



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-1-95-104
УДК 336.63(045)
JEL L11

Централизация, иерархия и управленческий контроль в современных группах компаний

Р.Р. Василов^а, С.В. Юдина^б

^а ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашина, Альметьевск, Россия;

^б Казанский национальный исследовательский технический университет им. А.Н. Туполева — КАИ, Казань, Россия

АННОТАЦИЯ

Несмотря на отсутствие в российском законодательстве четкого определения понятия «группа компаний», эксперты считают важным его использование, так как сейчас это достаточно распространенное явление. Более того, в настоящее время группы компаний в очередной раз занимаются укреплением иерархических структур, а авторы статьи, внимательно изучив первую десятку и двадцатку отечественных гигантов, приходят к выводу об их устойчивости, а также констатируют торможение процесса децентрализации там, где еще недавно прогнозировались горизонтальные и сетевые образования. Крупнейшие корпорации Российской Федерации — это группы компаний со сложной разветвленной сетью дочерних обществ и аффилированных лиц, которым свойственен высокий уровень централизации, несмотря на серьезную диверсификацию бизнесов и юридических лиц, входящих в их контур. Таким образом, авторы статьи считают, что в рамках обсуждаемой темы необходима разработка и использование сложных моделей финансового менеджмента.

Ключевые слова: группа компаний; холдинговая структура; дочернее общество; централизация; управленческий контроль

Для цитирования: Василов Р.Р., Юдина С.В. Централизация, иерархия и управленческий контроль в современных группах компаний. *Мир новой экономики*. 2025;19(1): 95-104. DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-1-95-104

ORIGINAL PAPER

Centralization, Hierarchy and Management Control in Modern Corporate Groups

R.R. Vasikov^a, S.V. Yudina^b

^a PJSC Tatneft named after V.D. Shashin, Almet'yevsk, Russia;

^b Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev — KAI, Kazan, Russia

ABSTRACT

Despite the lack of a clear definition of the term «corporate group» in Russian legislation, experts consider it important to use it, as it has become a widespread phenomenon. Moreover, corporate groups are currently reinforcing hierarchical structures once again. Having carefully studied the top 20 and top 10 global and domestic giants, the authors conclude that these entities remain stable and observe a slowdown in decentralization processes, even where horizontal and network structures were previously predicted. The largest corporations in the Russian Federation consist of complex, extensive networks of subsidiaries and affiliated entities, characterized by a high level of centralization despite significant business and legal entity diversification. Therefore, the authors argue that within the scope of this discussion, it is necessary to develop and implement advanced financial management models.

Keywords: corporate group; holding structure; subsidiary; centralization; managerial control

For citation: Vasikov R.R., Yudina S.V. Centralization, hierarchy and management control in modern corporate groups. *The World of the New Economy*. 2025;19(1):95-104. DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-1-95-104

ВВЕДЕНИЕ

В последнее время крупные российские корпоративные структуры, созданные в 1990-е и нулевые годы, претерпевают институционально обусловленные организационные изменения. Мощная научная рефлексия по поводу их лавинообразного развития сходит на нет. При этом крупные компании продолжают наращивать масштабы деятельности, увеличиваться в размерах, в том числе за счет создания (приобретения) непрофильных зависимых обществ. Такие шаги иногда объясняются аккумулярованием больших финансовых средств, усилением контроля над технологически связанными структурами, желанием диверсифицировать бизнес для снижения рисков. Но аргументы не всегда лежат в плоскости экономической рациональности, скорее — наоборот, выход моноотраслевой компании за рамки генеральной цепочки создания ценности часто снижает финансовый результат.

Современные большие и сложные организационные образования могут формироваться как в результате поглощения бизнесов (для расширения своего влияния, контроля и увеличения доли рынка), так и дробления существующих компаний. В рамках вертикальной интеграции происходит поглощение компаний, занимающихся производством сырья или осуществлением дополнительных услуг в «якорной» отрасли. В случае крупных компаний это могут быть предприятия в отраслях, не связанных с их основной деятельностью, — для снижения рисков и получения доступа к новым рынкам. Такие структуры по мере роста способны разделяться на независимые дочерние общества для придания последним большей автономии и гибкости в принятии решений. Дробление упрощает управление компанией и делает ее более эффективной. Нередко данный способ применяется для снижения налоговой нагрузки. При этом выбор стратегии интеграции и диверсификации зависит от конкретных условий и целей.

