

УДК 657.9

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЕТНОЙ ПОЛИТИКИ ХОЛДИНГА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**М.С. Ермакова**

Камышинский технологический институт (филиала) Волгоградского государственного технического университета, Камышин, e-mail: Maria-C2@yandex.ru

***Аннотация.** В статье анализируются особенности разработки единой учетной политики для группы компаний, проблемы консолидации финансовой отчетности и унификации учетных процедур. Особое внимание уделяется влиянию процессов цифровизации на трансформацию учетной политики холдингов. Исследуются подходы к гармонизации учетных принципов дочерних обществ с требованиями материнской компании, а также методы обеспечения прозрачности и достоверности консолидированной отчетности. Представлены рекомендации по совершенствованию учетной политики холдингов с учетом современных вызовов и требований регуляторов.*

***Ключевые слова:** учетная политика, холдинг, консолидированная отчетность, группа компаний, учетные принципы.*

FEATURES OF THE FORMATION OF THE ACCOUNTING POLICY OF THE HOLDING IN THE CONTEXT OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY**М.С. Ермакова**

Kamyshin Institute of Technology (branch) Volgograd State Technical University, Kamyshin, e-mail: Maria-C2@yandex.ru

***Annotation.** The article examines the features of developing a unified accounting policy for a group of companies, problems of consolidating financial statements and unifying accounting procedures are analyzed. Special attention is paid to the impact of digitalization processes on the transformation of holding companies' accounting policies. The approaches to harmonizing the accounting principles of subsidiaries with the requirements of the parent company, as well as methods for ensuring the transparency and reliability of consolidated reporting are investigated. Recommendations for improving the accounting policy of holdings are presented, taking into account modern challenges and regulatory requirements. The novelty of the work lies in a comprehensive analysis of the problems of forming accounting policies for holdings in the context of corporate governance transformation and the implementation of digital accounting technologies.*

***Keywords:** accounting policy, holding, consolidated reporting, group of companies, accounting principles, digitalization of accounting, IFRS*

Дата поступления статьи в редакцию: 05.05.2026

Дата принятия статьи в печать: 25.06.2026

Введение

В современной хозяйственной практике под холдинговой структурой понимают многоуровневое организационно-правовое образование, в рамках которого одна коммерческая организация выступает материнской по отношению к совокупности зависимых и подконтрольных ей дочерних обществ.

Цель создания холдинга заключается в централизованном управлении активами и капиталом для повышения общей эффективности и устойчивости бизнеса. Холдинговая структура позволяет перераспределять финансовые потоки между компаниями, инвестировать средства в перспективные направления и эффективно управлять долгами. Головная компания осуществляет общее руководство деятельностью дочерних предприятий, определяет стратегию развития и контролирует ключевые решения. Холдинговая структура позволяет перераспределять финансовые потоки между компаниями, инвестировать средства в перспективные направления и эффективно управлять долгами. При этом, дочерние предприятия остаются юридически самостоятельными субъектами права, хотя их деятельность подчиняется общим целям и стратегии головной компании. Материнская компания сосредоточена на стратегических задачах, корпоративном управлении и финансовом контроле, тогда как дочерние фирмы занимаются операционными аспектами бизнеса. По данным Росстата, на конец 2024 года в России функциони-

рует более 8,5 тысяч холдинговых структур, контролирующих около 35% активов российской экономики [5].

Разработка учетной политики образует фундамент системы бухгалтерского учета любой организации. Под учетной политикой в профессиональной практике понимают внутренне согласованный комплекс принципов, регламентов и процедур, на который опирается хозяйствующий субъект при ведении бухгалтерского учета и подготовке бухгалтерской (финансовой) отчетности. Формируется такой комплекс самим экономическим субъектом с опорой на требования нормативного регулирования, специфику деятельности и характер совершаемых хозяйственных операций [2].

Для холдинговых образований рациональная модель управления учетной информацией предполагает установление единой учетной политики для всех входящих в состав структурных единиц, что обеспечивает сопоставимость данных и консолидацию отчетности на уровне группы.

Наличие единой учетной политики позволяет обеспечить сопоставимость показателей финансовых отчетов всех компаний группы. Это важно как для внутренних управленческих решений, так и для внешнего аудита и инвесторов.

Формирование учетной политики холдинга представляет собой многоуровневую задачу, требующую учета специфики каждого участника группы при одновременном обеспечении единства методологических подходов.

