

**Виталий Викторович Мищенко**

*(доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой региональной экономики и управления Алтайского государственного университета, г. Барнаул)*

## **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ**

**Ключевые слова:** управление инвестициями, корпоративная структура, организация управления, организационно-экономический механизм, интеграционные процессы.

Одним из важнейших факторов подавления инвестиционной активности является неэффективное управление. Это связано как с отсутствием внешнего рыночного контроля (конкуренции), так и недостатками организации управления. Неэффективная система управления выражается:

- во-первых, незавершенностью преобразований собственности и, как следствие, неопределенностью основных управленческих мотиваций;

- во-вторых, отсутствием существенных изменений в системе управления в корпоративных структурах, т.е. перехода, по сути, к новой управленческой парадигме, основанной на системном и ситуационном подходах к управлению.

Исходя из этого следует понимать, что неэффективное функционирование корпоративных структур возможно по причине низкого качества решений высшего руководства. При этом оно непосредственно зависит от эффективности системы управления корпоративной структурой. Для ее оценки необходимо также осуществлять ежегодный анализ эффективности функционирования корпоративной структуры. Если в результате такого анализа выявлены серьезные недостатки, выразившиеся в дефектах структуры и в низком качестве принимаемых решений, то руководству корпоративной структурой необходимо принять радикальные меры по ее реорганизации [1].

Накопленный опыт функционирования корпоративных структур показывает, что в условиях нечеткого функционального разделения труда, ответственности и технологии в аппарате управления происходит излишняя централизация управления. Руководство в стремлении сохранить управляемость замыкает на себя все

большее количество оперативных контрольных функций, а также стремится полностью управлять движением денежных средств [2]. Такое положение дел приводит к ограничению хозяйственной самостоятельности всех подразделений корпоративной структуры и, как следствие, снижению заинтересованности их руководства в конечных результатах деятельности.

Создавая механизм реализации эффективной методики по оценке функционирования корпоративной структуры, необходимо при развитии интеграционного процесса учитывать [3]:

- зависимость структуры затрат корпоративной структуры от объемов производимой продукции;

- зависимость структуры затрат корпоративной структуры от объемов капитала, инвестированного в снижение затрат;

- распределение собственности, являющейся, наряду с взаимными инвестициями, как бы платой за устойчивость постоянно взаимодействующей пары поставщик – потребитель.

На практике получается, что при участии поставщика в капитале потребителя возможно возникновение особых отношений между корпоративными структурами в форме взаимного кредитования под процент ниже рыночного. Такое кредитование приводит к уменьшению издержек производства и получению обоюдной выгоды. При достаточно большой доле участия в капитале (высокой заинтересованности в успехе партнера) происходит повышение инвестиций и производства за счет интеграции [4].

Следует заметить, что само по себе существование области взаимовыгодных отношений недостаточно для того, чтобы корпоративные структуры попали в нее в результате решения своих оптимизационных задач и установления

равновесия в системе. Необходимо постоянно выбирать оптимальные параметры корпоративной структуры и менять параметры этого оптимума в зависимости от степени развития интеграционного процесса по формированию корпоративной структуры.

При формировании корпоративной структуры в регионе, с учетом реальных возможностей повышения эффективности интеграционных процессов, предлагается разбить интеграционный процесс на блоки, в которых необходимо в первую очередь заниматься преобразованиями, выделив при этом блоки, которые постоянно меняются [5]:

**I. Производственный (материальная база корпоративной структуры).** Общая направленность задач, решаемых в этом блоке, – повысить конкурентоспособность корпоративной структуры за счет повышения качества, расширения ассортимента и минимизации издержек, ритмичности и надежности поставок.

Для этого необходимо:

- осуществлять согласованную экономическую и техническую модернизацию за счет собственных и привлеченных средств;

- согласовать производственную программу и объемы поставок, проводить внутрифирменное планирование для всей корпоративной структуры совместно с производственной и инновационной службами, обеспечивая при этом взаимовыгодную кооперацию как внутри корпоративной структуры, так и вне ее.

**II. Контролирующий и координирующий.** Контроль за финансово-сбытовой деятельностью и прибылью в корпоративной структуре; координация и контроль выполнения различного рода программ (маркетинговых, бухгалтерский учет, учет финансовых средств).

В рамках этого блока должны решаться специфические задачи, вытекающие из обеспечения эффективной совместной деятельности с учетом региональных особенностей, такие как:

- разработка требований в отношении качества и сроков реализации всех совместных мероприятий по региону и корпоративной структуре, сочетаемых со стратегией развития региона;

- установление необходимых ресурсов для реализации целей и задач с учетом региональных ресурсных возможностей;

- разработка системы обучения персонала внутри корпоративной структуры и обучение или повышение квалификации на региональном уровне;

- изучение особенностей соотношения интересов собственников, управляющих, работников, и влияние этого соотношения на поведение в корпоративной структуре;

- разработка различных типов оценок взаимной зависимости между предприятиями, входящими в корпоративную структуру (предприятие-потребитель вкладывает средства в уменьшение удельных затрат или предприятие-поставщик инвестирует в повышение эффекта у потребителя);

- ведение консолидированного баланса.

**III. Маркетинговый.** Управление подразделениями корпоративной структуры должно осуществляться как на уровне корпоративной структуры, так и на уровне каждого предприятия.

Поэтому одной из основных задач является проведение единой согласованной маркетинговой политики. Она, в частности, должна включать в себя:

- согласование уровней цен в пределах технологических цепочек, исходя из цен на конечную продукцию, отвечающих платежеспособному спросу;

- приведение объемов производства в соответствие с размерами спроса;

- корректировка производственных программ всей корпоративной структуры в соответствии с потребностями партнеров;

- организация системы продвижения товаров на рынок (формирование дилерской сети, брокерских контор, торговых домов и др.).

