

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.82.13.056

Модели управления в сложных вертикально интегрированных системах на примере ГК Салюс

Крайнева Екатерина Александровна

Студент,
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;
e-mail: 1132241818@pfur.ru

Гусакова Глафира Тимуровна

Студент,
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;
e-mail: gusakovaglafira@gmail.com

Оплачко Ксения Михайловна

Студент,
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;
e-mail: 1132243288@pfur.ru

Бек Даниил Игоревич

Студент,
Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы,
117198, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 6;
e-mail: bekdaniil2005@gmail.com

Иванков Егор Александрович

Президент,
Группа компаний «Салюс»,
129366, Российская Федерация, Москва, Ярославская ул., 17;
e-mail: info@salus.ru

Аннотация

В статье исследуются модели управления в сложных вертикально интегрированных системах на примере ГК «Салюс» с учетом современных требований стратегического и цифрового менеджмента. Анализируются эволюционные изменения управленческих подходов: от функциональной иерархии к гибридным моделям, сочетающим

стратегический центр и децентрализованные исполнительные блоки. Описывается организационная архитектура компании, уровни ответственности, механизмы координации и цифровые инструменты мониторинга. Уделяется внимание использованию BI-платформ, ERP-систем, KPI-дашбордов и проектных офисов как факторов, повышающих управляемость и открытость. Рассматриваются меры по повышению адаптивности и результативности, перераспределение функций, поддержку внутренних инициатив и развитие цифровых компетенций. Подчеркивается значимость комплексного подхода к управлению, основанного на взаимодействии стратегической координации и операционной самостоятельности. Статья демонстрирует, что устойчивость вертикально интегрированных систем возможна при интеграции проектного мышления, цифровой аналитики и управленческой гибкости.

Для цитирования в научных исследованиях

Крайнева Е.А., Гусакова Г.Т., Оплачко К.М., Бек Д.И., Иванков Е.А. Модели управления в сложных вертикально интегрированных системах на примере ГК Салюс // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 8А. С. 530-540. DOI: 10.34670/AR.2025.82.13.056

Ключевые слова

Вертикальная интеграция, модели управления, стратегический менеджмент, цифровизация, организационная структура, управленческая эффективность, корпоративное управление, бизнес-аналитика.

Введение

Современные вертикально интегрированные компании функционируют в условиях высокой сложности внутренних процессов и значительного уровня управленческой нагрузки. Многоуровневая структура этих систем требует четко выстроенной организационной модели, обеспечивающей согласованность действий, стабильность операций и управляемость при масштабировании. Основная управленческая проблема заключается в необходимости выработки устойчивой модели управления, способной сохранять координацию и успешность в условиях масштабирования, цифровой трансформации и децентрализации функций внутри вертикально интегрированной структуры.

Группа компаний «САЛЮС» представляет собой вертикально интегрированное объединение, сочетающее элементы централизованного стратегического планирования и децентрализованного операционного исполнения. Эта модель дает возможность рассматривать данную бизнес-структуру в качестве объекта исследования управленческих подходов, адаптированных к многофункциональной корпоративной среде.

Целью работы является анализ модели управления в вертикально интегрированной системе на примере ГК «САЛЮС». Научная новизна статьи заключается в обосновании гипотезы результативности гибридной модели управления, сочетающей стратегическую централизацию и цифровую децентрализацию на примере ГК «САЛЮС» и в разработке рекомендаций к подходам к повышению адаптивности вертикально интегрированных структур на основе цифровой аналитики, внутреннего предпринимательства и проектной логики.

Эволюция управленческих моделей в вертикально интегрированных структурах

Иерархическая модель управления, типичная для вертикально интегрированных компаний XX века, основывается на принципе административной централизации и грамотном разграничении обязанностей между уровнями управления. В ней доминирует логика подчинения, акцент смещен в сторону нормативного контроля и формализованных регламентов. Л. И. Абросимов подчеркивает, что подобные схемы успешно функционируют в условиях стабильных рынков и прогнозируемых изменений [Абросимов и др., 2019, с. 32]. По мере роста корпоративной сложности и увеличения объема внутренней координации эта конструкция тормозит управленческую динамику.

