

УДК 65.012.22

**ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ  
ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ СИСТЕМ****Журова Л.И.***ОАНО ВО «Волжский университет имени В.Н. Татищева» (институт), Тольятти,  
e-mail: zhurova.li@mail.ru*

Высокая степень неопределенности и динамичности факторов внешней среды функционирования хозяйствующих субъектов предопределяет необходимость формирования и реализации эффективных политики и механизмов управления их развитием, позволяющих адекватно реагировать на быстро изменяющиеся условия хозяйствования, концентрируя усилия и ресурсы не только на нейтрализации возникающих угроз, но и на использовании новых возможностей, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность на целевых рынках. Особую актуальность вопросы формирования и реализации экономической политики управления развитием имеют для интегрированных корпоративных систем, отличающихся сложностью структуры и взаимосвязей входящих в них организаций. Экономическая политика управления развитием таких систем должна обеспечивать сбалансированное развитие всех функциональных сфер их деятельности на базе согласования интересов и ресурсных возможностей участников корпоративной системы, соблюдения баланса распределения ресурсов развития по сферам деятельности. В настоящее время в научной литературе не существует единого подхода к определению понятия и структуризации элементного состава экономической политики управления развитием хозяйствующих субъектов, что обуславливает необходимость дополнительных исследований в данной области. В работе исследованы и систематизированы подходы к определению понятия экономической политики хозяйствующих субъектов, сформулировано авторское определение данного понятия, выделены функциональные элементы экономической политики промышленных корпоративных систем, определены их приоритетные задачи.

**Ключевые слова:** экономическое развитие, сбалансированное развитие, интегрированная корпоративная система, экономическая политика, функциональные элементы экономической политики

**POLICY OF ECONOMIC DEVELOPMENT MANAGEMENT  
OF INTEGRATED CORPORATE SYSTEMS****Zhurova L.I.***Volzhsy University named after V.N. Tatishchev, Tolyatti, e-mail: zhurova.li@mail.ru*

The high degree of uncertainty and dynamism of environmental factors in the functioning of economic entities predetermines the need to formulate and implement effective policies and management mechanisms for their development that adequately respond to rapidly changing business conditions, concentrating efforts and resources not only to neutralize emerging threats, but also to exploit new opportunities, ensuring long-term competitiveness in target markets. The issues of formation and implementation of economic development management policies are of particular relevance for integrated corporate systems that are characterized by the complexity of the structure and the interrelationships of their constituent organizations. The economic policy of managing the development of such systems should ensure a balanced development of all functional areas of their activities on the basis of aligning the interests and resource opportunities of the participants in the corporate system, keeping the balance of distribution of development resources in the spheres of activity. At present, there is no single approach to the definition of the concept and structuring of the elemental composition of the economic policy of managing the development of economic entities in the scientific literature, which necessitates additional research in this field. In the work, approaches to the definition of the concept of economic policy of economic entities are researched and systematized, author's definition of this concept is formulated and functional elements of the economic policy of industrial corporate systems are singled out, their priority tasks are determined.

**Keywords:** economic development, balanced development, integrated corporate system, economic policy, functional elements of economic policy

В современной экономике определяющую роль играют крупные сложноорганизованные экономические системы, объединяющие предприятия и организации с различным уровнем экономического потенциала развития, работающие в различных стратегических сегментах, выполняющие различные функции в цепочке создания корпоративной ценности, находящиеся на различных стадиях развития: концерны; холдинги; консорциумы; конгломераты; финансово-промышленные группы, стратегические альянсы и т.п. В теории

и практике управления такой класс экономических систем (ЭС) принято называть интегрированными экономическими системами [1–2], одним из видов которых являются интегрированные корпоративные системы (ИКС). Анализ работ в области формирования и управления интегрированными ЭС позволяет сформулировать определение ИКС как группы компаний (юридически и/или хозяйственно самостоятельных), выступающих как единый хозяйствующий субъект, осуществляющих совместную согласованную деятельность

на основе консолидации своих стратегических ресурсов и возможностей на базе акционерного соучредительства (и, возможно, на договорной основе) для достижения общесистемных целей, имеющей единый координирующий центр [3].

В качестве примеров ИКС можно привести ПАО «Газпром» в нефтегазовой, ПАО «Уралкалий» в химической, ПАО «Северсталь» в металлургической, ПАО «Мегафон» в телекоммуникационной отраслях. Крупные ИКС занимают существенную или доминирующую долю на рынках товаров и услуг и являются крупными плательщиками налогов в бюджет государства. Например, доля налоговых платежей (в части налога на прибыль и налога на добычу полезных ископаемых) ПАО «НК «Роснефть» в доходной части консолидированного бюджета РФ по итогам 2017 г. составила 4,9%, ПАО «Газпром» – 3,3%, ПАО «ЛУКОЙЛ» – 2% (расчеты по данным консолидированных отчетов компаний по платежам в пользу государственных органов).

