

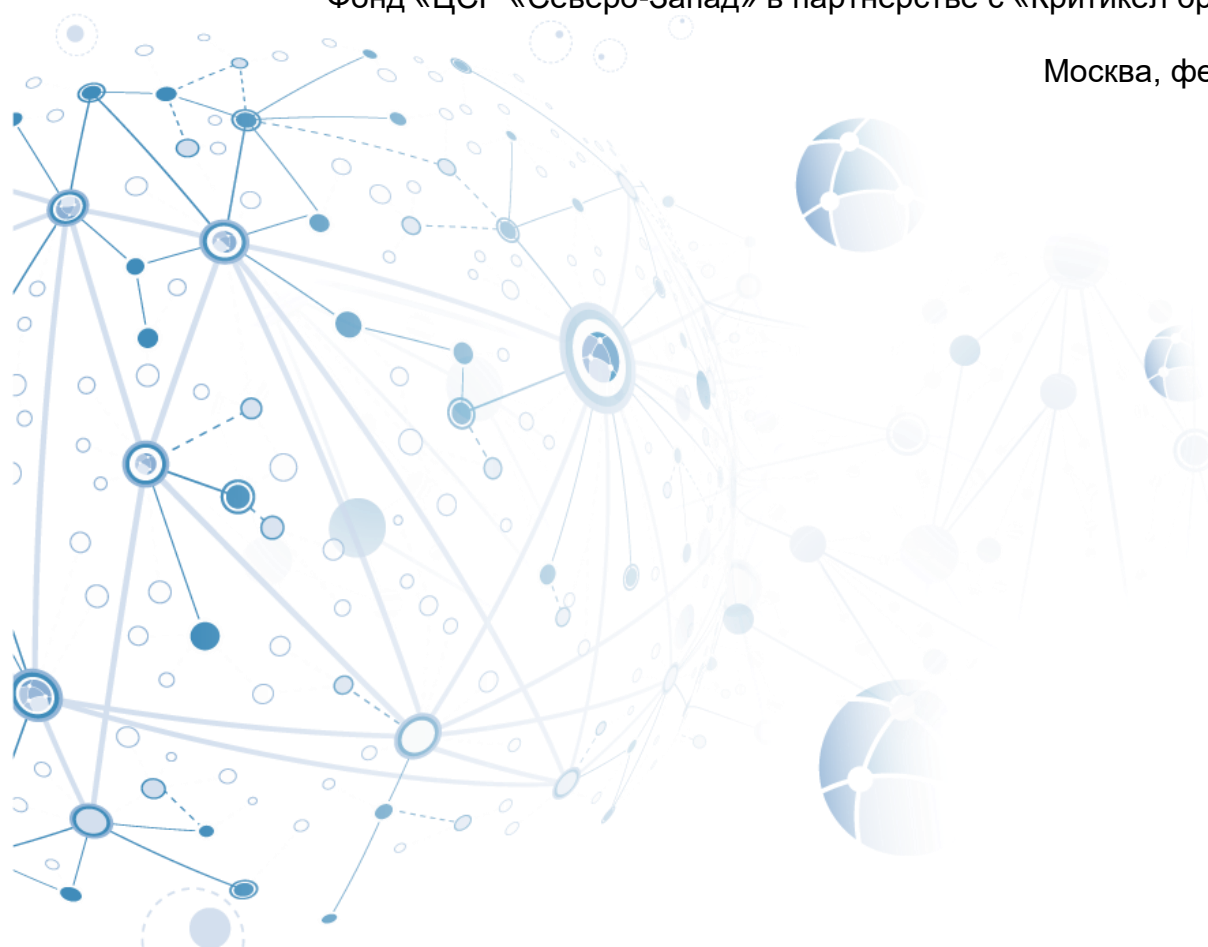
# Организационная структура крупных российских госкомпаний

BotInsight-research

Авторы: Д.Санатов, Д.Нечкин, А.Басов, Л.Скляр, А.Разумов

Фонд «ЦСР «Северо-Запад» в партнерстве с «Критикел брейн системз»

Москва, февраль 2019 г.



## 1. Методология исследования

Масштабы государственного участия в структуре российской экономики за последние 20 лет менялись несколько раз и в настоящее время остаются на высоком уровне. Настоящее исследование является попыткой оценить текущую организационную структуру российских компаний с государственным участием, используя большие массивы данных. Актуальность данного исследования обусловлена происходящей в настоящее время трансформацией форм и методов управления корпоративными активами в связи с возросшей дискуссией о роли цифровых технологий и ориентацией значительного объема государственной экономической политики на цифровизацию экономики.

