

На правах рукописи

Тумаков Николай Сергеевич

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ИНТЕГРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами
(промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание
ученой степени кандидата экономических наук

Нижний Новгород
2013

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент
Трифорова Елена Юрьевна

Официальные оппоненты:

Яшин Сергей Николаевич
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Нижегородский
государственный технический
университет им. Р.Е. Алексеева»,
заведующий кафедрой «Управление
инновационной деятельностью»

Титов Борис Михайлович
кандидат экономических наук, доцент,
ООО «Нижегородский институт
экономического развития», директор

Ведущая организация:

Нижегородский институт управления –
филиал ФГБОУ ВПО «Российская
академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»

Защита состоится «14» марта 2013 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603000, г. Нижний Новгород, ул. Большая Покровская, д. 60, экономический факультет, ауд. 512.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

Автореферат разослан «___» _____ 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Лебедев Юрий Александрович

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время в мировой экономике широкое распространение получили разнообразные интеграционные образования, создаваемые на самых различных уровнях. Россия не является в этом плане исключением.

Неуклонное расширение интеграционных процессов в экономике имеет ряд предпосылок и причин. В условиях глобальной конкуренции многие компании рассматривают интеграцию как орудие конкурентной борьбы, позволяющее добиться поставленных целей, как средство развития в рамках существующей конъюнктуры рынка. Кроме того, интеграции в российской экономике способствует транснациональная консолидация всех сфер жизни современного общества. Иными словами, существующие глобализационные тенденции обуславливают вовлечение в интеграционные процессы и корпоративного сектора.

Вышеописанное положение дел и ход развития современной экономики порождают потребность зарубежных и отечественных предприятий в логичном и последовательном построении системы стратегического управления соответствующими интеграционными процессами. Правильно выбранная стратегия осуществления интеграции и, что не менее важно, ее успешная реализация имеют принципиальное значение.

Несмотря на важность интеграции как управленческого феномена, в настоящее время отсутствует комплексный подход к формированию механизма стратегического управления интеграционными процессами предприятий. Следует отметить, что недостаток научных исследований в указанной области наблюдается как в отечественной, так и зарубежной экономической науке: как правило, экономисты занимаются изучением вопросов стратегического управления и интеграции по отдельности, не совмещая эти две сферы научных разработок. Это особенно характерно для трудов российских ученых, которые стали заниматься рассмотрением данных областей позже своих иностранных коллег.

Вследствие вышесказанного разработка такого подхода, на наш взгляд, может стать весьма востребованной как с точки зрения расширения теоретического анализа в исследуемой области, так и с точки зрения практической значимости.

Таким образом, повышение роли интеграционных процессов в экономике, с одной стороны, и недостаток теоретических и методических разработок в области стратегического управления интеграционными процессами, с другой стороны, обуславливают актуальность настоящего исследования, его своевременность и перспективность.

Степень разработанности темы исследования. Весомый вклад в развитие теории стратегического управления в целом внесли следующие зарубежные ученые: Д. Аакер, И. Ансофф, Дж. Б. Куинн, Г. Минцберг, М. Портер, Ф. Селзник, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон-младший, К. Эндрюс и др. Среди отечественных экономистов, которые занимались научными разработками в области стратегического управления, следует выделить Ю. В. Трифонова, Е. Ю. Трифонову, Б. А. Чуба, Ф. Ф. Юрлова, С. Н. Яшина и др.

Изучением различных видов стратегических альянсов, предпосылок и результатов их появления и проблем интеграции предприятий занимались Р. Акофф, И. Ансофф, У. Г. Астли, Й. Барзел, У. Баумоль, Р. Блэйер, Л. Вальрас, Т. Веблен, Б. Вернерфельт, Дж. М. Вернон, Е. Ф. Герштейн, Дж. Грин, Д. А. Грэхам, Д. Казерман, Д. Карлтон, П. Клайндорфер, Г. Книепс, Р. Коуз, М. Г. Крухи, Б. Мак Келви, А. Маршалл, Г. Минцберг, Д. Норт, Ф. Перру, А. Пигу, М. Портер, Дж. Робинсон, П. Самуэльсон, А. Смит, Дж. Дж. Стиглер, Э. Л. Трист, Ф. Р. Уоррен-Бултон, О. Уильямсон, К. Дж. Формбрун, Дж. Хикс, А. Хоули, Э. Чемберлин, Р. Шмаленци, Й. Шумпетер, Ф. Е. Эмери, К. Эндрюс, К. Дж. Эрроу и др. Отечественными экономистами, изучавшими вопросы интеграции предприятий, в частности являются: С. Б. Авдашева, О. И. Бабаев, Н. И. Берзон, О. П. Богданова, М. Р. Зайнуллина, Г. Ф. Касимова, И. В. Кулагин, Н. А. Кулагина, Б. З. Мильнер, Т. И. Минина, О. Ю. Мичурина, Е. Ю. Радченко, Н. М. Розанова, И. Ф. Суханова, В. А. Цветков и др.

Что касается непосредственно стратегического управления интеграционными процессами предприятий, как уже отмечалось выше, количество разработок в данной области ограничено, причем даже существующие исследования нельзя назвать детальными и всесторонними. И все-таки среди экономистов, имеющих труды в данной сфере, следует выделить: Н. Буньяр, И. Доза, Р. М. Кэнтер, Л. Местер, Н. Невелинга, Д. М. Петрику, О. Серрата, С. Стайнхилбера, Дж. Уайса, Дж. Хьюса и др. Среди отечественных экономистов следует упомянуть: М. Л. Горбунову, А. Горида, В. А. Тараканова, О. Юлдашеву и др.

