

Современные проблемы и тенденции развития российских интегрированных корпоративных структур

Current Problems and Development Trends of Russian Integrated Corporate Structures

DOI: 10.12737/2587-9111-2025-13-2-54-59

Получено: 03 марта 2025 г. / Одобрено: 12 марта 2025 г. / Опубликовано: 25 апреля 2025 г.

Федоров В.М.

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и сервис»,
ФГАОУ ВО «Омский государственный технический университет»,
Россия, 644050, г. Омск, проспект Мира, д. 11,
e-mail: viktor702460@mail.ru

Fedorov V.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department
of Management and Service,
Omsk State Technical University,
11, Prospekt Mira, Omsk, 644050, Russia,
e-mail: viktor702460@mail.ru

Кулик Н.А.

Канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры «Менеджмент и сервис»,
ФГАОУ ВО «Омский государственный технический университет»,
Россия, 644050, г. Омск, проспект Мира, д. 11,
e-mail: nina-k77@yandex.ru

Kulik N.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department
of Management and Service,
Omsk State Technical University,
11, Prospekt Mira, Omsk, 644050, Russia,
e-mail: nina-k77@yandex.ru

Аннотация

В настоящей статье рассматриваются современные проблемы и тенденции развития российских интегрированных корпоративных структур, которые играют ключевую роль в управлении сложными экономическими системами. Актуальность исследования обусловлена растущими вызовами, которые предъявляет современная экономика, включая цифровизацию и изменения в законодательстве, требующие от компаний новых подходов к интеграции и управлению ресурсами. Цель работы заключается в выявлении основных проблем, с которыми сталкиваются российские корпоративные структуры, а также в анализе новых тенденций и методов, способствующих их эффективному развитию. Объектом исследования являются интегрированные корпоративные структуры разных секторов экономики России, а предметом — специфические проблемы. В статье систематизируются ключевые проблемы, с которыми сталкиваются российские интегрированные корпоративные структуры, включая сложности в управлении, недостаточную гибкость в адаптации к рыночным условиям, проблемы корпоративного управления и взаимодействия между инвесторами. Особое внимание уделяется недостаткам в коммуникации и координации внутри многоуровневых структур. Новизна исследования заключается в системном анализе современных вызовов, стоящих перед российскими интегрированными корпоративными структурами, таких как последствия глобализации, цифровизация, изменения в законодательном регулировании и колебания внешнеэкономической конъюнктуры. Кроме того, особое внимание уделяется выявлению новых тенденций, которые формируются в результате адаптации компаний к современным реалиям, включая внедрение инновационных технологий, трансформацию бизнес-моделей и переосмысление корпоративной стратегии. Рассматривается влияние цифровизации, автоматизации процессов, а также актуальность применения современных информационных технологий для повышения конкурентоспособности и устойчивости таких компаний. Результаты работы могут быть полезны как для научного сообщества, так и для практиков, занимающихся стратегическим управлением в интегрированных корпоративных структурах на российском рынке.

Ключевые слова: ключевые проблемы, интегрированные корпоративные структуры, перспективы развития.

Abstract

This article examines the current problems and development trends of Russian integrated corporate structures, which play a key role in managing complex economic systems. The relevance of the research is due to the growing challenges posed by the modern economy, including digitalization and changes in legislation that require companies to adopt new approaches to integration and resource management. The purpose of the work is to identify the main problems faced by Russian corporate structures, as well as to analyze new trends and methods that contribute to their effective development. The object of the research is integrated corporate structures of different sectors of the Russian economy, and the subject is specific problems. The article systematizes the key problems faced by Russian integrated corporate structures, including difficulties in management, lack of flexibility in adapting to market conditions, problems of corporate governance and interaction between investors. Particular attention is paid to the shortcomings in communication and coordination within multi-level structures. The novelty of the research lies in the systematic analysis of modern challenges facing Russian integrated corporate structures, such as the effects of globalization, digitalization, changes in legislative regulation and fluctuations in the external economic environment. In addition, special attention is paid to identifying new trends that are formed as a result of companies' adaptation to modern realities, including the introduction of innovative technologies, the transformation of business models and the rethinking of corporate strategy. The impact of digitalization, process automation, as well as the relevance of using modern information technologies to increase the competitiveness and sustainability of such companies is considered. The results of the work can be useful both for the scientific community and for practitioners involved in strategic management in integrated corporate structures in the Russian market.