Большая и сложная организационная структура все время балансирует между увеличением размера и устойчивостью, обеспечением управляемости и автономизацией периферии, усилением контроля над цепочкой создания стоимости и регулятивными ограничениями. Представляется важным определить в этом общие тенденции. Поэтому цель исследования состоит в том, чтобы изучить состав крупных групп компаний на предмет его постоянства, а также по открытым источникам

выявить логику их организационно-управленческого развития и структурной динамики.

ГРУППА КОМПАНИЙ КАК СЛОЖНАЯ СИСТЕМА С ПОВЫШЕННОЙ ПОТРЕБНОСТЬЮ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ

Ранее авторами предпринимались попытки терминологически определить крупные институциональные образования, состоящие из относительно большого числа взаимосвязанных хозяйствующих субъектов, которые структурно похожи на холдинги, вертикально интегрированные компании и группы компаний. Еще раз обобщим выводы, которые были сделаны ранее [1] и должны быть учтены в контексте настоящей работы.

Чаще всего под группой компаний понимают совокупность юридически самостоятельных, но в той или иной мере зависимых друг от друга хозяйствующих субъектов, объединенных централизованной системой контроля [2, 3]. Как правило, зависимость обществ в рамках группы компаний проистекает из общих (или связанных) источников формирования уставного капитала, что, в свою очередь, определяет важность данного понятия для права, а также бухгалтерского учета и отчетности.

Существуют определенные механизмы, дающие возможность рассматривать несколько юридических лиц как единое целое для достижения определенных целей. Например, законодательство о бухгалтерском учете позволяет создавать консолидированную финансовую отчетность для группы компаний, связанных общим контролем¹. Группой можно считать одно юридическое лицо, контролирующее другое (например, через участие в капитале)²; холдинговую компанию и ее дочерние предприятия [4].

Кроме того, в некоторых законодательных актах применяется понятие «группы лиц»³. Также существует несколько близких по смыслу юридических понятий: «аффилированные лица» (ст. 53.2 ГК РФ),

¹ Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/

² Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/

³ Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/



«взаимозависимые лица» (ст. 105.1 НК РФ), «консолидированная группа налогоплательщиков» (ст. 25.2 НК РФ).

Помимо этого, в российском законодательстве используется понятие «дочернее общество» и очень близкое, применяемое на практике, — «зависимое общество».

Относительно свежие попытки определения понятия «группа компаний» систематизированы в табл. 1.

Таким образом, наблюдается разрыв между законодательством и сложившейся практикой — вероятно, в связи с несогласованностью отраслей права, регулирующих разного рода отношения: финансовые, контрольно-надзорные и пр. Однако эксперты, ис-

следующие корпоративную организацию крупного бизнеса, все же настаивают: даже если нет четкого определения понятия в законодательстве, явление существует. Например, Е.Д. Вайсман и А.С. Рудикова, исследуя риски групп компаний и отмечая сложность с правовым определением собственности и принятием решений, настаивают на необходимости совершенствования механизмов интеграции [5]. Т.В. Игнатова, склоняясь к экономической связанности юридических лиц в группе компаний, не отрицает ни факта существования таких образований, ни необходимости управления ими из единого центра [6]. Вполне возможно, что правоприменительная практика удовлетворена имеющимися в законодательстве терминами и регулятивными нормами.

Таблица 1 / Table 1

**Разнообразие трактовок термина «группа компаний» отечественными экспертами /
Diversity of interpretations of the term “corporate group” by domestic experts**