Объектом исследования стал перечень российских компаний с государственным участием, реализующих программы инновационного развития Министерства экономического развития РФ. В рамках данного перечня были отобраны 14 ключевых компаний, с выручкой превышающей 200 млрд. руб. за 2017 год [5] из 4-х секторов экономики. В их числе:

- промышленный комплекс: АО «Вертолеты России»; АО «Объединенная двигателестроительная корпорация»; ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация»; АО «Объединенная судостроительная корпорация»;
- добыча и переработка сырья: ПАО «Газпром»; ОАО «НК «Роснефть»; ПАО «АЛРОСА»;
- энергетика: ГК «Росатом»; ПАО «РусГидро»; ПАО «Интер РАО»; ПАО «Россети»;

- транспорт и инфраструктура: ПАО «Аэрофлот»; ОАО «РЖД»; ОАО «АК «Транснефть».

На основе данных системы BotInsight (продукт компании ООО «Критикел брейн системз»<sup>1</sup>), которая агрегирует данные из ЕГРЮЛ ФНС, а также годовых отчетов холдингов и ежеквартальных отчетов эмитентов, были сформированы массивы данных, отражающих информацию о структуре собственности компаний, в уставном капитале которых участвуют перечисленные российские холдинги (напрямую или через дочерние структуры). На основе полученных массивов были построены аналитические графы, визуализирующие структуру указанных российских холдингов, а также выполнен анализ полученных сведений<sup>2</sup>.

## 2. Основные результаты

Результаты исследования показывают, что в основной своей массе организационные структуры крупных российских компаний с государственным участием остаются достаточно устойчивыми, наблюдается тенденция к усилению вертикальных и горизонтальных связей.

В то же время, рост сложности в экономике ведет к изменению условий ведения бизнеса и, как следствие, это может сказаться на изменении моделей организационной структуры российских компаний, включая компании с государственным участием. Более того, меняется само представление о компании как об организации, обладающей четкими границами. Появляются новые формы организации, в том числе – адхократическая, сетевая, модульная и

<sup>1</sup> Сайт компании. URL: [cbrains.ru](http://cbrains.ru) (дата обращения 14.02.2019)

<sup>2</sup> При построении графов использовалась информация о 3-х поколениях компаний («дочка», «внучка», «правнучка»), функционирующих в настоящее время в структуре холдингов, в которых материнская компания владеет долей более 2%. Поколения были обозначены цветами: красный – материнская компания; синий – «дочки»; зеленый – «внучки»; фиолетовый – «правнучки».

другие [8]. Этот факт бросает вызов привычным представлениям об управлении корпорациями и необходимости выработки реакции на происходящие изменения.

Уже сегодня становится понятно, что традиционные модели управления не подходят для эффективного управления крупными компаниями, которые вынуждены кооперироваться с большим числом контрагентов и эффективно управлять постоянно растущим числом новых корпоративных единиц. Например, анализ ЕГРЮЛ Федеральной налоговой службы программными средствами BotInsight показывает, что с компанией ОАО «РЖД» связано прямыми и косвенными вопросами собственности (участие в уставном капитале) более 1 тыс. компаний (в 12 поколениях) и для эффективного управления этим конгломератом в компании нет соответствующих инструментов мониторинга и контроля.

В то же время в мире уже создано большое число цифровых платформ, которые заменяют традиционные инструменты контроля, при этом существенно опережая их по возможному функционалу, т.к. позволяют отслеживать деятельность организаций, не связанных вопросами собственности друг с другом. Например, платформа IBX Supplier Network позволяет удерживать прямую коммуникацию с более чем 550 тыс. компаний, среди которых большая часть – независимые друг от друга компании [1].

### **3. Тенденции организационных изменений в российских компаниях**

#### **3.1. Усиление вертикальной интеграции**

В современной России, среди крупных компаний доминирует модель вертикально-интегрированных структур. Это было во многом унаследовано из опыта корпоративного управления в СССР – особенное распространение вертикально интегрированные компании получили в

военно-промышленном комплексе [8]. При этом, если в СССР такая практика была в целом соответствующей своему времени, то сейчас существует мнение, что объединение активов в крупные вертикально интегрированные компании уже является морально устаревшей моделью.

Тем не менее, несмотря на сложившуюся традицию, поиск наиболее эффективной организационной структуры, включая формы вертикальной интеграции, продолжается, являясь предметом постоянной дискуссии, которая получила новый виток развития в последние годы [2, 6, 7].

Анализ больших данных показывает, что среди российских компаний в настоящее время получили распространение три типа вертикально интегрированных структур: (1) ВИК, интегрированные в соответствии с продуктовой линейкой; (2) ВИК, интегрированные по всей цепочке создания стоимости; (3) ВИК, интегрированные в соответствии с функционально-территориальной спецификой компании.