Таким образом, зарубежными и отечественными экономистами обе предметные области – вопросы интеграции предприятий, с одной стороны, и стратегического управления – с другой – в основном рассматриваются и разрабатываются по отдельности.

Не существует комплексного научного исследования, в котором были бы выделены особенности стратегического управления интеграционными процессами предприятий, обуславливающие его специфичность.

Цель диссертационной работы. Целью диссертационной работы является разработка методических положений по формированию механизма стратегического управления интеграционными процессами предприятий.

Для достижения поставленной цели в диссертации решались следующие **задачи:**

- определить и проанализировать тенденции развития интеграционных процессов в Российской Федерации, обосновать необходимость более активного участия отечественных предприятий в процессах стратегического управления интеграционной деятельностью;
- исходя из специфической сущности интеграционных процессов предприятий как явления, выявить особенности стратегического управления такими процессами, отличающимися его от других категорий стратегического управления;
- основываясь на существующей теоретической базе в области стратегического управления и интеграции, разработать концептуальную модель стратегического управления интеграционными процессами, обеспечивающую его эффективное

осуществление и стабильное функционирование создаваемого интеграционного образования;

– разработать методику оценки перспектив интеграции и выбора потенциального партнера;

– сформулировать предложения по созданию сбалансированной управленческой структуры интеграционного образования;

– разработать научно-практические рекомендации по внедрению предлагаемого механизма стратегического управления интеграционными процессами на примере нефтехимических предприятий.

Объект исследования. Объектом диссертационной работы являются предприятия, участвующие в интеграционных процессах, а также образующиеся в результате таких процессов интеграционные образования.

Предмет исследования. Предметом диссертационной работы являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе стратегического управления интеграционной деятельностью предприятий.

Теоретическая и методологическая основа исследования. В качестве теоретической основы диссертационной работы использованы научные труды зарубежных и отечественных ученых-экономистов, посвященные стратегическому управлению и интеграционным процессам предприятий. Кроме того, использовались монографии в области нефтегазового сектора и нефтехимической промышленности, конкуренции, антимонопольного регулирования, маркетинга, внешнеэкономической деятельности, инвестиций, финансового менеджмента.

При выполнении работы полезными оказались сведения, почерпнутые в диссертациях доктора и кандидата экономических наук и в соответствующих авторефератах, в том числе в смежных исследовательских областях.

Задачи, поставленные в рамках настоящей диссертации, обусловили необходимость использования соответствующего методологического инструментария, а именно: абстрактно-логического метода, методов анализа и синтеза, сравнения и обобщения, экономического и статистического анализа, системного и ситуационного анализа, функционального анализа, метода экспертной оценки, приема классификации, табличного и графического приемов, а также методов стратегического управления.

Информационно-эмпирическая база исследования. Информационно-эмпирической базой диссертационной работы послужили данные Росстата РФ и рейтинговых агентств, нормативно-правовые акты Российской Федерации, доклады, программы и рекомендации министерств и федеральных служб, относящиеся к тематике исследования, а также научно-практические комментарии к ним.

Кроме того, применялись материалы периодических изданий и сети Интернет, отчеты отдельных компаний. Данные источники обеспечили доступ к необходимой статистической и аналитической информации, а также результатам финансовой и бухгалтерской отчетности и показателям хозяйственно-экономической деятельности предприятий.

Также в работе нашли применение материалы научно-практических конференций по актуальным проблемам экономики.

Соответствие содержания диссертации избранной специальности.

Область исследования соответствует требованиям паспорта номенклатуры специальностей ВАК по научным направлениям: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (1 – экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): 1.1.13 – Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Научная новизна исследования. Научная новизна диссертационной работы заключается в разработке комплексного подхода к формированию механизма стратегического управления интеграционными процессами предприятий.

Комплексность данного подхода, отличающая его от других подходов к рассматриваемой предметной области, и определяет научную ценность диссертации.

В работе получены и обоснованы следующие теоретические и практические результаты, определяющие ее научную новизну и являющиеся предметом защиты:

1. Выявлены специфические особенности стратегического управления интеграционными процессами предприятий. Дано научное обоснование его места и роли в системе стратегического управления.

Главной предпосылкой специфичности стратегического управления интеграционными процессами предприятий является вовлеченность в него сразу нескольких контрагентов и большего количества заинтересованных лиц, что значительно усложняет процедуру реализации стратегического управления. Но, несмотря на своеобразие данной категории стратегического управления, подчеркивается ее принадлежность к общей системе стратегического управления предприятием.

2. Предложена концептуальная модель стратегического управления интеграционным процессом предприятия.

Предложенная модель фактически является детальной пошаговой инструкцией по реализации стратегического управления интеграционным процессом предприятия. Данная модель, разработанная с применением языка графического описания для объектного моделирования UML и современных инструментальных средств, способствует эффективному внедрению интеграционной стратегии и последующему стабильному функционированию создаваемого интеграционного образования.

3. Разработана методика оценки перспектив интеграции и выбора потенциального партнера.

