

## 8.8. ФИНАНСОВЫЕ МЕТОДЫ СОГЛАСОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИНТЕРЕСОВ УЧАСТНИКОВ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Хрусталёв О.Е., к.э.н., научный сотрудник

*Центральный экономико-математический  
институт Российской академии наук*

В статье предлагаются методы выявления и согласования корпоративных интересов различных групп людей, а также отдельных производственных элементов интегрированных структур, участвующих в разработке и реализации крупных инвестиционных проектов.

### ВВЕДЕНИЕ

Необходимость создания новых и пересмотр действующих методов управления на российских предприятиях при переходе от «плана» к «рынку» определяется в первую очередь тем, что изменились формы собственности; произошла переориентация целей деятельности предприятия и усилилась связь между текущим состоянием предприятия и стратегией его развития; претерпели изменение функции и задачи, реализация которых направлена на укрепление рыночных правил функционирования предприятия в условиях нестабильного спроса и предложения; изменились условия и требования к выработке, согласованию и принятию своевременных и оптимальных решений в условиях противоречий между множеством центров принятия решений на предприятии [1, 4, 10].

Исследования показывают, что внутри каждого предприятия имеется значительный инновационный потенциал, эффективно используя который можно самостоятельно улучшить состояние предприятия. Стратегия развития предприятия должна строиться с учетом интересов следующих групп участников:

- акционеров, чьи интересы состоят в получении достаточных дивидендов и поддержании высокой стоимости акций, на случай их продажи;
- топ-менеджеров, заинтересованных в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятия;
- рядовых работников, заинтересованных в достаточной оплате труда, возможностях профессионального роста и построения деловой карьеры, в здоровой моральной атмосфере, приемлемых условиях и режиме труда;
- администрации местных органов самоуправления, чьи интересы связаны с пополнением бюджета посредством налоговых поступлений и сохранением рабочих мест для населения региона;
- кредиторов.

Введение корпоративных методов имеет целью наиболее полно учесть и согласовать интересы разных групп людей, тем или иным способом причастных к деятельности предприятия [2, 3, 6, 7]. Актуальность исследования проблемы согласования корпоративных интересов для отечественной промышленности обусловлена, по меньшей мере, двумя причинами.

- Во-первых, на многих российских предприятиях, образованных в результате приватизации государственной собственности, еще не сформировались нормальные отношения между акционерами и наемными менеджерами, не обеспечивается эффективное управление акционерным

капиталом и не достигается баланса интересов между собственниками и работающим наемным персоналом. Это проблемы внутрикорпоративных отношений.

- Во-вторых, интеграционные процессы в промышленности на базе не только кооперационного сотрудничества между предприятиями, но и отношений собственности, когда формируются холдинги, финансово-промышленные группы и другие виды объединений предприятий, также не регламентированы. Эта причина связана уже с проблемами межкооперативных отношений.

### СОВРЕМЕННЫЕ УСЛОВИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Использование рыночных начал в экономике сопровождается усложнением межотраслевых и внутриотраслевых связей, появлением принципиально новых, ранее несвойственных субъектам хозяйствования [5, 9]. В этом же ряду стоят внутренние проблемы предприятий:

- выбор наиболее продуктивных путей достижения конечных результатов;
- развитие производственной базы и производственного аппарата;
- возрастание роли стратегического и оперативного планирования, поскольку внесение изменений может дать ощутимые результаты не ранее, чем через три-четыре года;
- непрерывное развитие научно-технического прогресса также выдвигает перед предприятиями новые задачи — они должны учитывать в своей деятельности возможные технологические прорывы, появление новой техники, новых способов производства и т.п.;
- жесткая ограниченность ресурсов, необходимых для нормального функционирования предприятий;
- взаимозаменяемость факторов в экономике.