Сложность организационной структуры, а также структуры собственности ИКС, вызывает управленческую сложность, связанную с планированием, координацией и контролем деятельности участников ИКС, и определяет необходимость разработки эффективной политики управления развитием ИКС, обоснования адекватных механизмов управления ИКС, обеспечивающих ее устойчивое развитие и конкурентоспособность.

Цель исследования: уточнить понятие и функциональный состав экономической политики управления развитием ИКС с учетом особенностей таких систем. Основу для проведения исследования составили научные публикации по теме исследования, исследование проводилось с использованием различных методологических подходов, включая методы статистического анализа, системного анализа и синтеза.

### Результаты исследования и их обсуждение

Анализ научной литературы показывает, что политика развития ЭС микроуровня определяется как:

– принципы (правила), определяющие особенности деятельности, поведение ЭС во внешней среде, характер взаимодействия элементов ЭС;

– намерения руководства в отношении направлений деятельности ЭС и возможности ЭС, обусловленные наличием ресурсов и воздействием внешних факторов;

– основные (приоритетные) направления деятельности ЭС [4–6].

Деятельность ИКС затрагивает интересы различных категорий лиц (стейкхолдеров), прежде всего собственников, определяющих состав, характеристики, взаимодействие элементов их внутренней среды, особенности поведения по внешней среде. Поэтому, на наш взгляд, помимо намерений руководства необходимо учитывать и намерения собственников в отношении направлений развития ИКС. Кроме того, необходимо учитывать целевую направленность разрабатываемой политики. В этой связи под *политикой управления развитием ИКС* будем понимать совокупность принципов управления и базовых (концептуальных) направлений развития ИКС, разрабатываемых менеджментом и утверждаемых собственниками для достижения стратегических и тактических целевых показателей развития ИКС.

Составляющим элементом общей политики развития ЭС является экономическая политика. В научной литературе выделяются различные подходы к структуризации функционального состава экономической политики развития ЭС микроуровня (предприятий и организаций) и определению сущности ее функциональных элементов (табл. 1).

Так, например, в качестве функциональной компоненты экономической политики предприятия Н.М. Мухитов выделяет организационную политику, С.О. Календжян и М.А. Николаева – управленческую. Данные виды политики неразрывно связаны и направлены на создание эффективной организационной структуры предприятия, в том числе организационной структуры управления, определение функций и характера взаимоотношений между подразделениями предприятия, в связи с чем можно говорить об организационно-управленческой политике. Основным объектом управления организационно-управленческой политики являются трудовые ресурсы, поэтому в качестве ее элемента можно рассматривать кадровую политику, выделяемую рядом авторов в качестве отдельной функциональной компоненты экономической политики.

Е.А. Кыштымова и Н.А. Лытнева наряду с финансовой политикой выделяют учетную, кредитную и дивидендную политику, И.Б. Гусева, П.И. Далекин и Д.О. Лавричева – налоговую и учетную, О.М. Мальчукова – налоговую, амортизационную и учетную. На наш взгляд, в соответствии с функциями финансового менеджмента перечисленные виды политики целесообразно рассматривать в качестве структурных элементов финансовой политики ЭС.

Таблица 1

Подходы к структуризации функциональных элементов экономической политики развития ЭС микроуровня

Функциональные виды политики	С.О. Календжян, М.А. Николаева [5]	Е.В. Строительева [6]	И.Б. Гусева, П.И. Далёкин, Д.О. Лавричева [7]	Е.А. Кыштымова, Н.А. Лытнева [8]	О.М. Мальшукова [9]	Н.М. Мухитов [10]	Е.Г. Шапковская, Н.С. Шапков [11]
Организационная						+	
Управленческая	+						
Производственная		+		+			+
Ресурсно-технологическая						+	
Кадровая	+	+		+	+		+
Маркетинговая	+	+	+	+		+	+
Ценовая			+	+			
Финансовая (финансово-экономическая)	+	+	+	+	+	+	+
Налоговая			+		+		
Амортизационная					+		
Учетная			+	+	+		
Инвестиционно-инновационная						+	
Инвестиционная			+	+			
Инновационная		+	+				
Научно-техническая					+		
Кредитная				+			
Дивидендная				+			
Прочие виды политики		+	+				+

Одна из функций финансового менеджмента – управление инвестициями. С нашей точки зрения, поскольку ИКС включает многие предприятия и организации с различным уровнем экономического потенциала развития, находящиеся на различных стадиях жизненного цикла, функционирование и развитие таких систем практически постоянно требует осуществления капитальных вложений на обновление и расширение производственно-технической базы, реализации инвестиционных проектов, обеспечивающих продуктовую, региональную или отраслевую диверсификацию. В этой связи инвестиционную политику целесообразно рассматривать как отдельную компоненту экономической политики ИКС.

