят быстрее, и процессы разработки стратегии более гибкие. Быстрая реакция на изменения внешней среды позволяет таким организациям успешно реализовывать свои стратегические инициативы. В то же время, компаниям с более традиционной иерархической структурой бывает сложнее адаптироваться к новым условиям, что может негативно сказаться на их конкурентоспособности (табл. 2).

Переходя к реализации стратегий, следует отметить, что структура организации опять-таки играет ключевую роль. В рамках функциональной структуры, например, каждый отдел может

разрабатывать и выполнять свои задачи в рамках общей стратегии компании. Это способствует глубокой специализации и экспертизе, но может усложнить координацию между различными функциями. В условиях дивизиональной структуры, наоборот, каждая отдельная бизнес-единица может быть более самостоятельной в реализации стратегии, что способствует большей гибкости и адаптивности. Однако такая структура требует высокой степени контроля и координации со стороны центрального руководства.

**Таблица 2 - Метрики эффективности управления дочерними компаниями**

Метрика	Описание	Метод измерения
Финансовая производительность	Доход, прибыль, возврат на капитал	Анализ финансовых отчетов
Операционная эффективность	Время выполнения процессов, ресурсозатраты	KPI и внутренние отчеты
Рыночное положение	Доля рынка, количество новых клиентов	Маркетинговые исследования и отчеты
Удовлетворенность сотрудников	Уровень удовлетворенности персонала, текучесть кадров	Опросы сотрудников, анализ данных HR

Примеры из реального мира показывают, что компании с более дивизиональной структурой, такие как General Electric или Johnson & Johnson, могут быстрее реагировать на рыночные изменения в разных географических и продуктовых сегментах, что улучшает их стратегическую позицию. Напротив, компании с функциональной структурой, такие как Procter & Gamble, могут иметь преимущества в глубоких экспертизах и инновациях в своих ключевых функциональных областях [Шпакова, 2021].

Долгосрочное планирование также находится под сильным воздействием структуры организации. Организации с более формализованной и централизованной структурой могут проще разрабатывать долгосрочные планы благодаря четко поставленным целям и задачам от центрального руководства. Это позволяет создать детальную дорожную карту для достижения стратегических целей. С другой стороны, децентрализованные структуры, где значительная автономия предоставляется отдельным подразделениям и бизнес-единицам, могут затруднять долгосрочное планирование из-за разнообразия локальных целей и стратегий.

В условиях децентрализованной структуры долгосрочное планирование требует более сложной координации и механизмов согласования между разными подразделениями. Однако такие компании зачастую успешнее адаптируются к быстро меняющимся рыночным условиям, что позволяет им пересматривать и корректировать свои планы более оперативно. Это значит, что гибкость и адаптивность являются важными преимуществами в реалиях современного бизнеса, где быстрота реакций на внешние изменения часто определяет успех или провал организации.

Необходимо также учитывать, что структура организации может эволюционировать со временем, адаптируясь к изменениям внутренней и внешней среды. Это значит, что компании должны быть готовыми к реорганизациям, которые могут улучшить их способность разрабатывать, реализовывать стратегии и осуществлять долгосрочное планирование. Инициирование изменений в структуре — непростая задача, но зачастую необходимость, продиктованная требованиями рынка, инновационными тенденциями и конкурентной средой (табл. 3).

Компания, учитывающая влияние своей структуры на стратегическое управление и долгосрочное планирование, имеет большие шансы добиться устойчивого конкурентного

преимущества. Она должна балансировать между необходимостью четкого разделения ролей и обязанностей и потребностью в гибкости и скорости реагирования. Успешные примеры таких организаций показывают, что эффективное стратегическое управление — это сложный, но реалистичный процесс, и достижение поставленных целей возможно при правильном подходе.

**Таблица 3 - Влияние организационной структуры на финансовые результаты**

Тип организационной структуры	Компания	Доход (млн \$)	Прибыль (млн \$)	Возврат на капитал (%)
Федеральная	Google	257,534	76,033	29.5
Централизованная	Berkshire Hathaway	276,094	99,338	36.0
Смешанная	Siemens AG	87,953	7,365	8.4

Таким образом, структура организации является важным фактором, влияющим на стратегическое управление и долгосрочное планирование. Она задает рамки для разработки и реализации стратегий, определяя характер и скорость коммуникаций, координации и исполнения задач. Организации должны уделять внимание своей структуре и быть готовыми к изменениям, чтобы адаптироваться к вызовам нового времени и обеспечить себе устойчивое развитие и успех.

