



004601054

На правах рукописи

**СОСНОВСКИЙ Антон Андреевич**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ  
ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ В  
ПРОМЫШЛЕННЫХ СИНДИКАТАХ**

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

Москва – 2010

Диссертация выполнена на кафедре Экономики и управления НОУ «Институт экономики и социальных отношений».

Научный руководитель	Доктор экономических наук Туфетулов Айдар Миралимович
Официальные оппоненты	Доктор экономических наук, профессор Бандурин Александр Владимирович  Кандидат экономических наук Хорев Сергей Владимирович
Ведущая организация	ГОУ ВПО «Московский государственный открытый университет (МГОУ)»

Защита состоится «26» марта 2010 г. в 14.00 на заседании диссертационного совета Д 520.050.01 в Институте экономики и социальных отношений по адресу: 105203, г. Москва, 15-ая Парковая ул., д. 8, в аудитории 212.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института экономики и социальных отношений.

Автореферат разослан «25» февраля 2010 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
к.э.н.



О. В. Петров

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ

## Актуальность темы диссертации

Актуальность проблемы управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах обусловлена в настоящее время следующими обстоятельствами.

Во-первых, в настоящее время в связи с ужесточением конкурентной борьбы многие промышленные предприятия начинают поиск наименее затратных форм реализации своей продукции. При этом, большинство промышленных предприятий не заинтересовано в трансформации формы собственности, либо в смене собственников. Для решения обеих задач, по мнению автора, целесообразно использовать синдикативные взаимоотношения, при которых промышленные предприятия, не изменяя структуры акционерного капитала, получают доступ в замкнутый пул производителей, выступающих единым фронтом на рынке конкретной продукции. Таким образом, промышленные синдикаты являются наиболее приемлемой формой консолидации маркетинговых усилий в условиях консервативной структуры отношений собственности.

Во-вторых, наряду с кредитной историей в бизнесе существует деловая репутация и наработанные деловые связи. Если несколько предприятий имеют благоприятный опыт сотрудничества в продвижении конкретной продукции, логичным продолжением развития их отношений, является расширение спектра продукции, совместным продвижением которой они занимаются. Таким образом, можно говорить о производственной диверсификации в рамках промышленного синдиката.

В-третьих, если самостоятельные хозяйствующие субъекты заинтересованы в долгосрочном сотрудничестве и скоординированном развитии бизнеса, они должны создать систему органов управления, которая позволит учесть все особенности промышленного синдиката. Фактически речь может идти о создании виртуальной системы корпоративного управления, которая, с одной стороны, позволит на представительной основе сформировать органы стратегического планирования, с другой стороны, создать оперативную инфраструктуру для реализации принятых решений.

В-четвертых, в виртуальных структурах, к которым относятся промышленные синдикаты, одно из главных ролей играет информационное взаимодействие между участниками. Формы организации информационного взаимодействия должны удовлетворять потребности участников в адекватной и своевременной информации, а также обеспечивать взаимодействие синдиката в целом и внешней среды.

Для решения этих задач может быть создана информационная инфраструктура, включающая открытые и закрытые элементы.

Указанные выше аргументы позволяют сделать вывод, что проблема управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах является актуальной и злободневной, ее решение позволит повысить эффективность принятия и исполнения решений хозяйствующими субъектами в интересах всего промышленного синдиката.

### **Степень разработанности проблемы**

Проблеме эффективного управления производственной диверсификации промышленных синдикатов в настоящее время в отечественной науке внимание практически не уделяется. Это обусловлено, во-первых, отсутствием нормативно-правовой базы деятельности синдикатов, во-вторых, условной монополизацией основных промышленных рынков, в-третьих, отсутствием публичности в деятельности существующих синдикатов. Поэтому при проведении исследований автор был вынужден опираться на зарубежные источники и работы отечественных авторов, посвященные решению отдельных локальных задач. Среди всего перечня работ наиболее важными, по мнению автора, являются работы В. Архипова, А. Градова, В. Грузинова, А. Ильина, В. Кабакова, А. Крутика, Ю. Лапшина, В. Логинова, Б. Мильнера, А. Нешадина, Д. Никологорского, А. Поршнева, Э. Смирнова, Д. Соколова и целого ряда других авторов. В работах вышеперечисленных авторов практически не учитывалась специфика отношений собственности в промышленных синдикатах, а также проблема совместного принятия решений по стратегическим вопросам развития временной группы юридических лиц.