Перечисленные выше проблемы предполагают множественность вариантов развития хозяйствующих субъектов, что, в свою очередь, порождает проблему оценки и нахождения одного из них, реализация которого принесла бы положительный или хотя бы не отрицательный результат, т.е. такой вариант, который обеспечивал бы взаимную увязку многообразных и разноцелевых задач, присущих финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

Для получения объективной картины при проведении анализа внутреннего потенциала предприятия следует рассматривать все наиболее значимые факторы, характеризующие функционирование и развитие предприятия. Их можно объединить в три группы:

- ресурсы, в т.ч. материальные, финансовые, информационные, интеллектуальные, организационные, планирование, технологии и оборудование, маркетинг;
- деловой потенциал руководителей, в т.ч. восприятие руководителями окружающей действительности, стиль и методы руководства, проведение решений в жизнь, амбициозность при выборе стратегий, отношение к риску, этические принципы руководителей;
- персонал и человеческий капитал, в т.ч. согласованность интересов, навыки и умения, моральный климат, опыт работы, связь с общественностью, социальная ответственность, приверженность целям и вера в ценности предприятия.

Наибольшую трудность представляет организация управленческой деятельности по выработке, согласованию и корректировке системы стратегических решений, получившей название стратегической пирамиды. Среди российских и зарубежных теоретиков и практиков существуют разногласия, как по поводу состава данных решений, так и относительно порядка их формирования, что существенно ограничивает возможности прак-

тического использования ключевых стратегических идей. Основные споры возникают по вопросу о роли корпоративного центра (штаб-квартиры) и его полномочиях по формированию стратегий для отдельных бизнес-единиц и диверсифицированной компании в целом.

Однако при всем различии указанных моделей именно собственники и их полномочные органы утверждают стратегию развития, несут ответственность за ее реализацию и подвергают себя стратегическому риску. От их знаний и опыта, в конечном счете, зависит разработка комплекса взаимосвязанных и комплиментарных стратегических решений – решений о том, как в долгосрочной перспективе обеспечить сбалансированный круг (портфель) продуктов / услуг, поддерживаемый необходимыми инвестициями и подкрепленный организационными и технологическими мерами, позволяющий достичь устойчивых конкурентных позиций и высокой стоимости предприятия для его владельцев. Именно такой каскад решений образует корпоративную стратегическую пирамиду (табл. 1).

Таблица 1

### СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И УРОВНИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Уровень реализации	Содержание стратегических решений
Решения корпоративного уровня	Каким бизнесом мы хотим заниматься и на каких рынках? Корпоративная стратегия (стратегия товарно-рыночных инвестиций): 1) определение стратегического направления – профиля бизнеса (его базовых продуктов / услуг и рынков); 2) определение масштабов бизнеса: (рост; стабилизация; экономия); 3) определение структуры бизнеса – портфельной стратегии (удержание (защита) позиций; жатва бизнеса; выход с рынка; проникновение; увеличение (рост) доли рынка; 4) уровень интернационализации бизнеса (формирование; умеренное расширение; 5) ускоренное расширение; 6) сворачивание
Решения уровня бизнес-единиц (подразделений)	Как мы собираемся конкурировать? Конкурентные стратегии (деловые стратегии): дифференцирование; снижение издержек; фокусирование
Решения функционального (операционного) уровня	Как следует поддерживать стратегию бизнес-единиц? Функциональные и операционные стратегии (поддерживающие стратегии): инноваций; информационных технологий; маркетинга; управления кредитом; управления рисками; управления пассивами и активами; управления персоналом

Стратегия оценивается устойчивостью позиций предприятия. Успешная стратегия характеризуется следующими признаками:

- отражает и усиливает выборы и предпочтения руководства предприятия;
- имеет своей основой определенное понимание стратегических преимуществ;
- отличается последовательностью, т.е. последовательно и согласованно реализуется функциональными подразделениями, что обеспечивает синергетический эффект;
- определяет ход развития, согласующийся с решениями предприятия и дающий шансы приспособиться к неопределенным возможностям будущего.

Разработка системы мотивационных инструментов применительно к специфике персонала корпорации и сфер его деятельности – один из главных резервов по-

вышения эффективности управления. Позитивным подходом к мотивации проектной команды, отвечающей за реструктуризацию предприятия, является осуществление следующих этапов мотивации:

- установление набора индивидуальных факторов мотивации, в наибольшей степени влияющих на поведение работника;
- положительный климат в команде;
- возможность полной реализации сил, раскрытия творческого потенциала, профессионального роста каждого;
- ясное определение целей в работе;
- четкие критерии для определения успеха;
- вознаграждение эффективного вклада в общие результаты работы;
- одинаковые возможности при приеме на работу и служебном продвижении, зависящие от профессионализма сотрудников, результатов их деятельности, компетенции, опыта;
- условия для удовлетворения потребностей в контактах.