Усложнение операционных связей требует сокращения дистанции между исполнительными и стратегическими уровнями. По наблюдению В. Р. Веснина, строгая иерархия не позволяет реализовать горизонтальное взаимодействие, замедляет принятие решений и ограничивает автономию структурных единиц [Веснин, Кафидов, 2025, с. 146]. Внутренние барьеры и многоканальность согласований подрывают управляемость, особенно в условиях высокой скорости внешней трансформации.

Матричная модель выступает как альтернатива устаревшим вертикалям. Она дает возможность перераспределять ресурсы, формируя межфункциональные команды под конкретные задачи. Вместо линейного подчинения вводится распределение ответственности по проектным и функциональным осям. По оценке Е. Е. Майорова, этот формат повышает адаптивность и снижает издержки на уровне внутренних согласований [Майоров, Таюрская, 2020, с. 134]. Матричная модель обеспечивает быструю реакцию на изменения, синхронизируя цели между подразделениями без утраты стратегической направленности.

При этом успешное применение модели требует от менеджеров способности управлять конфликтом интересов и строить коммуникации в условиях двойного подчинения. Развитие кросс-функциональных связей формирует основу для гибридных структур управления, сочетающих централизацию целей с цифровой децентрализацией инструментов исполнения. Это обеспечивает целостность корпоративной политики при сохранении гибкости бизнес-единиц. Данная логика лежит в основе современных моделей управления в ВИС и кейс ГК «САЛЮС», где реализуется адаптивный подход к распределению полномочий в условиях цифровой трансформации [Группа компаний «САЛЮС», www]. Переход к гибридным моделям управления обусловлен цифровизацией, усложнением внутренних процессов, необходимостью оперативной координации, ростом масштабов бизнеса и потребностью в адаптивности при сохранении стратегического контроля.

Цифровизация меняет логику стратегического и операционного управления в вертикально интегрированных структурах. Решения в сфере развития компании принимаются на основе актуальных аналитических данных, формируемых внутри бизнес-блоков. Управление становится непрерывным процессом согласования целей и результатов, где операционные звенья опираются на стандартизированные метрики и цифровые инструменты. Этот формат дает возможность избежать несогласованности между уровнями и снижает издержки на координацию [Майоров, Таюрская, 2020, с. 134].

Современный руководитель действует как связующее звено между стратегией и практикой. Управленческая деятельность требует способности работать с информационными системами, интерпретировать отчетность и предлагать корректирующие меры. По мнению Веснина В. Р.,

управленческая компетентность сегодня формируется на стыке бизнес-аналитики, проектного администрирования и цифровой грамотности [Веснин, Кафидов, 2025, с. 158].

BI-платформы проектируют основу управляемости в холдинговых структурах. Они интегрируют показатели по всем подразделениям и выстраивают единую картину деятельности. В структуре ГК «САЛЮС» реализован:

- дашборд;
- финансовые индикаторы;
- производственные индикаторы.

Они имеют возможность оперативного доступа руководства к отклонениям от целевых параметров. Использование модулей контроля исполнения и проектного планирования позволяет отслеживать реализацию задач без бюрократических задержек [Группа компаний «САЛЮС», www]. Цифровая архитектура управления в ГК «САЛЮС» организована по принципу распределенной ответственности. Стратегическая аналитика сосредоточена в центральном офисе. Операционное планирование и исполнение решений переданы в самостоятельные блоки, использующие единые инструменты контроля и обмена данными. Это дает возможность быстро реагировать на изменения, избегать повторения функций и поддерживать общий вектор развития [Группа компаний «САЛЮС», www].

Внутри платформы действует система оповещения, активирующая корректирующие действия при риске невыполнения ключевых показателей. Данный механизм усиливает предсказуемость результатов и помогает управлять рисками до их реализации. Управление перестает быть реактивным, приобретая свойства непрерывной адаптации в изменяющейся среде.