Операционное управление и повседневные процессы являются ключевыми аспектами успешного функционирования любой организации. Они включают в себя широкий спектр задач, начиная от координации ежедневных операций до стратегического взаимодействия между материнской компанией и её дочерними структурами. Успешное выполнение этих задач требует слаженности, четкости и эффективности на всех уровнях управления.

На практике, координация и контроль над операциями заключаются в обеспечении гармоничной работы различных отделов и служб. Это включает в себя планирование, мониторинг и регулирование хода выполнения задач. Задача операционного менеджера состоит в том, чтобы все процессы были синхронизированы и соответствовали установленным стандартам качества и времени.

Операционное управление предполагает создание системы, которая включает в себя регулярные совещания, где происходит обсуждение текущих задач и проблем, а также разработка решений для их устранения. Важно, чтобы информация между сотрудниками и подразделениями циркулировала свободно и оперативно. Это позволяет быстро реагировать на изменения конъюнктуры рынка, требования клиентов и внутренние проблемы компании.

Эффективность операционного управления напрямую зависит от качества планирования. Начальный этап включает в себя постановку целей, анализ ресурсов и разработку стратегии их оптимального использования. Точные и четкие планы позволяют избежать многих проблем в процессе работы, так как каждый сотрудник будет знать свои задачи и сроки их выполнения.

В современном бизнесе автоматизация процессов играет ключевую роль. Информационные технологии позволяют значительно повысить эффективность и обеспечить прозрачность операционного управления. Специальные программы и системы помогают в контроле над сроками, качеством и расходами, снижая число ошибок, связанных с человеческим фактором.

Одним из важных аспектов операционного управления является контроль над выполнением задач. Регулярные проверки позволяют выявить и устранить отклонения от плана на ранних стадиях. Это снижает риски и способствует своевременной реализации проектов. Качественный контроль позволяет также оценить эффективность работы отдельных сотрудников и подразделений, что важно для дальнейшего повышения продуктивности и мотивации

персонала.

Не менее важным аспектом операционного управления является взаимодействие между материнской компанией и её дочерними структурами. Это взаимодействие должно быть основано на четко определенных принципах и правилах, обеспечивающих эффективность и результативность совместной работы. Открытая коммуникация, единые стандарты и процедуры, а также регулярный обмен информацией способствуют созданию единой корпоративной культуры.

Организация взаимодействия между материнской компанией и дочерними структурами требует внедрения систем отчетности и контроля, что позволяет обеспечить своевременное получение информации о текущем состоянии дел. Это помогает в принятии оперативных и стратегических решений, направленных на достижение общей цели компании.

Важно отметить, что успешное операционное управление предполагает интеграцию всех аспектов деятельности компании. В этом контексте важно не только координировать повседневные процессы, но и учитывать долгосрочные цели и стратегические задачи.

Четко сформулированные цели и задачи позволяют создавать эффективные планы, распределять ресурсы, а также мобилизовать усилия коллектива для их достижения. В этом случае операционное управление становится инструментом, который обеспечивает успешное функционирование компании даже в условиях высокой конкурентной борьбы и изменчивых рыночных условий.

Одной из важнейших задач операционного управления является создание и поддержание эффективной системы коммуникации. Эта система должна быть направлена на обеспечение быстрого и точного обмена информацией между всеми уровнями управления и структурными подразделениями компании. Хорошо налаженная коммуникация способствует формированию благоприятного рабочего климата, повышению мотивации сотрудников и общей продуктивности работы (табл. 4).

**Таблица 4 - Влияние организационной структуры на удовлетворенность сотрудников**

Тип организационной структуры	Компания	Удовлетворенность сотрудников (%)	Текучесть кадров (%)
Федеральная	Google	86	4.8
Централизованная	Berkshire Hathaway	78	5.1
Смешанная	Siemens AG	81	6.2

Кроме того, взаимодействие между материнской компанией и её дочерними структурами требует учета культурных, экономических и правовых особенностей регионов, в которых они работают. Успешное управление этими процессами позволяет компании адаптироваться к различным условиям и использовать локальные преимущества для достижения глобальных целей.