Ф.И.О. эксперта	Определение	Фокус определения
Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М.: Статут; 2008	Компании, связанные отношениями, основанными на классической субординационной зависимости в сфере корпоративного управления	Вся широта корпоративных связей
Грузенкин В.В. Как разные типы российских владельцев организуют свой бизнес и как построить систему владения бизнесом в группе. М.: Буки Веди; 2012	Организованные и (или) контролируемые одним или несколькими лицами два или более хозяйствующих субъекта, связанных или не связанных между собой юридическими или иными отношениями, управляемых из одного центра с целью получения прибыли	Общий экономический интерес (получение прибыли); наличие единственного центра управления
Анисимов А.А. Выявление групп связанных заемщиков. Банковское дело. 2010;(2)	Компании, оказывающие прямое или косвенное (в том числе, через третьих лиц) существенное влияние на принятие решений другими организациями	Общее принятие финансовых решений
Городилов М.А., Фетисова О.А. К вопросу о понятии «простых» и «сложных» групп в международных стандартах финансовой отчетности (МСФО). Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». 2012;4(15)	Сложная экономическая система макроуровня с одной материнской компанией, ограниченным числом дочерних, внучатых, правнучатых и иных компаний более низкого уровня	Наличие косвенного участия в зависимых обществах
Панов Е.Э. Признаки отнесения компании к группе связанных лиц для оценки рисков. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014;(1)	Объединение юридических лиц, действующих в одной сфере, отрасли, для решения общих проблем, для защиты общих интересов. Все входящие организации при этом остаются юридически самостоятельными	Общность интересов (отраслевых, текущих и пр.); юридическая самостоятельность
Зайончик Л.Л., Медведева М.А. Особенности анализа финансовой устойчивости группы компаний. Научно-аналитический экономический журнал. 2017;4(15)	Совокупность нескольких юридически самостоятельных компаний, которые объединились для реализации общих целей и задач... без интеграции пакетов акций... т.е. отсутствует системная зависимость между организациями в разрезе «материнская» — «дочерняя»	Юридическая самостоятельность; «нехолдинговая» структура капитала

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Согласно Международному стандарту финансовой отчетности, ключевым при определении группы компаний является наличие контроля⁴. В состав группы входят: материнская компания, подконтрольные ей хозяйствующие субъекты, относящиеся к одной из следующих категорий: дочерние, совместные, ассоциированные и структурированные. Кроме того, существуют условные «центр» и «периферия», которые по-разному участвуют в финансово-хозяйственной деятельности группы. Система контроля усложняется по мере увеличения размеров компании.

Группа компаний — это система со всеми свойственными ей основными признаками, включая единую архитектуру и инфраструктуру; совокупность хозяйствующих субъектов с единым центром принятия решений; наличие частных целей, объединенных одной общей, и внутренних транзакций. Большими традиционно называют системы со значительным числом элементов, а сложными — те, что имеют множественные, разнонаправленные и опосредованные связи друг с другом [7].

При этом характер связей настолько разнообразен, что всегда есть риск упустить какую-либо из них, ошибиться в ее распознавании или идентификации, что создает предпосылки к постоянному нарастанию энтропии системы и угрозы ее существованию. Сложные имущественные, иные хозяйственные, финансовые и инвестиционные отношения, вопросы оперативного управления и принятия решений так или иначе касаются экономических интересов отдельных групп и конкретных людей, для чего требуется качественная информационная инфраструктура, необходимость которой не всегда осознается и уж тем более далеко не всегда реализуется.

Тем не менее при всех возникающих проблемах управления большая система более устойчива: у нее есть возможность резервировать мощности в виде дочерних компаний, которые способны вступить в игру в случае временной неудачи на одном из направлений; при наличии централизации управленческих функций на уровне материнской компании — выше вероятность эффективнее управлять финансовыми потоками, вкладывая ресурсы в более перспективные направления или же в те, которые подвержены сезонным или конъюнктурным колебаниям (тем самым сглаживая колебательные шоки). Крупная устойчивая структура может привлекать

значительные инвестиции благодаря своей диверсификации, снижать стоимость заимствований за счет более высокого (по сравнению с относительно небольшими предприятиями, действующими автономно) рейтинга кредитоспособности.

Таким образом, под определением «группа компаний» мы понимаем сложную систему отношений и организационную форму, не являющуюся юридическим лицом и представляющую совокупность самостоятельных, но при этом законно связанных между собой хозяйствующих субъектов с общим целеполаганием и централизованной системой планирования и контроля, одним из ключевых результатов деятельности которой является повышение эффективности управления «якорного» бизнеса.

ГИПОТЕЗА О СТРУКТУРЕ КРУПНЕЙШИХ КОМПАНИЙ МИРА, ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ, ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В последние годы в управлении крупных компаний наблюдается явный сдвиг от децентрализации к централизации. Это не возврат к прошлому, а скорее всего, эволюция, вызванная новыми реалиями. Тенденции двадцати- и тридцатилетней давности были связаны с технологической невозможностью эффективно осуществлять контроль за большим количеством дочерних обществ, рассредоточенных на огромной территории и ведущих по-разному регулируемый бизнес. Современные технологии (облачные вычисления, искусственный интеллект, большие данные) позволяют централизованно управлять не только данными, но и сложными процессами. Современные цепочки поставок становятся распределенными и требуют управления из центра. Инвесторы (акционеры) и регулирующие органы требуют от компаний большей прозрачности и контроля над финансовыми потоками. Но децентрализация не исчезла совсем — современные компании часто используют гибридный подход.