В современных условиях в теории и методах корпоративного управления в Российской Федерации должны оптимально сочетаться:

- социальная политика государства, выражающаяся в повышении жизненного уровня населения;
- государственно-корпоративная стратегия, направленная на экономический рост, предусматривающая управляемое взаимодействие государства и бизнеса на основе корпоративной олигополизации;
- национальная экономическая система, оптимизирующая развитие бизнеса и государства;
- общественно-политическая система сближения интересов отдельных социальных групп на основе государственной идеологической постановки: богатое население → богатое государство → процветающий бизнес.

Они должны учитывать определенный симбиоз стратегического управления на макроуровне с экономической самостоятельностью входящих в нее корпораций.

Согласование интересов акционеров и инвесторов осуществляется при приближении структуры капитала к оптимальной. Установление такой структуры субъективно, но корпорация, стремящаяся создать оптимальную структуру капитала, должна находить разумный баланс между выгодами и издержками долговой нагрузки (использования заемных средств).

Финансовые отношения собственников и менеджмента корпорации являются важнейшей теоретической проблемой, пока не имеющей оптимального практического решения. Они устанавливаются на основе субъективных специфически сложившихся в данной корпорации финансово-экономического состояния, его перспектив, качества менеджмента, методов экономического управления и социально-психологических составляющих человеческого фактора.

Образование интегрированных корпоративных структур имеет большое макроэкономическое значение. Главной целью создания таких структур является объединение материальных, нематериальных активов и финансовых ресурсов ее участников для повышения конкурентоспособности и эффективности производства, создания рациональных технологических и кооперационных связей, увеличения экспортного потенциала, ускорения научно-технического прогресса, конверсии оборонных предприятий и привлечения инвестиций.

Становление новых интегрированных производственных (финансово-производственных, производственно-торговых) корпоративных структур, ориентированных на платежеспособный спрос – один из ключевых факторов изменения традиционной системы управления промыш-

ленностью. Поэтому государство должно выработать экономическую стратегию управления, адекватную рыночным преобразованиям. Эта стратегия должна включать в себя ряд взаимосвязанных направлений работы.

Своего решения требует задача разработки эффективных методов, реализующих основные функции корпоративного центра (КЦ). Как было отмечено выше, главная задача системы корпоративного метода – это задача согласования интересов участников корпоративных отношений.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ЗАКАЗА

Объединившись в корпорацию, предприятия получают существенные конкурентные преимущества. Одним из них является возможность организации корпоративной маркетинговой службы, что позволяет проводить серьезные маркетинговые исследования и получать крупные заказы. Однако при этом возникает проблема распределения корпоративного заказа между предприятиями корпорации. Эта проблема возникает в двух случаях. В первом случае в условиях горизонтальной интеграции предприятия могут пересекаться по выпускаемой номенклатуре. Во втором случае предприятия выпускают различную номенклатуру, но величина заказов ограничена величиной корпоративных оборотных средств. В данном случае фактически речь идет о распределении корпоративных оборотных средств. Далее для определенности будем рассматривать первый случай.

Проблема возникает в том случае, когда величина заказа меньше, чем суммарные возможности предприятий. В оптимальном решении задачи распределения первые предприятия получают максимальный заказ, одно предприятие получает остаток, а остальные предприятия не получают заказ. Проблема, однако, в том, что КЦ не имеет полной и достоверной информации о себестоимостях производимой продукции. Эта информация сообщается в КЦ самими предприятиями. Здесь мы сталкиваемся с проблемой достоверности представляемых данных или проблемой манипулирования. Причем возможны случаи как завышения оценок себестоимости, так и их занижения. Завышение оценок себестоимости преследует цель завысить планируемую прибыль, то есть прибыль, определяемую на основе сообщаемых (планируемых) оценок себестоимости, и тем самым уменьшить величину отчислений от прибыли в КЦ. Занижение оценок преследует цель получить заказ даже за счет увеличения отчислений в КЦ. Проведем анализ различных методов распределения корпоративного заказа с позиций возможного манипулирования информацией.

