

**Раздел 1. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ СИСТЕМА**

УДК 657.421.32

**ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ  
НА ОСНОВЕ ФРАКТАЛЬНОЙ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ***Астраханцева Ирина Александровна (irina\_a@dsn.ru)**ГОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина»*

В статье приводится авторская финансовая стратегия компании, разработанная на основе фрактальной методологии управления стоимостью компании. На основе финансовой стратегии разработан процесс управления стоимостью компании, который зависит от финансового этапа развития фирмы. Каждому этапу сопоставлены актуальные финансовые показатели оценки деятельности компании.

*Ключевые слова:* финансовая стратегия, процесс управления стоимостью, финансовые цели и показатели

В качестве основной методологической базы при разработке финансовой стратегии в рамках реализации фрактальной концепции управления стоимостью компании использован системный подход, предполагающий построение системы управления стоимостью компании как целостной единой системы, состоящей из совокупности взаимосвязанных элементов, обладающих своими собственными целями.

На основе системного подхода и разработанной концепции автором сформулирована финансовая стратегия компании: на основе потребностей стейкхолдеров обеспечить создание и функционирование системы управления стоимостью, отражающей качественный и количественный эквивалент инвестированного капитала, обеспечивающей эффективную реализацию целевой функции компании в рамках концепции устойчивого развития [1, с. 325].

В предлагаемой финансовой стратегии под системой управления стоимостью компании автор понимает систему финансовых показателей измерения стоимости, принципов, процедур, процессов, методик, обеспечивающих эффективное использование финансовых ресурсов для достижения целевой модели оптимизации стоимости компании.

Основная цель создания системы управления стоимостью компании – оптимизация стоимости компании в результате устойчивого развития за счет эффективного использования вложенных финансовых ресурсов, которая достигается путем решения следующих задач:

1. Формирование достаточного объема и качества инвестированного капитала, необходимого для финансирования активов, обеспечивающих финансово-экономическую деятельность компании. Эта задача реализуется путем определения общей потребности в финансовых ресурсах на долгосрочный период. Определяется объем:

- собственных финансовых ресурсов за счет внутренних источников;
- собственных финансовых ресурсов за счет внешних источников;

- заемных финансовых ресурсов.

Качество инвестированного в компанию капитала определяется структурой собственного и заемного капиталов. Текущая и целевая структуры капитала могут отличаться друг от друга, что связано с потребностью финансирования текущих инвестиционных потребностей.

2. Эффективное использование инвестированного капитала, обеспечивающее достижение движения к целевым финансовым показателям измерения стоимости компании. В рамках реализации концепции устойчивого развития компании необходимо сбалансированное распределение инвестированного капитала на достижение финансово-экономических, социальных и экологических целей для оптимизации стоимости компании. В процессе потребления сформированного капитала приоритет должен отдаваться стратегическим целям развития компании.

3. Обеспечение динамического равновесия компании в процессе его развития. Такое равновесие характеризуется сбалансированным соотношением финансовых показателей, направленное на оптимизацию стоимости компании. Оно выступает как постоянное взаимодействие компании с обществом и окружающей средой, приводящее со временем к ее неравновесности, последующей неустойчивости, структурной перестройке, создающей новую устойчивость и новое состояние равновесия на более высоком витке его дальнейшего развития.

4. Повышение прозрачности взаимоотношений с заинтересованными в результатах финансово-экономической деятельности компаний лицами (стейкхолдерами). Инвесторы как финансовые стейкхолдеры предъявляют свои требования к потоку денежных средств. Нефинансовые стейкхолдеры предъявляют свои интересы до формирования потока денежных средств. Предоставление компании стейкхолдерами ресурсов является критическими для ее успешного хозяйствования.

5. Сбалансирование и гармонизация фи-

нансово-экономических, социальных и экологических целей развития компании.

Поставленные задачи финансового менеджмента тесно взаимосвязаны между собой, хотя и носят разнонаправленный характер [2,

с. 16]. Для успешной реализации финансовой стратегии и поставленных задач предлагается сформировать следующие этапы системы управления стоимостью компании (рис.1).