Данная методика является инструментом, с помощью которого компания, выбравшая интеграционную стратегию для своего дальнейшего роста, может правильно оценить перспективы интеграции, способ и объем необходимого участия в интеграционном образовании с ее стороны, подобрать себе наилучших партнеров для интеграции и решить, действительно ли стратегия интеграции соответствует ее целям и задачам.

4. Разработаны научно-методические положения по организационному обеспечению функционирования системы стратегического управления интеграционным процессом на основе использования принципа разделения властей и системы сдержек и противовесов.

Выдвигается идея проецирования принципа разделения властей в политической системе и системы сдержек и противовесов на микроуровень. На основании разработанного организационного обеспечения функционирования системы стратегического управления интеграционными процессами предприятий произведена адаптация системы сдержек и противовесов применительно к предприятиям нефтехимической промышленности, которые реализуют интеграционную стратегию развития.

5. Сформулированы научные рекомендации по обоснованию стратегических решений для предприятий нефтехимического сектора с применением авторской методики оценки перспектив интеграции и выбора потенциального партнера.

Проведенные для предприятий расчеты интегрированного показателя оценки потенциальных партнеров показывают потенциальный вклад партнеров по интеграции, свидетельствуют об их соответствии друг другу и о перспективах создания альянса между ними.

Теоретическая значимость исследования. Теоретическая значимость диссертационной работы состоит в развитии существующих теоретических представлений отечественных и зарубежных ученых-экономистов о стратегическом управлении интеграционными процессами предприятий, то есть в обобщении, систематизации, уточнении, дополнении и расширении имеющихся положений. В работе, в частности, предложены трактовки ряда понятий, касающихся предмета исследования, приведены сводные схемы, предоставляющие возможность более четкого и детального осмысления и понимания сущности и специфичности стратегического управления интеграционными процессами предприятий. Соответствующие выводы и рекомендации проведенного исследования могут быть использованы для дальнейшего изучения и развития данного направления теории стратегического управления.

Практическая значимость исследования. Практическая значимость выполненной диссертационной работы заключается в том, что разработанные в ходе исследования положения, выводы и рекомендации могут быть использованы в качестве методической базы для руководителей и сотрудников компаний, осуществляющих или намеревающихся осуществить интеграционную стратегию развития. Благодаря наглядной демонстрации возможности практической реализации разработанного механизма стратегического управления интеграционными процессами предприятий на примере конкретных компаний нефтехимической отрасли представленные в данной работе разработки могут стать надежной опорой и информационно-методологической основой для интеграции предприятий как нефтехимической отрасли, так и других отраслей народного хозяйства, как в России, так и за рубежом.

Результаты работы могут быть использованы в учебном процессе при проведении занятий по дисциплинам «Стратегическое управление предприятием», «Экономика и организация производства», «Менеджмент», «Экономика фирмы» и «Микроэкономика».

Апробация результатов диссертационной работы.

Разработанные теоретические положения и практические рекомендации прошли апробацию и внедрены на предприятиях: ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» и ЗАО «ТЕКНИП РУС».

Теоретические и практические разработки и рекомендации настоящей диссертационной работы нашли отражение в научных публикациях. По теме диссертации автором опубликовано 9 научных работ, в том числе 3 научные работы в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Минобрнауки России. Общий объем научных работ составляет 2,79 п. л. (в том числе авторский вклад 1,93 п. л.).

Основные результаты диссертации докладывались на IV и XII Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (г. Новосибирск, 2010, 2011 гг.), Восьмой международной научно-практической конференции «Государственное регулирование экономики. Инновационный путь развития» (г. Нижний Новгород, 2011 г.), IV Международной научно-практической конференции «Проблемы современной экономики» (г. Новосибирск, 2011 г.), Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие российской экономики: потенциал и перспективы» (г. Нижний Новгород, 2011 г.) и I Международной научно-практической конференции «Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития» (г. Новосибирск, 2012 г.).

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и 4 приложений. Основной текст работы изложен на 153 страницах. Диссертация включает 13 таблиц и 20 рисунков. Список использованной литературы состоит из 158 российских и зарубежных источников.

II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлены специфические особенности стратегического управления интеграционными процессами предприятий. Дано научное обоснование его места и роли в системе стратегического управления.

В работе выделены следующие концептуальные отличительные характеристики стратегического управления интеграционными процессами:

- участие в процессе стратегического управления сразу нескольких организаций-партнеров;
- совместное использование ресурсов партнеров и обмен информацией в процессе стратегического управления;
- расширение и углубление стратегического анализа на прединтеграционной стадии, специфика которого заключается в необходимости тщательного исследования внешней и внутренней среды не только данной компании, но и других организаций, которые могли бы стать потенциальными партнерами при интеграции;

- необходимость согласования целей и задач функционирования отдельных организаций-партнеров, при этом крайне важно учитывать позиции заинтересованных лиц со стороны каждого из партнеров;
- важность юридического закрепления отдельных составляющих интеграционного процесса;
- необходимость формирования системы управления интеграционным образованием, предотвращающей возможности оппортунистического поведения;
- распределение между партнерами как выигрышей, так и проигрышей, полученных в результате интеграции.

Специфичность интеграционного процесса как объекта стратегического управления усложняет процедуру реализации последнего.

Вместе с тем стратегическое управление интеграционными процессами идентифицируется автором как неотъемлемая составляющая общей системы стратегического управления предприятием.

В работе дана собственная трактовка понятий «интеграционная стратегия» и «стратегическое управление интеграционным процессом».