Прежде чем приступить к определению оптимального уровня централизации в группах компаний, мы поставили перед собой задачу: выяснить, фиксируется ли на мировом и российском уровнях устойчивость крупных групп компаний, определить их отношение к отраслевому профилю входящих в них предприятий, выяснить, есть ли у них тяготение к централизованному управлению.

⁴ URL: <https://finotchet.ru/articles/89/>



Таким образом, гипотеза исследования состоит в том, что состав 20 крупнейших компаний мира за период 2010–2024 гг. изменился мало, а стало быть, они устойчивы и функционируют в основном в соответствии с холдинговой моделью (более централизованные), а в отдельных случаях — с конгломеративной моделью (более диверсифицированные). Также была проверена гипотеза о построении самых крупных российских компаний по групповому принципу с тяготением к централизованному управлению.

В качестве исходных данных применялись самые свежие рейтинги: Forbes Global 2000⁵ и Forbs (Россия)⁶. Первый предполагает расчет интегрального показателя, агрегирующего продажи, прибыль, активы и рыночную стоимость. Для его интерпретации была использована информация о структуре группы компаний из открытых и достоверных источников, преимущественно размещенная на официальных корпоративных сайтах. Второй учитывает финансовые результаты по МСФО, так как большинство крупных российских компаний в последние годы не раскрывают объемные показатели, а оценка рыночной стоимости не является в достаточной мере ни релевантной, ни валидной. Для его анализа были взяты данные о составе группы (дочерних обществ) из аналитического агрегатора проверки контрагентов. Качество этих данных подтвердила выборочная перепроверка информации на корпоративных сайтах компаний и в годовой отчетности.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рейтинги крупнейших компаний мира, представляющих, по сути, группы компаний, достаточно динамичны (табл. 2). Надо отметить, что Global 2000 учитывает четыре показателя: продажи, прибыль, активы и рыночную стоимость. В целом, 20 крупнейших компаний мира за исследуемый период мало меняются по составу (на 10–15%). При этом ранг, присваиваемый компаниям, достаточно подвижный.

Из табл. 2 видно, что среди крупнейших преобладают группы компаний банковского и нефтегазового секторов. Производственные гиганты автомобилестроения, традиционной энергетики и телекома замещаются компаниями ИТ-отрасли.

Таким образом, самыми большими являются группы компаний со сложной разветвленной сетью дочерних обществ и аффилированных лиц.

Банковский сектор — как США, так и КНР — представлен слабо диверсифицированными холдингами и конгломератами с широкой (JPMorgan Chase, Bank ICBC, Agricultural Bank of China, HSBC Holdings) и относительно узкой (China Construction Bank, Bank of China, Wells Fargo) специализацией: от разнотипного банкинга до управления активами (Bank of America) и трастов. China Construction Bank принадлежит дочерняя компания — строительный кооператив, а у Bank of China имеется компания, специализирующаяся на лизинге авиатранспорта.

Из представителей первичного (добыча и переработка природных ресурсов) сектора в топ-20 входят также слабо диверсифицированные группы компаний, как правило, вертикально интегрированные и построенные по принципу полного контроля технологической цепочки и смежных отраслей, влияющих на основной бизнес, — от НИОКР и геологоразведки до реализации продуктов нефтехимии высокого передела. В последние годы в них наметилась тенденция к активному развитию биотехнологического бизнеса и поиску различных форм альтернативной энергетики (Saudi Aramco). Несмотря на широкий географический разброс дочерних компаний, у них преобладает централизация многих важных функций, таких как НИОКР, а также стратегическое и финансовое управление.

