

УДК 338.24:332.13

Маркова Карина Васильевна

*магистрант,
кафедра менеджмента, маркетинга и логистики,
Институт управления, экономики и финансов,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: mkarina6@rambler.ru*

Сараева Оксана Николаевна

*кандидат экономических наук, доцент,
кафедра менеджмента, маркетинга и логистики,
Институт управления, экономики и финансов,
Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация,
e-mail: SaraevaON@bgu.ru*

ТЕРРИТОРИАЛЬНО-РАСПРЕДЕЛЕННАЯ КОМПАНИЯ КАК НОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

Аннотация. Настоящее исследование посвящено концептуализации и введению в научный оборот уточненной интерпретации термина «территориально-распределенная компания» в контексте трансформации современных корпоративных структур. Авторами предлагается и обосновывается новая теоретическая модель, рассматривающая территориально-распределенную компанию как сложную холдинговую экосистему, где юридически обособленные организации, локализованные в различных регионах, выполняют специализированные функции внутригруппового обеспечения. В качестве практического примера исследуется деятельность ЭН+ ГРУП как сложной территориально-распределенной структуры. Обосновывается необходимость введения нового термина в научный оборот в условиях цифровизации экономики, глобализации цепочек поставок и усложнения корпоративных экосистем.

Ключевые слова: территориально-распределенная компания, холдинговые структуры, корпоративное управление, функциональная специализация, ЭН+ Групп, внутригрупповое взаимодействие, операционная эффективность, бизнес-экосистемы.

Karina V. Markova

*Master's Degree Student,
Department of Management, Marketing and Logistics,
Institute of Management, Economics and Finance,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: mkarina6@rambler.ru*

Oksana N. Saraeva

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management, Marketing and Logistics,
Institute of Management, Economics and Finance,
Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation,
e-mail: SaraevaON@bgu.ru*

GEOGRAPHICALLY DISTRIBUTED COMPANY AS A NEW ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CATEGORY

Abstract. The present study is devoted to the conceptualization and introduction into scientific circulation of a refined interpretation of the term "geographically distributed company" in the context of the transformation of modern corporate structures. The author proposes and substantiates a new theoretical model that considers a geographically distributed company as a complex holding ecosystem, where legally separate organizations localized in different regions perform specialized functions of intra-group support. As a practical example, we study the activities of the EN+ GROUP as a complex geographically distributed structure. The necessity of introducing a new term into scientific use in the context of the digitalization of the economy, the globalization of supply chains and the complexity of corporate ecosystems is substantiated.

Keywords: geographically distributed company, holding structures, corporate governance, functional specialization, EN+ Group, intra-group interaction, operational efficiency, business ecosystems.

В условиях цифровизации экономики и усложнения производственно-сбытовых цепочек архитектура бизнеса претерпевает значительные изменения. Классические централизованные модели управления, при которых все ключевые функции предприятия сосредоточены в едином географическом центре, уступают место более гибким, адаптивным и пространственно распределенным структурам. В научной и бизнес формах общения прочно закрепился термин «территориально-распределенная компания» (ТРК). Однако его трактовка до сих пор остается размытой и зачастую сводится к поверхностному пониманию географической удаленности сотрудников или наличию филиальной сети.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью терминологической точности при описании современных сложных холдинговых структур. Цель статьи — систематизировать существующие подходы к определению ТРК и ввести в научный оборот новое, расширенное понимание этого термина, отражающее специфику глубокой функциональной интеграции географически разрозненных юридических лиц в рамках единой группы компаний.

Существующие подходы к определению термина

В современной теории менеджмента, экономики и организационного поведения термин «территориально-распределенная компания» используется в нескольких основных значениях, каждое из которых отражает определенный этап эволюции бизнес-моделей:

1. Классическая филиальная сеть (Экстенсивная модель). Исторически первым и наиболее распространенным пониманием ТРК является организация, имеющая головной офис и сеть обособленных подразделений (филиалов, представительств), расположенных в других регионах или странах. В этой парадигме каждый филиал, как правило, дублирует основные функции материнской компании на локальном рынке (например, розничные сети магазинов, банковские структуры, телекоммуникационные операторы). Главная цель такой распределенности — масштабирование бизнеса и захват новых рынков сбыта.

2. Модель распределенных команд (Виртуальная/Цифровая ТРК). С развитием информационно-коммуникационных технологий и, особенно на фоне пандемии COVID-19, возникло второе значение термина. Сегодня под ТРК часто понимают компании (преимущественно в IT-секторе и сфере услуг), сотрудники которых работают удаленно из разных городов и стран, не будучи привязанными к конкретному физическому офису. В данном случае распределенность носит не структурно-юридический, а сугубо кадровый характер.