Наиболее известными зарубежными авторами, исследовавшими проблемы повышения эффективности диверсификации производства, являются Р.Акоффа, И.Ансоффа, С.Вири, П.Друкера, Б. Карлофа, У. Кинга, Д.Клиланда, В.Крюгера, М.Мескона, Д. Ньюбери, В.Сандберга, А.Стрикленда, А.Томпсона, Р.Фаллера, Д.Форрестора, Ч.Хофера и других ученых. Однако использование зарубежного опыта существенно ограничивается отечественным законодательством и обычаями делового оборота.

### **Цель и задачи диссертации**

Целью диссертационного исследования является решение научной задачи по разработке направлений повышения эффективности управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах. В соответствии с поставленной целью в диссертации решались следующие задачи:

1. Выявить основные особенности производственной диверсификации в промышленных синдикатах.

2. Рассмотреть институциональную среду управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов.

3. Предложить направления совершенствования организационной и корпоративной структуры управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов.

4. Обосновать методику оценки эффективности управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов.

5. Сформулировать основные компоненты информационной системы управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов.

### **Объект и предмет исследования**

**Объектом** исследования диссертации является промышленный синдикат, как совокупность хозяйствующих субъектов, действующих в рамках единой структуры, и имеющих диверсифицированную структуру производства.

**Предметом** исследования диссертации являются экономические отношения, возникающие между участниками промышленного синдиката в процессе управления его производственной диверсификацией.

### **Теоретическая и методологическая основа диссертации**

Теоретическую и методологическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по проблемам диверсификации производства и повышения эффективности производственного управления сложных промышленных структур. Теоретическая значимость анализа состоит в развитии прикладных аспектов повышения эффективности управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах.

Нормативной базой исследования выступили действующие в Российской Федерации нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность многоуровневых структур, действующих в промышленной отрасли. Информационной базой послужили сведения официальной статистики, обзорные, справочные и нормативные материалы. В частности, материалы Федеральной службы государственной статистики, данные Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), различных ассоциаций и крупных хозяйствующих субъектов.

### **Основные научные результаты диссертации**

Научная новизна диссертации заключается в решении научной задачи по разработке инструментария управления процессом производственной диверсификации в промышленных синдикатах на основе комплексного исследования особенностей корпоративного и

маркетингового взаимодействия участников промышленного синдиката, трансформации институциональной среды за счет создания виртуальных органов корпоративного управления, а также использования информационных решений, повышающих конвергенцию ресурсных потоков. В результате работы над диссертацией получены следующие научные результаты:

1. Выявлены основные особенности производственной диверсификации в промышленных синдикатах. Для этого уточнено понятие промышленного синдиката как субъекта диверсификации, а также производственной деятельности промышленного синдиката как объекта диверсификации. Промышленный синдикат – это совокупность хозяйствующих субъектов (компаний, промышленных предприятий и т.д.), выпускающих однородную продукцию, объединяющих свои усилия для коллективной реализации выпускаемой продукции через общую сбытовую сеть. Производственная диверсификация в синдикатах имеет следующие особенности: а) необходимость противостояния структурному консерватизму участников синдиката; б) конфликт интересов при перераспределении долей на рынке; в) отсутствие процедур регулирования совместного участия в процессе создания продукции; г) низкая степень конвергенции стратегии участников промышленного синдиката.