Компании высокотехнологического сектора в топ-20, представленные «великой ИТ-тройкой» — Microsoft, Alphabet и Apple, в большей степени структурно отличаются друг от друга, чем рассмотренные выше. Все три замечены в агрессивных инвестициях в технологии искусственного интеллекта, а их общая черта — это политика активного поглощения стартапов, зачастую не связанных с имеющимся бизнесом, и большие венчурные инвестиции в НИОКР и инновации. Microsoft в последнее время много и активно инвестирует в фармакологию, медицину и игровую индустрию, ослабив усилия в области производства гаджетов, и, несмотря на наличие в структуре относительно автономных продуктовых дивизионов, является централизованной и иерархической структурой. Apple, имеющая более 100 дочерних компаний, помимо производства и продажи самых разнообразных видов компьютерной техники, смартфонов и новейших девайсов, а также разработки собственных моделей искусственного интеллекта,

⁵ URL: www.forbes.com/global2000

⁶ URL: <https://www.forbes.ru/biznes/497814-100-krupnejsih-kompanij-rossii-po-cistoj-pribyli-2023-rejting-forbes>

Таблица 2 / Table 2

**Изменение 20 крупнейших публичных компаний в 2010, 2014, 2018 и 2024 гг. /
Changes in the ranking of the top 20 largest public companies in 2010, 2014, 2018 and 2024**

Ранг	2010 г.	2014 г.	2018 г.	2024 г.
1	JPMorgan Chase (США)	Bank ICBC (Китай)	Bank ICBC (Китай)	JPMorgan Chase (США)
2	General Electric Company (GE) (США)	China Construction Bank (Китай)	China Construction Bank (Китай)	Berkshire Hathaway (США)
3	Bank of America (США)	The Agricultural Bank of China (Китай)	JPMorgan Chase (США)	Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco) (Саудовская Аравия)
4	Exxon Mobil Corporation (США)	JPMorgan Chase (США)	Berkshire Hathaway (США)	Bank ICBC (Китай)
5	Bank ICBC (Китай)	Berkshire Hathaway (США)	The Agricultural Bank of China (Китай)	Bank of America (США)
6	Banco Santander (Испания)	Exxon Mobil Corporation (США)	Bank of America (США)	Amazon (США)
7	Wells Fargo (США)	General Electric Company (GE) (США)	Wells Fargo (США)	China Construction Bank (Китай)
8	HSBC Holdings (Великобритания)	Wells Fargo (США)	Apple (США)	Microsoft (США)
9	Royal Dutch Shell (Нидерланды)	Bank of China (Китай)	Bank of China (Китай)	Agricultural Bank of China (Китай)
10	BP (Великобритания)	Petro China (Китай)	Ping An Insurance (Китай)	Alphabet (США)
11	BNP Paribas (Франция)	Royal Dutch Shell (Нидерланды)	Royal Dutch Shell (Нидерланды)	Toyota Motor (Япония)
12	Petro China (Китай)	Toyota Motor (Япония)	Toyota Motor (Япония)	Apple (США)
13	AT&T (США)	Bank of America (США)	Exxon Mobil Corporation (США)	Bank of China (Китай)
14	Walmart (США)	HSBC Holdings (Великобритания)	Samsung Electronics (Ю. Корея)	ExxonMobil (США)
15	Berkshire Hathaway (США)	Apple (США)	AT&T (США)	HSBC Holdings (Великобритания)
16	Газпром (Россия)	Citigroup (Великобритания)	Volkswagen (Германия)	Wells Fargo (США)
17	China Construction Bank (Китай)	BP (Великобритания)	HSBC Holdings (Великобритания)	Shell Plc (Нидерланды)
18	Petroleo Brasileiro Petrobras (Бразилия)	Chevron (США)	Verizon Communications (США)	PetroChina (Китай)
19	Total (Франция)	Volkswagen (Германия)	BNP Paribas (Франция)	UnitedHealth Group (США)
20	Chevron (США)	Walmart (США)	Microsoft (США)	Walmart (США)

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

активно инвестирует в подразделения альтернативной энергетики. И только Alphabet Inc — создатель мирового лидера поискового сервиса, владелец бизнеса по производству оптоволокна — имеет децентрализованную дивизиональную структуру, построенную по продуктовому принципу.

Ритейл в двадцатке представлен компаниями электронной коммерции (Amazon) и традиционной офлайн-торговли (Walmart). Amazon — транснациональная, но дуопрофильная (интернет-ритейл + облачные технологии) организация, несмотря на большое число дочерних компаний, сформированных по географическому принципу, не отказывается от иерархического построения сложной структуры. Walmart имеет также слабо диверсифицированную структуру, представленную дочерними компаниями в США и на других континентах.

Toyota Motor Group — единственный представитель сектора промышленности — включает финансовые сегменты, производство станков, металлургию, ткацкое производство, строительство и агентства страхования и недвижимости. UnitedHealth Group, впервые попавшая на 19-е место в рейтинге, — слабо диверсифицированная группа компаний, специализирующаяся на медицинском страховании и сопутствующих услугах. Ее дочерние предприятия — это филиалы в Южной Америке, а основа структуры — продуктовые дивизионы.