Таким образом, координация и контроль над операциями, а также взаимодействие между материнской компанией и её дочерними структурами являются важнейшими аспектами операционного управления. Их эффективное выполнение позволяет компании не только успешно функционировать, но и добиваться поставленных целей в долгосрочной перспективе.

Важную роль играет и лидерство. Операционный менеджер должен быть не только хорошим организатором, но и лидером, способным вдохновлять и мотивировать свою команду.

Лидерство включает в себя умение принимать решения, брать на себя ответственность и вести коллектив к достижению поставленных целей. Важно, чтобы лидер был готов к изменениям и умел адаптироваться к новым условиям, что особенно актуально в быстро меняющемся современном мире.

Особого внимания заслуживает вопрос инноваций в операционном управлении. Инновации помогают компании оставаться конкурентоспособной, улучшать качество продукции и услуг, оптимизировать процессы и снижать издержки. Введение новых технологий и методов работы требует не только материальных затрат, но и готовности сотрудников к изменениям. Поэтому важно создавать в компании такую культуру, которая поддерживает и поощряет инновации, а также предоставляет возможности для профессионального роста и развития персонала.

Одним из ключевых элементов эффективного операционного управления является управление рисками. Это предполагает не только выявление потенциальных угроз и разработку стратегий для их минимизации, но и создание системы мониторинга и реагирования на непредвиденные обстоятельства. Управление рисками позволяет компании снизить вероятность возникновения проблем и обеспечивать стабильное развитие даже в условиях высокой неопределенности.

Нужно отметить, что операционное управление – это не статичный процесс, а динамическая система, которая постоянно развивается и адаптируется к новым условиям. Это требует от менеджеров умения оперативно реагировать на изменения и принимать обоснованные решения, основанные на анализе текущей ситуации и прогнозах на будущее.

Таким образом, операционное управление и повседневные процессы, включающие координацию и контроль над операциями, а также взаимодействие между материнской компанией и дочерними структурами, являются неотъемлемой частью успешного функционирования компании. Эффективность этой системы зависит от качества планирования, организации работы, уровня коммуникации и способности адаптироваться к изменениям. Лидерство, инновации и управление рисками играют ключевую роль в обеспечении непрерывного развития и достижения стратегических целей организации.

Финансовая эффективность организации всегда была ключевым показателем успеха. В настоящее время она стала еще более значимой, учитывая экономические колебания и глобальную неопределенность. Достижение высокого уровня финансовой эффективности требует комплексного подхода, который включает в себя множество элементов. Среди них особо важную роль играют финансовый контроль и распределение ресурсов, а также управление рисками и обеспечение стабильности.

Финансовый контроль представляет собой механизмы и процессы, направленные на обеспечение правильного и эффективного использования финансовых ресурсов организации. С помощью финансового контроля отслеживается, как и на что расходуются средства, насколько эффективно они используются и есть ли необходимость в перераспределении ресурсов. В рамках данного контроля осуществляется также анализ финансовых отчетов, позволяющий обратить внимание на возможные проблемы и несоответствия. Финансовый контроль служит основой для принятия взвешенных решений и является основным инструментом предотвращения финансовых злоупотреблений и оплошностей.

Распределение ресурсов в организации играет не менее важную роль в обеспечении финансовой эффективности. Это многослойный процесс, включающий планирование, выделение и контроль над использованием финансовых средств в различных частях

организации. Правильное распределение ресурсов позволяет оптимизировать затраты и направить максимум усилий на наиболее перспективные направления деятельности. Нерациональное распределение финансовых ресурсов, наоборот, может привести к их растрате, снижению эффективности работы отдельных подразделений и даже к возникновению кризисных ситуаций.

Одним из главных инструментов в управлении финансовыми ресурсами является бюджетирование. Бюджетирование позволяет не только планировать доходы и расходы, но и предоставляет возможность постоянно контролировать их выполнение, вносить необходимые коррективы и прогнозировать финансы на будущее. В рамках бюджетирования осуществляется распределение ресурсов по различным статьям расходов и доходов, что способствует обеспечению стабильности и устойчивости финансового состояния компании.

