Влияние факторов кэптивизации и дробления бизнеса на трансформацию организационной структуры компании

Грибов Павел Геннадьевич
доцент кафедры экономической безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, gribov-pg@ranepa.ru,

Бубнов Дмитрий Евгеньевич
студент, кафедра экономической безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, dbubnov-23@edu.ranepa.ru,

Рубан Екатерина Васильевна
студент, кафедра экономической безопасности, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, eruban-23-01@edu.ranepa.ru

В статье рассматриваются вопросы эволюции организационно-управленческих структур в условиях экономической турбулентности. На примере эталонных сетевых моделей и феномена кэптивизации российского бизнеса анализируются причины перехода от открытых рыночных иерархий к замкнутым корпоративным экосистемам. Особое внимание уделяется проблеме разграничения легитимной сетевой оптимизации и противоправных схем «дробления» бизнеса. На основе анализа судебной практики и норм Налогового кодекса РФ рассматривается механизм «налоговой реконструкции» и оценки ущерба бюджетной системе. Приводится статистическая оценка масштабов налоговых злоупотреблений и формулируются выводы о системных угрозах, которые несут схемы дробления для конкурентной среды.
Ключевые слова. Сетевая структура управления, кэптивизация, дробление бизнеса, налоговая реконструкция, экономическая безопасность, матричная структура.

В современной экономике сетевая структура управления представляет собой организационную модель, при которой компания функционирует как сеть взаимосвязанных, но автономных элементов, координируемых из единого центра. В отличие от классических жестких иерархий, в сетевых моделях акцент смещается на горизонтальные связи, децентрализацию операционного управления и структурную гибкость. Отметим, что сетевые структуры фактически появились одновременно с возникновением крупного бизнеса и многоотраслевых промышленных концернов. Однако, развитие экономики во второй половине XX – начале XXI века преобразило сетевые структуры управления сформировав предпосылки таких изменений в виде тотальной цифровизации экономической деятельности, развития глобальной логистики, банковского сектора и иных отраслей, обеспечивающих бесперебойную работу инфраструктуры национальной экономики.

Для понимания современных тенденций необходимо обратиться к историческим этапам развития сетевых структур. В первой половине XX века доминировала модель вертикально интегрированных концернов, воплощенная в производственной системе Генри Форда, где все стадии производства — от добычи сырья до выпуска готового автомобиля — контролировались единым собственником. Однако уже в 1920-е годы корпорация General Motors под руководством Альфреда Слоуна предложила альтернативную модель —дивизиональную структуру, в которой каждый дивизион функционировал как отдельный центр прибыли [1].

Следующим этапом стала японская модель *кэйрэцу* — сетевые объединения независимых компаний, связанных перекрестным владением акциями и долгосрочными контрактными отношениями. Именно эта философия, переосмысленная западным менеджментом, легла в основу концепции «виртуальной корпорации» и современных сетевых структур. Примером такой структуры является концерн ABB (Asea Brown Boveri), являющийся одним из лидеров в сфере электротехники и автоматизации. Его организационная структура, классифицируется специалистами в области менеджмента как «матричная», что не совсем точно. Однако, для нее характерно двойное подчинение: менеджеры предприятий и направлений одновременно подчиняются руководителю бизнес-направления и руководителю регионального подразделения концерна. Такой подход позволяет сочетать высокий уровень централизации стратегического управления и автономность на местах для более чем 1300 предприятий по всему миру. В теории менеджмента данный подход получил название «Федерация независимых компаний», где каждое подразделение действует как самостоятельная единица, интегрированная в общую стратегию. Модель ABB позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды, оптимизировать издержки за счет централизованных закупок и активно продвигать инновации.

В российских реалиях 2020-х годов сетевые структуры претерпевают специфическую трансформацию, выражающуюся в замене классической структуры управления на структуру владения и специфическую бизнес-модель, известную как *кэптивизация*. Кэптивизация бизнеса — это процесс, при котором компании создаются или трансформируются для обслуживания интересов узкой группы лиц или одного владельца. В России этот тренд проявляется в формировании бизнес-структур, работающих преимущественно на внутренний (групповой) спрос, часто в рамках холдинговых структур. Рассмотрим основные факторы кэптивизации в современных условиях:

Экономическая нестабильность — внешние инвестиции становятся рискованными, бизнес предпочитает работать «внутри» проверенных структур.