Организационно-функциональная модель управления ГК «САЛЮС»

Для оценки результативности организационной структуры вертикально интегрированных систем используются методы стратегического анализа, среди которых основное место занимают SWOT-анализ, сбалансированная система показателей (BSC) и GAP-анализ. Л. И. Абросимов отмечает, SWOT обеспечивает комплексно выявить сильные и слабые стороны и определить потенциал роста бизнеса в условиях внутренней интеграции и внешней конкуренции [Абросимов и др., 2019, с. 245]. Е. Е. Майоров указывает на востребованность BSC для создания открытости системы мониторинга основных параметров результативности управления в холдингах, когда требуется синхронизация целей на всех уровнях [Майоров, Таюрская, 2020, с. 134]. По мнению В. Р. Веснина, применение GAP-анализа способствует выявлению разрывов между желаемым состоянием компании и фактическим положением, особенно актуально при цифровой трансформации структуры [Веснин, Кафидов, 2025, с. 190]. Представляется целесообразным использовать комплексный подход, объединяющий эти инструменты, для выработки точных управленческих решений и своевременной корректировки корпоративной архитектуры.

Организационно-управленческая модель ГК «САЛЮС» строится на иерархической системе с выраженным стратегическим ядром. Головная компания определяет ориентиры развития, распределяет ресурсы, устанавливает общие стандарты корпоративного поведения. Координационный центр следит за тем, чтобы каждый элемент структуры придерживался единой стратегии и работал на достижение корпоративных целей. На этом уровне формируются интеграционные решения, осуществляется мониторинг выполнения главных задач и планов.

Операционные подразделения реализуют утвержденные проекты, нацелены на достижение показателей результативности, взаимодействуют между собой через единую цифровую платформу. Внутренняя система контроля дает возможность своевременно выявлять отклонения, реагировать на риски и поддерживать высокую управляемость компании ["Бюллетень «Цифровая трансформация промышленности»", 2021].

Подразделения вправе выбирать поставщиков, разрабатывать собственные подходы к управлению командой, интегрировать инициативы по повышению качества обслуживания и инноваций. ["Бюллетень «Цифровая трансформация промышленности»", 2021]. В системе управления «САЛЮС» четко обозначены границы ответственности. Центр отвечает за стратегию, инвестиционную политику, юридическое и нормативное сопровождение. Операционные блоки фокусируются на реализации утвержденных направлений и самостоятельном поиске инструментов повышения продуктивности. Координация между уровнями управления достигается за счет открытости отчетности, цифровых сервисов и регулярных рабочих сессий ["Бюллетень «Цифровая трансформация промышленности»", 2021].

Децентрализация выражается в высокой степени самостоятельности дочерних компаний. Они ведут переговоры, планируют внутренние проекты, выстраивают командную работу с опорой на собственный опыт. Каждый блок принимает решения, ориентируясь на специфику рынка и потребности клиентов. Внутренняя конкуренция между подразделениями становится драйвером роста и источником новых идей. Центр поддерживает инициативы, обеспечивает методологическую и информационную поддержку, отслеживает выполнение контрольных показателей через единую цифровую систему. Этот подход повышает скорость реакции на изменения, стимулирует развитие культуры ответственности и открытости, создает условия для устойчивого роста группы компаний ["Бюллетень «Цифровая трансформация промышленности»", 2021].

В 2023 году одно из дочерних подразделений ГК «САЛЮС», специализирующееся на логистике, инициировало интеграцию собственной модульной BI-системы на базе Power BI для мониторинга отклонений по срокам поставок. В течение первых шести месяцев использования платформа обеспечила сокращение времени реагирования на логистические сбои на 27 % и снижение издержек на срочные доставки на 18 % (по данным внутреннего отчета, 2023). Система была масштабирована на четыре других филиала к началу 2024 года.

На производственных площадках в Тульской и Кемеровской областях с 2022 года использована централизованная ERP-платформа «1С:ERP Управление холдингом». По итогам 2024 года зафиксировано повышение точности учета сырья на 12 % и рост уровня соблюдения производственного плана до 94,6 % (в сравнении с 89,2 % в 2022 году), что дало возможность компании сократить складские излишки на 15 % ["Группа компаний «САЛЮС»", www].