Рис. 1. Система управления стоимостью компании

1. Выявление потребностей и возможностей стейкхолдеров. Компания функционирует во внешней среде (микро- и макроокружение, экономические условия хозяйствования). Основными характеристиками внешней среды являются сложность, динамизм и неопределенность. Поэтому создание стоимости компании начинается с выявления потребностей заинтересованных групп, которые можно назвать «фундаментом для оценки и создания стоимости компании». Потребности всех заинтересованных лиц должны быть приняты во внимание и учтены при создании стоимости.

2. На основании выявленных потребностей стейкхолдеров ставятся цели, разрабатываются функциональные финансовая стратегия, формируются финансовые процессы. Процесс разработки финансовой стратегии компании состоит из разработки функциональных финансовых стратегий (стратегия управления активами, управления капиталом, инвестициями, денежными потоками, финансовыми результатами и рисками).

Цели компании в соответствии с целевой моделью компании должны быть сбалансированы между собой: финансово-экономические, социальные и экологические целями. Финансово-экономические цели компании могут быть связаны как с результативными объемными показателями (выручка, затраты), показателя-

ми эффекта (прибыль, доход), так и показателями стоимости (остаточная прибыль, ускорение, финансовый рывок). Социальные и экологические цели компании можно назвать гуманитарными целями. Они обеспечивают желаемый уровень взаимоотношений между стейкхолдерами внутри и вне компании. Социальные цели связаны с моделью поведения компании к сотрудникам и обществу в целом. Эти цели могут быть как количественными (уровень оплаты труда), так и качественными (интересная работа, культура компании).

Экологические цели компании связаны с экологическими аспектами деятельности компании. Часть экологических аспектов отражены в законодательстве, поэтому компании обязаны их выполнять. Такую политику можно назвать оборонительной. Она не добавляет дополнительной стоимости компании. Когда фирма не до конца выполняет требования нормативных актов или использует противоречия законодательства в этой области, то она теряет положительный имидж и разрушает свою стоимость [2, с. 155].

Финансовые процессы компании являются одним из главных задач к созданию системы управления стоимостью. Под финансовым процессом понимается последовательность процедур, заданий, которые в сумме обеспечивают реализацию стратегии. Именно финансо-

вые процессы (продажа продукции, получение выручки, покупка материалов, их оплата и др.) определяют характер работы компании. Если финансовые процессы оптимальны, то компания создает стоимость. Если процессы неоптимальны, есть дублирования, пересечение интересов, то это разрушает стоимость компании.

3. В зависимости от целей, стратегии и процессов компании создаются стоимостные карты. Эти карты должны содержать прогноз ключевых финансовых показателей компании, на которые ориентируются не только менеджеры и акционеры, но и другие заинтересованные стороны. Необходимо при этом понимать взаимосвязь между лидирующими и инерционными показателями. Стоимостные карты разного уровня могут гарантировать, что стратегические цели и задачи компании будут адаптированы к требованиям заинтересованных групп (стейкхолдеров). Стоимостные карты позволяют визуально отображать желаемые результирующие финансовые показатели, которые являются следствием стоимостных потребностей, финансовой стратегии и факторов стоимости. Эти карты позволяют внешним пользователям видеть и понимать систему измерения факторов стоимости.

4. При реализации стратегии компании особую роль необходимо уделить коммуникациям всех сторон. Именно благодаря эффективной коммуникации, понимания обоснованности и контекста финансовых ключевых показателей подходы и поведение всех заинтересованных сторон будут способствовать созданию стоимости компании. Организация коммуникаций между стейкхолдерами является важным фактором создания и оптимизации стоимости компании. Коммуникации, с одной стороны, непосредственно обслуживают бизнес-процессы внутри компании, а с другой — обеспечивают контакты между стейкхолдерами. Такая коммуникация доносит до сотрудника информацию о смыслах и целях функционирования организации, о ее идеологии, формирует у стейкхолдеров образ компании и определенное отношение к ней. Это отношение, равно как и информационные потребности внутренней и внешней аудитории, могут быть выявлены с помощью инструментов обратной связи.