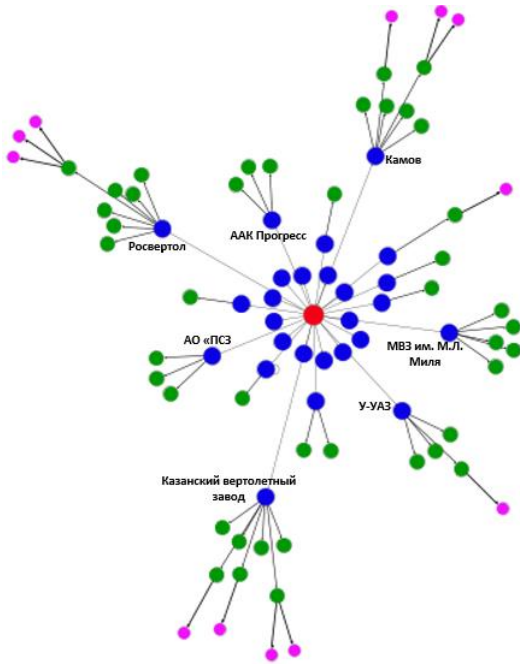
#### *3.1.1. ВИК, интегрированные в соответствии с продуктовой линейкой.*

Данные структуры интегрированы в рамках всей технологической цепочки производства конечного продукта по нишевым направлениям. Главной особенностью для данного типа компаний является отраслевая консолидация компаний, которые обеспечивают реализацию полного жизненного цикла производимой техники: от начала проектирования до утилизации. Вертикальная интеграция в данном случае позволила обеспечить согласованное решение и реализацию управленческих задач и избежать противоречий и длительных согласований при взаимодействии с компаниями на разных этапах производственной цепочки. В первом поколении управления в данных холдингах сосредоточены преимущественно проектные,

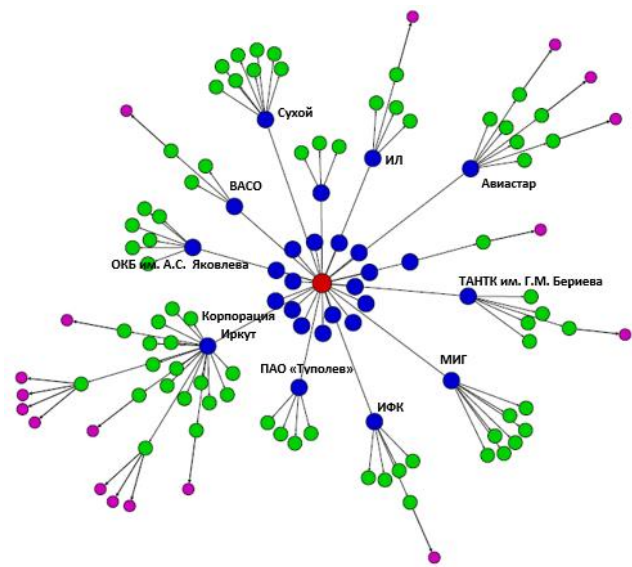
производственные, ремонтные и сервисные предприятия. Примерами российских компаний этого типа являются: АО

«Вертолеты России», АО «ОАК», АО «ОДК», АО «ОСК».

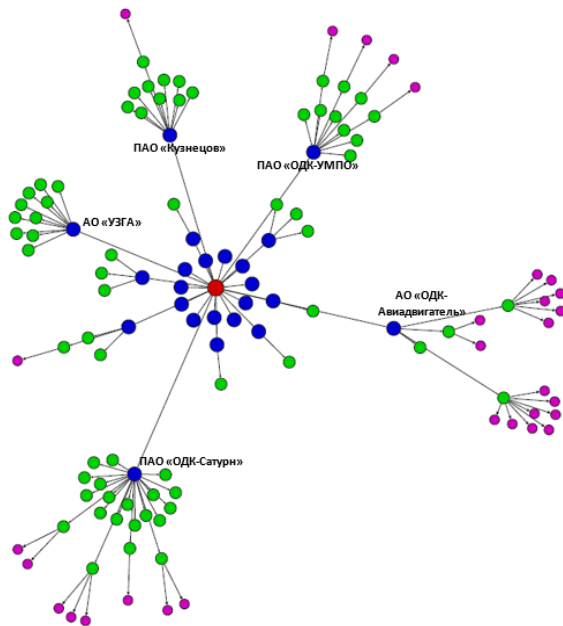
АО «Вертолеты России»



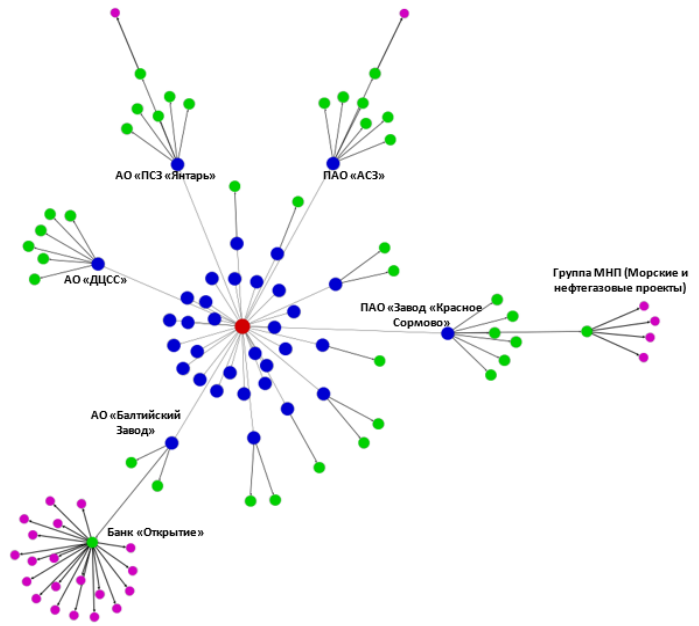
АО «ОАК»