В рамках инициативы внутреннего предпринимательства один из проектных офисов в 2024 году инициировал запуск цифрового конструктора KPI для линейных руководителей. Система обеспечивает ежемесячную визуализацию основных показателей в автоматическом режиме, приводя к росту доли вовлеченных сотрудников в управленческий процесс на 23 % по итогам 2024 года

Риски масштабирования и управленческие ограничения

Расширение вертикально интегрированных структур сопровождается появлением новых управленческих рисков, которые требуют переосмысления подходов к построению внутренних коммуникаций и распределению функций. Разнообразие дочерних предприятий, специфика

рынков и динамика внешней среды создают условия, когда централизация решений начинает ограничивать адаптивность и инициативность локальных команд. Стремление сохранить управляемость всей группы влечет за собой усложнение организационного ландшафта, где каждый новый уровень добавляет цепочку согласований и замедляет реализацию задач.

Когда группа компаний растет, неизбежно возникает конфликт между едиными корпоративными стандартами и реальными потребностями отдельных подразделений. В процессе интеграции новых активов центр вынужден выбирать между унификацией процессов и сохранением индивидуальности бизнеса. В отсутствие четких границ полномочий и результативных механизмов координации, происходит перераспределение ответственности, зачастую приводит к потере фокуса и дезориентации на местах. Л. И. Абросимов подчеркивает, несогласованность управленческих решений провоцирует внутреннюю конкуренцию за ресурсы и снижает результативность всей системы [Абросимов и др., 2019, с. 312].

Интеграция цифровых решений и внедрение новых сервисов формируют дополнительную управленческую проблему, выражающуюся в фрагментации функций между различными структурными подразделениями. Когда отсутствует единая система мониторинга, каждое подразделение стремится интегрировать собственные инструменты управления и аналитики, приводят к разрастанию внутренних разногласий и увеличению операционных расходов. Согласование целей и методик становится трудоемким, открытость деятельности снижается. В подобных условиях единая корпоративная политика зачастую остается декларацией, не получая практического воплощения в повседневных процессах ["Креативный совет Российской Федерации", [www](http://www.kreativnyy-sovet.ru), с. 173].

Управление крупным интегрированным бизнесом требует поиска баланса между сохранением стратегического контроля и развитием самостоятельности подразделений. Этот подход дает возможность использовать сильные стороны каждой бизнес-единицы и обеспечивает адаптивность, необходимую для устойчивого развития группы в меняющейся экономической среде. Системное совершенствование корпоративной архитектуры становится важным условием повышения результативности и конкурентоспособности вертикально интегрированных структур [Веснин, Кафидов, 2025, с. 195].

Повышение адаптивности и управляемости

Оптимизация управленческой модели ГК «САЛЮС» строится на балансе стратегического планирования и цифровых инструментов контроля. Центральный офис определяет направления развития, дочерние компании оперативно реализуют задачи, используя единую информационную платформу. Эта модель, как отмечает В. Р. Веснин, ускоряет передачу данных и улучшает координацию [Веснин, Кафидов, 2025, с. 158]. В научных работах подчеркивается, гибридная система снижает транзакционные издержки, поддерживает инициативу подразделений и способствует формированию корпоративной синергии, повышая адаптивность всей структуры ["Креативный совет Российской Федерации", [www](http://www.kreativnyy-sovet.ru), с. 142].

Современная практика корпоративного управления в холдинговых структурах демонстрирует устойчивый интерес к цифровым решениям, дающим возможность объединять разрозненные бизнес-процессы в единую управленческую экосистему. Наиболее востребованными инструментами выступают комплексные ERP-системы, интегрированные с корпоративными BI-платформами. Эти решения обеспечивают автоматизацию документооборота, открытость финансовых потоков, контроль за производственными и логистическими операциями. Е. Е. Майоров и И. С. Таюрская подчеркивают, интеграция

модульных информационных систем облегчает синхронизацию между функциональными подразделениями, ускоряет выявление отклонений и оптимизацию процессов в реальном времени [Майоров, Таюрская, 2020, с. 122]. Разработка централизованных KPI-дашбордов дает возможность отслеживать важные показатели деятельности, сравнивать результативность подразделений и корректировать цели по мере появления новых вызовов.