5. Прогнозирование финансовой отчетности на долгосрочный и краткосрочный периоды, оценка стоимости компании является необходимым требованием всех заинтересован-

ных сторон. Также оцениваются факторы стоимости компании, которые позволили создать стоимость компании. Со временем, соотношение и значимость факторов может меняться. Поэтому необходимо отслеживать динамику этих показателей. В качестве эффективного инструмента управления стоимостью в соответствии с разработанной фрактальной теорией, а также стадий развития компании автор предлагает имитационную модель, учитывающую нелинейность и стохастический характер процессов, происходящих в компании.

Предполагается, что переход компании от одной стадии развития к другой является детерминированным. При этом компания не может «перескочить» на следующую стадию, не решив задачи всех предыдущих. Поэтому будет наблюдаться иерархичная самоподобная структура финансово-экономических целей и показателей компании. Следует отметить возможность возникновения определенных противоречий между фактически декларируемыми целями компании и стадиями ее жизненного цикла. Например, крупная национальная компания будет решать задания выживания (низшего этапа развития), а малая фирмы собирается вводить систему управления стоимостью. В данной ситуации можно сделать вывод о том, что поставленные цели неадекватны финансовому уровню развития компаний.

На основании анализа компании как нелинейной динамической системы автор полагает, что компания в своем развитии последовательно проходит семь ступеней. Глобальная структура этих ступеней является детерминированной. Компании не могут перескакивать через ступени. Однако внутри каждой ступени есть определенная свобода действий (локальная случайность). Таким образом, соблюдается принцип глобального детерминизма и локальной случайности. Финансовые этапы развития компании в авторском видении показаны на рисунке 2 [2, с. 157].

Каждый этап деятельности компании протекает на своей информационной частоте, в своем инвестиционном горизонте. Представим эти ступени в виде пирамиды стоимостных целей деятельности компании. Поднимаясь каждый раз на более высокую ступень пирамиды, компании будет открываться более широкая панорама деятельности (финансовые ресурсы, активы, капитал, возможности, персонал, новые инвестиционные и информационные горизонты).



Рис. 2. Финансовые этапы развития компании

В этом же заключается и фрактальность процесса развития и моделирования финансовых стратегий компании. К свойствам фракталов относится следование степенному закону и самоподобие [3, с 34]. Степенной закон применим к колебаниям цен, акций, облигаций, величин инвестиций. Он соответствует данным многих ценовых серий. При продвижении компании вверх по пирамиде по степенному закону увеличиваются инвестиции, возможности и стоимостные характеристики фирмы. Самоподобие заключается в том, что на каждом этапе развития компания заново осуществляет целеполагание и моделирование финансовых стратегий в рамках оптимизации стоимости по концепции устойчивого роста.

Степенным законам подчиняется большинство явлений в природе, а также в экономике. Размеры фирм в одной отрасли изменяются по экспоненте. Чем крупнее компания, тем реже они встречаются. Доля компаний определенного размера в общем количестве компаний изменяется по формуле Парето. Степенные законы также встречаются в страховом деле. Распределение доходов подчиняется устойчивому распределению Леви, а не нормальному распределению Гаусса [4, с 125]. Термин устойчивое распределение подразумевает, что его свойства остаются неизменными независимо от наших действий над объектом. В экономике отсутствуют четкие бесспорные математические законы. Время выступает масштабным (степенным) коэффициентом. Рассмотрим более подробно каждый этап развития компании.

Первый этап – выживание компании. При создании компании в краткосрочной перспективе необходимо организовать все внутренние и внешние процессы таким образом, чтобы бизнес мог функционировать и выйти на безубыточный уровень своего существования. Все усилия компании в рамках стратегии оптимизации стоимости должны быть направлены на операционно-организационный уровень деятельности компании. По уровню развития это малый бизнес, у которого начинается стадия роста. Основное внимание менеджмента должно быть направлено на получение маржинального дохода, уровень выручки и затрат. С точки зрения системы стоимостных метрик наиболее важным показателем является рывок изменения стоимости компании. На начальных этапах этот показатель желательно измерять ежемесячно, так как рывок относится к показателям быстрой динамики.