В целом, по результатам исследований выделим следующие функциональные элементы экономической политики управления развитием применительно к ИКС:

- организационно-управленческая политика (включая организационную и кадровую компоненты политики);
- производственно-технологическая политика (включая закупочную политику);

- финансовая политика (включая политику управления активами (в том числе амортизационную и кредитную), капиталом (в том числе дивидендную), налоговую, учетную и антикризисную виды политики);

- инвестиционная политика (включая политику управления реальными и финансовыми инвестициями);

- инновационная политика (включая научно-техническую политику);

- маркетинговая политика (включая товарную, ценовую, сбытовую, коммуникационную, сервисную компоненты политики);

- интеграционная политика;

- координационная политика.

В соответствии со сформулированным определением политики управления экономическим развитием ИКС функциональные элементы экономической политики можно определить как совокупность принципов и базовых направлений в области управления соответствующей функциональной сферой деятельностью ИКС.

Иногда в процессе развития ИКС упор делается на одном виде функциональной политики, однако для обеспечения устой-

чивого развития требуется формирование вектора согласованных и сбалансированных функциональных видов политики. При этом одни виды политики формируются на постоянной основе, другие являются «точечными», формируемыми по мере необходимости. В частности, необходимость в интеграционной политике возникает, когда решается вопрос о региональной или отраслевой диверсификации деятельности ИКС путем приобретения контроля над другими предприятиями, необходимость в антикризисной финансовой политике возникает, когда отдельные участники ИКС или ИКС в целом оказываются в кризисной ситуации.

Для обеспечения согласованности и баланса функциональных элементов экономической политики требуется формирование соответствующей координационной политики, представляющей собой совокупность принципов и базовых направлений в области координации деятельности участников ИКС в про-

цессе реализации экономической политики на базе согласования интересов и ресурсных возможностей участников ИКС и соблюдения баланса распределения ресурсов развития по функциональным сферам деятельности ИКС.

Экономическая политика управления развитием ИКС направлена на достижение стратегических целей развития ИКС по ключевым направлениям деятельности. В табл. 2 выделим базовые задачи функциональных элементов экономической политики.

В качестве базовых элементов каждой функциональной компоненты экономической политики управления развитием ИКС выделим следующие:

- цели, определяемые миссией и сформулированными стратегическими целями развития данной функциональной сферы деятельности ИКС;

- задачи, направленные на достижение целей функциональной политики управления развитием ИКС;

Таблица 2

Базовые задачи функциональных элементов экономической политики управления развитием ИКС

Виды политики	Задачи
Организационно-управленческая	Формирование эффективной организационной структуры ИКС (в том числе структуры управления); повышение эффективности организации бизнес-процессов, внутренних и внешних деловых коммуникаций ИКС; обеспечение потребности ИКС в трудовых ресурсах, повышение квалификации персонала; мотивация персонала на достижение высоких результатов труда; совершенствование корпоративной культуры
Производственно-технологическая	Обеспечение ИКС производственными ресурсами (материальными, энергетическими и пр.), повышение эффективности их использования; обеспечение стабильности технологического процесса; повышение качества производимой продукции (работ, услуг); освоение и выпуск новой продукции; оптимизация затрат на производство продукции
Финансовая	Обеспечение операционной деятельности ИКС необходимым объемом финансовых ресурсов; рациональное распределение и эффективное использование финансовых ресурсов; обеспечение платежеспособности и финансовой устойчивости ИКС; максимизация стоимости ИКС; минимизация финансовых рисков
Инвестиционная	Определение приоритетных направлений инвестиционной деятельности; определение форм и методов мобилизации инвестиционных ресурсов; рациональное распределение и эффективное использование инвестиционных ресурсов; максимизация отдачи от инвестиций; минимизация инвестиционных рисков
Инновационная	Организация проведения НИОКР, коммерциализация инноваций; определение приоритетных направлений использования инноваций; формирование механизма мотивации инновационной деятельности
Маркетинговая	Удовлетворение потребностей целевых сегментов рынка сбыта; обеспечение выхода на новые рынки сбыта; создание эффективной системы сбыта и продвижения товаров; формирование оптимального механизма ценообразования; максимизации прибыли ИКС от реализации продукции (работ, услуг)
Интеграционная	Выбор потенциальных объектов (компаний) для включения в состав ИКС; проведение сделок по слияниям и поглощениям; обеспечение достижения дополнительного синергетического эффекта при включении в состав ИКС новых участников
Координационная	Обеспечение согласованности и сбалансированности функциональных элементов экономической политики управления развитием ИКС; координация деятельности участников ИКС в процессе реализации экономической политики; обеспечение положительного синергетического эффекта от взаимодействия участников ИКС

– инструменты (основным из которых является функциональная стратегия развития, учитывающая возможности и ограничения развития ИКС в рамках данной функциональной сферы деятельности, в том числе риски, влияющие на степень достижения целей и задач функциональной политики);

– результативность функционирования политики управления развитием ИКС, определяющая степень достижения поставленных целей.