Наконец, самая многопрофильная в приведенной двадцатке — Berkshire Hathaway. В группе сосуществуют страхование и железнодорожный транспорт, коммунальное хозяйство и химическое производство, машиностроение и финансовые услуги, производство строительных материалов, а также одежды, обуви и щелочных батареек, торговля, обучение и медиабизнес. В инвестиционном портфеле стабильно присутствуют акции банков и авиакомпаний.

Преобладающее большинство в двадцатке — это группы компаний с разной степенью централизации и иерархическими структурами. Несмотря на недавний тренд диверсификации, децентрализации и сетевого построения, у них четко фиксируется тяготение к иерархии. В большинстве случаев создание «групповой» структуры холдингового типа — это результат поиска компромисса между растущим бизнесом, выходом на новые рынки и необходимостью обеспечить стратегический и оперативный контроль над создаваемыми вновь и приобретаемыми подконтрольными юридическими лицами.

Как правило, крупным компаниям удается соединять схожие или смежные бизнесы с высокой эффективностью, а их рост, ранее происходивший из-за увеличения размеров и масштабов, сегодня обеспечивается умением правильно сочетать части большого целого и управлять таким гигантом.

Отечественные компании в 2024 г. не включались в глобальный рейтинг российской версии Forbes — для них был составлен отдельный, куда вошли 100 крупнейших по чистой прибыли за 2023 г. (табл. 3). Методика рейтингования основана на анализе в первую очередь консолидированной отчетности по МСФО, включающей финансовые результаты группы компаний.

В первой десятке крупнейших российских компаний представлены 9 групп с разветвленной сетью дочерних и зависимых обществ, причем, это относится как к сектору добычи полезных ископаемых, так и к банковскому сектору, за исключением позиции «7» — это реформирование проекта «Сахалин 2». В целом российские группы компаний демонстрируют более высокий уровень диверсификации, особенно в сфере добычи полезных ископаемых. Это может быть результатом исторически сложившейся практики крупных холдингов — иметь сеть дочерних обществ во всех отраслях, куда направлен исходящий финансовый поток. Рыночные отношения: «крупный заказчик — независимый подрядчик» не очень сложились в России. К тому же зачастую высокая доля присутствия непрофильных предприятий и социального блока в группах является результатом компромисса крупного бизнеса и государства. В 2013–2014 гг. ситуацию можно было определить как консолидацию с преобладанием среди непрофильных активов социально-значимых (как правило, нерентабельных) видов бизнеса и отраслей.

Среди достоинств указанного явления следует отметить перераспределение и балансирование доходов в отраслях с разной рыночной конъюнктурой, гарантии покрытия затрат на социальную сферу и пр. При этом имеется ряд недостатков, таких как: снижение мотивации к достижению экономической эффективности непрофильной компании, сложность согласования учетных политик компаний, увеличение транзакционных издержек, проблемы разницы государственного регулирования экономических агентов из многих отраслей, усложнение методик и критериев эффективности управления группой.

Состав дочерних компаний Татнефти и Лукойла отражает их стратегические приоритеты и масшта-