Keywords: key issues, integrated corporate structures, development prospects.

Введение

Новые тенденции, сформировавшиеся в мировом хозяйстве к началу XXI в., проявляются в постепенном становлении экономик нового типа, базирующихся на крупном производстве. Для США, Японии и стран Европы XX в. стал веком больших корпораций, явившихся определяющим фактором конкурентоспособности их экономик [3]. Крупные корпорации являются важнейшим структурным элементом развитых экономик. Они обеспечивают существенную часть ВВП и бюджетов национальных экономик, вкладывают необходимые инвестиции в

развитие НТП, поддерживают инновационную деятельность малых компаний, ведут активную социальную политику, что в целом способствует укреплению государства и его устойчивому развитию [9]. Эволюционное развитие интеграционных структур в процессе трансформации экономики проявилось в результате действия известных принципов наследственности, изменчивости и естественного отбора. Возникла потребность в координации совместных усилий и потенциалов в целях построения эффективных схем управления и деятельности [1].

Интеграция играет ключевую роль в экономике и бизнесе, способствуя более эффективному распределению ресурсов, улучшению конкурентоспособности и созданию новых возможностей для роста. Современная российская экономика демонстрирует тенденцию к углублению корпоративных интеграционных процессов. Интеграция представляет собой объединение ресурсов, знаний и технологий с целью достижения конкурентных преимуществ. Предпосылками интеграции также выступают стремление к повышению качества управления и устранению неэффективности, желание снизить налоговую нагрузку, возможность диверсификации производства и использования избыточных ресурсов, стремление повысить политический вес руководства компании и личные мотивы менеджеров и рост капитализированной стоимости объединенной компании. Интеграционными структурами производятся более половины ВВП России и именно в них задействована наибольшая часть работоспособного населения страны [4]. Интеграционные корпоративные структуры (ИКС) являются в нашей экономике адаптивной реакцией горизонтально и вертикально взаимосвязанных бизнес-единиц на их деятельность в рыночных условиях. Наиболее распространенными организационными формами современных корпоративных образований являются картели, синдикаты, консорциумы, интегрированные бизнес-группы, холдинги, стратегические альянсы, франчайзинговые объединения, концерны, кластеры, гибкие виртуальные корпорации, цепи поставок и др. [2]. ИКС отличаются высокой концентрацией капитала и ресурсов, аккумулируя значительные финансовые, материальные и человеческие ресурсы. Это позволяет им реализовывать масштабные проекты и конкурировать на глобальном уровне. ИКС сегодня функционируют в самых различных отраслях и секторах экономики, на всех уровнях экономической системы — от регионального до транснационального. Корпоративные объединения часто характеризуются многоуровневыми системами управления со сложной иерархией и разветвленной сетью подчинения. Кроме того, для ИКС характерна тесная связь с государством. Интегрированные структуры часто получают политическую поддержку, что позволяет им легче преодолевать административные барьеры и получать доступ к субсидиям и льготам. ИКС в России более уязвимы к внешним факторам, таким как санкции, мировые цены на сырье и т.п. Это может привести к нестабильности в экономике и социальной сфере. Наконец, интегрированные структуры имеют значительное влияние на социальную сферу, от условий труда до уровня

жизни в регионах. Недостаточная социальная ответственность может приводить к проблемам с социальной стабильностью, бедностью и социальным неравенством. Все эти системные свойства формируют особую динамику и влияние ИКС в России.

Существует определенный научный плюрализм оценок проблем и перспектив развития российских ИКС. Исследователи Е.М. Белый, Е.В. Рожкова, А.Е. Тюлин [2] подчеркивают важность гибкости и адаптивности к изменениям на рынке, тогда как А.Л. Баранников, Л.В. Шабалтина, С.И. Жемчужников [1; 4; 11] акцентируют внимание на роли корпоративной культуры и внутренней коммуникации. Существуют разночтения относительно оптимальных моделей интеграции и соотношения централизации и децентрализации управления [6; 10]. Некоторые исследователи сомневаются в эффективности крупных интегрированных структур, указывая на чрезмерную сложность и бюрократизацию [2; 5].