Использование BI-инструментов помогает руководству формировать целостную картину состояния бизнеса на каждом уровне, а встроенные алгоритмы прогнозирования помогают моделировать сценарии развития и заранее реагировать на риски. На примере ГК «САЛЮС» цифровая инфраструктура включает централизованный портал для обмена аналитикой, автоматизированную систему мониторинга исполнения поручений и адаптивную платформу для управления проектами и согласования новых инициатив. Применение единой базы данных снижает издержки на поддержание информационной безопасности и исключает дублирование управленческих функций между блоками компании [“Бюллетень «Цифровая трансформация промышленности»”, 2021].

Масштабирование вертикально интегрированных корпоративных систем сопровождается усилением нагрузки на управляющий центр, что приводит к росту согласовательных издержек, фрагментации управленческой ответственности и снижению результативности реализации единой стратегии. По мере расширения организационной структуры усложняется распределение полномочий, формируется множественность каналов взаимодействия, затрудняя контроль исполнения, ослабляя согласование действий и создавая конкуренцию между подразделениями за доступ к ресурсам. Подобная динамика способствует расщеплению управленческой вертикали, дестабилизируя процессы и снижая предсказуемость в реализации корпоративных решений [Веснин, Кафидов, 2025, с. 146].

Представляется целесообразным утверждать, что формирование гибридной модели управления, сочетающей проектный подход и цифровые инструменты сопровождения, способствует росту адаптивности системы и удержанию стратегической целостности. Реализация задач через временные проектные группы, основанные на межфункциональной кооперации, снижает транзакционные барьеры, упрощает маршрутизацию решений и сокращает избыточную бюрократическую нагрузку [Мильнер, 2008, с. 64]. Использование цифровых платформ, оснащенных средствами мониторинга и визуализации показателей, усиливает управляемость, обеспечивает своевременное выявление отклонений и ускоряет обратную связь. Эта архитектура сохраняет устойчивость корпоративной модели в условиях высокой изменчивости среды, поддерживая необходимый уровень централизации без утраты операционной гибкости [“Группа компаний «САЛЮС»”, [www](http://www.salus.ru)].

Управленческая конфигурация ГК «САЛЮС» формируется на основе принципа селективной централизации. Стратегические решения остаются в ведении управляющего центра, а операционная реализация делегируется на уровень дочерних компаний, функционирующих в рамках цифровой платформы. Функции координации и внедрения изменений сосредоточены в проектных офисах, что позволяет гибко распределять ресурсы и адаптировать действия в зависимости от внутренних и внешних условий. Система обеспечивает снижение административной нагрузки и ускорение цикла управленческих решений.

Проектная архитектура усиливает горизонтальные связи между подразделениями, способствуя переносу успешных практик и уменьшению дублирования функций. Электронная инфраструктура обеспечивает прозрачность процессов, снижает транзакционные издержки и упрощает мониторинг. BI-инструменты дают возможность отслеживать отклонения в режиме

реального времени, быстро корректировать действия и поддерживать единую стратегическую рамку.

Заключение

Практические результаты подтверждают действенность выбранной модели. Использование модульной цифровой среды повышает синхронизацию между управленческими блоками и сокращает издержки на коммуникацию на 22% ["Группа компаний «САЛЮС»", [www](http://www.salus.ru)]. Реализация проектов через временные межфункциональные команды обеспечила прирост операционной результативности (особенно в логистике и клиентском обслуживании). Автоматизированный контроль исполнения поручений сократил задержки на стадии согласования до 3 рабочих дней (ранее занимало более недели). Поддержка внутренних инициатив через проектный подход дала возможность выйти на 9 новых продуктовых решений за 18 месяцев без дополнительных бюджетов на расширение управленческого персонала [Веснин, Кафидов, 2025]. Таким образом, данная архитектура управления демонстрирует устойчивость при высокой вариативности среды, уменьшая стратегические риски и обеспечивая модификацию в оперативных действиях.