Налоговая и регуляторная нагрузка — кэптивные компании используют специальные режимы и льготы, формируя закрытые цепочки создания стоимости.

Сложности с кредитованием — высокие ставки подталкивают к опоре на внутренние финансовые потоки группы.

Санкционное давление — ограничения вынуждают бизнес ориентироваться на внутренние ресурсы и закрытые цепочки поставок.

В 2026 году кэптивизация в РФ — это не только способ оптимизации издержек, но и стратегия выживания в условиях экономической турбулентности, минимизирующая внешние риски.

Грань между легитимной сетевой оптимизацией (кэптивизацией) и противоправным «дроблением» бизнеса проходит по критерию деловой цели и экономического смысла. Ущерб от схем дробления носит латентный характер, свойственный всем преступлениям в сфере налогообложения. С теоретической точки зрения, ущерб представляет собой сумму недополученных государством налогов, что полностью соответствует сумме налоговой выгоды налогоплательщиков. Это позволяет представить взаимодействие государства и бизнеса как «игру с нулевой суммой». Данная трактовка подтверждается Письмом ФНС от 10.03.2021 N БВ-4-7/3060@, где указано, что ст. 54.1 НК РФ направлена на «противодействие налоговым злоупотреблениям и получению необоснованной налоговой выгоды за счет причинения ущерба бюджетам» [2]. Логическим продолжением этой нормы является позиция Президиума Верховного Суда РФ (Обзор от 13.12.2023): при

искусственном распределении доходов между лицами, прикрывающими фактическую деятельность одного субъекта, не отвечающего условиям УСН, «налоговый орган вправе консолидировать доходы и исчислить налоги соответствующему плательщику по общей системе налогообложения». Недоимка по НДС определяется путем выделения сумм налога из общей выручки группы.

С 1 января 2025 года в России вступила в действие масштабная налоговая реформа, существенно изменившая конфигурацию стимулов для применения схем дробления. Ключевые изменения — прогрессивная шкала НДФЛ (до 22% для доходов свыше 50 млн рублей), повышение ставки налога на прибыль до 25%, а также существенная корректировка пороговых значений для применения упрощенной системы налогообложения (УСН) — до 450 млн рублей выручки и 350 млн рублей стоимости основных средств. Данные меры преследовали две цели: фискальную — пополнение бюджета, и регуляторную — снижение привлекательности схем дробления за счет сближения налоговой нагрузки на малых и крупных налогоплательщиков. Однако на практике эффект оказался неоднозначным [3]. С одной стороны, введение налоговой амнистии для добровольно раскрывшихся налогоплательщиков позволило бюджету получить более 21 млрд. руб. дополнительных поступлений. С другой стороны, сохранение значительного разрыва между ставками (особенно для плательщиков УСН «доходы» по ставке 6–8% и плательщиков НДФЛ на ОСНО) продолжает стимулировать отдельные категории бизнеса к поиску новых схем оптимизации.

Отметим, что реформа 2025 года породила новые формы злоупотреблений: трансформацию схем дробления в схемы «оптимизации» через использование статуса самозанятых (НПД), создание фиктивных партнерств и дробление уже не по выручке, а по численности сотрудников в контексте новых страховых взносов. Таким образом, фискальные инновации государства порождают ответные адаптационные стратегии бизнеса, формируя своеобразную «гонку вооружений» между регулятором и налогоплательщиками.

Общая логика определения размера доначислений сохраняется и для случаев дробления. Согласно Определению СКЭС ВС РФ от 30.09.2019 N 307-ЭС19-8085 [4] и Постановлению Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 N 53 [5], суд определяет объем прав и обязанностей исходя из подлинного экономического содержания операции. Фактически правовые акты прямо указывают на необходимость проведения «налоговой реконструкции», позволяющей восстановить экономическую картину деятельности [6]. Суть реконструкции при дроблении сводится к консолидации доходов и рассмотрению группы как единого налогоплательщика. При этом критически важен баланс интересов: выявление необоснованной выгоды не предполагает определения обязанности в более высоком размере (санкции), а служит основанием для доначисления «как если бы налогоплательщик не злоупотреблял правом» [7]. Суммы налогов, уплаченные участниками группы, учитываются при определении размера обязанности по ОСНО у организатора группы [8]. Таким образом, повторности налогообложения не происходит. Более того, необходимо применять способ зачета, наиболее благоприятный для налогоплательщика (п. 7 ст. 3 НК РФ), а положительная разница подлежит зачету в счет иных недоимок.