2. Обоснованы основные элементы институциональной среды управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов, разделенные на прямые, и косвенные институты корпоративной сферы: орган, выполняющий функции общего собрания акционеров всего синдиката, орган, осуществляющий корпоративный контроль деятельности хозяйствующих субъектов, входящих в синдикат, в промежутках между собраниями акционеров. Система управления содержит три уровня: 1) Совет Партнеров промышленного синдиката (входят акционеры хозяйствующих субъектов – участников синдиката); 2) Директорат промышленного синдиката (входят представители Советов Директоров участников синдиката); 3) Правление промышленного синдиката (входят генеральные директора участников синдиката).

3. Разработаны направления совершенствования организационной и корпоративной структуры управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов. Обоснован матричный тип виртуальной структуры управления производственной диверсификации промышленного синдиката и органы координации действий по направлениям: бизнес-бизнес (B2B), бизнес-потребитель (B2C), бизнес-партнеры (B2P), бизнес-государство (B2G), бизнес-рынок (B2M). Также сгруппированы основные функции управления производственной диверсификацией промышленного синдиката: финансовая группа; контрактная группа; техническая группа; группа развития бизнеса. В рамках экономического механизма управления производственной

диверсификацией обоснована система корпоративного управления, включающая: органы корпоративного управления хозяйствующих субъектов; органы корпоративного управления промышленного синдиката; система реализации решений; система целей и задач; система корпоративного контроля.

4. Разработан алгоритм оценки эффективности управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов. Обоснованы условия, которым должна удовлетворять система коэффициентов для анализа эффективности рейтинговой оценки экономического состояния промышленного синдиката. Основными шагами алгоритма являются: а) определение конечной цели проведения промышленной диверсификации; б) формирование возможных направлений проведения промышленной диверсификации; в) определение способов производственной диверсификации по каждому выбранному направлению; г) построение системы показателей для экономической оценки эффективности проведения промышленной диверсификации; д) сбор и анализ исходной информации для экономической оценки эффективности проведения промышленной диверсификации; е) экономическая оценка ожидаемой эффективности возможных направлений проведения промышленной диверсификации; ж) выбор наиболее предпочтительных вариантов производственной диверсификации синдиката при различных сценариях поведения внешней среды и изменения внешней условий; з) сбор и анализ фактической информации о производственно – финансовой деятельности синдиката в результате проведения промышленной диверсификации; и) экономическая оценка фактической эффективности выбранного направления проведения промышленной диверсификации.

5. Обоснованы основные компоненты информационной системы управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов. Для регулярного взаимодействия формируются постоянные команды по каждому направлению взаимодействия в рамках виртуального информационного портала, состоящие из представителей партнеров, а также технических специалистов, обеспечивающих бесперебойное функционирование портала. Руководители каждой команды группы назначаются из числа ответственных работников, обладающих достаточными полномочиями для организации текущей работы по выполнению согласованных планов действий по подготовке и реализации синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов. Общее руководство постоянной смешанной команды проекта осуществляет директор проекта.

По своему содержанию диссертационное исследование соответствует п. 15.8 «Совершенствование организационно-правовых форм хозяйствования в корпоративных образованиях» и п. 15.14

«Диверсификация вертикально и горизонтально-интегрированных хозяйственных структур» паспорта специальности научных работников 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности).

### **Теоретическая и практическая значимость диссертации**

Полученные в диссертации научные результаты и выводы вносят вклад в развитие теории корпоративного управления в части адаптации принятых норм и правил корпоративного поведения к новому типу хозяйственных образований, в теорию управления промышленным производством в части стратегирования маркетинговых усилий различных хозяйствующих субъектов, не связанных между собой отношениями собственности.

Разработанные в диссертации методические и практические рекомендации по повышению эффективности управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах могут применяться не только в промышленных объединениях, но и в группах хозяйствующих субъектов, осуществляющих другие виды экономической деятельности в части развития и реализации совместных программ продвижения продукции. Результаты исследования могут использоваться в подготовке специалистов по управлению производством и повышению эффективности функционирования многоуровневых промышленных структур.