Интеграционная стратегия – это комплексно разработанный курс, направленный на организацию совместной деятельности компаний и создание интеграционного образования.

В свою очередь, стратегическое управление интеграционным процессом предприятий – это совместная деятельность компаний, заключающаяся во всесторонней разработке и последовательной реализации интеграционной стратегии.

При этом сам интеграционный процесс, результатом которого является создание интеграционного образования, сам по себе может являться стратегией организаций и лиц, инициировавших его.

Это определяется тем, что интеграция – это процесс развития. Интеграционный процесс – один из способов организации деятельности, который осуществляется для достижения определенных целей: завоевания большей доли рынка, освоения новых рынков, сокращения издержек, а в конечном счете, как правило, увеличения прибыли. Таким образом, являясь способом организации деятельности, интеграция может являться элементом стратегии.

2. Предложена концептуальная модель стратегического управления интеграционным процессом предприятия.

Ввиду специфичности реализации стратегического управления интеграционными процессами предприятий была разработана концептуальная модель стратегического управления интеграционным процессом с применением языка графического описания для объектного моделирования UML и современных инструментальных средств¹ (Рис. 1).

¹ В качестве такого средства было выбрано программное обеспечение IBM Rational Rose EnterpriseEdition 7.0.

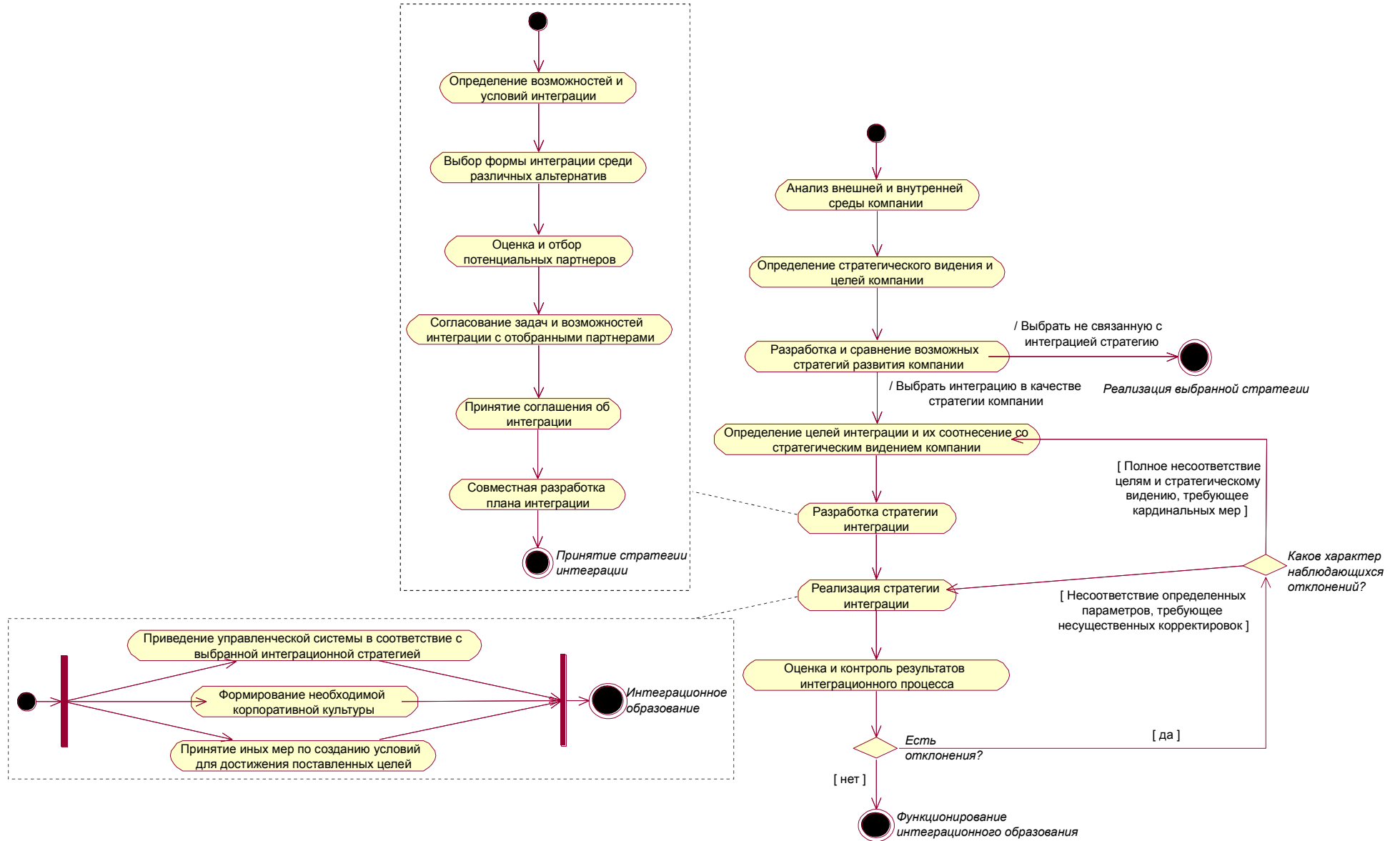


Рис. 1 Концептуальная модель стратегического управления интеграционным процессом

Эта модель позволяет в наглядной форме отразить все этапы и показать особенности стратегического управления данным процессом.