Статистика по ущербу от дробления фрагментарна. С 2018 по август 2023 г. в судах рассмотрено 643 дела, сумма доначислений составила 56 млрд. руб. [9]. Данные налоговой амнистии показывают, что к сентябрю 2025 г. от дробления отказалось 10 300 групп компаний (24 400 налогоплательщиков), а сумма недополученных налогов, подпадающих под амнистию, составила 21,8 млрд руб. [10]. По экспертным оценкам, общая ежегодная недоимка от дробления составляет около 100 млрд рублей [11].

Помимо прямого ущерба, распространение дробления порождает системные угрозы для национальной экономики. Схемы дробления наносят удар по механизму экономической эффективности, позволяя нарушителям получать необоснованные конкурентные преимущества и ставя добросовестных участников в заведомо проигрышное положение. Злоупотребления нивелируют усилия государства по налоговой поддержке малого бизнеса, снижая силу льгот как регуляторного инструмента [12]. Наконец, «дробление» несет репутационные и финансовые риски для самой компании-организатора.

На основе анализа судебной практики и разъяснений ФНС можно сформулировать комплекс критериев, позволяющих разграничивать легитимную кэптивизацию (в том числе в форме семейных и внутренних сервисных компаний) и противоправное дробление:

Наличие деловой цели — легитимная сетевая структура преследует самостоятельные коммерческие цели каждого элемента (оптимизация логистики, специализация, управление рисками), тогда как дробление не имеет разумных экономических причин, кроме налоговой выгоды.

Самодостаточность элементов — в законной модели каждое юридическое лицо обладает собственными ресурсами, персоналом, основными средствами и несет самостоятельные риски. В схеме дробления активы, персонал и ресурсы фактически общие.

Характер взаимоотношений — легитимные внутригрупповые сделки совершаются по рыночным ценам, имеют документальное оформление и реальное исполнение. В схемах дробления преобладают фиктивные операции, взаимозачеты, транзитные платежи.

Финансовая и управленческая автономия — в легитимной сети каждый элемент имеет собственный бюджет, расчетный счет, систему управления. В дроблении — единый финансовый центр, общая касса, единое руководство.

Взаимозависимость и аффилированност — сам по себе данный признак не является определяющим, но высокая степень аффилированности в сочетании с иными факторами усиливает подозрения в дроблении.

Таким образом, легитимная кэптивизация отличается от дробления не столько формальными признаками, сколько наличием реальной экономической деятельности. Каждая компания внутри группы должна иметь чётко прописанную и документально подтверждённую деловую цель своего существования. Это может быть специализация на определённых процессах или продуктах, географическое разделение функций, управление рисками или выполнение лицензионных требований. Такое обоснование помогает демонстрировать, что структура создана не только для налоговой оптимизации, а имеет реальную коммерческую логику.

Важно обеспечить фактическую автономию каждого юридического лица. Это означает наличие собственных помещений или договоров аренды, отдельного персонала, оборудования, банковских счетов и систем учёта. Внутригрупповые сделки должны строиться на основе рыночного уровня цен, а соответствие этому уровню подтверждается документами. Управление также должно быть прозрачным и раздельным: функции руководства не должны быть фактически сосредоточены в одних руках, каждое юридическое лицо должно самостоятельно принимать ключевые решения, проводить свои совещания, утверждать документы. Это снижает риск признания группы «единым налогоплательщиком» с доначислениями по всем компаниям.

Для превентивной оценки рисков рекомендуется регулярно проводить налоговый аудит, проверяя структуру и операции по критериям ст. 54.1 НК РФ и с учётом актуальной судебной практики. Крупным группам целесообразно рассмотреть переход на режим налогового мониторинга, способствующий повышению прозрачности взаимодействия с ФНС, позволяющий заранее обсуждать спорные вопросы и снижать вероятность внезапных доначислений. В совокупности эти меры формируют устойчивую, защищённую от претензий сетевую модель бизнеса.