3. Транснациональные корпорации (ТНК) и производственная кооперация. В макроэкономическом аспекте к ТРК относят транснациональные корпорации, размещающие свои производственные мощности в развивающихся странах для снижения издержек (например, сборка электроники в Юго-Восточной Азии при сохранении R&D-центра в США). Здесь распределенность продиктована поиском дешевых ресурсов и рабочей силы, однако управление остается жестко иерархичным.

Несмотря на полноту данных определений, они не охватывают одну из наиболее сложных и эффективных форм организации современного крупного бизнеса, где географическая распределенность является не следствием расширения зоны влияния или удаленной работы, а результатом целенаправленного функционального дизайна.

Новое значение термина: территориально-распределенная компания

Исходя из потребностей современного корпоративного управления, возникает необходимость введения нового, специализированного значения рассматриваемого термина.

Территориально-распределенная компания (в контексте холдинговых структур) — это группа компаний (холдинг), в которой отдельные юридические лица, базирующиеся в различных географических локациях (городах, регионах), созданы или реструктуризированы специально под выполнение конкретных сфер внутригрупповой деятельности (функций). Эти юридические лица высту-

пают не как независимые бизнес-единицы на открытом рынке, а как интегрированные «макро-отделы» единой корпорации, функционально поддерживающие общую стратегическую цель.

В такой модели холдинг декомпозируется не по продуктовому или дивизиональному принципу, а по функциональному, причем функции выносятся в отдельный регион (город) на базе отдельного юридического лица.

Архитектура функционально-специализированной ТРК включает:

1. Управляющую компанию (Стратегический центр): Обычно располагается в финансовом/политическом центре страны (например, Москва). Выполняет функции целеполагания, взаимодействия с инвесторами и государством.
2. Производственные кластеры: Располагаются в непосредственной близости к источникам сырья, дешевой энергии или специфических трудовых ресурсов (например, Сибирь, Урал).
3. Централизованные закупочные компании: Выделенные в отдельное юридическое лицо организации (Торговые дома), которые могут находиться на пересечении крупных логистических путей или в регионах с льготным налогообложением. Они консолидируют заявки всего холдинга и покупают ТМЦ с максимальной скидкой за объем.
4. Единые логистические центры и складские операторы: Географически привязанные к транспортным хабам (морские порты, железнодорожные узлы).
5. Общие центры обслуживания (ОЦО): Компании, аккумулирующие функции бухгалтерии, IT-поддержки и HR для всего холдинга, часто выносимые в регионы с оптимальным соотношением стоимости и качества интеллектуального труда (например, Нижний Новгород, Казань, Воронеж).

Преимущества нового типа ТРК:

1. оптимизация трансакционных издержек: Консолидация закупок или логистики в руках одного юридического лица снижает издержки на администрирование для производственных площадок;
2. пространственно-экономическая эффективность: Каждая функция размещается в том регионе, где макроэкономические условия для нее более идеальны (экология, логистика, налоги, кадры);
3. юридическая и финансовая прозрачность: Разделение функций по юридическим лицам позволяет точно высчитывать рентабельность и себестоимость каждого этапа создания ценности (трансфертное ценообразование);
4. снижение рисков: Проблемы одного предприятия (например, судебные споры логистической компании) не парализуют напрямую производственное предприятие.

Практическая реализация: опыт ЭН+ ГРУПП (EN+ GROUP)

Идеальным примером внедрения концепции функционально-специализированной территориально-распределенной компании является российская группа Эн+ (En+ Group) — мировой лидер в производстве низкоуглеродного алюминия и возобновляемой электроэнергии.

Специфика бизнеса Эн+ заключается в глубокой вертикальной интеграции. Производство алюминия требует колоссальных объемов электроэнергии, доля которой в себестоимости металла критически высока. Чтобы сделать бизнес максимально эффективным, компания построила структуру, которая полностью отвечает новому определению ТРК: различные юридические лица в разных городах выполняют роль «макро-отделов» единого организма.

Структура группы компаний Эн+:

1. Стратегическое управление и финансы (Москва). Головные структуры, отвечающие за GR (взаимодействие с государством), IR (работу с инвесторами), стратегическое планирование и глобальный маркетинг базируются в Москве. Это обеспечивает доступ к крупнейшим финансовым институтам и федеральным органам власти. Здесь организация работает как «мозг» корпорации.

2. Энергетический «отдел» холдинга (Иркутская область, Красноярский край). Для обеспечения производства экологически чистой и дешевой электроэнергии, группа объединяет гидроэлектростанции (Братская ГЭС, Иркутская ГЭС, Красноярская ГЭС). Операционные компании по генерации энергии локализованы непосредственно на великих сибирских реках (Ангара, Енисей). Юридически это обособленные предприятия (например, структуры «ЕвроСиб-Энерго»), но в масштабах холдинга они играют роль «департамента энергообеспечения».