В рамках холдинга учетная политика ориентирована на иную цель по сравнению с подходом отдельной организации. Задача сводится не к простому выбору способов ведения бухгалтерского учета, а к формированию единой системы правил, которая обеспечивает достоверное отражение имущественного и финансового положения, а также результатов деятельности группы как единого экономического субъекта [3]. Для достижения указанного эффекта требуется унифицировать учетные принципы всех компаний контура и закрепить специальные механизмы консолидации данных.

С учетом многоуровневого характера управления подобные правила вырабатываются в сложной организационной среде. В структуру холдинга входят материнская компания и сеть дочерних обществ, каждое из которых формирует собственную отчетность. Координация подходов к бухгалтерскому учету между различными уровнями управления требует значительных организационных и методических усилий, поскольку единые регламенты должны одинаково применяться ко всем участникам группы.

Дополнительную сложность создает территориальная диверсификация бизнеса. Дочерние структуры могут функционировать в юрисдикциях с различными системами регулирования бухгалтерского учета, используемыми, например, РСБУ или МСФО. Необходимость сопоставить показатели, сформированные по неодинаковым национальным стандартам, усложняет процедуру консолидации и требует разработки специальных методов трансформации отчетности.

С налоговой точки зрения, учетная политика холдинга включается в общую стратегию оптимизации фискальной нагрузки. При формировании внутренних регламентов учитываются особенности налогообложения в каждой стране присутствия, а распределение доходов и расходов между компаниями группы подстраивается под действующее законодательство, что превращает выбранные способы учета в инструмент реализации налоговой стратегии.

Для внешних пользователей существенное значение приобретает информационная открытость. Инвесторы и регуляторы ожидают получить полную и достоверную картину деятельности группы, поэтому единые учетные правила должны обеспечивать сопоставимость, прозрачность и проверяемость отчетности по всем звеньям холдинга [5]. Одновременно через регламентацию процедур отражения активов, обязательств и капитала формируется система контроля над финансовыми рисками, снижающая вероятность искажений и управленческих ошибок. В результате учетная политика холдинга выступает не только техническим регламентом, но и ключевым элементом корпоративной архитектуры управления.

Особую актуальность проблема учетной политики холдингов приобретает в связи с обязательностью применения МСФО для консолидированной финансовой отчетности. Согласно законодательству РФ, кредитные, страховые организации и публичные компании обязаны формировать консолидированную финансовую отчетность в соответствии с международными стандартами. При этом для отдельных организаций, входящих в холдинг, ведение учета осущест-

вляется по российским стандартам (РСБУ) [6]. Такой двойкий подход создает необходимость разработки адаптационных процедур и единых принципов учета, применимых в обеих системах.

Современные холдинги сталкиваются с проблемой разрозненности учетных систем. Дочерние компании, особенно приобретенные в результате слияний и поглощений, часто используют различные программные продукты, методики учета, планы счетов. Исследование, которое было проведено среди 120 российских холдингов в 2023 году, показало, что только 37% из них имеют полностью унифицированную учетную политику для всех участников холдинга, а остальные могут вообще не иметь единого документа [7].

Значительную роль в формировании учетной политики холдинга играет выбор метода консолидации. Для дочерних обществ применяется метод полной консолидации, для связанных компаний — метод долевого участия, для совместных предприятий — либо метод долевого участия, либо пропорциональная консолидация в зависимости от характера участия. Каждый из этих методов предъявляет специфические требования к учетной информации, формируемой на уровне отдельных компаний [2].

Цифровизация экономики несет существенные изменения в подходы к формированию учетной политики холдингов. Внедрение облачных технологий, использование единых ERP-систем, автоматизация консолидационных процедур требуют переосмысления традиционных подходов к организации учета. По данным аналитического центра «РУНА», в 2024 году 68% крупных российских холдингов реализуют проекты по цифровой трансформации учетных процессов [8].

Материал и методы исследования

Методологическую основу данного исследования составляет комплексный подход, включающий в себя анализ, оценку и изучение особенностей формирования учетной политики холдинговых структур, а также анализ источников информации и нормативной базы, регулирующей бухгалтерский учет.