3. Разработана методика оценки перспектив интеграции и выбора потенциального партнера.

С целью оценки и выбора потенциальных партнеров при интеграции автор считает целесообразным предложить для использования релевантный *интегрированный показатель оценки потенциальных партнеров*. Данный показатель является инструментом попарного сопоставления потенциальных партнеров по интеграции с рассматриваемой компанией и рассчитывается по следующей формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n a_i E_i - \sum_{j=1}^m b_j E_j, \quad (1)$$

где

a_i – вес i -го фактора. $\sum_{i=1}^n a_i = 1$.

Чем большее значение имеет фактор для достижения стратегических целей фирмы, тем больший присваивается вес. Если фактор имеет большое значение для достижения стратегических целей обеих организаций одновременно, то у него наибольший вес.

E_i – балльная экспертная оценка i -го фактора. Оценка может вестись, например, по 5-ти балльной шкале. Тем факторам, в которых организация А испытывает наибольшую потребность и которыми в наибольшей степени располагает организация Б, присваиваются наивысшие баллы.

b_j – вес j -го фактора. $\sum_{j=1}^m b_j = 1$.

Чем большее значение имеет фактор для достижения стратегических целей организации, тем больший присваивается вес. Если фактор имеет большое значение для достижения стратегических целей обеих фирм, то он обладает наибольшим весом.

E_j – балльная экспертная оценка j -го фактора (ведется также по 5-ти балльной шкале). Чем больший недостаток фактора, который нужно отдать при интеграции, наблюдается у организации и чем большую ценность он для нее представляет, тем выше балл. Если у обеих фирм одновременно наблюдается недостаток данного фактора и для обеих компаний он представляет высокую ценность, то присваивается наибольший балл.

При осуществлении балльной оценки факторов рекомендуется использовать составленную матрицу экспертных оценок для попарного сопоставительного анализа (Рис. 2).

Организация Б					
Очень большое количество фактора	5	5	4	2	1
	4	4	4	2	2
	3	3	3	4	4
Фактор отсутствует	2	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	Фактор отсутствует			Очень большое количество фактора	Организация А

Рис. 2 Матрица экспертных оценок для факторного сопоставительного анализа потенциальных партнеров по интеграции

Необходимо получить значения интегрированного показателя для различных потенциальных партнеров, а затем провести сравнение полученных значений. Партнеров с наибольшим значением показателя можно считать наиболее удачными вариантами для последующей интеграции.

Рассматриваемый интегрированный показатель может также служить индикатором степени вклада обоих партнеров: чем ближе значение показателя к нулю, тем равноценнее вклад партнеров; если показатель имеет положительное значение, организация Б может внести потенциально больший вклад, чем организация А, а если значение интегрированного показателя отрицательное – потенциальный вклад организации А превышает потенциальный вклад организации Б.

Подобная экспертиза успешно осуществлялась, в частности, на предприятии ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» при рассмотрении возможностей создания совместного предприятия по производству ПВХ.

4. Разработаны научно-методические положения по организационному обеспечению функционирования системы стратегического управления интеграционным процессом на основе использования принципа разделения властей и системы сдержек и противовесов.

При формировании организационного обеспечения функционирования системы стратегического управления интеграционными процессами предприятий может использоваться существующее в политике и организационном устройстве государств разделение властей и особенно такое его проявление как система сдержек и противовесов.

При этом принцип разделения властей может быть по-разному адаптирован для отдельной организации и для группы организаций-участников интеграционного процесса с учетом специфических особенностей соответствующих организационных структур.

«Законодательная власть»

В таблице 1 показана реализация законодательной власти в 2-х указанных случаях.

«Законодательная власть» в отдельной организации и в группе интегрирующихся компаний

Отдельная организация	Группа интегрирующихся компаний
<u>I. Состав</u>	
Участники-инвесторы (акционеры, пайщики и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> • Участники-инвесторы (акционеры, пайщики и т.д.); • Менеджмент компаний-партнеров
<u>II. Функции</u>	
<p>1. Учредительная: состоит в а) фактическом (юридическом) создании компании (поэтому «законодательную ветвь власти» можно считать первичной); б) взносах в уставной капитал компании; в) утверждении и назначении различных лиц на руководящие позиции, в первую очередь, на позицию управляющего (директора) компании и т. п.</p> <p>2. Принятие решений («законодательная» функция): представляет собой возможность принятия различных стратегических и административных решений и постановлений на собрании участников-инвесторов компании (например, на собрании инвесторов), в том числе:</p> <p>а) определение стратегического видения компании;</p> <p>б) установка стратегических целей;</p> <p>в) постановка стратегических задач;</p> <p>г) выбор стратегии развития (подготовкой таких стратегий, а также всех сопутствующих материалов занимаются различные «комитеты» и «рабочие группы» данной компании, т. е. соответствующие отделы и сотрудники) и т. п.</p> <p>3. Контролирующая.</p> <p>4. Принятие ответственности.</p>	<p>1. Учредительная: состоит в а) принятии соглашения об интеграции (поэтому «законодательную ветвь власти» можно считать первичной); б) взносах в уставной капитал интеграционного образования (либо аналогичное материально-финансовое участие, в зависимости от формы интеграции); в) утверждении и назначении различных лиц на руководящие позиции, в первую очередь, на позицию управляющего интеграционного образования и т. п.</p> <p>2. Принятие решений («законодательная» функция): представляет собой возможность принятия различных стратегических и административных решений и постановлений на а) собрании участников-инвесторов (например, на общем собрании акционеров) и на заседании менеджмента каждой из компаний, участвующих в интеграционном процессе, <i>по отдельности</i>, в том числе:</p> <p>– определение возможностей интеграции (на основе аналитической информации, представленной соответствующими отделами и сотрудниками – «комитетами» и «рабочими группами»);</p> <p>– отбор партнеров по интеграции, представленных в качестве потенциальных соответствующими отделами и сотрудниками компаний на основе проведенного анализа и оценки и др.</p> <p>б) <i>совместном</i> собрании менеджмента (представителей менеджмента и (иногда) участников) всех компаний, участвующих в интеграционном процессе, в том числе:</p> <p>– согласование задач и возможностей интеграции;</p> <p>– определение условий интеграции;</p> <p>– выбор формы интеграции;</p> <p>– разработка стратегического плана интеграции</p> <p>– установка принципов функционирования интеграционного образования и др.</p> <p>3. Контролирующая.</p> <p>4. Принятие ответственности.</p>
<u>III. Организационные структуры</u>	
Собрание участников-инвесторов	Собрание менеджмента (иногда участников) всех компаний, участвующих в интеграционном процессе