Таблица 3 / Table 3

**Крупнейшие российские компании по чистой прибыли в 2023 г. /
Largest Russian companies by net profit in 2023**

Ранг	Компания	Чистая прибыль, млрд руб.	Число дочерних и связанных (в скобках) обществ*, ед.	Состав дочерних (связанных) обществ
1	Роснефть	1529	16(17)	70 организаций ликвидировано, еще 4 – в процессе реорганизации. Среди действующих – большинство профильных в рамках вертикальной интеграции. Есть охрана, консалтинг, социальная инфраструктура, издательство
2	Сбер	1508,6	8(25)	Состав стабильный, в логике расширения линейки банковских и иных финансовых продуктов. Широко представлены ИТ- и ИКТ-компании как среди дочерних, так и среди связанных
3	Сургут-нефтегаз	1322,1	14(14)	Состав стабильный, многопрофильный с упором на реализацию нефтепродуктов. В структуре присутствуют проектная организация, организация по управлению активами, консалтинг и СМИ
4	Лукойл	1160,3	45(47)	Комбинация горизонтальной (региональной) и вертикальной интеграции – от НИОКР до нефтехимии и розничных продаж нефтепродуктов. В структуре представлены охранные, проектные, логистические и финансовые организации
5	Новатэк	469,5	28(34)	Преобладают предприятия газодобычи и газопереработки, «привязанные» к географии месторождений. Преобладает вертикальная интеграция от разведки и проектирования до продажи и транспортировки сырого топлива
6	ВТБ	432,2	20(21)	Состав стабильный, предполагает относительную многопрофильность и включает консалтинг широкого диапазона, управление имуществом, аренду, аэропортовую и ризлторскую деятельность, факторинг и ИТ-предприятия
7	Сахалинская энергия	315,3	0	Создана во второй половине 2022 г. К ней перешли права и обязанности общества Sakhalin Energy
8	Транснефть	306,6	24(24)	Сеть региональных дочерних предприятий, занятых операционной деятельностью, а именно транспортированием по трубопроводам нефти и нефтепродуктов. Три дочерних предприятия, связанные с ведением бухучета, ИТ, метрологией и автоматизацией, свидетельствуют о выводе в аутсорсинг обслуживающих функций
9	Татнефть	286,3	63(66)	По составу предприятий группы похожа на Лукойл. Преобладает вертикальная интеграция – от НИОКР и геологоразведки до нефтехимии и розничных продаж нефтепродуктов. В отличие от Лукойла в структуре нет регионального деления, но представлено более широкое продуктовое разнообразие организаций: от аэропортовой деятельности до шинного производства и биотехнологий
10	Норильский никель	251,8	20(23)	Высокодифференцированная компания в русле добычи полезных ископаемых и топлива с признаками вертикальной интеграции. В структуре присутствуют проектные и строительные организации, аэропорт, электро- и механический сервис, логистические предприятия, управляющие компании и маркетинг

Источник / Source: составлено авторами / compiled by the authors.

Примечание / Note: по данным агрегатора Rusprofile.ru / according to the aggregator Rusprofile.ru

бы деятельности. Первая больше ориентирована на нефтепереработку и нефтехимию, а также на развитие бизнеса в Татарстане. Вторая имеет более диверсифицированный портфель дочерних компаний, и у нее шире география деятельности. Сбербанк, будучи крупнейшим банком России, характеризуется высоким уровнем централизации; уровень его диверсификации ниже, почти все непрофильные дочерние общества — это ИТ-компании, а контроль в операционной деятельности можно назвать тотальным.

Следовательно, несмотря на более высокий уровень диверсификации отечественных корпоративных гигантов (в рамках интеграции и поддержки социальной инфраструктуры регионов), им свойственен высокий уровень централизации, характер которой будет исследован в дальнейшем.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Исследование еще раз подтвердило, что крупнейшие компании мира и Российской Федерации — это сложные корпоративные образования, по мере роста и расширения бизнеса отошедшие от монолитной структуры. Сегодня они в большинстве своем развиваются в формате холдингов, имеющих центр (материнскую копию) и периферию (дочерние общества и связанные юридические лица). И хотя в начале нулевых годов большинство экспертов фиксировали преобладание децентрализованных крупных структур и прогнозировали их видоизменение в форме горизонтальных и сетевых образований, сегодня наблюдается не просто торможение этих процессов, а определенный разворот в направлении централизации.

Подводя итоги, следует подчеркнуть ряд важных, на наш взгляд, результатов. Мы подтвердили,

что самые большие компании мира — это крупные группы компаний со сложной разветвленной сетью дочерних обществ и аффилированных лиц, а также с разной степенью централизации и иерархическими структурами. В большинстве случаев создание группы холдингового типа — это результат поиска компромисса между растущим бизнесом, выходом на новые рынки и необходимостью обеспечить стратегический и управленческий контроль над создаваемыми и приобретаемыми подконтрольными юридическими лицами. Российским отечественным группам компаний также свойственен высокий уровень централизации, несмотря на более серьезную диверсификацию бизнесов и юридических лиц, входящих в их контур.

Таким образом, цель исследования достигнута: определено, что состав крупных групп компаний и в мире, и в России относительно постоянен, а их структуры уходят от многопрофильности и диверсификации к централизации в управлении.