Результаты исследования

Ключевые проблемы формирования единой учетной политики группы компаний

Наиболее остро в холдинговых структурах встает вопрос унификации оценочных значений. Срок службы объектов основных средств, размер создаваемых резервов по сомнительной дебиторской задолженности, выбранные способы оценки товарно-материальных запасов — все эти характеристики опираются на профессиональное мнение бухгалтера и формируют базу для расчета финансового результата. Внутри группы возникает выбор между жестким задаванием единых нормативов, обеспечивающих высокую степень сопоставимости, и предоставлением компаниям самостоятельности, что повышает точность отражения специфики их деятельности, но при этом затрудняет консолидацию данных.

Не менее существенным препятствием выступает исключение внутригрупповых оборотов и нереализованной прибыли. При составлении консолидированной отчетности необходимо устранить операции между участниками одной группы, иначе возникает эффект «задвоения» одних и тех же потоков. В реальности для достаточной идентификации и полного контроля за такими операциями в холдинговых структурах необходима разветвленная система аналитического учета и постоянный налаженный информационный обмен данными. Исследования показывают, что на внутрихолдинговые операции приходится от 25 до 40 % совокупного оборота компаний, образующих структуру, [4], что при недостаточной детализации данных может привести к существенным искажениям в консолидированной отчетности.

На фоне перечисленных задач возникает необходимость единообразия учетной модели для группы в целом, что осложняется тем, что компании, входящие в холдинг, могут иметь свои отраслевые особенности. В одной группе предприятий могут объединяются производственные, торговые и финансовые организации, работающие в принципиально разных условиях. При прямом механическом распространении единых регистров и приемов бухгалтерского отражения без учета отраслевой специфики и особенностей бизнес-процессов возрастает риск искажения экономического содержания операций и снижения информационной ценности отчетности [1].

Дополнительную сложность формирует трансфертное ценообразование. Сделки между взаимозависимыми сторонами должны соответствовать принципу «вытянутой руки», что предполагает наличие процедур обоснования рыночного уровня цен и документальную фиксацию под-

ходов к их расчету. Для целей консолидации такие операции подлежат элиминированию, из-за чего требуется отдельный учет цен и маржи по внутригрупповым сделкам и по операциям с независимыми контрагентами. Налоговое планирование внутри группы компаний строится на использовании возможностей перераспределения функций, рисков и активов между участниками, применении специальных налоговых режимов и структурировании потоков через трансфертные цены, при этом учетная политика должна обеспечивать достаточную прозрачность, исключать основания для претензий контролирующих органов и минимизировать репутационные издержки.

Различие в отчетных периодах и датах закрытия учета по компаниям группы образует еще один проблемный блок. Нормы МСФО (IAS) 10 «События после отчетного периода» допускают расхождение отчетных дат в пределах не более трех месяцев, однако даже такая временная дельта при наличии выраженной сезонности бизнеса либо значимых событий, произошедших между датами отчетности материнской и дочерних компаний, способна исказить представление о финансовом положении и результатах деятельности [2]. Потребность в корректировках и приведении данных к единой отчетной дате увеличивает трудоемкость консолидации.

При наличии в структуре группы иностранных дочерних обществ усложняется как техническая, так и методологическая сторона сводной отчетности. Возникает необходимость пересчета показателей в единую функциональную валюту, учета последствий гиперинфляции в отдельных юрисдикциях, а также трансформации отчетности, составленной по национальным стандартам, в формат, соответствующий требованиям группы и применяемой системе международных стандартов [7]. Для корректного проведения этих процедур требуются специализированные компетенции, устойчивые методики пересчета и единообразные регламенты.

Особую специфику для учетной политики холдинга создает деловая репутация (гудвилл), возникающая при бизнес-объединениях. МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнесов» предписывает признание гудвилла и его последующую проверку на обесценение, что предполагает определение справедливой стоимости приобретаемых активов и обязательств, а также разработку моделей дисконтирования будущих денежных потоков. Практика показывает, что значительное количество российских компаний испытывает затруднения как на этапе первоначальной оценки, так и при проведении регулярных тестов на обесценение, что трансформирует учет деловой репутации в один из наиболее сложных и спорных участков применения международных стандартов [6].

Цифровая трансформация учетной политики холдингов: возможности и решения

ERP-система (Enterprise Resource Planning) представляет собой комплексную информационную платформу, в рамках которой консолидируются сведения о производственной деятельности, сбытовых операциях, логистических потоках, финансовых показателях и кадровом составе предприятия. На основе единой базы данных обеспечивается автоматизация ключевых бизнес-процессов и их увязка между собой. Термин в англоязычной традиции раскрывается как «планирование ресурсов предприятия», что отражает ориентацию на централизованное управление всеми видами ресурсов организации.