«Исполнительная власть»

С точки зрения состава «исполнительная власть» в корпоративном секторе представлена в рамках рассматриваемых процессов соответственно менеджментом компаний и менеджментом интеграционного образования.

В качестве основных функций «исполнительной власти» в корпоративном секторе можно выделить следующие (при рассмотрении данного функционала автор руководствуется аналогией с исполнительной властью в политике, а не стандартными функциями менеджмента):

- *Исполнительная*: осуществление решений, принятых «законодательной ветвью»;
- *Распорядительная*: осуществление управления деятельностью компании (интеграционного образования) и выполнение оперативных и административных действий;
- *Нормотворческая*: принятие внутриорганизационных приказов, инструкций, правил, распоряжений, меморандумов и прочих организационно-распорядительных документов;
- *Координирующая*: согласование и направление деятельности отдельных подразделений компании и ее сотрудников, а также непосредственно всей компании в целом;
- *Обеспечительная*: формирование структуры организации и ее обеспечение всеми необходимыми ресурсами;
- *Контролирующая*: проверка осуществления принятых решений и распоряжений соответствующими отделами и сотрудниками компании (интеграционного образования);
- *Мотивационная*: экономическое и моральное стимулирование, поощрение и наказание отдельных подразделений компании (интеграционного образования) и сотрудников, предупреждение и пресечение различных нарушений;
- *Планирование*: непрерывный процесс изучения путей и методов совершенствования деятельности компании или интеграционного образования за счет выявленных возможностей, условий и факторов.

Примерами организационных структур «исполнительной ветви власти» в корпоративном секторе являются Совет директоров, Правление, Директорат и т. п.

«Судебная власть»

В корпоративном секторе не существует такого близкого аналога судебной власти, как это можно наблюдать в случае с законодательной и исполнительной ветвями. В то же время необходимость существования данной ветви в корпоративном секторе, особенно в рамках осуществления интеграционных процессов, обусловлена заинтересованностью участников компании (в случае с интеграцией – компаний) и ее (их) менеджмента в сбалансированном и объективном функционировании организации.

Такая организационная структура представляется целесообразной при осуществлении интеграционных процессов и при функционировании интеграционного образования. Она могла бы давать объективную оценку осуществляемым интеграционным процессам и результатам деятельности

интеграционного образования, а также выступать в качестве арбитра в спорных ситуациях и осуществлять консультативные функции. Именно такой организационный орган может создавать баланс между компаниями, принимающими участие в интеграции, а также между корпоративной «законодательной» и «исполнительной властью» этих компаний по отдельности и самого интеграционного образования.

Проиллюстрируем принцип взаимодействия трех «ветвей власти» в рамках осуществления интеграционных процессов. Для этого будем использовать диаграмму кооперации (Рис. 3).