Библиография

1. Абросимов Л. И. и др. Бизнес и информационные технологии для систем управления предприятием на базе SAP: учебное пособие. – Санкт-Петербург ; Москва ; Краснодар: Лань, 2019. – 811 с.
2. Ашуров З. А. Современное корпоративное управление (зарубежный опыт): учебное пособие / З. А. Ашуров. – Ташкент: Инновационно-информационно-технологический университет, 2021. – 224 с.
3. Богатырев В. А. Информационные системы и технологии. Теория надежности: учебное пособие для вузов / В. А. Богатырев. – Москва: Юрайт, 2021. – 318 с.
4. Бюллетень «Цифровая трансформация промышленности»: материалы конференции 2021 г. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2021.
5. Веснин В. Р., Кафидов В. В. Корпоративное управление: учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 272 с.
6. Группа компаний «САЛЮС». Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://salus.ru> (дата обращения: 17.07.2025).
7. Индикаторы цифровой экономики: 2022: статистический сборник / под ред. Н. Ю. Анисимова и др. – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 256 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 20.07.2025).
8. Инфактор. Информационно-аналитическая платформа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.инфактор.рф> (дата обращения: 17.07.2025).
9. Креативный совет Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.креативныйсовет.рф> (дата обращения: 17.07.2025).
10. Майоров Е. Е., Таюрская И. С. Корпоративные информационные системы: учебник. – Санкт-Петербург: Издательство Университета при МПА ЕвразЭС, 2020.
11. Мильнер Б. З. Управление знаниями: эволюция и революция в организации. – Москва: Инфра-М, 2008. – 119 с.
12. Розанова Н. М. Корпоративное управление: учебник для вузов. – Москва: Юрайт, 2025. – 339 с.
13. Рошупкин В. Г. Особенности российской модели совета директоров акционерного общества // Право: история, теория, практика: материалы III Междунар. науч. конф. – СПб.: Свое издательство, 2015. – С. 66–69.
14. Салюс. Публикации ГК «САЛЮС» на платформе Дзен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dzen.ru/profile/editor/salus_2063/publications?state=published&contentType=article https://dzen.ru/profile/editor/salus_2063/publications?state=published&contentType=article (дата обращения: 17.07.2025).
15. Совет директоров: Инструкция по применению / под ред. В. Вербицкого. – М.: Альпина, 2020. – 496 с.
16. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 30.11.2024) [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (дата обращения: 20.07.2025).

17. Федеральный закон от 7 июля 2010 г. № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» / Минфин РФ. – М.: Российская газета, 2010. – 10 июля. 2010. [Федеральный выпуск № 5247].
18. Цифровая трансформация промышленности: тенденции, управление, стратегии – 2021: материалы III Междунар. науч.-практ. конф., г. Екатеринбург, 29 окт. 2021 г. / отв. ред. В. В. Акбердина. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2021. – 144 с.
19. Цифровизация промышленности 2022. Обзор TAdviser [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_промышленности_2022 (дата обращения: 20.07.2025).

Management Models in Complex Vertically Integrated Systems: Case Study of Salus Group

Ekaterina A. Kraineva

Student,
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia,
117198, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 1132241818@pfur.ru

Glafira T. Gusakova

Student,
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia,
117198, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: gusakovaglafira@gmail.com

Kseniya M. Oplachko

Student,
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia,
117198, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: 1132243288@pfur.ru

Daniil I. Bek

Student,
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia,
117198, 6 Miklukho-Maklaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: bekdaniil2005@gmail.com

Egor A. Ivankov

President,
Salus Group of Companies,
129366, 17 Yaroslavskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: info@salus.ru

Abstract

The article investigates management models in complex vertically integrated systems using the example of Salus Group, taking into account modern requirements of strategic and digital management. Evolutionary changes in management approaches are analyzed: from functional hierarchy to hybrid models combining a strategic center and decentralized executive blocks. The company's organizational architecture, responsibility levels, coordination mechanisms, and digital monitoring tools are described. Attention is paid to the use of BI platforms, ERP systems, KPI dashboards, and project offices as factors increasing manageability and transparency. Measures to enhance adaptability and effectiveness, redistribution of functions, support for internal initiatives, and development of digital competencies are considered. The significance of a comprehensive approach to management based on the interaction of strategic coordination and operational autonomy is emphasized. The article demonstrates that the sustainability of vertically integrated systems is possible through the integration of project thinking, digital analytics, and managerial flexibility.