АО «ОДК»



АО «ОСК»



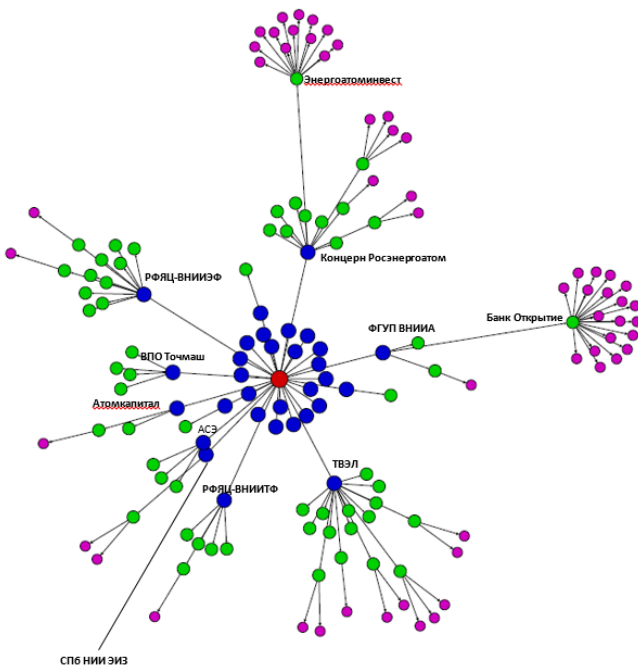
Источник: ЦСР «Северо-Запад» с использованием программного обеспечения Botinsight компании «Критикел брейн системз»

При этом АО «Вертолеты России», АО «ОДК», ПАО «ОАК» (в процессе присоединения) являются субхолдингами, входящими в авиационный кластер ГК «РОСТЕХ». АО «ОСК» в настоящее время постепенно занимается реструктуризацией своей организационной структуры. Согласно Годовому отчету за 2017 год [3] Корпорация планирует обеспечить баланс в производстве по нишевым направлениям и сформировать комплексную цепочку производства на всем жизненном цикле, в т.ч. благодаря интеграции компаний на базе платформенных решений.

### 3.1.2. ВИК, интегрированные по всей цепочке создания стоимости

Данный тип организаций сложился в результате консолидации активов вокруг цепочки создания стоимости основного продукта или услуги головной компании. Примером такого типа организации является ГК Росатом. Также разновидностью такого типа организационной структуры можно отнести условный тип организации – «мультибрендовая платформа», которая взята за основу в ПАО «Аэрофлот».

ГК Росатом



ПАО «Аэрофлот»



Источник: ЦСР «Северо-Запад» с использованием программного обеспечения Botinsight компании «Критикел брейн системз»

За последние 10 лет в структуре ГК «Росатом» сформировалось 8 функциональных дивизионов: электроэнергетический, инжиниринговый, машиностроительный, горнорудный, топливный, ядерный оружейный комплекс, наука и инновации, административно-хозяйственная деятельность. Узлы, сформированные на графе, как раз представляют определенные группы компаний, сконцентрированные в том или

ином дивизионе (см. граф). В перспективе корпорация рассматривает вариант обновления организационной структуры – выстраивать горизонтальные связи по ключевым продуктам. Это позволит в том числе оценить себестоимость конечных продуктов и отдельных переделов, а также уйти от дивизиональной конкуренции на внешнем рынке.



Организационная структура ПАО «Аэрофлот» строится на базе мультибрендовой платформы, которая обеспечивает присутствие во всех сегментах рынка — от премиального до самого доступного ценового сегмента. Структура холдинга делится на авиационный и неавиационный сегменты. Авиационный сегмент состоит из нескольких авиакомпаний (на графе входят в первое поколение компаний, т.к. являются «дочками» ПАО «Аэрофлот»), которые оказывают таргетированное влияние на определенный рыночный сектор (например, авиакомпания «Победа», входящая в структуру холдинга, нацелена на сектор бюджетных авиаперевозок). В неавиационный сегмент входят финансовые и хозяйственные организации.