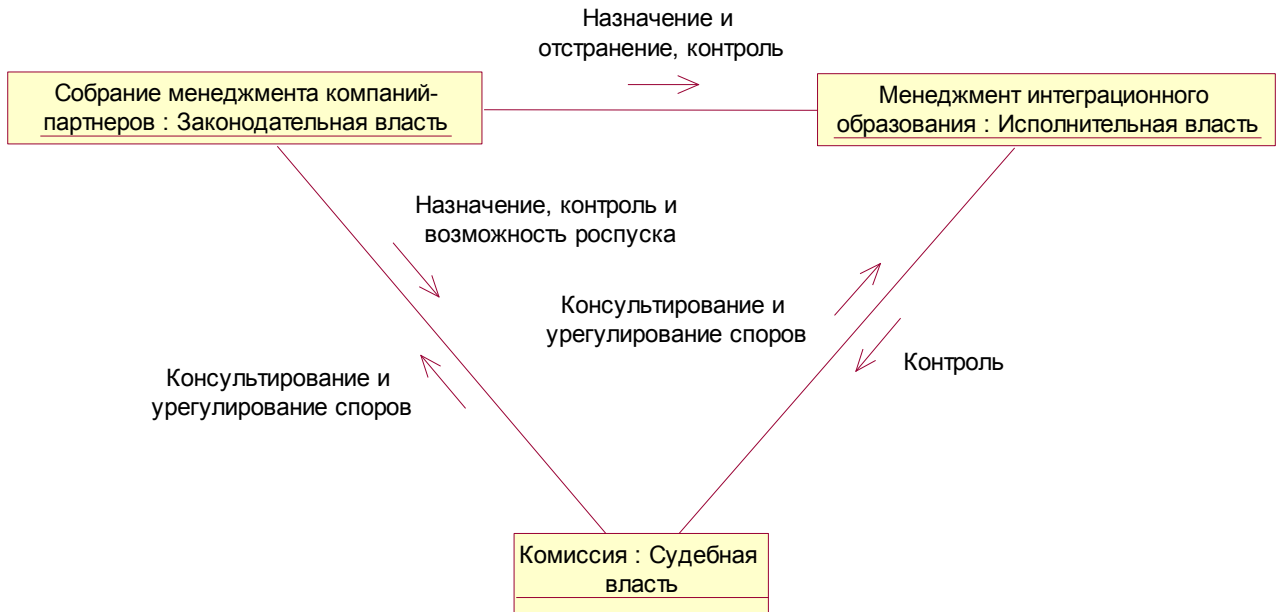


Рис. 3 Управленческие взаимосвязи в системе сдержек и противовесов при осуществлении интеграции

По созданию успешной управленческой структуры интеграционного образования даны следующие рекомендации:

- в управлении интеграционным образованием в той или иной степени должны участвовать все входящие в него компании;
- степень участия каждой из компаний-партнеров в управлении интеграционным образованием должна определяться объемом материально-финансового участия каждой из них в создании и функционировании данного интеграционного образования;
- во многих случаях эффективнее создать коллегиальное управление интеграционным образованием;
- если руководство интеграционным образованием осуществляет представитель одной из компаний-партнеров, рекомендуется на следующую по иерархической важности позицию в интеграционном образовании назначить представителя другой компании-партнера;
- компании-партнеры с равноценным материально-финансовым участием должны быть представлены на всех уровнях управления интеграционным образованием и во всех его подразделениях;

- если материально-финансовое участие компаний-партнеров в интеграционном образовании неравноценно, их представленность в его управлении на различных уровнях определяется размером вклада и объективными потребностями интеграционного образования;
- в случае необходимости найма нового персонала в интеграционное образование, в первую очередь, на управленческие и другие стратегически важные позиции, следует обеспечить доступ к принятию кадровых решений всех компаний-партнеров;
- для уравнивания позиций компаний-партнеров в управлении интеграционным образованием, в особенности в случае возникновения спорных ситуаций, рекомендуется привлечение к его руководству специалистов «извне»;
- в рамках интеграционного образования рекомендуется создание особого объединенного органа, включающего представителей всех компаний-партнеров, самого интеграционного образования, а также тех, кто тем или иным образом может оказать на него существенное влияние, как путем принятия определенных стратегических решений, так и за счет обладания определенной стратегически важной информацией или знаниями, при этом не являясь участником данного интеграционного образования.

На построение системы сдержек и противовесов для функционирующих в нефтехимической отрасли предприятий влияют определенные особенности, характерные именно для данной отрасли экономики, что нашло отражение на Рис. 4.

В связи с тем, что нефтегазовый сектор отличается большим количеством различных интеграционных образований и наличием материнско-дочерних отношений, что менее характерно для большинства других секторов экономики, велика вероятность того, что в условиях существующей конъюнктуры создаваемое интеграционное образование будет являться частью какого-то другого, большего по размерам, интеграционного образования, в котором к моменту его создания уже существуют определенные законы взаимодействия. Такие законы неизбежно затрагивают и новую структуру, оказывая на нее соответствующее влияние.

Еще одной важной особенностью, обуславливающей функционирование в нефтехимической промышленности системы сдержек и противовесов, является участие в ней государства. Поскольку нефтегазовый сектор, а также примыкающие к нему отрасли, в том числе и нефтехимическая промышленность, несомненно, являются стратегически важными, такая национальная значимость обуславливает неизбежность и объективную необходимость прямого или косвенного участия государства в системе сдержек и противовесов соответствующих предприятий и интеграционных образований.



*Другие компании, входящие в кластер и (или) интеграционное образование, частью которых является данное интеграционное образование

Рис. 4 Управленческие взаимосвязи в системе сдержек и противовесов для предприятий нефтехимической отрасли

5. Сформулированы научные рекомендации по обоснованию стратегических решений для предприятий нефтехимического сектора с применением авторской методики оценки перспектив интеграции и выбора потенциального партнера.

Использование предложенной методики оценки и выбора потенциальных партнеров по интеграции продемонстрировано на примере предприятий нефтехимической отрасли, в частности компаний ООО «Никохим», ЗАО «СИБУР Холдинг», SolVin и ООО «РусВинил». Проведена оценка нескольких компаний в качестве потенциальных партнеров компании SolVin и рассчитан интегрированный показатель оценки потенциальных партнеров по формуле (1) (Таблица 2).