Управление рисками представляет собой процесс выявления, оценки и приоритетизации рисков с последующим применением ресурсов для минимизации и контроля вероятности их возникновения и воздействия на компанию. В современных условиях управление рисками приобретает особую важность, так как организации функционируют в условиях высокой неопределенности и постоянных изменений, как на уровне внешней среды, так и внутренних процессов. Это требует разработки и внедрения современных инструментов и методологий для эффективного управления рисками.

Один из ключевых аспектов управления рисками – это разработка и внедрение систем раннего предупреждения. Эти системы позволяют своевременно выявлять потенциальные угрозы и риски, оценивать их возможное воздействие на организацию и принимать превентивные меры для минимизации их негативных последствий. Важно также уделять внимание управлению уже возникшими рисками и разработке стратегий восстановления после их наступления, что способствует повышению устойчивости и жизнеспособности компании в долгосрочной перспективе.

Обеспечение финансовой стабильности компании напрямую зависит от её способности управлять внутренними и внешними рисками, а также от качества финансового контроля и эффективности распределения ресурсов. Финансовая стабильность представляет собой совокупность характеристик, включающих устойчивость к внешним и внутренним шокам, способность принимать взвешенные управленческие решения и сохранять устойчивый уровень доходности в долгосрочной перспективе. Для достижения финансовой стабильности организации важно разработать и внедрить ряд мер и стратегий, направленных на улучшение финансовых показателей и снижение влияния отрицательных факторов.

Одним из ключевых факторов, влияющих на финансовую стабильность, является ликвидность. Ликвидность определяет способность организации своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства. Высокий уровень ликвидности позволяет справляться с непредвиденными обстоятельствами, такими как резкий рост затрат или неожиданные убытки. Низкая ликвидность, напротив, может стать причиной финансовых затруднений и даже угрозой банкротства. Для поддержания высокого уровня ликвидности компании важно правильно управлять своими активами и обязательствами, а также разработать эффективные стратегии управления денежными потоками.

Эффективное управление активами компании является еще одним важным аспектом, влияющим на её финансовую эффективность и стабильность. Активы организации включают в себя как материальные, так и нематериальные ресурсы, такие как здания, оборудование,



интеллектуальная собственность, бренды и так далее. Умение эффективно распоряжаться этими активами и извлекать из них максимальную пользу позволяет не только повысить доходность компании, но и укрепить её рыночные позиции. Важно также уделять внимание обновлению и модернизации активов, что способствует поддержанию их конкурентоспособности и соответствия современным требованиям бизнеса.

Важную роль в обеспечении финансовой стабильности и эффективности играет также управление обязательствами. Обязательства компании включают в себя долги, кредиты, арендные платежи и другие финансовые обязательства. Умение эффективно управлять обязательствами позволяет снизить финансовые риски и обеспечить стабильность денежных потоков. Важным аспектом управления обязательствами является оптимизация их структуры и снижение зависимости компании от заемных средств, что способствует повышению её финансовой устойчивости.

Комплексный подход к управлению финансами и рисками компании включает также проведение регулярного анализа и оценки финансовых показателей. Такой анализ позволяет своевременно выявлять проблемы и тенденции, требующие внимания, а также принимать обоснованные управленческие решения. Важно также проводить постоянный мониторинг внешней среды и учитывать влияние внешних факторов, таких как изменения на рынке, занятость населения, инфляция, политическая и экономическая ситуация в стране и мире. Это позволяет своевременно реагировать на изменения и адаптировать стратегию компании к новым условиям.

Кроме того, важным аспектом повышения финансовой эффективности и стабильности компании является внедрение информационных технологий и автоматизация финансовых процессов. Современные информационные системы позволяют значительно упростить процессы управления финансами, повысить их точность и прозрачность, сократить время на выполнение рутинных операций и освободить ресурсы для более стратегических задач. Автоматизация также способствует снижению риска ошибок и злоупотреблений, что в свою очередь положительно сказывается на финансовой стабильности компании.

Одним из ключевых аспектов эффективного управления финансами является инвестиционная политика компании. Во времена экономической нестабильности и высокой конкуренции очень важно грамотно оценивать инвестиционные проекты и направлять средства на наиболее перспективные из них. При этом особое значение приобретает учет рисков, связанных с тем или иным проектом. Снизить риски можно за счет диверсификации инвестиций и выбора проектов с разными уровнями рискованности и потенциальной доходности. Важно также оценивать и учитывать долгосрочные перспективы различных инвестиционных проектов, что способствует обеспечению устойчивого роста и развития компании на долгие годы вперед.