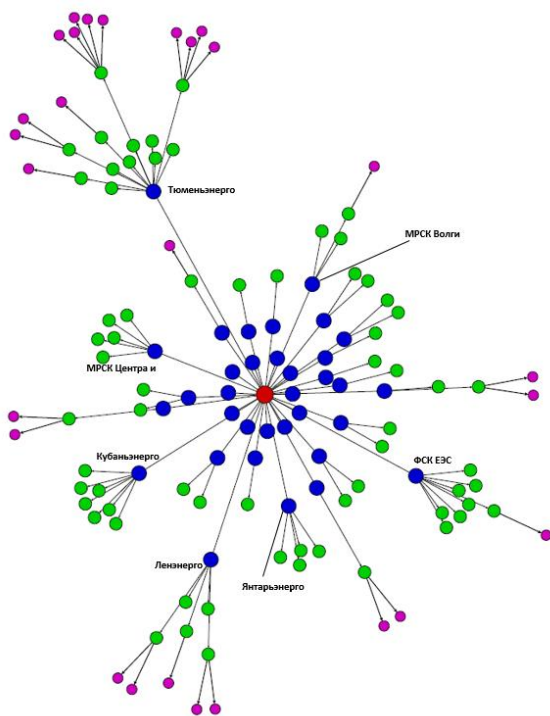
интегрированных в единую технологическую цепочку создания конечного продукта. Это позволяет концентрировать в своем портфеле все ведущие технологии: от добычи/производства до реализации конечного продукта. В данном сегмент преимущественно сконцентрированы энергетические и ресурсные холдинги.

Отличительной особенностью компаний этого сектора является интеграция распределенных по территориальному принципу структур (связанных с добычей ресурсов или генерацией) и функциональных подразделений холдинга (например, сервисных, сбытовых и т.д.). Примерами таких организаций являются: ПАО «Россети», АО «АК «Транснефть», ПАО «РусГидро», ПАО «ИнтерРАО», ПАО «АЛРОСА», ПАО «Газпром», АО «НК «Роснефть».

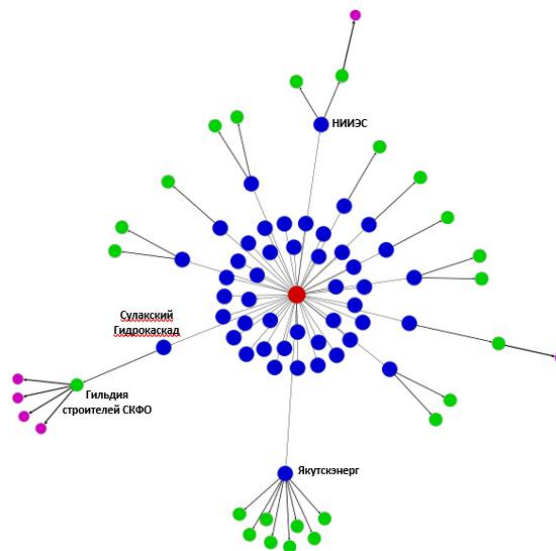
### 3.1.3. ВИК, интегрированные в соответствии с функционально-территориальной спецификой компании

Корпорации данного типа имеют развитую территориальную структуру объектов,

ПАО «Россети»

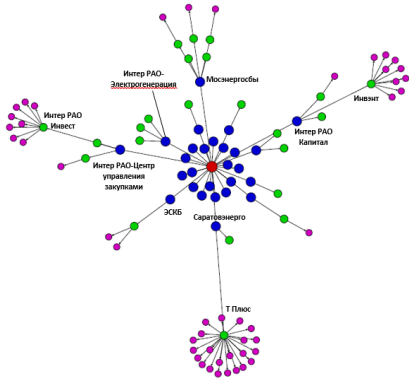


ПАО «РусГидро»

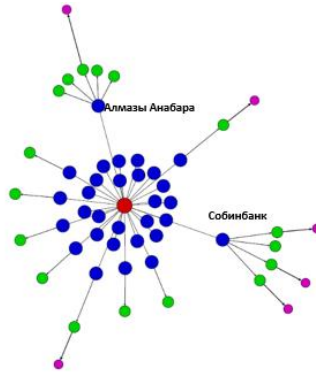


Источник: ЦСР «Северо-Запад» с использованием программного обеспечения Botinsight компании «Критикел брейн системз»

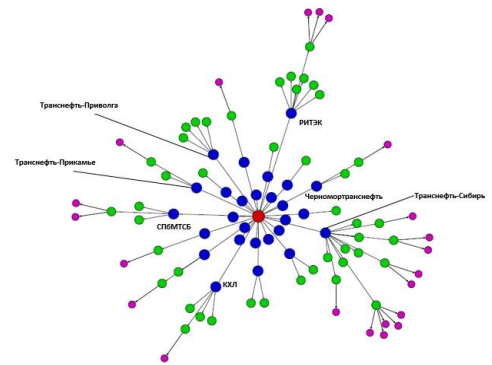
ПАО «Интер РАО»