### **Апробация результатов диссертации**

Полученные в диссертации положения и методические рекомендации прошли следующую практическую апробацию: разработанная автором принципиальная схема синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов была внедрена в практическую деятельность Группы компаний «СК Энерго» при совместном продвижении продукта с ЗАО «ИНТЕРТРАНССТРОЙ»; основные научные результаты, полученные автором, легли в основу учебно-методических материалов по специализации «Общий менеджмент» в ГОУ ВПО «Московский государственный институт индустрии туризма».

Основные положения диссертационной работы отражены в 5-ти публикациях общим объемом 2,4 печатных листа, в том числе в двух публикациях в журнале, входящем в перечень ведущих научных рецензируемых изданий и журналов, определенных ВАК РФ.

## **Структура диссертации и публикации**

Диссертация содержит 160 страниц печатного текста, состоит из введения, трех глав, заключения и приложения. В диссертации представлены 18 рисунков и 10 таблиц, список литературы включает 148 наименований.

## **Структура работы**

### **ВВЕДЕНИЕ**

### **ГЛАВА 1 ПРОМЫШЛЕННЫЙ СИНДИКАТ КАК ОБЪЕКТ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ**

- 1.1 Анализ различных форм интеграции хозяйствующих субъектов
- 1.2 Основные направления, способы и варианты производственной диверсификации в промышленном синдикате
- 1.3 Факторы, влияющие на эффективность производственной диверсификации в промышленном синдикате

### **ГЛАВА 2 ПРЕДПОСЫЛКИ И МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОМ СИНДИКАТЕ**

- 2.1 Миссии, цели и стратегии управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах
- 2.2 Основы формирования диверсифицированной производственной структуры промышленного синдиката
- 2.3. Разработка методики оценки эффективности управления производственной диверсификацией в промышленном синдикате

### **ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ В ПРОМЫШЛЕННОМ СИНДИКАТЕ**

- 3.1 Управление синдикативным информационным взаимодействием при проведении проекта производственной диверсификации производственной диверсификации
- 3.2 Организационная модель управления синдикативным информационным взаимодействием

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

## 2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В рамках **первого научного результата** в диссертации выявлены основные особенности производственной диверсификации в промышленных синдикатах (ПС). Для этого уточнено понятие промышленного синдиката как субъекта диверсификации, а также производственной деятельности промышленного синдиката как объекта диверсификации. В диссертации показано, что в настоящее время к промышленным синдикатам целесообразно относить совокупности хозяйствующих субъектов (компаний, промышленных предприятий и т.д.), выпускающие однородную продукцию, объединяющие свои усилия для коллективной реализации выпускаемой продукции через общую сбытовую сеть.

В силу специфики организации бизнеса синдикаты вынуждены использовать существенно адаптированные стратегические подходы к решению краткосрочных и долгосрочных задач. В частности, в синдикатах существенно ограничены возможности внутреннего движения ресурсов, так как между участниками синдиката, как правило, отсутствуют отношения собственности. С точки зрения организации деятельности синдикат представляет собой виртуальный хозяйствующий субъект, имеющий неоднородную структуру собственности, разбалансированную структуру активов и разнородный персонал. Тем не менее, в силу маркетинговых причин, различные хозяйствующие субъекты начинают проводить скоординированную политику реализации продукции.

В ситуации, когда существует координация сбыта и формирования складских запасов, однако отсутствуют производственные, стратегические, логистические связи, а также отношения собственности, возникает противоречие между желанием продолжать сотрудничество в части совместного сбыта продукции и возможностями координации развития участников синдиката. Для решения проблемы координации в рамках синдиката необходимо создать систему управления производственной диверсификацией, которая бы позволяла учесть особенности организации синдикативного бизнеса, а также позволяла собственникам и руководителям участников синдиката принимать согласованные и взаимовыгодные решения. В работе показано, что производственная диверсификация в синдикатах, как правило, имеет следующие особенности:

1. Необходимость противостояния структурному консерватизму участников синдиката. Как правило, если стратегия выпуска новой продукции не принята всеми участниками синдиката, то некоторые участники могут по объективным либо субъективным причинам выйти из состава синдиката, что может привести к нежелательным последствиям для других участников.