## КОНКУРСНЫЕ МЕТОДЫ

Конкурсные методы распределения корпоративного заказа отличаются от конкурсных методов распределения ресурсов и поэтому требуют отдельного исследования. Рассмотрим простой конкурсный метод, когда заказ распределяется в первую очередь предприятиям с наименьшими оценками себестоимости (или наибольшими оценками маргинальной рентабельности). В данном случае простой конкурсный метод совпадает с прямым конкурсным методом, поскольку мы

имеем дело с непрерывным конкурсом (предприятие может получить любую величину заказа).

Исследуем сначала возможность занижения оценок себестоимости. Занижение оценок себестоимости целесообразно только для предприятий, не получивших заказа, то есть для предприятий имеющих более низкую величину маргинальной рентабельности. Это предположение позволяет обосновать гипотезу, что в конкурсном методе будут отсутствовать случаи манипулирования информацией в сторону занижения оценок себестоимости. Приняв эту гипотезу, далее будем предполагать, что манипулирование информацией возможно только в сторону завышения оценок. Тогда нетрудно показать, что простой конкурсный метод приводит к оптимальному распределению корпоративного заказа с точки зрения маргинальной прибыли корпорации. Однако если речь идет о прибыли, отчисляемой в распоряжение КЦ, то это не так.

Действительно, поскольку отчисления в распоряжение КЦ производятся от планируемой прибыли, то предприятиям выгодно занижать планируемую прибыль, завышая оценки себестоимости.

Может возникнуть вопрос, почему отчисления КЦ целесообразно делать от планируемой прибыли, а не от фактической. Безусловно, можно и от фактической, но при этом возникает неустойчивая ситуация на этапе распределения корпоративного заказа. Гипотеза занижения оценок уже не может быть принята, а если от нее отказаться, то простой конкурсный метод не имеет равновесия Нэша. На практике это может привести к затягиванию процедуры распределения корпоративного заказа и к конфликтам между предприятиями. Отметим еще раз, что распределение координационного заказа по предприятиям является оптимальным, то есть прибыль корпорации максимальна. Завышая оценки себестоимости, предприятия по сути дела перераспределяют корпоративную прибыль в свою пользу.

Исследование рассмотренных выше предположений позволяет сделать четыре важных вывода:

- простой конкурсный метод с отчислениями КЦ от планируемой прибыли в общем случае не дает в равновесии оптимального распределения корпоративного заказа;
- ситуации равновесия соответствуют завышенные оценки себестоимости предприятий, получивших корпоративный заказ;
- существует, как правило, несколько ситуаций равновесия, что делает неустойчивой процедуру планирования;
- эффективность простого конкурса может быть весьма низкой.

Ситуация становится более благоприятной, если в корпорации имеется прозрачная система управленческого учета, позволяющая оценить достаточно точно фактические затраты на производство продукции, а значит и фактические себестоимости. При этом доминантной стратегией каждого предприятия является сообщение достоверной оценки себестоимости, что позволяет осуществить оптимальное распределение заказа. Таким образом, простой конкурсный метод при наличии в корпорации эффективной системы управленческого учета и при выделении двух составляющих фактической прибыли (планируемой и сверхплановой) является оптимальным.

## Метод внутренних цен

Основная идея построения оптимального метода распределения корпоративного заказа заключается во

введении нового управленческого параметра – внутренней (корпоративной) цены продукции, и соответственно, внутренней прибыли предприятия. При этом планы назначаются на основе принципа «честной игры», т.е. из условия максимума функции предпочтения. Важной особенностью метода внутренних цен является распределение фактической прибыли корпорации между предприятиями прямо пропорционально их внутренним прибылям.

Из этого следует три важных свойства метода внутренних цен:

- все предприятия сообщают достоверные оценки коэффициентов, характеризующих эффективность производства, т.е. метод внутренних цен является методом «честной игры»;
- распределение заказа между предприятиями является оптимальным как по критерию прибыли корпорации, так и по критерию прибыли КЦ. При этом метод внутренних цен предусматривает перераспределение прибыли между предприятиями, т.е. прибыль в общем случае может не совпадать с фактической прибылью, полученной предприятием;
- в случае производственных функций типа Кобба-Дугласа величина прибыли в точности совпадает с фактической прибылью, полученной предприятием, т.е. никакого перераспределения прибыли не происходит.