Таким образом, актуальность темы исследования определяется значимостью интеграционных процессов в условиях динамично изменяющейся экономической среды, а также их влиянием на устойчивость и конкурентоспособность отечественной экономики. На сегодняшний день ИКС играют ключевую роль в обеспечении синергетического эффекта, что, в свою очередь, связано с оптимизацией управленческих процессов, повышением эффективности деятельности и расширением рыночных позиций. Вышесказанное предопределило цель представленной работы, которая заключается в выявлении основных проблем, с которыми сталкиваются российские корпоративные структуры в современных условиях, и анализе новых тенденций, способствующих их эффективному развитию.

Объектом исследования являются ИКС различных секторов экономики России, предметом — проблемы и тенденции развития ИКС. Теоретической основой исследования послужили научные положения и концепции, содержащиеся в трудах отечественных и зарубежных ученых, нормативные акты и программные документы, а также материалы научно-практических конференций, деловой и научной периодической печати. Методологическая основа исследования включает в себя системный анализ, а также методы сравнительного и институционального анализа для комплексного понимания динамики данных организаций в условиях цифровой экономики.

Основная часть

З.К. Омарова отмечает, что в современных условиях хозяйствования корпоративные объединения

превращаются в существенный фактор институциональных преобразований [7].

Масштабные структурно-отраслевые изменения в российской экономике свидетельствуют о перманентной концентрации капитала и возрастании роли крупного бизнеса (табл. 1).

Таблица 1

Двадцатка крупнейших компаний России по рыночной капитализации и чистой прибыли в 2023 г.

№	Компания	Рыночная капитализация (трлн руб.)	Чистая прибыль (трлн руб.)
11	Сбербанк	5,13	1,508
22	Газпром	4,05	0,696
33	Роснефть	4,02	1,529
44	Новатэк	3,69	0,469
55	Лукойл	3,14	1,16
6	Газпромнефть	2,25	0,641
77	Норникель	2,25	0,252
88	Полюс	1,41	0,151
99	Сургутнефтегаз	1,081	1,322
110	ВТБ	0,970	0,432
11	Фосагро	0,912	0,086
112	Татнефть	0,895	0,286
113	Транснефть	0,815	0,306
114	Северсталь	0,795	0,193
115	Акрон	0,762	0,036
116	НЛМК	0,756	0,209
117	Яндекс	0,695	0,022
118	Русал	0,602	0,028
119	ВСМПО-АВИСМА	0,574	0,025
220	МТС	0,537	0,056

Источник: составлена авторами по [8].

Под «интегрированными корпоративными структурами» мы понимаем сложные гибридные организации, сочетающие государственное участие с частными интересами и состоящие из взаимосвязанных предприятий, объединенных централизованным управлением и ориентированных на синхронизированное достижение стратегических целей с использованием вертикальной и (или) горизонтальной интеграции, диверсификации и концентрации ресурсов в рамках сложной сетевой архитектуры, стремящиеся к контролю над всей цепочкой создания стоимости, использующие инновационные технологии для повышения эффективности и конкурентоспособности, но ограниченные в своем развитии из-за отсутствия конкуренции на внутреннем рынке и нестабильности внешней среды.

Характерными особенностями современных ИКС в РФ являются:

- разработка стратегических планов, которые учитывают не только внутренние ресурсы, но и внешние условия;
- способность отдельных бизнес-единиц взаимодействовать и использовать общие ресурсы (групповая синергия);
- ограниченное использование *IT*-решений для оптимизации процессов, внедрения *ERP*-систем и анализа данных.