Таблица 2

Расчет интегрированного показателя оценки потенциальных партнеров

Фактор	Вес фактора	Балльная экспертная оценка фактора
1	2	3
ООО «Никохим»		
Близость производителя этилена, обеспечивающего наличие сырьевой базы	0,5	1
Готовность разделить инвестиции в нефтехимический проект	0,3	1
Наличие опыта реализации крупных совместных международных проектов в области создания нефтехимических предприятий	0,05	4
Наличие инфраструктуры для создания нефтехимического предприятия	0,15	2
А. Общая оценка вклада потенциального партнера ООО «Никохим» ($\sum (2*3)$)		1,3
ЗАО «СИБУР Холдинг»		
Близость производителя этилена, обеспечивающего наличие сырьевой базы	0,5	5
Готовность разделить инвестиции в нефтехимический проект	0,3	5
Наличие опыта реализации крупных совместных международных проектов в области создания нефтехимических предприятий	0,05	5
Наличие инфраструктуры для создания нефтехимического предприятия	0,15	4
Б. Общая оценка вклада потенциального партнера ЗАО «СИБУР Холдинг» ($\sum (2*3)$)		4,85
SolVin		
Технология производства ПВХ	0,7	5
Готовность разделить инвестиции в нефтехимический проект	0,3	4
В. Общая оценка вклада компании SolVin ($\sum (2*3)$)		4,7
ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРА ООО «НИКОХИМ» (А-В)		-3,4
ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРА ЗАО «СИБУР ХОЛДИНГ» (Б-В)		0,15

Приведенные выше результаты расчетов интегрированного показателя оценки потенциальных партнеров по интеграции наглядно демонстрируют следующее:

- потенциальный вклад компании ЗАО «СИБУР Холдинг» при осуществлении интеграции с компанией SolVin гораздо существеннее вклада, который способна внести компания ООО «Никохим»;
- в случае осуществления интеграции с компанией «Никохим» компании SolVin пришлось бы сделать огромный вклад в осуществление проекта, в то время как потенциальный вклад ее потенциального партнера был бы относительно небольшим;
- в то же время при осуществлении интеграции между компаниями СИБУР и SolVin вклад двух партнеров в создание интеграционного образования приблизительно равноценен, при этом потенциальный вклад компании СИБУР даже немного превосходит вклад иностранного партнера, что тем более выгодно для компании SolVin.

Таким образом, для компании SolVin наиболее эффективным стратегическим решением является выбор в качестве партнера ЗАО «СИБУР Холдинг».

Аналогичным образом возможно сравнение любых потенциальных партнеров, причем подобный анализ одинаково осуществим и эффективен с позиций любой из компаний. Предлагаемую методику оценки потенциальных партнеров по интеграции можно считать универсальной.

Разработанные в диссертации теоретико-методические положения и практические рекомендации могут быть использованы не только предприятиями нефтехимической отрасли, но и предприятиями других отраслей с целью повышения эффективности стратегического управления интеграционными процессами.

III. СПИСОК РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Основное содержание диссертационной работы отражено в следующих публикациях автора.

В рецензируемых научных журналах и изданиях, входящих в перечень ВАК

1. Тумаков, Н. С. Управление инновационным проектом как система управленческих функций / Тумаков Н. С., Трифонова Е. Ю. // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2011. – № 5. – Часть 2. – С. 227 – 231. – 0,32 п. л. / 0,16 п. л.
2. Тумаков, Н. С. Концептуальные основы стратегического управления интеграционными процессами предприятий / Тумаков Н. С., Трифонова Е.Ю. // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2012. – № 2. – Часть 2. – С.265 – 271. – 0,46 п. л. / 0,23 п. л.

3. Тумаков, Н. С. Повышение эффективности стратегического управления интеграционными процессами в экономике / Тумаков Н. С., Трифонова Е.Ю. // Экономический анализ: теория и практика: Научно-практический и аналитический журнал. – М.: Финансы и кредит, 2012. – № 24. – С. 25 – 30. – 0,59 п. л. / 0,29 п. л.

Публикации в других изданиях

4. Тумаков, Н. С. Формирование конкурентной среды в газовой промышленности Российской Федерации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. Часть 2 / Под общ. ред. С. С.Чернова. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2010. – С. 218 – 222. – 0,28 п. л.
5. Тумаков, Н. С. Государственное регулирование деятельности совместных предприятий в нефтегазовом секторе Российской Федерации / Тумаков Н.С., Грязнова И. С. // Государственное регулирование экономики. Инновационный путь развития. Материалы Восьмой Международной научно-практической конференции: В 2 т. Том I. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2011. – С. 142 – 143. – 0,16 п. л. / 0,08 п. л.
6. Тумаков, Н. С. Понятие и сущность интеграции: гетерогенные представления // Проблемы современной экономики: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. Часть 1 / Под общ. ред. Ж. А. Мингалева, С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011. – С. 38 – 43. – 0,29 п. л.
7. Тумаков, Н. С. Создание совместного предприятия как способ проникновения в нефтегазовый сектор // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. Часть 2 / Под общ. ред. С. С.Чернова. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011. – С. 227 – 230. – 0,17 п. л.
8. Тумаков, Н. С. Интеграция как способ распространения инноваций / Тумаков Н. С., Трифонова Е. Ю. // Инновационное развитие российской экономики: потенциал и перспективы. Материалы Международной научно-практической конференции. – Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2012. – С. 77 – 80. – 0,2 п. л. / 0,1 п. л.
9. Тумаков, Н. С. Разделение властей и система сдержек и противовесов как метод организации стратегического управления интеграционными процессами // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития: сборник материалов I Международной научно-практической конференции: в 2-х частях. Часть 2 / Под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2012. – С.147 – 152. – 0,32 п. л.