Эволюция корпоративных структур от классических иерархий к сетевым моделям и кэптивизации является объективным ответом бизнеса на макроэкономические шоки и санкционное давление. Однако замыкание бизнес-экосистем неизбежно привлекает внимание фискальных органов. Современная деловая практика демонстрирует, что государство выстраивает жесткий, но юридически выверенный механизм консолидации искусственно разделенных бизнесов.

Перспективы развития ситуации определяются несколькими факторами. Во-первых, дальнейшей цифровизацией налогового администрирования, которая будет снижать латентность схем дробления. Во-вторых, эволюцией судебной практики в сторону более четких критериев разграничения легитимной кэптивизации и противоправного дробления. В-третьих, адаптационными стратегиями бизнеса, который будет искать новые формы оптимизации в рамках правового поля.

Дальнейшее развитие корпоративного права и налогового администрирования будет направлено на поиск баланса между правом бизнеса на оптимизацию структуры владения и недопущением эрозии бюджетной системы и конкурентной среды. Ключевым вызовом для российской экономики 2026–2030 гг. станет формирование такой нормативной и правоприменительной среды, которая стимулировала бы легитимную кэптивизацию как форму адаптации к турбулентности, но пресекала бы злоупотребления, подрывающие основы налоговой системы и конкурентной среды.

Литература

1. Слоун А. П. Моя жизнь и мои достижения. М.: Захаров, 2003. 384 с.
2. Письмо ФНС РФ от 10.03.2021 N БВ-4-7/3060@ «О практике применения статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации» // Контур.Норматив. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=8&documentId=385740 (дата обращения: 20.05.2026).
3. Обзор практики применения арбитражными судами положений законодательства о налогах и сборах, связанных с оценкой обоснованности налоговой выгоды (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 13.12.2023) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464347/ (дата обращения: 20.05.2026).
4. Ломакин А. Л. Влияние горизонтальной коррупции в бизнес-среде на экономическую безопасность России / А. Л. Ломакин, Д. Е. Ярочкин // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 5.
5. Определение Верховного Суда РФ от 30.09.2019 N 307-ЭС19-8085 по делу N А05-13684/2017 // Контур.Норматив. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=354453 (дата обращения: 20.05.2026).
6. Постановление Пленума ВАС РФ от 12.10.2006 N 53 «Об оценке арбитражными судами обоснованности получения налогоплательщиком налоговой выгоды» // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63894/ (дата обращения: 20.05.2026).

7. Налоговая реконструкция // Официальный сайт ФНС РФ. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn12/news/activities_fts/12395197/ (дата обращения: 20.05.2026).
8. Определение Верховного Суда РФ от 17.10.2022 N 301-ЭС22-11144 по делу N А43-21183/2020 // Контур.Норматив. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=354453 (дата обращения: 20.05.2026).
9. Определение СКЭС ВС РФ от 23.03.2022 № 307-ЭС21-17087 по делу № А66-1193/2019 // Контур.Норматив. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=428116 (дата обращения: 20.05.2026).
10. ФНС оценила «верхушку айсберга» ущерба от дробления бизнеса в 56 млрд рублей // Forbes. URL: https://www.forbes.ru/finansy/499178-fns-ocenila-verhusku-ajsberga-userba-ot-droblenia-biznesa-v-0-5-trln-rublej (дата обращения: 20.05.2026).
11. ФНС представила промежуточные итоги налоговой реформы и амнистии за дробление // Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/10/22/1149029-fns-predstavila-promezhutochnie-itogi (дата обращения: 20.05.2026).
12. Делить дело: налоговая амнистия принесет в бюджет лишь 10 млрд в 2025-м // Известия. URL: https://iz.ru/1825915/milana-gadzhieva/delit-delo-nalogovaia-amnistiia-prineset-v-biudzhet-lish-10-mlrd-v-2025 (дата обращения: 20.05.2026).
13. Письмо ФНС РФ от 29.12.2018 N ЕД-4-2/25984 «О злоупотреблениях налоговыми преимуществами, установленными для малого бизнеса» // Контур.Норматив. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=8&documentId=328490 (дата обращения: 20.05.2026).