Второй этап – самофинансирование компании. Пока это также малый бизнес на стадии роста, у которого все усилия сосредоточены на внутренней среде. Основное внимание уделяется операционно-производственному уровню. Компания начинает выходить на безубыточный уровень от операционной деятельности и получать валовую прибыль. С позиции результативности основными показателями являются уровень, структура, динамика выручки и затрат компании. На этой стадии необходимо следить не только за рывком, но и за ускорением изменения стоимости компании также ежемесячно как и на предыдущем этапе. Этот этап может характеризоваться снижением показателя рывка. Однако показатель ускорения стоимо-

сти компании для продолжения роста фирмы должен иметь возрастающее, а не постоянное значение.

Третий этап – самоорганизация. Этот этап выводит компанию на уровень среднесрочных перспектив развития на рынке. Компания переходит из категории малого бизнеса в разряд средних фирм. Продолжается этап роста компании. Заканчивается процесс налаживания операционного уровня деятельности компании. Формообразование внутри компании также завершено. Компания обращает все больше внимания на внешнюю среду, продолжая оттачивать внутренние бизнес-процессы. К результирующим показателям бизнеса на этом этапе можно отнести показатели динамики структуры затрат и выручки от реализации продукции, а также оборотного капитала компании. Для оценки эффективности деятельности фирмы необходимо анализировать в динамике, а также в сравнении со среднеотраслевыми значениями и значениями основных конкурентов показатели ликвидности, оборачиваемости, величину прибыли и операционного денежного потока. К основным стоимостным характеристикам можно отнести ускорение стоимости компании. На этом этапе наступает замедление этого показателя и снижение его величины до нуля. При нулевом показателе ускорения стоимости компании наступает фаза зрелости фирмы.

Четвертый этап – имидж. Компания вступила в фазу зрелости, поэтому основное внимание высшего руководства сосредоточено на внешней среде. Компания относится пока к группе средних фирм, имеющих среднесрочные перспективы на рынке. К основным показателям, характеризующим результативность компании можно отнести структуру капитала, а также величину инвестированного капитала (собственного и заемного). Эффективность бизнеса можно оценить с помощью коэффициентов финансовой устойчивости, оборачиваемости и рентабельности как в динамике, так и в сравнении. Для управления стоимостью компании в фазе зрелости основным показателем является скорость изменения стоимости. Эта величина не должна снижаться, как минимум быть постоянной величиной с учетом стоимости денежных средств во времени.

Пятый этап – инновация. Технология и инновации являются ключевым и наиболее значимым фактором международного разделения труда. На первом плане здесь находятся ведущие промышленно развитые страны и их крупные корпорации, которые являются основными источниками новых технологий. Технологичность и приспособленность к внедрению инноваций выступают ведущими направлениями конкурентной борьбы, которые активно влияют на стратегию компаний.

Компания, находясь в фазе зрелости, может существенно увеличить инвестированный капитал посредством IPO. Деятельность компании приобретает долгосрочную перспективу. В результате существенного изменения активов бизнес может быть отнесен к крупным фирмам, подлежащим обязательному внешнему аудиту, а также более пристальному вниманию со стороны внешних инвесторов, рыночных аналитиков и государства. Результирующими коэффициентами будут являться коэффициенты оборачиваемости каждого вида актива и пассива бухгалтерского баланса. К показателям, оценивающим эффективность руководства компании можно отнести величину и динамику коэффициентов рентабельности, а также рыночных коэффициентов в связи со свободной продажей ценных бумаг на открытом финансовом рынке.

В виду того, что пятый этап деятельности фирмы характеризуется инвестиционным уровнем, то к показателям эффективности необходимо также отнести инвестиционный показатель (простой и дисконтированные срок окупаемости, чистая текущая стоимость). При оптимизации стоимости компании основными являются показатели остаточной прибыли (скорость изменения стоимости), коэффициент рентабельности собственного капитала, рассчитанный по показателю остаточной прибыли, а также внутренняя ставка рентабельности компании, показывающая общую отдачу от всех инвестиционных проектов бизнеса.