Три отмеченных уникальных свойства метода внутренних цен при функциях производственных издержек типа Кобба-Дугласа ставят вопрос, сохраняются ли эти свойства для других функций производственных издержек.

Анализ метода внутренних цен для случая двух предприятий позволяет сделать следующие выводы:

- метод внутренних цен в случае двух предприятий обеспечивает оптимальное распределение заказа;
- метод внутренних цен не является методом честной игры, поскольку второе предприятие завышает оценку на столько, на сколько это допустимо;
- корпоративная прибыль перераспределяется таким образом, что часть прибыли первого предприятия передается второму, что может привести к напряженности и конфликту между предприятиями и КЦ.

Таким образом, выводы существенно отличаются от выводов, полученных для функций производственных издержек типа Кобба-Дугласа, за исключением первого пункта.

Для случая  $n$  предприятий рассмотренный метод внутренних цен в общем случае не обеспечивает оптимального распределения заказа (т.е. имеет место завышение оценок себестоимости ряда предприятий). Кроме того, имеет место перераспределение прибыли, что порождает напряженность и конфликты в корпорации.

Рассмотрим другой вариант метода внутренних цен с перераспределением прибыли, в котором перераспределение прибыли происходит на основе планируемых внутренних прибылей. Достаточно очевидно, что прибыль предприятия убывающая функция себестоимости. Однако возникает другая отрицательная тенденция – предприятию выгодно занижать оценку себестоимости, что приводит к завышению планируемой прибыли. Для исключения этой тенденции предлагается смешанный вариант перераспределения. А именно, корпоративная прибыль распределяется прямо пропорционально внутренней прибыли, если она меньше чем внутренняя планируемая прибыль, или внутренней планируемой прибыли, если последняя меньше внутренней прибыли.

Этот подход стимулирует представление достоверной информации о себестоимостях производства продукции на предприятиях корпорации и, как следствие, оптимальное распределение корпоративного заказа. Его единственным минусом является перераспределение корпоративной прибыли. Однако, если внутренняя цена близка к договорной цене, то перераспределение прибыли фактически не происходит.

Реальные расчеты позволяют сделать вывод о том, что перераспределение прибыли происходит от предприятий с низкой эффективностью производства (высокой себестоимостью) в пользу высокоэффективных предприятий. С одной стороны, это хорошо, поскольку стимулирует повышение эффективности производства, с другой стороны, это ставит низкоэффективные предприятия в еще более тяжелое финансовое положение.

В принципе величину перераспределяемой прибыли можно уменьшить, вводя корректирующие коэффициенты таким образом, что чем меньше внутренняя прибыль, тем больше соответствующий коэффициент в выражении для распределения корпоративной прибыли.

### Методы внутренних цен без перераспределения прибыли

Перераспределение прибыли между предприятиями, входящими в корпорацию, как уже отмечалось, может привести к конфликту интересов. Рассмотрим поэтому метод внутренних цен, не включающий процедуру перераспределения прибыли. В этом случае КЦ как бы покупает продукцию у предприятий по внутренней цене. Внутренняя прибыль совпадает с фактической и остается у предприятия за исключением доли, отчисляемой КЦ. Свойства метода внутренних цен без перераспределения прибыли во многом аналогичны свойствам конкурсного метода. Еще одной особенностью является гораздо большая вероятность образования коалиции предприятий.

В целом следует сделать вывод, что метод внутренних цен без перераспределения прибыли уступает по эффективности как конкурсному методу, так и методу внутренних цен с перераспределением прибыли.