Через формирование единого информационного пространства подобные системы создают основу для согласованного управленческого воздействия на хозяйственную деятельность. Интеграция разрозненных данных и процедур ведет к росту производительности труда, повышению управляемости бизнес-процессов и сокращению совокупных издержек, поскольку операции перестают дублироваться, а управленческие решения принимаются на базе целостной и актуальной информации.

Использование ERP-систем позволяет организациям существенно повысить свою конкурентоспособность, снизить расходы на администрирование и быстрее реагировать на изменения рынка.

Основными функциями ERP-систем являются:

1. Управление финансами: автоматизация учета денежных потоков, расчет налогов, формирование бюджетов и планов.
2. Логистика и складирование: отслеживание запасов товаров, управление закупками и поставками, оптимизация товародвижения.
3. Производство: планирование производства, контроль качества продукции, мониторинг производственных мощностей.

4. HR-менеджмент: учет кадров, начисление заработной платы, обучение сотрудников, кадровые перемещения.
5. CRM-функционал: управление взаимоотношениями с клиентами, обработка заказов, маркетинговая поддержка продаж.
6. Отчеты и аналитики: получение оперативной и точной информации о состоянии дел компании, выявление проблемных зон и точек роста.

Внедрение единых информационных систем класса ERP становится ключевым элементом унификации учетной политики холдингов. Такие системы обеспечивают автоматическое применение единых правил учета, минимизируют ошибки ручного ввода и обеспечивают консолидацию данных в режиме реального времени. По оценкам экспертов, использование единой ERP-системы позволяет сократить сроки подготовки консолидированной отчетности на 40-60%. Примеры популярных ERP-решений являются SAP ERP; Oracle E-Business Suite; Microsoft Dynamics AX; 1С: Предприятие; Sage X3.

Технологии искусственного интеллекта и машинного обучения открывают новые возможности для автоматизации консолидационных процедур. Алгоритмы способны автоматически выявлять внутригрупповые операции, анализировать соответствие трансфертных цен рыночным, выявлять аномалии и потенциальные ошибки в учетных данных. Это существенно повышает качество консолидированной отчетности и снижает трудозатраты.

Блокчейн-технологии предлагают революционный подход к организации учета в группах компаний. Распределенный реестр обеспечивает прозрачность и неизменность учетных записей, автоматическое согласование данных между участниками группы, мгновенное отражение операций во всех связанных системах. Несколько крупных российских холдингов уже реализуют пилотные проекты на базе блокчейна [1].

Блокчейн-технология представляет собой децентрализованную распределенную базу данных, обеспечивающую надежное хранение записей обо всех транзакциях участников сети таким образом, что изменить или подделать записи практически невозможно. Сегодня блокчейн-технологии активно исследуются и внедряются во многих отраслях экономики. Несмотря на ряд технических ограничений (масштабируемость, энергопотребление), технология продолжает развиваться и находить все больше применений, особенно в сфере цифровой трансформации бизнеса и государственных услуг.

Облачные технологии делают возможным создание единого центра учета для всего холдинга. Shared Service Center (Центр общих услуг) позволяет централизовать учетные функции, обеспечить применение единых стандартов, повысить контроль и снизить операционные затраты. По данным исследований, создание ЦОУ позволяет снизить затраты на ведение учета на 25-35%.

Разработка детализированного Руководства по учетной политике группы компаний становится обязательным элементом корпоративного управления. Такой документ должен содержать:

- общие принципы и концептуальные основы учета в группе;
- конкретные методики учета по основным объектам;
- процедуры консолидации и элиминирования;
- регламенты взаимодействия участников группы;
- форматы предоставления информации для консолидации;
- графики документооборота и отчетности;
- распределение полномочий и ответственности.

Ключевым звеном обеспечения устойчивого применения единой учетной модели в группе выступает выстроенная система внутреннего контроля. Через регулярные проверки дочерних обществ, использование автоматизированных контрольных процедур в учетных и ERP-системах, а также через систему ключевых индикаторов качества бухгалтерской информации достигается раннее выявление отклонений от утвержденных регламентов и их оперативная коррекция [1]. В результате контрольные механизмы превращаются в постоянный канал обратной связи между учетной политикой и реальной практикой ее применения.