Сравнение российских интегрированных корпоративных структур с зарубежными корпорациями в рамках ключевых аспектов приведено в табл. 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ российских и зарубежных ИКС

Параметр сравнения	Российские ИКС	Зарубежные ИКС
Организационная структура	Наиболее распространены вертикально интегрированные структуры	Часто формируются горизонтальные структуры, поддерживающие гибкость и скорость принятия решений
Законодательная база	Российское законодательство может быть непредсказуемым, что порождает дополнительные риски для бизнеса; изменения в налоговом и корпоративном законодательстве могут быстро повлиять на работу компаний	В развитых странах законодательная база более устойчива и предсказуема, что способствует долгосрочному планированию и инвестициям
Финансовая устойчивость	Зависимость от природных ресурсов и колебаний цен на них делает российские компании уязвимыми	Большинство крупных интегрированных структур имеют разнообразные источники дохода и умеют лучше управлять рисками, что делает их более устойчивыми к экономическим изменениям
Инновационность	Многие российские предприятия сталкиваются с трудностями в области внедрения новых технологий и инновационных процессов, что связано с недостатком инвестиций и рисками	Западные компании часто имеют выделенные научно-исследовательские отделы и активно инвестируют в инновации, что позволяет им поддерживать высокий уровень конкурентоспособности на международном уровне

Источник: разработана авторами.

Эффективность функционирования возрастает за счет многих факторов, основными из которых являются: концентрация финансовых и материальных ресурсов на наиболее критических или выгодных направлениях; увеличение объема и масштаба инвестиционных проектов, повышение эффективности и мобильности использования ресурсов, снижение рисков; улучшение качества менеджмента.

Реальная ситуация такова, что без слияния производства и финансовых капиталов и тем самым концентрации инвестиционных ресурсов предприятиям все труднее выдержать требования постоянно усиливающейся конкурентной борьбы. Поэтому объективно складывается тенденция укрупнения хозяйствующих субъектов и их естественного отбора с целью приспособления к новым условиям в рыночной экономике [5].

Современные проблемы развития российских интегрированных корпоративных структур можно рассмотреть через призму различных аспектов, таких как экономические, организационные, правовые и социальные. Ниже приведены ключевые проблемы, с которыми сталкиваются такие структуры в России.

1. Экономические проблемы:

- неопределенность в экономической среде (изменения в экономической политике, санкции и колебания валютного курса создают нестабильные условия для бизнеса);
- недостаток инвестиций (интегрированные структуры часто сталкиваются с нехваткой капитала для реализации долгосрочных проектов и инноваций);
- конкуренция на внутреннем и внешнем рынках (увеличение конкуренции со стороны как отечественных, так и зарубежных компаний требует от корпоративных структур адаптации и поиска новых стратегий).

2. Организационные проблемы:

- сложность управления (ИКС часто имеют сложную иерархию, что затрудняет принятие решений и замедляет реакцию на изменения в рынке);
- низкая степень интеграции (многие ИКС не достигают необходимого уровня интеграции между подразделениями, что приводит к дублированию функций и неэффективности);
- кадровые проблемы (нехватка квалифицированных специалистов и высокая текучесть кадров могут негативно сказываться на эффективности работы).

3. Правовые проблемы:

- недостаток правовой определенности (неясности в законодательстве и частые изменения норм могут создавать риски для бизнеса и затруднять планирование);
- коррупция и административные барьеры (проблемы с коррупцией и бюрократией могут негативно влиять на деятельность интегрированных структур, увеличивая затраты и снижая конкурентоспособность).

4. Социальные проблемы:

- социальная ответственность (ИКС должны учитывать социальные аспекты своей деятельности,

включая экологические и социальные последствия, что требует дополнительных ресурсов);

- изменения в потребительских предпочтениях (с учетом растущей осведомленности общества по социальным и экологическим проблемам, ИКС должны адаптировать свои стратегии для удовлетворения новых требований потребителей).

5. Инновационные проблемы:

- отсутствие инноваций (многие интегрированные структуры не успевают за технологическими изменениями и не инвестируют достаточно в исследования и разработки, что приводит к устареванию продукции и услуг);
- проблемы с внедрением новых технологий (даже при наличии инновационных решений, компании могут сталкиваться с трудностями при их внедрении из-за устаревших процессов и недостаточной квалификации персонала).

Для успешного развития ИКС в России необходимо комплексное решение перечисленных проблем.

По мнению исследователей Е.М. Белого, Е.В. Рожковой и А.Е. Тюлина, основными тенденциями, определяющими развитие интеграционных образований в современной экономике, являются «ставка на синергетический эффект, на компетенции участников и на смешанные формы собственности» [2, с. 1484].