The Impact of Captivization and Business Fragmentation Factors on the Transformation of a Company's Organizational Structure

Gribov P.G., Bubnov D.E., Ruban E.V.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article examines the evolution of organizational and management structures amidst economic turbulence. Drawing on benchmark network models and the phenomenon of Russian business "captivization," the authors analyze the drivers behind the shift from open market hierarchies to closed corporate ecosystems. Particular attention is paid to distinguishing between legitimate network optimization and unlawful business "fragmentation" schemes. Based on an analysis of judicial practice and the provisions of the Tax Code of the Russian Federation, the article examines the mechanism of "tax reconstruction" and the assessment of damages to the public budget. It provides a statistical estimate of the scale of tax abuses and draws conclusions regarding the systemic threats that fragmentation schemes pose to the competitive environment.

Keywords: Network management structure, captivization, business fragmentation, tax reconstruction, economic security, matrix structure.

References

1. Sloan A. P. My Life and Achievements. Moscow: Zakharov, 2003. 384 p.
2. Letter of the Federal Tax Service of the Russian Federation dated March 10, 2021, No. BV-4-7/3060@ "On the practice of applying Article 54.1 of the Tax Code of the Russian Federation" // Kontur.Normativ. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=8&documentId=385740 (accessed: May 20, 2026).
3. Review of the practice of application by arbitration courts of provisions of legislation on taxes and fees related to the assessment of the validity of tax benefits (approved by the Presidium of the Supreme Court of the Russian Federation on December 13, 2023) // ConsultantPlus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464347/ (accessed: May 20, 2026).
4. Lomakin A. L. The impact of horizontal corruption in the business environment on Russia's economic security / A. L. Lomakin, D. E. Yarochkin // Bulletin of Eurasian Science. — 2025. — Vol. 17. — No. 5.
5. Ruling of the Supreme Court of the Russian Federation dated September 30, 2019, No. 307-ES19-8085 in case No. A05-13684/2017 // Kontur.Normativ. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=354453 (accessed: May 20, 2026). 6. Resolution of the Plenum of the Supreme Arbitration Court of the Russian Federation No. 53 dated October 12, 2006, "On the Assessment by Arbitration Courts of the Justification for a Taxpayer Obtaining a Tax Benefit" // ConsultantPlus. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63894/ (accessed: May 20, 2026).
7. Tax Reconstruction // Official website of the Federal Tax Service of the Russian Federation. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn12/news/activities_fts/12395197/ (accessed: May 20, 2026).
8. Ruling of the Supreme Court of the Russian Federation No. 301-ES22-11144 dated October 17, 2022, in Case No. A43-21183/2020 // Kontur.Normativ. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=354453 (accessed: May 20, 2026).
9. Ruling of the Judicial Collegium for Economic Disputes of the Supreme Court of the Russian Federation No. 307-ES21-17087 dated March 23, 2022, in Case No. A66-1193/2019 // Kontur.Normativ. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=7&documentId=428116 (accessed: May 20, 2026).
10. Federal Tax Service Estimates the "Tip of the Iceberg" of Damages from Business Fragmentation at 56 Billion Rubles // Forbes. URL: https://www.forbes.ru/finansy/499178-fns-ocenila-verhusku-ajsberga-userba-ot-droblenia-biznesa-v-0-5-trln-rublej (accessed: May 20, 2026).
11. FTS presents interim results of tax reform and amnesty regarding business splitting // Vedomosti. URL: https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/10/22/1149029-fns-predstavila-promezhutochnie-itogi (accessed: May 20, 2026).
12. Splitting the business: tax amnesty to yield only 10 billion to the budget in 2025 // Izvestia. URL: https://iz.ru/1825915/milana-gadzhieva/delit-delo-nalogovaia-amnistiia-prineset-v-biudzhet-lish-10-mlrd-v-2025 (accessed: May 20, 2026).
13. Letter of the Federal Tax Service of the Russian Federation dated December 29, 2018, No. ED-4-2/25984 "On the abuse of tax benefits established for small businesses" // Kontur.Normativ. URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=8&documentId=328490 (accessed: May 20, 2026).