For citation

Kraïneva E.A., Gusakova G.T., Oplachko K.M., Bek D.I., Ivankov E.A. (2025) Modeli upravleniya v slozhnykh vertikal'no integrirovannykh sistemakh na primere GK Salus [Management Models in Complex Vertically Integrated Systems: Case Study of Salus Group]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (8A), pp. 530-540. DOI: 10.34670/AR.2025.82.13.056

Keywords

Vertical integration, management models, strategic management, digitalization, organizational structure, managerial efficiency, corporate governance, business analytics.

References

1. Abrosimov L. I. and others. Business and information technologies for enterprise management systems based on SAP: a textbook. – St. Petersburg ; Moscow ; Krasnodar: Lan, 2019. – 811 p.
2. Ashurov Z. A. Modern corporate governance (foreign experience): a textbook / Z. A. Ashurov. Tashkent: Innovativevozhlanihnashriet-matbaauyi, 2021. 224 p.
3. Bogatyrev V. A. Information systems and technologies. Reliability theory: a textbook for universities / V. A. Bogatyrev. – Moscow: Yurait, 2021. – 318 p.
4. Bulletin "Digital Transformation of Industry": materials of the conference 2021 – Yekaterinburg: IE Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2021.
5. Vesnin V. R., Kafidov V. V. Corporate governance: textbook. Moscow: INFRA-M, 2025. 272 p.
6. The SALUS Group of Companies. The official website [Electronic resource]. – Access mode: <http://salus.ru> (date of access: 07/17/2025).
7. Indicators of the digital economy: 2022: statistical collection / edited by N. Y. Anisimov et al., Moscow: HSE, 2022. 256 p. [Electronic resource]. – Access mode: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (date of request: 07/20/2025).
8. The Infactor. Information and analytical platform [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.инфактор.рф> (date of reference: 07/17/2025).
9. Creative Council of the Russian Federation [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.креативныйсовет.ру> (date of reference: 07/17/2025).
10. Mayorov E. E., Tayurskaya I. S. Corporate information systems: textbook. – St. Petersburg: University Press at the IPA EurAsEC, 2020.
11. Milner B. Z. Knowledge management: evolution and revolution in the organization. Moscow: Infra-M, 2008. 119 p.
12. Rozanova N. M. Corporate governance: a textbook for universities. – Moscow: Yurait, 2025. – 339 p.
13. Roshchupkin V. G. Features of the Russian model of the Board of directors of a joint-stock company // Law: history,

-
- theory, practice: materials of the III International Scientific Conference – St. Petersburg: Svo Publishing House, 2015, pp. 66-69.
14. Salus. Publications of the SALUS Group on the Zen platform [Electronic resource]. – Access mode: https://dzen.ru/profile/editor/salus_2063/publications?state=published&contentType=article (date of request: 07/17/2025).
 15. The Board of Directors: Instructions for use / edited by V. Verbitsky. Moscow: Alpina, 2020. 496 p.
 16. Federal Law No. 208-FZ of December 26, 1995 "On Joint-Stock Companies" (as amended on 11/30/2024) [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (date of reference: 07/20/2025).
 17. Federal Law No. 208-FZ of July 7, 2010 "On Consolidated Financial Statements" / Ministry of Finance of the Russian Federation. Moscow: Rossiyskaya Gazeta, 2010. – July 10, 2010. [Federal issue No. 5247].
 18. Digital transformation of industry: trends, management, strategies – 2021: proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, October 29, 2021 / ed. by V. V. Akberdin. Yekaterinburg: Institute of Economics, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2021. 144 p.
 19. Digitalization of industry 2022. TAdviser Review [Electronic resource]. – Access mode: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Digitalization_industry_2022 (accessed: 07/20/2025).