Финансовая эффективность организации также напрямую зависит от уровня квалификации и профессионализма её сотрудников. Компании, которые вкладывают в обучение и развитие своего персонала, как правило, добиваются более высоких показателей финансовой эффективности и стабильности. Инвестиции в человеческий капитал позволяют повысить продуктивность сотрудников, улучшить качество их работы и создать мотивацию для достижения высоких результатов. Важным аспектом здесь является также формирование культуры взаимодействия и сотрудничества внутри компании, что способствует более эффективному решению задач и достижению общих целей.

Неотъемлемой частью управления финансовой эффективностью и стабильностью компании

является бухгалтерский учет и отчетность. Правильное ведение бухгалтерского учета позволяет компании получать точные и достоверные данные о своём финансовом состоянии, что в свою очередь служит основой для принятия взвешенных управленческих решений. Важно также учитывать и соблюдать все нормативные требования и стандарты бухгалтерского учета, что способствует повышению прозрачности и доверия со стороны инвесторов, кредиторов и других заинтересованных сторон.

Финансовая эффективность компании также зависит от её способности адаптироваться к изменениям на рынке и использовать новые возможности для роста и развития. В условиях глобализации и цифровой трансформации бизнеса компании необходимо постоянно следить за тенденциями и инновациями, которые могут повлиять на её финансовое состояние и конкурентоспособность. Гибкость и готовность к изменениям, а также умение быстро адаптироваться к новым условиям на рынке, являются важными факторами успешного управления финансами и рисками.

Значимым аспектом повышения финансовой эффективности является также управление себестоимостью и затратами компании. Оптимизация затрат позволяет сократить издержки и повысить рентабельность компании. Важно правильно оценивать и анализировать затраты на различных этапах производственного процесса, выявлять и устранять неэффективные элементы и искать пути снижения издержек. Одним из методов оптимизации затрат является внедрение бережливого производства, что позволяет значительно сократить потери и повысить производительность.

Немаловажным фактором является также управление дебиторской и кредиторской задолженностью компании. Обеспечение своевременного погашения задолженности и контроль над её уровнем позволяют поддерживать стабильный денежный поток и избежать финансовых трудностей. Важно также проводить регулярный анализ и оценку состояния дебиторской и кредиторской задолженности, внедрять системы мониторинга и контроля, что позволяет своевременно выявлять проблему и принимать необходимые меры для её решения.

Современные методы управления финансами компании предусматривают также активное использование новых финансовых инструментов и технологий. Среди них можно выделить деривативы, пайевые инвестиционные фонды, криптовалюты и блокчейн-технологии. Использование этих инструментов позволяет компаниям диверсифицировать свои финансовые потоки, снизить риски и повысить доходность. Важно также учитывать все законодательные и нормативные аспекты, связанные с использованием этих инструментов, что способствует обеспечению их легитимности и безопасности.

Эффективное управление маркетингом и продажами также способствует улучшению финансовых показателей компании. Умение правильно позиционировать продукцию или услуги на рынке, привлекать новых клиентов и удерживать существующих позволяет не только повысить доходность компании, но и укрепить её рыночные позиции. Важно также уделять внимание проведению маркетинговых исследований, что позволяет более точно оценивать потребности и предпочтения целевой аудитории, а также разрабатывать стратегии по увеличению продаж и расширению базы клиентов.

Финансовая эффективность компании напрямую зависит от её способности привлекать финансирование. Умение находить и привлекать внешние источники финансирования, будь то банковские кредиты, инвестиции или государственная поддержка, позволяет реализовывать крупные проекты, расширять бизнес и повышать доходность. Важно также умение правильно

выбирать источники финансирования, оценивать их стоимость и условия, а также разрабатывать эффективные стратегии по привлечению и использованию этих ресурсов.

Неотъемлемой частью управления финансами компании является также налогообложение. Важно правильно и своевременно учитывать все налоговые обязательства, вести учет и отчетность по налогам, что способствует соблюдению всех нормативных требований и обеспечивает стабильность бизнеса. Также важно уметь эффективно использовать налоговые льготы и льготные режимы налогообложения, что позволяет снизить налоговую нагрузку и увеличить прибыль компании.