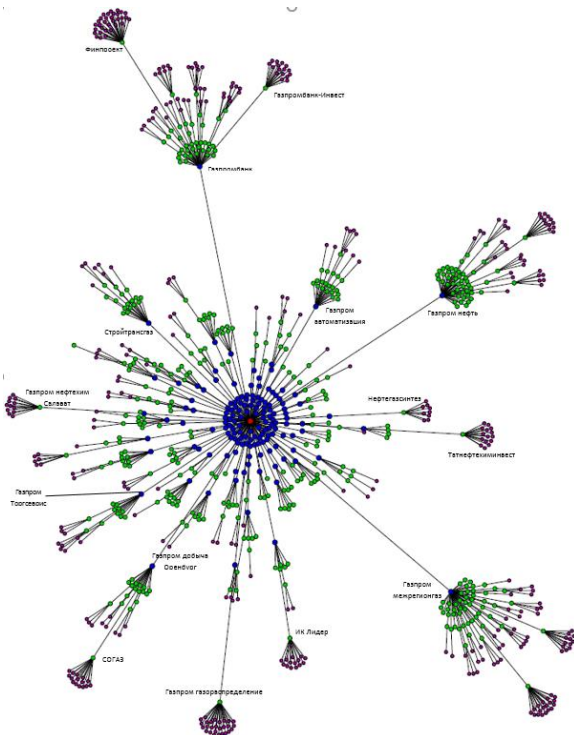
ПАО «АЛРОСА»



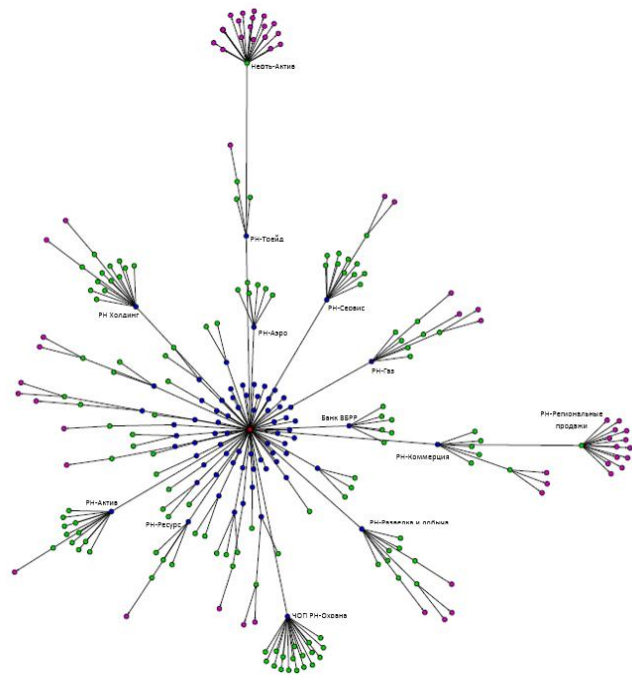
АО «АК «Транснефть»



ПАО «Газпром»



ОАО «НК «Роснефть»



Источник: ЦСР «Северо-Запад» с использованием программного обеспечения Botinsight компании «Критикел брейн системз»

### 3.2. Непрофильные активы

Сохранение высокой доли непроизводственных активов, включая активы, связанные с выполнением значимых государственных функций (от «спасения» системно значимых банков до содержания объектов социальной инфраструктуры) – одна из важнейших тем в дискуссии об

оптимальной структуре российского бизнеса, в особенности в структуре российских компаний с государственным участием. Компании, в которых существует такая «нагрузка», которая впрочем, может быть эффективной с точки зрения реализации государственной социальной и экономической политики, можно выделить

в отдельную группу. К ним, например, относится компания ОАО «РЖД».