Шестой этап – бизнес-интуиция. Компания сосредоточена на внешней среде, имеет долгосрочные перспективы развития на рынке, относится к крупной национальной компании или является транснациональным бизнесом.

В настоящее время в рамках глобальной мировой экономики стратегии крупных национальных компаний и ТНК факторы трудозатратности и техноёмкости все больше сочетаются. Поэтому международные корпорации размещают производства традиционных товаров потребления в менее развитых странах, где есть возможность использовать дешёвый труд, применяя высокие технологии, что многократно увеличивает как прибыль, так и стоимость компаний. Производства, которые требуют экономии масштаба, ТНК обычно размещают в странах со средним уровнем развития. Научеёмкие отрасли сконцентрированы преимущественно в промышленно развитых странах, но место их размещения также может меняться.

Во времена жесткой международной конкуренции размещение или изменение места хозяйственной деятельности ТНК в различных частях мира чаще всего носит вероятностный характер. Это может быть связано с тем, что конкуренты начинают производить и реализо-

вывать по более низкой цене такую же продукцию с некоторыми модификациями и усовершенствованиями. Поэтому принимается решение о прекращении производства в одной стране и создание новой, более эффективной венчурной компании в другой.

Быстрота действий, элементы неожиданности и новые формы предпринимательства играют важную роль в деятельности наиболее продвинутых ТНК. В настоящее время в деятельности ТНК привлекается к сотрудничеству большое число независимых компаний, находящихся на первых четырех стадиях развития, экономя, при этом на капиталовложениях. Традиционные крупные компании вынуждены проводить реструктуризацию, становятся более гибкими в реализации своей стратегии. Такие организационные процессы повышают эффективность отдельных транснациональных образований, но также могут внести хаос в мировую экономику, увеличив уровень безработицы и количество обанкротившихся компаний.

Шестой этап развития компании характеризуется финансово-инвестиционным уровнем деятельности. На этом этапе к показателям результативности можно отнести показатели оценки инвестиционных проектов (срок окупаемости и чистую текущую стоимость). Стоимостные характеристики бизнеса также будут являться показателями, оценивающими эффективность менеджмента. К ним можно отнести показатели скорости изменения стоимости, величину стоимости компании (ее капитализацию), рентабельность по остаточной прибыли, внутреннюю ставку рентабельности, а также фрактальную размерность временного ряда. Последний показатель можно определить только после того, как накоплено достаточно данных с финансового рынка, оценивающих стоимость акций корпорации.

Седьмой этап – бизнес-энергия. К этой категории можно отнести транснациональные корпорации (ТНК). ТНК в 21 веке являются сложными социально-экономическими системами, которые объединяют финансовые, производственные, научно-технологические, торговые, сервисные, управляющие структуры. Они являются лидерами мировой экономики, и их активность характеризуется глобальным масштабом. Такие ТНК являются ядром глобальной мировой экономики нового тысячелетия. В такие ТНК постоянно интегрируются многочисленные компании мелкого и среднего бизнеса, которые составляют периферию хо-

зяйственного транскорпоративного ядра. Глобальные ТНК формируют финансовый центр экономики. Поэтому на этом этапе им соответствует финансовый уровень деятельности компании. ТНК глобально воздействуют на функционирование и развитие мирового производства товаров, работ, услуг, информации, интеллектуального капитала и глобального рынка рабочей силы. Одним из преимуществ мировых ТНК является их способность противостоять финансово-экономическим кризисам и потрясениям. Другим плюсом является лидирование в мировом масштабе уникальными корпоративными стратегиями, динамичными организационными структурами. В этих структурах преобладают самообучающиеся и обучающие системы стратегического управления, инновационные структуры, крупные научно-исследовательские центры. В виду рассмотренных особенностей к показателям, оценивающим результативность ТНК можно отнести величину стоимости компании, скорость изменения стоимости, рентабельность собственного капитала по остаточной прибыли. К показателям, оценивающим эффективность деятельности ТНК, а также управляющим стоимостными характеристиками отнесем внутреннюю ставку рентабельности, фрактальную размерность временного ряда и его пространства вероятностей.