### Согласованные методы распределения корпоративного заказа

Согласованными методами называются методы, в которых предприятиям корпорации выгодно выполнять взятый корпоративный заказ. Дело в том, что предприятие может иметь свои заказы, которые имеют более высокую маргинальную рентабельность, чем полученный корпоративный заказ. Согласованность плана распределения корпоративного заказа обеспечивается путем установления (увеличения) внутренней цены, либо путем уменьшения доли прибыли, отчисляемой КЦ. Рассмотрим метод решения задачи распределения корпоративного заказа для случая, когда согласованность обеспечивается путем уменьшения доли прибыли, отчисляемой КЦ. Пусть  $\varphi_0$  – норматив отчислений от прибыли КЦ,  $\varphi_0 > \varphi_1 > \dots > \varphi_k$  упорядоченные по убыванию значения норматива, такие что при  $\varphi = \varphi_i$  появляется хотя бы одно предприятие, для которого нормативный заказ становится выгодным по сравнению с  $\varphi < \varphi_i$ . Обозначим через  $Y_i$  – множество предприятий, для которых выгоден корпоративный заказ при величине норматива  $\varphi < \varphi_i$ . Очевидно, что  $Y_0 \subset Y_1 \subset \dots \subset Y_k$  то есть число предприятий, соглас-

ных принять корпоративный заказ, увеличивается с уменьшением доли от прибыли, отчисляемой КЦ.

Метод решения основан на переборе всех возможных значений  $\varphi_i$  и решении при каждом из них задачи оптимального распределения корпоративного заказа между теми предприятиями, для которых корпоративный заказ выгоден при нормативе  $\varphi_i$ . Предполагаем, что в корпорации существует нормативная база себестоимостей продукции предприятий, либо применяется один из методов распределения корпоративного заказа, обеспечивающий достоверность оценок себестоимостей.

**Сопоставление возможностей предложенных методов**

Итак, возможны следующие различные методы распределения корпоративного заказа:

- метод А – конкурсный метод с отчислениями КЦ от фактической прибыли;
- метод Б – конкурсный метод с отчислениями КЦ от планируемой прибыли и от сверхплановой прибыли;
- метод В – метод внутренних цен с перераспределением прибыли прямо пропорционально внутренней прибыли;
- метод Г – метод внутренних цен с перераспределением прибыли прямо пропорционально планируемой внутренней прибыли;
- метод Д – метод внутренних цен с перераспределением прибыли прямо пропорционально минимальной из внутренней и планируемой внутренней прибыли;
- метод Е – метод внутренних цен без перераспределения прибыли.

Основные характеристики исследуемых методов можно представить в следующем виде:

- оптимальность распределения корпоративного заказа по критерию максимума прибыли корпорации (напомним, что прибыль корпорации состоит из прибыли предприятий, входящих в корпорацию, и прибыли КЦ);
- эффективность с позиций КЦ, понимаемой как отношение прибыли КЦ к прибыли, которую он имел бы при наличии достоверной информации о себестоимости продукции предприятий;
- манипулируемость, т.е. наличие тенденций к занижению или завышению оценок;
- возможность образования коалиции предприятий.

Оценим эти характеристики для рассмотренных шести методов, опираясь на результаты аналитических исследований.

**Метод А**

1. Оптимальность распределения корпоративного заказа можно оценить как среднюю, поскольку возможны занижения оценок предприятий, не получивших заказа. В этом случае распределение заказа будет не оптимальным.
2. Эффективность также можно оценить как среднюю, поскольку КЦ получает определенную долю прибыли корпорации. Поэтому в данном случае эффективность тесно связана с оптимальностью.
3. Манипулируемость имеет место, а именно, возможно занижение оценок предприятий с целью получения заказа.
4. Возможность образования коалиций маловероятна.

**Метод Б**

1. Оптимальность высокая, поскольку предприятия сообщают достоверные оценки себестоимости.
2. Эффективность также высокая.
3. Манипулируемость отсутствует.

4. Возможность образования коалиций низкая.

**Метод В**

1. Оптимальность средняя, так как возможно неоптимальное распределение заказа при завышении оценок предприятий, получивших заказ.
2. Эффективность средняя по причине средней оптимальности.
3. Манипулирование имеет место, в основном в сторону завышения оценок себестоимости предприятием, определяющим внутреннюю цену.
4. Возможность образования коалиций низкая.

**Метод Г**

1. Оптимальность низкая по причине тенденции занижения оценок себестоимости.
2. Эффективность низкая по причине низкой оптимальности.
3. Манипулирование имеет место в сторону занижения оценок.
4. Возможность образования коалиций низкая.