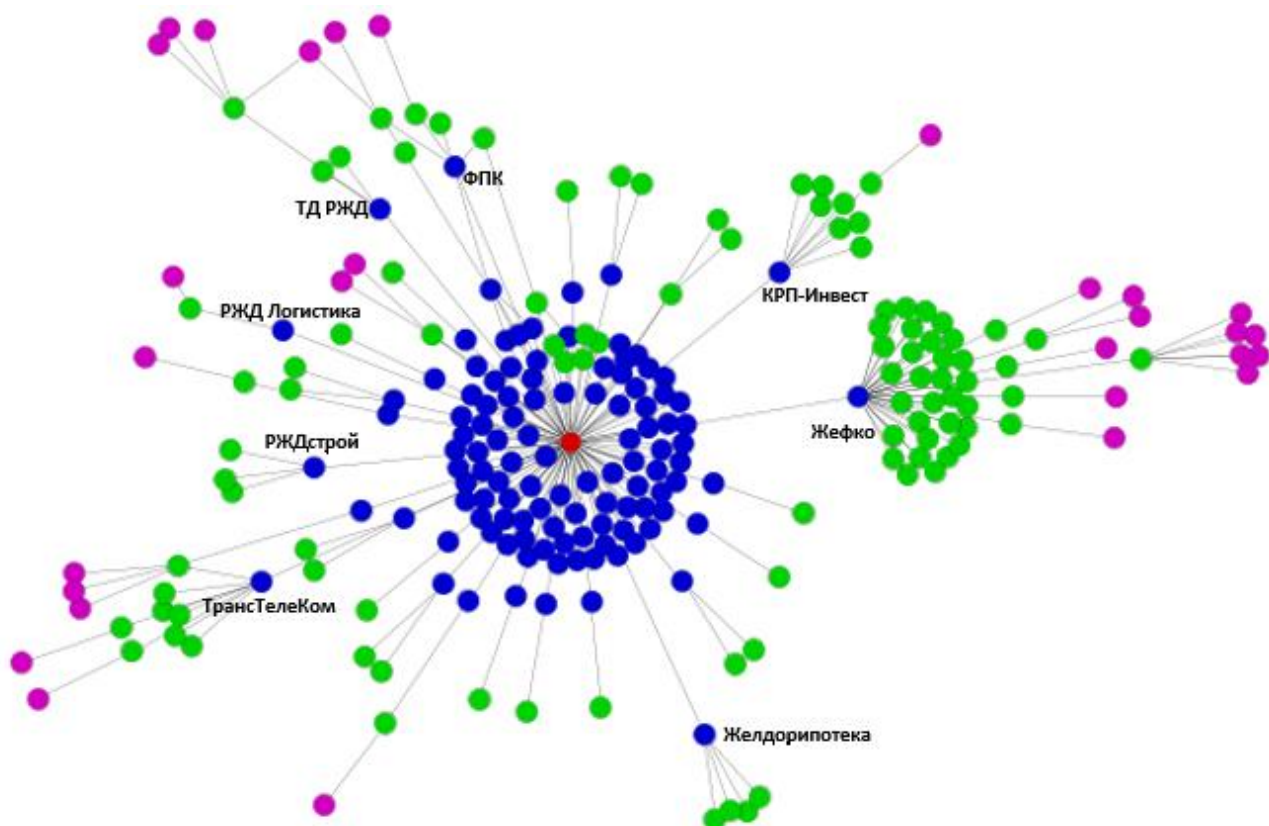
Холдинг «РЖД» поэтапно переходит к функционированию в форме комплекса вертикально интегрированных структур, специализирующихся на конкретных видах деятельности (пассажирские перевозки, грузовые перевозки, инфраструктура и т.д.), а также обусловленной этим дивизиональной структуре. Кроме структурных подразделений ОАО «РЖД» и ДЗО в состав Холдинга также входят филиалы ОАО «РЖД» и зарубежные представительства.

Но несмотря на эти тенденции, компания «РЖД» продолжает оставаться неклассической вертикально интегрированной компанией, реорганизацию которой можно выделить в обособленную

гибридную модель. В том числе среди первого круга дочерних и зависимых обществ в компании сконцентрировано большое число социальных объектов, которые управляются в том числе на особых некоммерческих принципах. Отчасти это объясняется тем, что при создании ОАО «РЖД» в связи с особыми условиями функционирования железнодорожного транспорта по предложениям железных дорог и дорожных профсоюзных комитетов было принято решение о сохранении части образовательных учреждений в составе компании.

Помимо образовательных учреждений в первом поколении холдинга есть так же ряд непрофильных активов: больницы, детские сады, банки.

#### ОАО «РЖД»



Источник: ЦСР «Северо-Запад» с использованием программного обеспечения Botinsight компании «Критикел брейн системз»



Общее количество дочерних и зависимых обществ в структуре компании ОАО «РЖД» в сравнении с зарубежными железнодорожными компаниями выше, иногда в несколько раз. При этом отличается и состав компаний в структуре управления. Например, у государственной железнодорожной компании Австрии ÖBB организационная структура состоит из трех профильных направлений (пассажирские перевозки, грузовые перевозки, инфраструктура), а также одного вспомогательного направления, куда входят дочерние компании в сфере рекламы,

работы с персоналом, IT-услуг и финансовых услуг. Тем не менее, возможно, что такое соотношение аффилированных компаний у ОАО «РЖД» и его зарубежных аналогов вызвано особенностями институциональных условий в Российской Федерации, создающих специальные требования к социальной нагрузке и географическим условиям ведения бизнеса. Это и отражается на структуре компании.

В Таблице 1 представлено общее количество аффилированных с зарубежными компаниями структур с условной разбивкой на дочерние, зависимые и прочие общества.