2. Конфликт интересов при перераспределении долей на рынке. Выпуск новой продукции предполагает изменение структуры ресурсных

потребностей участников, что ведет к изменению маркетинговой активности и может привести к изменению рыночной доли.

3. Отсутствие процедур регулирования совместного участия в процессе создания продукции. Отсутствие единой системы управления производственной диверсификацией препятствует согласованию в принятии стратегических решений по созданию и выпуску новой продукции, что может привести к конфликту интересов собственников

4. Низкая степень конвергенции стратегий участников промышленного синдиката. Отсутствие коммуникаций на этапе разработки планов долгосрочного развития не позволяет учитывать планы других участников синдиката. Таким образом, снижается потенциал синергии, что существенно сокращает возможности роста конкурентоспособности синдиката.

В работе показано, что если синдикат принимает решение о диверсификации, то могут быть реализованы два типовых сценария: во-первых, сценарий обновления продуктового портфеля; во-вторых, сценарий создания нового синдиката. По мнению автора, сценарий создания нового синдиката является более затратным для участников, так как предполагает осуществление затрат на координацию усилий по созданию новой системы сбыта, а также на продвижение продукции под новой торговой маркой. В связи с этим в диссертации показано, что наиболее приемлемым с точки зрения синдиката является сценарий обновления продуктового портфеля.

В соответствии с выбранным сценарием производственной диверсификации в работе обоснованы факторы, влияющие на эффективность производственной диверсификации промышленного синдиката. Анализ результатов многочисленных исследований позволил выделить факторы, наиболее сильно влияющие на эффективность диверсификации:

- способность добиваться реального синергетического эффекта в различных видах деятельности. Например, применение результатов научных исследований и разработок, выполненных в одной сфере, в подразделениях, специализирующихся в совершенно других областях; положительное воздействие мероприятий по продвижению на рынок одних товаров фирмы на сбыт других;

- тщательная подготовка диверсификации со стратегической финансовой оценкой альтернатив;

- ускоренное и агрессивное проникновение на новые рынки;

- повышение значимости организационной структуры, внутрифирменной культуры и качества менеджмента.

Что касается влияния самой диверсификации на эффективность деятельности хозяйствующих субъектов, то ее исследователи сосредоточили усилия преимущественно на проверке двух гипотез:

1) Диверсификация оказывает положительное воздействие на экономическое и финансовое положение участников промышленного синдиката;

2) Эффект диверсификации в значительной степени зависит от выбора направлений (вертикальная интеграция, диверсификация на базе существующих видов деятельности, образование конгломератов).

Первая гипотеза базируется на том, что любая диверсификация должна приводить к снижению зависимости участников синдиката от колебаний конкретного рынка и появлению синергетических эффектов, особенно в сфере маркетинга, благодаря возможности перемещения продукции между точками сбыта. Вторая гипотеза предполагает необходимость создания реальной системы управления в виртуальной системе отношений собственности, что требует больших усилий, но ведет к мультипликативному росту эффективности. В работе структурированы факторы, определяющие эффективность производственной диверсификации промышленных синдикатов (рисунок 1).