Таким образом, каждому этапу соотнесены финансовые показатели, которых компания должна достичь, чтобы подняться на следующий уровень. Эти показатели классифицированы автором по ступеням развития компании и представлены в таблице 1.

В настоящее время принято выделять только три уровня деятельности компании: операционный, инвестиционный и финансовый. Автором предлагается выделение семи уровней деятельности компании, что соответствует семи этапам развития бизнеса. На этапе создания компании основное внимание уделяется организационным вопросам, а также начальной постановке внутренних бизнес-процессов (операционно-организационный уровень деятельности фирмы). Операционно-производственный уровень акцентирует внимание менеджмента на отладке основных производственных операций и процессов. На этапе самоорганизации компании основная деятельность фирмы подлежит тщательному контролю и анализу (операционный уровень).

Таблица 1

## Финансовые показатели на каждой ступени развития компании

Этапы	Уровень деятельности	Показатели результата	Показатели эффекта	Показатели стоимости
1. Выживание	Операционно-организационный уровень	Уровень выручки и затрат (постоянных и переменных)	Маржинальный доход (МД), доля валовой маржи (КВМ)	Финансовый рывок изменения стоимости
2. Самофинансирование	Операционно-производственный уровень	Уровень, структура и динамика выручки, структура и уровень затрат	Уровень безубыточности, величина и уровень валовой прибыли, КВМ, МД	Финансовый рывок и ускорение стоимости компании
3. Самоорганизация	Операционный уровень	Уровень, структура и динамика выручки, структура и уровень затрат, ликвидность	Величина и уровень прибыли от продаж, уровень операционного рычага, текущая ликвидность, операционный денежный поток, оборачиваемость	Ускорение стоимости компании и скорость (остаточная прибыль)
4. Имидж	Операционно-инвестиционный уровень	Уровень, структура и динамика выручки и затрат, ликвидность, финансовая устойчивость	Чистая прибыль, чистый денежный поток, коэффициенты рентабельности и оборачиваемости, динамика	Остаточная прибыль, рентабельность по остаточной прибыли
5. Инновации	Инвестиционный уровень	Оборачиваемость, ликвидность, финансовая устойчивость	Рыночные коэффициенты, коэффициенты рентабельности и их динамика, инвестиционные показатели эффективности проектов	Остаточная прибыль, рентабельность по остаточной прибыли, внутренняя ставка рентабельности
6. Бизнесинтуиция	Финансово-инвестиционный уровень	Оборачиваемость, ликвидность, финансовая устойчивость, рентабельность	Инвестиционные показатели эффективности инвестиционных проектов, рыночные коэффициенты	Остаточная прибыль, стоимость компании, рентабельность по RI, IRR, фрактальная размерность временного ряда [5, с 64]
7. Бизнес-энергия	Финансовый уровень	Оборачиваемость, ликвидность, финансовая устойчивость, рентабельность	Инвестиционные показатели проектов, остаточная прибыль, рентабельность по остаточной прибыли	Все показатели системы измерения стоимости

При увеличении размеров компании до величины среднего бизнеса кроме операционных вопросов в краткосрочной перспективе, руководство компании начинает уделять внимание инвестиционному развитию (операционно-инвестиционный уровень деятельности компании). В долгосрочной перспективе при выходе компании на открытый рынок инвестиционный уровень становится основным в деятельности руководства. Развиваясь до уровня национальной компании и ТНК, фирмы становятся финансовым центром национальной и мировой экономики (финансово-инвестиционный и финансовый уровни).

Таким образом, развитие актуализированных финансовых целей компании может быть представлено в виде ступеней пирамиды этапов финансового развития, каждой ступени которой соответствует своя группа объемных результативных показателей, показателей, оценивающих эффект и показателей, оценивающих стоимость компании.