*Таблица 1. Сопоставление числа аффилированных организаций с материнской компанией в железнодорожном бизнесе в разных странах мира*

<b>Наименование компании</b>	<b>Общее количество</b>	<b>от 51%</b>	<b>от 21 до 50%</b>	<b>менее 20%</b>
Deutsche Bahn (Германия)	708	588	107	13
ÖBB (Австрия)	120	92	18	10
East Japan Railway (Япония)	72	67	2	3
West Japan Railway (Япония)	63	63	0	0
China Railway (КНР)	45	-	-	-
SNCF (Франция)	39	-	-	-
Central Japan Railway (Япония)	29	29	0	0
Network Rail (Великобритания)	18	11	7	0

Источник: ЦСР «Северо-Запад» с использованием программного обеспечения Botinsight компании «Критикел брейн системз»

### 3.3. Трансформация под воздействием цифровых технологий

Развитие цифровых технологий пока не привело к заметной трансформации организационной структуры российских компаний с государственным участием. Хотя в ряде частных компаний, особенно зарубежных, такие изменения уже можно наблюдать. Как правило, это выражается в появлении новых дочерних организаций, ориентированных на инвестиции в цифровые продукты. Например, для развития цифровых технологий и новых цифровых продуктов компанией General Electric была создана дочерняя структура GE Digital.

В то же время часть российских компаний с государственным участием стали прорабатывать проекты, которые могут в ближайшем будущем оказать существенное влияние на организационную структуру. Следует выделить два типа таких проектов: (1) ориентированные на усиление вертикальных и горизонтальных связей внутри компании; (2) ориентированные на развитие кооперации с внешними партнерами.

Примером первого типа проектов может оказаться инициатива ГК «РОСАТОМ» по разработке цифровой платформы управления капитальными вложениями, которая обеспечит контроль за процессом и сроками строительства на всем пути реализации проекта, а это в том числе означает укрепление вертикали контроля и мониторинга бизнес-процессов на всех уровнях организационной структуры. Примером второго типа проекта может быть

инициатива Банка ВТБ, объявившего конкурс на создание собственной платформы [4], предназначенной для взаимодействия с внешними контрагентами. Пытаясь управлять через мягкие инструменты контроля, а именно создавая среду для вовлечения в экосистему тех компаний, которые юридически и фактически частью холдинга не являются, банк вкладывается в развитие сетевой части собственной организационной структуры. Другими словами, ВТБ строит внешний контур управления холдингом.

Это два принципиально разных подхода организационных изменений, т.к. ГК «РОСАТОМ» интегрирует собственные компании внутри холдинга в рамках цепочки создания стоимости, в то время как Банк ВТБ создает внешнюю экосистему партнёров, которые будут интегрированы на платформе банка.

### 4. Заключение

В целом, при общем движении к распределенным формам организации бизнеса, ориентация на вертикальную интеграцию среди российских компаний с государственным участием сохранится. При этом, сетевые и иные распределенные формы организации будут в большей степени реализованы в управлении внешним контуром компаний, а также непрофильными активами российских организаций.

Дальнейшее внедрение таких инструментов мониторинга как BotInsight позволит расширить представления об эффективности управления крупными российскими компаниями.

### Список литературы

1. Supplier Relationship Management (SRM) Research 2016-2017 // Capgemini Consulting. 2016. URL: <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/srm-25-04-16.pdf> (дата обращения: 15.02.2019).
2. Абрамов А.Е., Радыгин А.Д., Чернова М.И. Компании с государственным участием на российском рынке: структура собственности и роль в экономике//Вопросы экономики, №12, 2016. С. 61-87

3. Годовой отчет ПАО «ОСК». 2017.  
URL:[https://www.aosk.ru/upload/iblock/c3a/god\\_otchet\\_2017.pdf](https://www.aosk.ru/upload/iblock/c3a/god_otchet_2017.pdf) (Дата обращения: 15.02.2019).
4. Литова Е., Алехина М. ВТБ создаст собственную экосистему // РБК - Финансы. URL<sup>^</sup>  
<https://www.rbc.ru/finances/28/01/2019/5c4ee76c9a79471fa4c321b9> (Дата обращения: 15.02.2019)
5. Перечень акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций, государственных компаний и федеральных государственных унитарных предприятий, реализующих программы инновационного развития.  
URL:<http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/58a703ea-c481-430a-ae67-67088919164f/2017160502.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=58a703ea-c481-430a-ae67-67088919164> (Дата обращения: 14.02.2019)
6. Псарева, Н.Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты: монография / Н.Ю. Псарева. – М.: ИД «АТИСО», 2012.
7. Успенская Н.Т. Развитие холдинговых структур на современном этапе//Ученые записки Российской академии предпринимательства, №38. 2014. С. 140-147
8. Устюжанина Елена Владимировна Формы интеграции бизнеса: взгляд с позиции институциональной теории // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2015. №2 (80). URL:  
<https://cyberleninka.ru/article/n/formy-integratsii-biznesa-vzglyad-s-pozitsii-institutsionalnoy-teorii>  
(дата обращения: 15.02.2019).