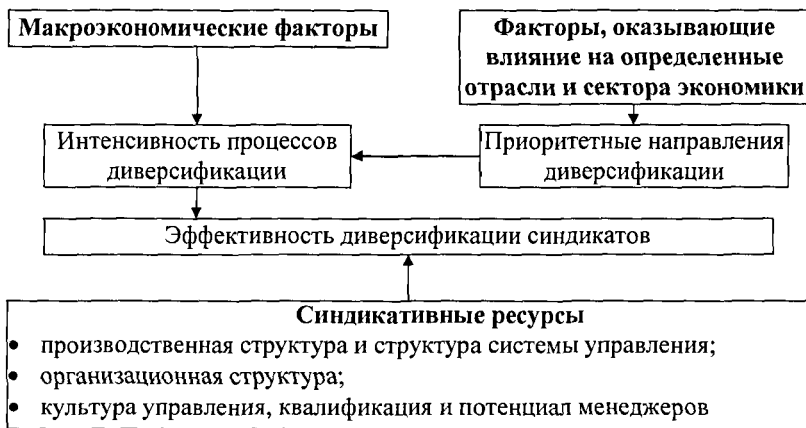


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на эффективность диверсификации промышленных синдикатов

Таким образом, в исследованиях, посвященных оценке последствий диверсификации, нужно более тщательно проводить отбор критериев эффективности, ситуации в отрасли и факторов, определяющих деятельность участников синдиката. К сожалению, не существует единого общего показателя в бизнесе, по которому можно было бы судить об эффективности компании и, тем более, синдиката. Показатели, характеризующие технику и технологию, обычно использующиеся для

определения эффективности деятельности конкретной компании, не всегда точны для измерения деятельности промышленного синдиката.

Во втором научном результате раскрыты основные элементы институциональной среды управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов. В работе показано, что для повышения эффективности производственной диверсификации в промышленных синдикатах целесообразно создавать систему управления, которая позволит согласовывать решения в условиях конфликта интересов различных участников синдиката. Полная система управления может быть построена на основе системы корпоративного управления, в которую должны включаться прямые и косвенные институты корпоративной сферы.

Прямые, и косвенные институты корпоративной сферы, уровень следования им, оказывают существенное влияние на качество корпоративного управления, наивысший уровень которого достигается при соблюдении принципов корпоративного управления, рекомендованных ОЭСР, норм законодательного и обычного права и эффективном функционировании товарных и фондовых рынков. Институциональная среда корпоративного управления промышленного синдиката является результатом трансформации систем корпоративного управления различных хозяйствующих субъектов (ХС), входящих в синдикат. На начальном этапе системы корпоративного управления являются автономными и не взаимодействуют между собой в рамках единой институциональной среды.

Для формирования единой институциональной среды корпоративного управления промышленного синдиката данная система нуждается в трансформации. Главными направлениями трансформации являются: создание органа, выполняющего функции общего собрания акционеров всего промышленного синдиката, а также органа, осуществляющего корпоративный контроль деятельности хозяйствующих субъектов, входящих в промышленный синдикат, в промежутках между собраниями акционеров. Институциональная среда, включающая перечисленные органы корпоративного управления, может иметь вид как на рисунке 2.

В рамках трансформированной среды с учетом требований и правил корпоративного управления в каждом органе состав участников и их полномочия должны быть распределены в соответствии с влиянием конкретного хозяйствующего субъекта на деятельность синдиката. Если в рамках конкретного хозяйствующего субъекта влияние конкретного акционера определяется его долей в уставном капитале, то в рамках промышленного синдиката необходимо создать универсальный базис сравнительной оценки влияния, а также определить правила выбора лиц, для участия в работе конкретных органов.

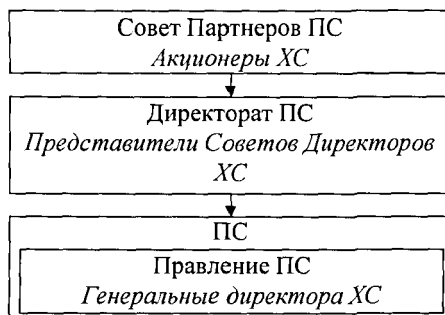


Рисунок 2 – Трансформированная институциональная среда корпоративного управления промышленных синдикатов