**Метод Д**

1. Оптимальность высокая, поскольку сообщаемые оценки достоверны.
2. Эффективность высокая по причине высокой оптимальности.
3. Манипулирование практически отсутствует, хотя возможны случаи занижения оценок предприятий, не получивших заказ.
4. Возможность образования коалиций низкая.

**Метод Е**

1. Оптимальность средняя, так как возможны случаи неоптимального распределения заказа при завышении оценок предприятий.
2. Эффективность низкая за счет завышения внутренней цены и перераспределения прибыли в пользу предприятий.
3. Манипулируемость имеет место в основном в сторону завышения оценок предприятий.
4. Возможность образования коалиций высокая.

Результаты сведены в табл. 2.

Таблица 2

**СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА МЕТОДОВ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ЗАКАЗА**

Метод	Характеристика			
	Оптимальность	Эффективность	Манипулируемость	Образование коалиций
А	Средняя	Средняя	Занижение	Низкая
Б	Высокая	Высокая	Отсутствует	Низкая
В	Средняя	Средняя	Завышение	Низкая
Г	Низкая	Низкая	Занижение	Низкая
Д	Высокая	Высокая	Отсутствует	Низкая
Е	Средняя	Низкая	Завышение	Высокая

**Выводы**

Проведенный анализ различных методов финансирования проектов развития позволяет выделить методы, которые можно рекомендовать к применению. Анализ таблицы позволяет выделить два метода – Б и Д, – которые характеризуются высокой оптимальностью, эффективностью, неманипулируемостью и малой вероятностью образования коалиций. Следует, однако, отметить, что внедрение этих методов требует эффективной и прозрачной системы управленческого учета, поскольку в этих методах используются понятия планируемой и сверхпланируемой прибыли.

В случае жесткой схемы корпоративных отношений целесообразно применять метод внутреннего кредитования с фиксированной ставкой, когда у предприятий существует устойчивая стратегия. В случае мягкой схемы целесообразны методы совместного финансирования.

## Литература

1. Амельченко А.В. Теоретические и методологические основы оценки развития промышленного предприятия [Текст] / А.В. Амельченко. – СПб. : СПбГИЭУ, 2007.
2. Бурков В.Н. и др. Большие системы: моделирование организационных механизмов [Текст] / В.Н. Бурков, Б.Н. Данев, А.К. Еналеев. – М. : Наука, 1989.
3. Бурков В.Н. и др. Механизмы согласования корпоративных интересов [Текст] / В.Н. Бурков, В.В. Дорохин, В.Г. Балашов. – М. : ИПУ РАН, 2002.
4. Воронина В.М. Превентивное антикризисное управление промышленными предприятиями: диагностика и решения [Текст] / В.М. Воронина. – М. : Экономика, 2008.
5. Макаров Ю.Н. Механизмы реструктуризации наукоемких производств [Текст] / Ю.Н. Макаров, Е.Ю. Хрусталев // Экономика и математические методы. – 2010. – Т. 46. – №3.
6. Макаров Ю.Н. Финансово-экономические механизмы согласования корпоративных интересов субъектов интегрированных структур [Текст] / Ю.Н. Макаров, Е.Ю. Хрусталев // Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – №37.
7. Масютин С.А. Механизмы корпоративного управления [Текст] / С.А. Масютин. – М. : Финстатинформ, 2002.
8. Павленков М.Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика [Текст] / М.Н. Павленков. – Н. Новгород : В-ВАГС, 2007.
9. Рудцкая Е.Р. Интеграционная методология инновационного развития наукоемких производств [Текст] / Е.Р. Рудцкая, Е.Ю. Хрусталев // Инновации. – 2008. – №8.
10. Савенков Д.Л. Методология разработки и реализации стратегии развития коммерческой организации [Текст] / Д.Л. Савенков. – Самара : САУ, 2007.
11. Смирнов А.С. Управление корпоративной экономикой в России [Текст] / А.С. Смирнов. – М. : Наука, 2008.

## Ключевые слова

Производство; инновационная экономика; инвестиционная активность; безопасность; научно-производственный потенциал; прогнозирование; экономическая эффективность; технологическое развитие.