Организационным центром методологической работы целесообразно сделать специализированное подразделение материнской компании — институт методологов учетной политики. На него возлагаются функции по разработке и систематическому обновлению единых правил учета, по согласованию локальных особенностей дочерних обществ с общегрупповыми требованиями, а также по контролю соблюдения утвержденных подходов. В рамках такой структуры обеспечива-

ется непрерывный мониторинг изменений нормативно-правовой базы, оперативное внесение корректировок в учетные процедуры и методическое сопровождение юридических лиц контура [3].

Через систему корпоративного обучения закрепляется единообразие практического применения установленных методик. Регламентированные программы подготовки и сертификации бухгалтерских кадров, регулярные внутренние семинары, а также механизмы наставничества формируют сопоставимый уровень профессиональных компетенций во всех компаниях группы. В результате снижается риск произвольного толкования учетных норм и усиливается дисциплина ведения учета.

При разработке и детализации учетных регламентов критическое значение приобретает последовательное использование принципа существенности. Концентрация жестких требований на участках, способных оказывать значимое влияние на показатели консолидированной отчетности, позволяет избежать избыточной зарегулированности. По второстепенным вопросам допускается более широкая автономия дочерних компаний, что уменьшает административную нагрузку и сохраняет возможность учета специфики их деятельности.

Адаптивность учетной системы холдинга поддерживается через формализованный механизм регулярного пересмотра учетной политики. Работа постоянно действующей группы, в которую включаются представители материнской компании и ключевых дочерних обществ, ежегодный анализ результативности применяемых процедур, а также оперативное реагирование на изменения внешней среды — нормативной, налоговой, рыночной — обеспечивают своевременное обновление методологической базы. За счет этого учетная политика перестает быть статичным документом и функционирует как развивающийся инструмент управления группой.

Заключение

Формирование эффективной учетной политики холдинга представляет собой комплексную управленческую задачу, требующую учета множества факторов: организационной структуры группы, отраслевой специфики участников, требований законодательства и регуляторов, технологических возможностей и стратегических целей бизнеса. Ключевой проблемой остается обеспечение баланса между единством методологии и гибкостью применения с учетом особенностей отдельных компаний. Цифровизация учетных процессов открывает новые возможности для унификации учета в группах компаний, автоматизации консолидационных процедур и повышения качества финансовой информации. Внедрение единых ERP-систем, использование искусственного интеллекта, технологий блокчейна и облачных решений постепенно меняют парадигму организации учета в холдингах. Предложенные нами подходы к созданию детализированного Руководства по учетной политике, организации института методологов, внедрению систем автоматизированного контроля могут быть применены холдинговыми структурами различного масштаба и специализации.

Литература

1. Алексеева Л.Ф., Голубев В.Д. Практические аспекты использования международных стандартов финансовой отчетности российскими организациями // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 62-64. EDN: YLDYHZ.
2. Бурмистрова А.В. Проблемы консолидации российской отчетности по международным стандартам финансовой отчетности // Вестник магистратуры № 10-1(133) 2022 С.16. EDN: OYFCKY.
3. Дружиловская Т.Ю., Коршунова Т.Н. Формирование учетной политики в практике российских организаций // Международный бухгалтерский учет. 2015. № 32 (374). С. 16-27. EDN: UNEYJJ.
4. Зубарева О.А. Цифровая трансформация бухгалтерского учета в современных условиях // Управленческий учет. 2023. № 1. С. 259. DOI: 10.25806/uu12023258-263 EDN: BNJCMY.
5. Кузьмин С.Д. Сущность учетной политики в современных условиях // Вектор Экономики №6, 2019 С.15-17. EDN: WODKPA.
6. Нарезнева О.В., Богданович И.С., Артемьева В.С. Особенности организации учетных функций в холдингах // Омский научный вестник. 2012. № 4 (111). С. 82-85. EDN: PDVCVR.
7. Официальная статистика Росстата. Финансы организаций. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14476> (дата обращения: 12.04.2026).
8. Отчет аналитического центра РУНА. Цифровая трансформация корпоративного учета в России 2024. М., 2024. 156 с.

9. Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» (ред. от 26.03.2024). [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/ (дата обращения: 12.04.2026).

10. Федорова О.А. Учетная политика организации и ее влияние на финансовый результат компании // Региональная и отраслевая экономика. 2023 № 4(184) С. 57-59. DOI: 10.47576/2949-1916_2023_4_184 EDN: QEGLBG.