Одна из центральных задач для развития интеграционных процессов – это формирование собственной дистрибуции или содействие становлению посреднической среды.

**IV. Аккумуляция и распределение финансовых средств.** Общая направленность всех задач, решаемых в данном блоке, – финансовое обеспечение деятельности группы.

Такое обеспечение предусматривает привлечение средств консолидируемого и заемного капитала, включая российские и иностранные кредиты и прямые инвестиции, поступлений от «развязки» взаимных неплатежей, доходов от организации выпуска и размещения ценных

бумаг и обязательств. Важной составляющей является задача координации расчетов и платежей, успешное решение которой позволит ускорить прохождение расчетов внутри корпоративной структуры и тем самым позволит сократить величину необходимых оборотных средств.

При этом должна проводиться согласованная инвестиционная политика, обеспечивающая, в том числе, и оптимальный с точки зрения спроса баланс мощностей, а также повышение надежности инвестиционных проектов. Должен быть разработан механизм взаимного страхования участников.

**V. Стратегическое развитие.** Для эффективного развития интеграционного процесса необходимо разработать согласованную стратегию развития всей корпоративной структуры, сопряженную со стратегиями отдельных интеграционных предприятий (которые можно рассматривать как бизнес-стратегии) по всем необходимым параметрам. Для этого прежде всего необходима увязка целей, т.е. в этом блоке должна осуществляться выработка методов согласования целей и задач каждого участника. Если такое удастся реализовать, то это обеспечит, как минимум, следующие стратегические преимущества:

- сокращение издержек производства и реализации продукции;
- расширение возможностей доступа к новым технологиям, информации и рынкам сбыта;
- разделение риска между партнерами пропорционально их вкладу и обеспечение эффективности соглашения;
- оптимальное распределение ресурсов.

Перекрестное владение собственностью в случае пары поставщик – потребитель создает особую ситуацию при принятии стратегических решений для корпоративной структуры региона, где одним из собственников является экономический агент, владеющий полностью или долей другой корпоративной структуры, смежной с данными по технологической цепочке.

Это обстоятельство обязательно должно учитываться в процессе принятия решений, и должны быть разработаны определенные компенсационные механизмы.

**VI. Экономическая эффективность корпоративной структуры.** Реальные организационно-экономические преимущества ин-

теграционного процесса по формированию корпоративной структуры, как минимум, следующие:

- возможность построения законченной технологической цепочки (от получения сырья до производства конечного продукта) и увеличения масштабов деятельности;
- консолидация финансовой отчетности для выработки стратегии наименьших налогов (в частности, возможность перераспределения прибыли за счет ценового маневра во внутреннем обороте в пользу корпоративной структуры, имеющей льготы по налогообложению);
- укрепление конкурентных позиций, создание олигополии на рынке данного вида товаров или услуг;
- снижение риска за счет расширения диверсификации деятельности;
- экономия на торговых (закупка оптовыми партиями) и других текущих производственных операциях;
- возможность формирования согласованного механизма управления;
- большие возможности (за счет маневров финансовыми ресурсами) для инновационной деятельности (поддержка корпоративных структур, осваивающих новую продукцию или выходящих на новые рынки).

Проблемы финансового обеспечения инвестиционного процесса в корпоративных структурах регионов все более обостряются. В производственном бизнесе собственные средства остаются основными источниками финансирования. Один из реальных способов увеличения собственного капитала – активизация деятельности на рынке ценных бумаг.

Таким образом, организационно-экономический механизм интеграционных процессов способствует практической реализации увеличения финансовых возможностей. Это может происходить за счет действия многих факторов, основными из них являются:

- консолидация капиталов участников интегрированных бизнес-структур и использование их для реализации инвестиционных проектов по более эффективным направлениям развития;
- ускорение оборачиваемости;
- кооперация в производственной и маркетинговой деятельности;
- перераспределение рисков внутри корпоративной структуры;

- диверсификация производства;
- оптимизация взаиморасчетов как в корпоративной структуре, так и отдельно взятой бизнес-структуре;
- дополнительные возможности самофинансирования за счет проведения налогового

планирования и перераспределения налоговой ответственности;

- консолидация технологической цепочки;
- рост реализации за счет изменения и увеличения ассортимента и увеличения объемов производства.

#### *Библиографический список*

1. Боговиз, А.В. Классификация элементов и методы исследования внутренней среды корпорации как объекта структурной политики / А.В. Боговиз, А.А. Черных // Модернизация современной экономики: тенденции и перспективы : материалы Международной научно-практической конференции. – М. : [Б. и.], 2014. – С. 31–37.

2. Миллер, А.И. Совершенствование планирования и прогнозирования интеграционных процессов в корпоративных структурах регионов / А.И. Миллер, Е.В. Строительева // Вестник алтайской науки. – 2015. – №2 (24). – С. 204–207.

3. Троцковский, А.Я. Ключевые концепции региональной политики: сравнительный анализ теоретических основ / А.Я. Троцковский, Ю.Ю. Наземцева // Известия Алтайского государственного университета. – 2014. – №2-1 (82). – С. 298–302.

4. Бочаров, С.Н. Методические аспекты оценки эффективности вертикальной интеграции / С.Н. Бочаров, О.И. Герман // Известия Алтайского государственного университета. – 2012. – №2-2 (74). – С. 269–275.

5. Шваков, Е.Е. Инвестиционный механизм на территориях регионального развития / Е.Е. Шваков // Известия Алтайского государственного университета. – 2014. – №2-1 (82). – С. 313–316.