3. Производственный «отдел» (Братск, Красноярск, Саяногорск и др.). Металлургические заводы (структуры ОК РУСАЛ, входящей в Эн+) физически и юридически отделены от электростанций, но расположены в максимальной близости к ним в Сибири. Такое распределение обусловлено физикой передачи электроэнергии (снижение потерь в сетях). Заводы выступают классическим «производственным цехом» холдинга. В то же время, добыча бокситов (сырья для алюминия) вынесена в Гвинею, Ямайку и другие страны.

4. Логистика и транспорт (Географически распределенные узлы). Для обеспечения бесперебойной поставки сырья из-за рубежа в Сибирь и экспорта готового алюминия, в группе функционируют транспортные и логистические юридические лица. Они управляют собственным парком железнодорожных вагонов, портовыми терминалами и логистическими хабами, выступая внутренним транспортным отделом, который не только обслуживает группу, но и генерирует прибыль за счет синергии грузопотоков.

5. Инжиниринг и разработки (Красноярск, Санкт-Петербург). Разработка новых технологий сплавов, экологичных электролизеров и модернизация оборудования выделены в Инженерно-технологические центры. Они работают как исследовательский отдел (R&D) холдинга, обслуживая все заводы группы из тех городов, где исторически сформирована сильная научная и академическая база в области металлургии.

6. Внутригрупповые сервисы и IT (En+ Digital и ОЦО). Функции цифровизации, внедрения ERP-систем, автоматизации производства, а также кадровый и бухгалтерский учет переданы в специализированные сервисные компании.

Например, IT-компании внутри группы разрабатывают софт для всех предприятий холдинга от Иркутска до Москвы. Это классический пример выделения поддерживающей функции в отдельную территориальную бизнес-единицу.

Вывод по кейсу: В холдинге ЭН+ мы наблюдаем ситуацию, когда закупки, IT-сопровождение, генерация энергии, плавка металла и логистика юридически разнесены по десяткам компаний в разных часовых поясах. Однако операционно они связаны жестким трансфертным взаимодействием, единой ERP-системой и общей стратегией. Группа функционирует как единый завод-гигант, цеха которого просто разбросаны по карте мира в поисках максимальной экономической эффективности.

Заключение

Проведенный анализ позволяет констатировать, что понятие «территориально-распределенная компания» требует переосмысления в контексте современной корпоративной архитектуры. Введение нового значения — территориально-распределенной компании — позволяет более точно описывать сущность крупнейших холдингов.

В такой модели географическая распределенность не является самоцелью или следствием регионального расширения зоны влияния. Она становится инструментом тонкой настройки бизнес-процессов, где каждое юридическое лицо в группе функционирует как специализированный «отдел» (закупки, производство, логистика, R&D), локализованный в той географической точке, которая обеспечивает максимальную экономическую, ресурсную или интеллектуальную отдачу.

Кейс ЭН+ Групп наглядно подтверждает эффективность данной модели. Разделение генерации энергии, добычи сырья, выплавки металла и сервисных функций по разным юридическим лицам и географическим локациям, объединенным единым центром управления и общей целью, создает мощный синергетический эффект, обеспечивающий компании глобальное лидерство и высокую устойчивость к внешним экономическим шокам.

Список использованной литературы

1. Озернов Р. Модели и методы организации согласованного взаимодействия / Р. Озернов. — Москва : LAP Lambert Academic Publishing, 2022. — 168 с.
2. Стефанюк В.Л. Локальная организация интеллектуальных систем / В.Л. Стефанюк. — Москва : Кнторус, 2023. — 964 с.
3. Фурман С.В. Особенности территориально-распределенных информационных систем предприятий / С.В. Фурман // International Journal of Humanities and Natural Sciences. — 2024. — № 10-5 (97), — С. 86–89.
4. Царегородцева Е.Ю. Значение информационных систем для современного общества / Е.Ю. Царегородцева // Культура. Наука. Образование. — 2024. — № 2(71). — С. 143–148.
5. Царегородцева Е.Ю. Применение цифровизации, как инновационное управление процессом предприятия / Е.Ю. Царегородцева, С.С. Громышова //

Молодежь и современные информационные технологии: Сборник трудов XVIII Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Томск, 22–26 марта 2021 года. — Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2021. — С. 143–145.

6. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management / M. Fischer, F. Imgrund, C. Janiesch, A. Winkelmann. — DOI: 10.1016/j.im.2019.103262 // Information & Management. — 2020. — Vol. 57, Iss. 5. — P. 103262.

7. What Are The Different Types of Distributed Systems? (2023). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.jaroeducation.com/blog/different-types-of-distributed-systems/> (дата обращения 13.04.2025).