З.К. Омарова считает, что анализ особенностей формирования интегрированных корпоративных групп на современном этапе и тенденций их развития свидетельствует о нарастании интеграционных процессов, связанных с укрупнением организационных структур отечественного бизнеса, что позволяет судить о высокой степени адаптации крупных отечественных корпораций к современным условиям хозяйствования и их стремление к интеграции в жестко структурированную конкурентную среду мирового хозяйства [7].

Тенденции развития российских интегрированных корпоративных структур можно рассмотреть с учетом изменений в экономической, социальной и технологической среде. Основные тенденции развития отечественных ИКС, которые наблюдаются в последние годы представлены на рис. 1.

В условиях экономической нестабильности многие компании стремятся к объединению ресурсов для повышения конкурентоспособности и снижения издержек. ИКС стремятся диверсифицировать свои продукты и услуги, чтобы снизить риски и ищут возможности для выхода на новые географические рынки и сегменты, что позволяет им увеличить свою долю на рынке. Отметим, что использование технологий, таких как большие данные, искусственный

интеллект и автоматизация, становится ключевым фактором для повышения эффективности и оптимизации бизнес-процессов. Многие ИКС создают цифровые платформы для улучшения взаимодействия с клиентами и партнерами.



Рис. 1. Тенденции развития российских интегрированных корпоративных структур

Источник: разработана авторами.

В то же время увеличивается внимание к экологическим, социальным и управленческим аспектам (*ESG*), что требует от компаний внедрения устойчивых практик и отчетности. Интегрированные структуры все чаще учитывают интересы общества и окружающей среды в своей стратегии. Заметим, что большинство российских ИКС уделяют внимание созданию позитивной организационной культуры, что способствует повышению вовлеченности сотрудников и снижению текучести кадров. Одной из тенденций развития ИКС является увеличение инвестиций в *R&D* (компании начинают активно сотрудничать с университетами и научными центрами для внедрения инновационных решений).

Тенденции развития российских интегрированных корпоративных структур показывают, что организации адаптируются к новым условиям и стремятся к повышению своей конкурентоспособности. Важно, чтобы они учитывали изменения в экономической, социальной и технологической среде, а также активно внедряли инновации и устойчивые практики в свою деятельность.

Считаем, что перспективы развития российских интегрированных корпоративных структур можно рассмотреть в рамках нескольких ключевых аспектов.

• Устойчивый рост и диверсификация

ИКС необходимо стремиться к расширению своего ассортимента и выходу на новые рынки, что позволит снизить риски и повысить устойчивость. И при этом им необходимо активно развивать новые направления, такие как услуги, связанные с цифровыми технологиями, экология и устойчивое развитие.

• Цифровизация и инновации

Использование технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей (*IoT*) и большие данные, станет основой для оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности.

• Устойчивое развитие и социальная ответственность

Увеличение внимания к экологическим, социальным и управленческим аспектам (*ESG*) будет способствовать созданию более ответственных и устойчивых бизнес-моделей.

• Улучшение корпоративного управления

Адаптация к изменениям в рыночной среде требует внедрения более гибких и эффективных моделей управления, которые позволят быстрее реагировать на вызовы.

• Правовая и экономическая стабильность

Ожидается, что изменения в законодательстве и регулировании будут способствовать более предсказуемой и стабильной бизнес-среде.

• Адаптация к изменениям в потребительских предпочтениях.

Заключение

Таким образом, перспективы развития российских интегрированных структур заключаются в устойчивом росте и диверсификации, цифровизации и внедрении инноваций, акценте на устойчивое развитие и социальную ответственность, а также улучшении корпоративного управления. Эти аспекты помогут снизить риски, повысить эффективность и создать более ответственные бизнес-модели. Для оптимизации процессов интеграции и повышения конкурентоспособности российских ИКС менеджерам и руководителям следует прежде всего провести глубокий анализ существующих бизнес-процессов с целью выявления узких мест и избыточных расходов. Важным шагом будет внедрение современных цифровых технологий, которые позволят автоматизировать рутинные задачи и повысить скорость принятия решений. Руководителям следует активно участвовать в формировании стратегического видения компании, которое должно быть гибким и адаптивным к изменениям внешней среды.