Основой для расчета влияния конкретного хозяйствующего субъекта на деятельность промышленного синдиката является доля годовой добавленной стоимости (ДГДС) данного субъекта в общей добавленной стоимости ПС. Добавленная стоимость может рассчитываться прямым и косвенным методами. Прямой метод соотносит чистую прибыль конкретного хозяйствующего субъекта с совокупной чистой прибылью промышленного синдиката. Косвенный метод соотносит собственные затраты конкретного хозяйствующего субъекта с собственными затратами всего ПС. В собственных затратах не учитываются затраты на приобретение сырья и материалов, а также затраты, осуществляемые для производства продукции, не входящей в номенклатуру промышленного синдиката. То есть, ДГДС является базисом сравнительной оценки влияния.

В Совет Партнеров должны входить все акционеры всех хозяйствующих субъектов промышленного синдиката. При принятии решений на Совете Партнеров количество голосов (КГ) конкретного партнера ПС определяется по формуле:

$$КГ = d_{ук}^{ХС_i} * Д_{ГДС}^{ХС_i}, \quad (1)$$

где  $d_{ук}^{ХС_i}$  – доля партнера в уставном капитале  $i$ -го хозяйствующего субъекта.

В Директорат должны входить представители всех Советов Директоров, причем количество представителей определяется по формуле:

$$К_{СД} = \sum_j x_j, \quad (2)$$

где

$$x_j = \begin{cases} \frac{D_{ГДС}^{ХС_i}}{0,1} \geq 1; \text{Целое} \left( \frac{D_{ГДС}^{ХС_i}}{0,1} \right) \\ \frac{D_{ГДС}^{ХС_i}}{0,1} < 1; 0 \end{cases} \quad (3)$$

Все хозяйствующие субъекты, для которых выполняется неравенство  $\frac{D_{ГДС}^{ХС_i}}{0,1} < 1$ , объединяются в миноритарный хозяйствующий субъект, представительство которого в Директорате определяется по совокупной доле годовой добавленной стоимости в соответствии с (3). В Правление входят все Генеральные директора, хозяйствующие субъекты которых удовлетворяют требованию (3).

Предлагаемая институциональная среда позволяет сделать все решения органов корпоративного управления промышленного синдиката обязательными к исполнению для всех хозяйствующих субъектов, входящих в него. В случае, если всеми хозяйствующими субъектами владеют одни и те же лица, то такой синдикат целесообразно преобразовать в холдинг для повышения качества корпоративного управления.

Высокое качество корпоративного управления проявляется в установлении и поддержании баланса интересов партнеров, директоров, исполнительных органов ПС, что предполагает совершенствование практики работы Директората, превращение его в действенный орган корпоративного управления, способный нести ответственность за принимаемые решения, противостоять прямому вмешательству доминирующих партнеров и принимать компромиссные решения в условиях конфликта интересов.

Представители миноритарных хозяйствующих субъектов в Директорате промышленного синдиката, как правило, имеют низкое влияние на принимаемые решения, поскольку они находятся в меньшинстве и их голоса не могут «перевесить» голос доминирующего партнера. Однако сам факт присутствия миноритариев, высказываемая ими точка зрения и возможность доведения ее до различных групп партнеров – все это оказывает значительное дисциплинирующее воздействие на основных владельцев и менеджмент ПС, влияет на культуру корпоративных отношений и качество корпоративного управления.

Таким образом, создание органов управления в промышленном синдикате позволит скоординировать деятельность участников, направленную на решение совместных задач по продвижению аналогичной продукции в совместно созданных торговых сетях.

Согласование действий между лицами, принимающими стратегические решения, целесообразно осуществлять только на основании единых органов управления, построенных по образу классической системы корпоративного управления.

В третьем научном результате разработаны направления совершенствования организационной и корпоративной структуры управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов. Поскольку сам процесс диверсификации в рамках синдиката и продвижение новой продукции в единую торговую сеть являются проектами, в диссертации обоснованы основные элементы проектного подхода к производственной диверсификации промышленного холдинга.