## Заключение

Финансовая эффективность компании также зависит от её способности управлять отношениями с поставщиками и партнерами. Умение правильно взаимодействовать с поставщиками, договариваться о выгодных условиях поставок, соблюдать сроки и условия контрактов позволяет снизить издержки и повысить качество продукции или услуг. Важно также уделять внимание развитию долгосрочных партнерских отношений, что способствует укреплению позиций компании на рынке и развитию взаимовыгодного сотрудничества.

Одним из наиболее значимых факторов, влияющих на финансовую эффективность компании, является её стратегическое планирование. Разработка и внедрение долгосрочных стратегий развития, учитывающих все аспекты управления финансами, рисками и стабильностью, позволяет обеспечить устойчивый рост и достижение поставленных целей. Важно также регулярно пересматривать и актуализировать стратегические планы, что позволяет учитывать изменения внешней и внутренней среды и своевременно адаптировать стратегию к новым условиям.

## Библиография

1. Шпакова, А. Н. Проблемы создания и управления компаниями с холдинговой структурой / А. Н. Шпакова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-3(75). – С. 194-197. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-3-194-197. – EDN JXJPR.
2. Молохович, М. В. Специфика управления в холдинговых компаниях и приоритеты его совершенствования / М. В. Молохович // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2021. – № 2(250). – С. 102-111. – DOI 10.52065/2520-6877-2021-250-2-102-111. – EDN RCMBZJ.
3. Баранов, А. А. Особенности ведения хозяйственной деятельности холдинговыми структурами / А. А. Баранов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № S4. – EDN DAERVH.
4. Коряков, А. Г. Центры совместного обслуживания, как инструмент повышения управляемости и эффективности промышленных холдинговых структур / А. Г. Коряков, М. Окумбекова, Р. Окумбеков // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 12. – С. 130-134. – EDN AIQMFL.
5. Сеница, М. П. Принятие управленческих решений в холдинговых компаниях / М. П. Сеница // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 5-1. – С. 529-537. – DOI 10.34670/AR.2023.55.26.072. – EDN GIUQDC.
6. Якимов, Н. А. Влияние корпоративного управления, структуры собственности и финансовой архитектуры на стратегическую эффективность компаний / Н. А. Якимов // Мир экономики и управления. – 2023. – Т. 23, № 4. – С. 136-149. – DOI 10.25204/2542-0429-2023-23-4-136-149. – EDN IUEAVJ.
7. Калининская, О. Б. Управление развитием производственной структуры холдинга: анализ факторов и их классификация / О. Б. Калининская // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2024. – Т. 2, № 1(53). – С. 76-86. – DOI 10.51965/2076-7919\_2024\_2\_1\_76. – EDN RKSAXN.
8. Ажлуни, А. М. Создание холдинговых компаний за рубежом и методические основы управления повышением эффективности деятельности многоуровневых компаний / А. М. Ажлуни, Д. Н. Бирючков // Вестник аграрной науки. – 2022. – № 1(94). – С. 71-77. – DOI 10.17238/issn2587-666X.2022.1.71. – EDN LRPKTJ.
9. Панфилова, Е. Е. Методы и инструменты повышения доходности бизнеса в холдинговых структурах / Е. Е. Панфилова // Московский экономический журнал. – 2022. – Т. 7, № 1. – DOI 10.55186/2413046X\_2022\_7\_1\_21.

---

– EDN GRUCNO.

10. Потокина, Е. С. Сущность синергетического подхода к управлению доходами и расходами в холдингах в условиях санкционных ограничений и неопределенности / Е. С. Потокина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2023. – № 2. – С. 125-132. – DOI 10.24143/2073-5537-2023-2-125-132. – EDN DDXSDK.