*Хрусталёв Олег Евгеньевич*

## РЕЦЕНЗИЯ

Эффективность и качество управленческого решения определяется обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. Однако в настоящее время в управлении применяются только некоторые научные подходы и принципы. Это можно объяснить неразработанностью отраслевого менеджмента, недостаточной подготовленностью кадров, используемых в процессе управления, отсутствием необходимой техники и специалистов.

Чтобы эффективно двигаться к цели, руководитель проекта должен уметь координировать работу и заставлять или стимулировать людей выполнять ее с полной отдачей. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации, которая определяется как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения поставленных целей. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Отмеченные выше обстоятельства свидетельствуют об актуальности рецензируемой статьи, посвященной финансовым методам согласования экономических интересов участников инвестиционных проектов.

Автор справедливо утверждает, что стратегия развития предприятия должна строиться с учетом интересов всех его участников: акционеров, топ-менеджеров, рядовых работников, администрации местных органов самоуправления, а также кредиторов, поэтому разработка системы мотивационных инструментов применительно к специфике персонала корпорации и сфер его деятельности – один из главных резервов повышения эффективности управления.

Другое важное обстоятельство, отмеченное в статье, – это существенные конкурентные преимущества, которые получают предприятия, объединенные в корпорацию. Однако при этом возникает проблема распределения корпоративного заказа между предприятиями корпорации. В связи с этим определенный интерес для читателей журнала представляет проведенный анализ различных методов распределения корпоративного заказа с позиций возможного манипулирования информацией и результаты сопоставления возможностей предложенных методов. Сопоставительный анализ таблицы позволяет выделить два метода, которые характеризуются высокой оптимальностью, эффективностью, неманипулируемостью и малой вероятностью образования коалиций

Заключение. Считаю, что рецензируемая статья обладает научно-практической значимостью. Рекомендую ее к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Ерзьян Б.А., д.э.н., профессор, зав. лабораторией Центрального экономико-математического института Российской Академии наук*

## 8.8. FINANCIAL METHODS OF THE ECONOMIC INTERESTS COORDINATION OF THE INVESTMENT PROJECTS PARTICIPANTS

O.Y. Khrustalev, Candidate of Economic Sciences, Scientific Worker

*Central Economics and Mathematics Institute RAS*

The article suggests methods of identifying and harmonizing the interests of different corporate groups, as well as some production elements of the integrated structures involved in the development and implementation of large investment projects.

## Literature

1. A.V. Amelchenko. Theoretical and methodological framework for the assessment of industrial enterprises Nogo. – Saint-Petersburg.: SPbGIEU, 2007.
2. V.M. Voronin. Proactive crisis management industry: diagnosis and solutions. – Moscow: Economics, 2008.
3. D.L. Savenkov. Methodology for developing and implementing strategies for the development of commercial-governmental organizations. – Samara: ACS, 2007.
4. V.N. Burkov, V.V. Dorokhin, V.G. Balashov. Mechanisms for coordination of corporate interests coincide. – Moscow: IPU RAN, 2002.
5. V.N. Burkov, B.N. Danev, A.K. Enaleev, etc. Large Systems: Modeling organizational mechanisms. – M.: Nauka, 1989.
6. Y.N. Makarov, Y.Y. Khrustalev. Financial and economic mechanisms for coordinating corporate interests of the subjects of the integrated structures // Economic Analysis: Theory and Practice, 2010, №37
7. S.A. Masyutin. Corporate governance mechanisms. – M.: Finstatinform, 2002.
8. M.N. Pavlenkov. Controlling industrial enterprises: methodology, theory, practice-ka. – N. Novgorod: In-VAPA, 2007.
9. A.S. Smimov/ Management of the corporate economy in Russia. – Moscow: Nauka, 2008.
10. Y.N. Makarov, Ye.Yu. Khrustalev. Mechanisms for restructuring knowledge-intensive industries // Economics and Mathematical Methods, 2010, Volume 46, №3.
11. E.R. Rudtskaya, Ye.Yu. Khrustalev. Integration methodology for innovative development of science-intensive industries // Innovation, 2008, №8.

## Keywords

Production; innovation economy; investment activity; security; scientific and production potential; forecasting; economic efficiency; technological development.