Литература

1. Баранников А.Л. Формирование и развитие современных интегрированных корпоративных структур [Текст] / А.Л. Баранников // Современные социально-экономические процессы: монография. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. — С. 4–33.
2. Белый Е.М. Интегрированные структуры в современной экономике: сущность, тенденции [Текст] / Е.М. Белый, Е.В. Рожкова, А.Е. Тюлин // Фундаментальные исследования. — 2013. — № 6-6. — С. 1482–1484.
3. Доолбеков З.Б. Интегрированные корпоративные структуры: зарубежный опыт [Текст] / З.Б. Доолбеков // Известия вузов (Кыргызстан). — 2013. — № 4. — С. 162–166.
4. Жемчужников С.И. Особенности развития интегрированных структур в России [Текст] / С.И. Жемчужников // Научные Записки ОрелГИЭТ. — 2010. — № 2. — С. 390–393.
5. Касатов А.Д. Интегрированная корпоративная структура — эффективная форма интеграции хозяйствующих субъектов в условиях санкционных ограничений [Текст] / А.Д. Касатов // Экономика строительства. — 2016. — № 6. — С. 60–64.
6. Омарова З.К. Проблемы развития отечественных интегрированных корпоративных структур на современном этапе [Текст] / З.К. Омарова // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2009. — № 4. — С. 49–56.
7. Омарова З.К. Корпоративный сектор: современные тенденции и проблемы развития [Текст] / З.К. Омарова // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2012. — № 3. — С. 96–103.
8. Официальный сайт Forbes. — URL: <https://www.forbes.ru/biznes/497814-100-krupnejsih-kompanij-rossii-po-cistoj-pribyli-2023-rejting-forbes> (дата обращения: 01.03.2025).
9. Саакова Л.В. К вопросу об устойчивом развитии крупных корпоративных структур [Текст] / Л.В. Саакова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2011. — № 4. — С. 79–84.
10. Селин Р.Д. Особенности антикризисного управления в интегрированных бизнес-структурах [Текст] / Р.Д. Селин // Сегодня и завтра Российской экономики. — 2015. — № 72. — С. 55–57.
11. Шабалтина Л.В. Интегрированные структуры как инструмент обеспечения устойчивого развития [Текст] / Л.В. Шабалтина // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — № 12. — С. 5365–5382.

References

1. Barannikov A.L. Formation and development of modern integrated corporate structures. Modern socio-economic processes: monograph. Penza: "Science and Education" (IP Gulyaev G.Yu.), 2017. 4–33.
2. Bely E.M., Rozhkova E.V., Tyulin A.E. Integrated structures in the modern economy: essence, trends. Fundamental research. 2013; 6(6): 1482–1484.
3. Doolbekov Z.B. Integrated corporate structures: foreign experience. News of universities (Kyrgyzstan). 2013; (4): 162–166.
4. Zhemchuzhnikov S.I. Features of the development of integrated structures in Russia. Scientific Notes of OrelGIET. 2010; (2): 390–393.
5. Kasatov A.D. Integrated corporate structure — an effective form of integration of economic entities in the context of sanctions restrictions. Construction Economics. 2016; 6(42): 60–64.
6. Omarova Z.K. Problems of development of domestic integrated corporate structures at the present stage. Regional problems of economic transformation. 2009; 4(21): 49–56.
7. Omarova Z.K. Corporate sector: modern trends and problems of development. Regional problems of economic transformation. 2012; 3(33): 96–103.
8. Official website of Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/497814-100-krupnejsih-kompanij-rossii-po-cistoj-pribyli-2023-rejting-forbes>
9. Saakova L.V. On the issue of sustainable development of large corporate structures. Intelligence. Innovations. Investments. 2011; (4): 79–84.
10. Selin R.D. Features of crisis management in integrated business structures. Today and tomorrow of the Russian economy. 2015; (72): 55–57.
11. Shabalina L.V. Integrated structures as a tool for ensuring sustainable development. Economics, entrepreneurship and law. 2023; (12): 5365–5382.