Дальнейшие исследования планируется посвятить изучению особенностей данной тенденции. Стала ли усиливающаяся централизация следствием возрастающих рисков общей нестабильности, или же это в большей мере — результат открывшихся технологических возможностей для обеспечения централизованного контроля предприятий, входящих в группу? Возможно, данная тенденция включает в себе паритетное влияние возможностей и угроз и для каждого дочернего общества носит очень специфический характер. Так или иначе, сегодня уже понятно, что сложность (полиотраслевая, структуры цепочек создания стоимости, неравномерного воздействия регулятора и т.п.) групп должна предполагать использование особенных моделей финансового менеджмента, разработка которых актуальна как никогда.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Юдина С.В. Принятие стратегических решений в больших и сложных предпринимательских образованиях типа «группа компаний»: необходимость и возможности информационной поддержки. Краснова Н.А., ред. Эмпирические и концептуальные исследования в области экономики, управления и предпринимательства. Н. Новгород: Профессиональная наука; 2019:149–205. URL: <http://scipro.ru/conf/monographfinance5.pdf>
2. Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития. М.: Статут; 2008. 368 с.
3. Грузенкин В.В. Как разные типы российских владельцев организуют свой бизнес и как построить систему владения бизнесом в группе. М.: Буки Веди; 2012. 216 с.
4. Бабалыкова И.А., Матвеев А.С., Позоян Д.П. Холдинги: особенности нормативно-правового регулирования в современной России. *Вестник Академии знаний*. 2019;(31):20–24.
5. Вайсман Е.Д., Рудакова А.С. Актуальные проблемы управления группами компаний по критериям повышения их управляемости и конкурентоспособности. *Евразийский союз ученых*. 2014;(6–1):147–150.

6. Полякова И.А., Игнатова Т.В. Учетная политика для целей управленческого учета на основе МСФО. *Инновационное развитие экономики*. 2017;(6):308–315.
7. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. М.: Высшая школа; 1989. 360 с.

REFERENCES

1. Yudina S. V. Strategic decision-making in large and complex entrepreneurial entities such as a “group of companies”: The need and possibilities of information support. In: Krasnova N. A., ed. Empirical and conceptual research in the field of economics, management and entrepreneurship. Nizhny Novgorod: Professional'naya nauka; 2019:149–205. URL: <http://scipro.ru/conf/monographfinance5.pdf> (In Russ.).
2. Osipenko O. V. Russian holdings. Expert problems of formation and development. Moscow: Statut; 2008. 368 p. (In Russ.).
3. Gruzenkin V. V. How different types of Russian owners organize their business and how to build a business ownership system in a group. Moscow: Buki Vedi; 2012. 216 p. (In Russ.).
4. Babalykova I. A., Matveev A. S., Pozoyan D. P. Holdings: Features of the regulatory framework in modern Russia. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2019;(31):20–24. (In Russ.).
5. Vaisman E. D., Rudakova A. S. Actual problems of managing groups of companies based on criteria for increasing their manageability and competitiveness. *Evrasiiskii soyuz uchenykh = Eurasian Union of Scientists*. 2014;(6–1):147–150. (In Russ.).
6. Polyakova I. A., Ignatova T. V. Accounting policy for the purposes of management accounting based on IFRS. *Innovatsionnoe razvitiye ekonomiki = Innovative Development of Economy*. 2017;(6):308–315. (In Russ.).
7. Peregudov F. I., Tarasenko F. P. Introduction to systems analysis. Moscow: Vysshaya shkola; 1989. 360 p. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Рамиль Разифович Василов — руководитель Центра корпоративных финансов Центра обслуживания бизнеса, ПАО «Татнефть» им. В.Д. Шашина, Альметьевск, Россия
Ramil R. Vasikov — Head of the Corporate Finance Center of the Business Service Center, PJSC Tatneft named after V.D. Shashina, Almet'yevsk, Russia
<http://orcid.org/0009-0004-2731-5210>
vasikov@tatneft.ru



Светлана Валентиновна Юдина — доктор экономических наук, профессор кафедры ЭТиУР, Казанский национальный технический университет им. А.Н. Туполева, Казань, Россия
Svetlana V. Yudina — Dr. Sci. (Econ.), Prof. of the Department of E&UR, Kazan National Technical University named after A.N. Tupolev, Kazan, Russia
<http://orcid.org/0000-0001-7774-9843>
Автор для корреспонденции / Corresponding author:
SVYudina@kai.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 01.11.2024; после рецензирования 17.11.2024; принята к публикации 12.12.2024.
Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
The article was received on 01.11.2024; revised on 17.11.2024 and accepted for publication on 12.12.2024.
The authors read and approved the final version of the manuscript.