Экономическая политика управления развитием ИКС, в отличие от отдельных предприятий и организаций, имеет ряд специфических особенностей, обусловленных характеристиками таких сложноструктурированных систем (исследованы нами в работе [3]). В числе таких особенностей выделим следующие:

– разработка экономической политики управления развитием ИКС на уровне корпоративного центра (управляющей компании или головного подразделения);

– необходимость учета в процессе разработки экономической политики интересов, ресурсных возможностей и уровня экономического потенциала различных участников ИКС;

– разработка единой (общекорпоративной) экономической политики управления развитием ИКС на базе согласования интересов и возможностей участников ИКС;

– наличие в составе экономической политики управления развитием ИКС интеграционной политики, обеспечивающей функциональную и организационную интеграцию внешних по отношению к ИКС предприятий и организаций в структуру ИКС;

– необходимость в координационной политике, обеспечивающей не только согласованность и сбалансированность функциональных элементов экономической политики, но и координацию деятельности участников ИКС в процессе реализации экономической политики управления развитием ИКС;

– оценка результативности экономической политики управления развитием ИКС на базе оценки синергетического эффекта как результата взаимодействия участников ИКС.

### Выводы

На основе обобщения результатов исследования сформулирована авторская трактовка понятия экономической политики управления развитием ИКС, выделены специфические особенности формирования экономической политики ИКС. Результаты

исследований подходов к структуризации элементного состава экономической политики управления развитием ЭС микроуровня позволили выделить функциональные виды экономической политики промышленной ИКС исходя из сфер их деятельности и структурных особенностей: организационно-управленческая; производственно-технологическая; финансовая; инвестиционная; инновационная; маркетинговая; интеграционная; координационная. Разработка и реализация эффективной экономической политики управления развитием ИКС позволяет обеспечить прогнозирование перспектив развития внешних событий, снизить риски деятельности, обеспечить рациональное использование экономического потенциала развития, скоординировать действия всех подсистем управления ИКС для достижения поставленных целей.

### Список литературы

1. Афоничкин А.И., Пустыникова Е.В. Процессы интегрированного управления в корпоративных системах: монография // Под ред. д.э.н., проф. А.И. Афоничкина. Ульяновск: УлГУ, 2010. 347 с.
2. Михаленко Д.Г. Управление процессами организационного развития интегрированных экономических систем: монография. Тольятти: Волжский ун-т им. В.Н. Татищева, 2012. 432 с.
3. Журова Л.И. Формирование стратегии развития интегрированных корпоративных систем: монография. Тольятти: Изд-во Волжского ун-та имени В.Н. Татищева, 2014. 259 с.
4. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: МАГ КОНСАЛТИНГ: Олимп-Бизнес, 2005 (ОАО Тип. Новости). 413 с.
5. Календжян С.О., Николаева М.А. Корпоративная политика организаций // Торгово-экономический журнал. 2016. № 3 (1). С. 67–78.
6. Строительева Е.В. Составляющие экономической политики предприятия // Российское предпринимательство. 2011. Т. 12. № 7. С. 80–83.
7. Гусева И.Б., Далёкин П.И., Лавричева Д.О. Формирование экономической политики управления предприятиями оборонно-промышленного комплекса с использованием современных технологий управления // Вестник НГИЭИ. 2017. № 8 (75). С. 65–73.
8. Кыштымова Е.А., Лытнева Н.А. Инструменты механизма внутрифирменного и стратегического планирования промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. 2014. № 1 (27). С. 50–56.
9. Мальшукова О.М. Проблемы разработки инвестиционной политики предприятия // Вопросы инновационной экономики. 2011. Т. 1. № 4. С. 29–38.
10. Мухитов Н.М. Проблемы гармонизации политики развития государственных корпораций с учетом их экономической безопасности. М.: ООО «Технологии стратегического менеджмента», 2011. 211 с.
11. Шатковская Е.Г., Шатков Н.С. Экономическая политика хозяйствующего субъекта // Сибирская финансовая школа. 2012. № 6 (95). С. 69–72.