## Литература

1. Астраханцева И.А. Анализ теории и методологии концепции стоимостного подхода к компании / И.А. Астраханцева // Аудит и финансовый анализ. – Москва. – 2010. – Вып. 3. –

468 с. – с. 211 – 217.

2. Астраханцева И.А. Методология нелинейного динамического управления стоимостью компании / ГОУВПО «Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина». – Иваново, 2011.– 172 с.

3. Чекулаев М.В. Риск-менеджмент. Управление финансовыми рисками на основе анализа волатильности. -М. «Альпина», 2002, 225 с.

4. Петерс Э.Э. Фрактальный анализ финансовых рынков: Применение теории Хаоса в инвестициях и экономике. – М.: Интернет-трейдинг, 2004. – С. 29 – 45.

5. Hurst, H. E. Long-term Storage of Reservoirs. / H.E. Hurst // Transactions of the American Society of Civil Engineers. 116, 1951.

УДК 338.28

## СОДЕРЖАНИЕ И ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КЛАСТЕРНЫХ ПРОЕКТОВ

Белокопская Елена Геннадьевна (*beg\_31@mail.ru*)

ФГБОУ ВПО «Ивановский государственный химико-технологический университет»

В статье рассмотрены вопросы проектного характера формирования и развития промышленно-территориального кластера. По мнению автора, содержание кластерных проектов составляют услуги участникам по формированию кластерных взаимодействий, оказываемые путем инвестиционно-финансового обеспечения и реализации проектов. Предложена матричная структура управления и финансирования кластерных проектов.

*Ключевые слова:* промышленно-территориальный кластер, проектное управление, кластерное взаимодействие, механизм координации, участники-стейкхолдеры

Неотъемлемым свойством любого кластера является системность, обусловленная наличием разнообразных связей между корпоративными структурами, инвестиционными, посредническими, научными, учебными, общественными организациями. Многообразие связей между структурными элементами определяет специфику кластера как мезоэкономической структуры, сочетающей координацию рынка и иерархии.

*Рыночная координация* – это взаимодействие автономно действующих фирм. Причем децентрализованный характер взаимодействия обеспечивает конкурентоспособность участников. Это обусловлено не только накоплением их критической массы в совместном использовании ресурсов и совместной работе на рынках сбыта, но и *особым характером конкуренции*.

Внутрикластерная конкуренция, во-первых, создает особую питательную среду, которая заставляет фирму держаться в тонусе, поскольку между участниками кластера сохраняются конкурентные отношения. Во-вторых, содержание конкурентных отношений заключается не столько в соревновательности, сколько в сотрудничестве в приобретении компетентности. Вместе с передачей компетенций в ходе конкурентного состязания фирмы создают децентрализованные каналы перераспределения общего финансового результата деятельности кластера. Этому способствуют «дух предпринимательства», бенчмаркинг, использование лучших практик [3].

*Иерархическая координация* формализует финансовые отношения межфирменной кооперации, создает их структуру и инфраструктуру,

кредитно-сервисные, лизинговые, страховые центры, централизованные фонды финансирования, систему управления, нормативно-правовую базу финансово-хозяйственной деятельности.

Одним словом, в кластере элементы рынка сочетаются с иерархической координацией действий, при этом координационно-кооперационные связи выходят на первый план.

Результатом межфирменной кооперации является синергический эффект, выражающийся в получении собственниками и менеджерами предприятий дохода, носящего рентный характер.

Таким образом, источником кластерной ренты служит координация деятельности участников, в том числе в процессе реализации совместных проектов. Отсюда следует, что механизм управления и финансового обеспечения услуг, предоставляемых членам кластера, носит *проектный характер*.

Формирование и развитие промышленно-территориального кластера посредством реализации проектов предполагается и *законодательством* Российской Федерации. Государственное бюджетное и внебюджетное финансирование может быть осуществлено только под конкретные проекты. Это означает наличие организации, управляющей проектом и консолидирующей финансовые ресурсы из всех – государственных и негосударственных – источников в специальных фондах.

За рубежом существуют разнообразные агентства, фонды, грантообразующие институты, выполняющие роль таких организаций – такие как Национальное агентство планирова-