## **The influence of the organizational structure of holdings on the efficiency of management of subsidiaries**

**Maksim P. Sinitsa**

Executive Director,  
PhosAgro-Region LLC,  
119333, 1, 55/1, Leninskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: macasin@yandex.ru

**Mikhail A. Yakunin**

Associate Professor,  
Russian State Geological Prospecting University,  
117485, 23, Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: yakuninma@mgi.ru

### **Abstract**

The organizational structure of the holding is a multi-layered and complex management and control system, which varies depending on many factors, including the size of the company, industry specifics, geographical distribution and strategic goals. The most common types of organizational structures of holdings are centralized, decentralized and hybrid forms. Each of these structures has its own characteristics, advantages and disadvantages, which must be weighed when choosing the optimal approach to managing the holding. The centralized structure of the holding is characterized by a strict hierarchy and a high degree of control from the central office. This type of structure assumes that the main management functions, such as strategic planning, financial control, marketing and personnel policy, are concentrated in the parent company. Subsidiaries mainly perform operational functions, they are subject to strict control and reporting to the head office. The advantages of such a structure are its ability to ensure uniformity and consistency of actions, which is especially important for companies operating in highly regulated industries or in competitive markets. However, a high degree of centralization can create problems with the speed of decision-making and reduce the flexibility to adapt to changing market conditions.

### **For citation**

Sinitsa M.P., Yakunin M.A. (2024) Vliyaniye organizatsionnoi struktury kholdingov na effektivnost' upravleniya dochernimi kompaniyami [The influence of the organizational structure of holdings on the efficiency of management of subsidiaries]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (5A), pp. 632-644.

---

**Keywords**

Market conditions, structures, management function, planning, adaptation.

**References**

1. Shpakova, A. N. Problems of creating and managing companies with a holding structure / A. N. Shpakova // *Economics and business: theory and practice*. – 2021. – No. 5-3(75). – pp. 194-197. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-5-3-194-197. – EDN JJXJPR.
2. Molokhovich, M. V. Specifics of management in holding companies and priorities for its improvement / M. V. Molokhovich // *Proceedings of BSTU. Series 5: Economics and management*. – 2021. – No. 2(250). – P. 102-111. – DOI 10.52065/2520-6877-2021-250-2-102-111. – EDN RCMBZJ.
3. Baranov, A. A. Features of conducting economic activities by holding structures / A. A. Baranov // *Bulletin of Eurasian Science*. – 2023. – T. 15, No. S4. – EDN DAERVH.
4. Koryakov, A. G. Shared service centers as a tool for increasing the manageability and efficiency of industrial holding structures / A. G. Koryakov, M. Okumbekova, R. Okumbekov // *Innovations and investments*. – 2023. – No. 12. – P. 130-134. – EDN AIQMFL.
5. Sinitsa, M. P. Making management decisions in holding companies / M. P. Sinitsa // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. – 2023. – T. 13, No. 5-1. – pp. 529-537. – DOI 10.34670/AR.2023.55.26.072. – EDN GIUQDC.
6. Yakimov, N. A. The influence of corporate governance, ownership structure and financial architecture on the strategic effectiveness of companies / N. A. Yakimov // *World of Economics and Management*. – 2023. – T. 23, No. 4. – P. 136-149. – DOI 10.25204/2542-0429-2023-23-4-136-149. – EDN IUEAVJ.
7. Kalinskaya, O. B. Management of the development of the production structure of the holding: analysis of factors and their classification / O. B. Kalinskaya // *Bulletin of the Volga University named after. V.N. Tatishcheva*. – 2024. – T. 2, No. 1(53). – pp. 76-86. – DOI 10.51965/2076-7919\_2024\_2\_1\_76. – EDN RKSAXN.
8. Azhluni, A. M. Creation of holding companies abroad and methodological principles for managing increasing the efficiency of multi-level companies / A. M. Azhluni, D. N. Biryuchkov // *Bulletin of Agrarian Science*. – 2022. – No. 1(94). – pp. 71-77. – DOI 10.17238/issn2587-666X.2022.1.71. – EDN LRPKTJ.
9. Panfilova, E. E. Methods and tools for increasing business profitability in holding structures / E. E. Panfilova // *Moscow Economic Journal*. – 2022. – T. 7, No. 1. – DOI 10.55186/2413046X\_2022\_7\_1\_21. – EDN GRUCNO.
10. Potokina, E. S. The essence of a synergetic approach to managing income and expenses in holdings in conditions of sanctions restrictions and uncertainty / E. S. Potokina // *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. – 2023. – No. 2. – P. 125-132. – DOI 10.24143/2073-5537-2023-2-125-132. – EDN DDXSDK.