Исследования различных вариантов организационно-динамической структуры синдикатов позволяют сделать вывод о том, что матричный тип организационной структуры будет наиболее приемлемый для этой формы управления проектом в связи с тем, что заключенный в нем высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды достигается простым изменением баланса между ресурсами и результатами. Рассмотрим более подробно (рисунок 3) распределение функций управления между подразделениями промышленного синдиката, которые реализуют взаимоподчиненные задачи.

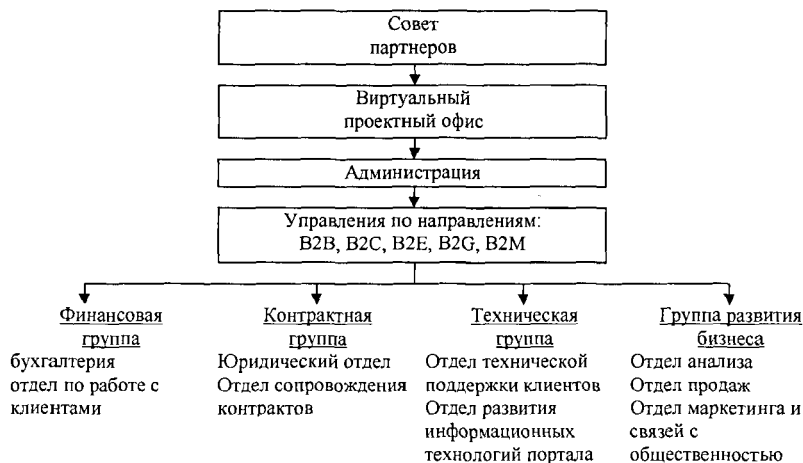


Рисунок 3 – Матричный тип организационной структуры промышленного синдиката

Отдел анализа, как это следует из его названия, выполняет в промышленном синдикате функцию анализа с целью поиска возможностей для привлечения дополнительных потребителей на рынок. В этот отдел входит аналитик-маркетолог, который проводит маркетинговые исследования рынка товаров и оценивает перспективные рынки для диверсификации синдиката. Далее эта информация попадает одновременно как в отдел маркетинга и связей с общественностью (PR), так и в отдел продаж. Соответственно, менеджер по маркетингу и менеджер по продажам проводят качественный анализ потенциальных направлений диверсификации промышленного синдиката, приоритетных видов продукции и количественный анализ информации, характеризующей финансово-хозяйственную деятельность потенциальной группы участников.

В диссертации выделены различия между управлением проектом создания синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов, которым руководит Председатель правления промышленного синдиката, и проектом включения новых участников в синдикат, которым руководит проектный менеджер. В любом случае, управление и тем и другим проектом требует не только специальной организационно-динамической структуры, построенной на тщательном планировании и проектировании промышленного синдиката необходимых управленческих решений на каждой стадии жизненного цикла проекта диверсификации, но и специальной подготовки персонала по управлению проектами, способного работать не в стационарной системе распределения и закрепления функций и четкого функционального контроля деятельности, а в гибкой системе принятия решений в соответствии с ключевыми показателями деятельности, утвержденными партнерами промышленного синдиката.

Учитывая тот факт, что задачи и цели промышленного синдиката синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов предполагают наличие гибкого организационно-экономического механизма его функционирования, выявлены типологические особенности промышленного синдиката в зависимости от того, на какой стадии развития своего жизненного цикла она находится. Существует пять стадий развития промышленного синдиката: становление; развитие; функционирование; превращение в ключевого игрока на конкретном рынке и привлечение инвестиций с открытого рынка; ликвидация.

В рамках экономического механизма повышения эффективности управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах можно выделить основные экономические роли, которые выполняются основными органами производственного управления и контроля (таблица 1). К экономическим методам повышения эффективности контроля можно отнести те методы, которые позволяют

осуществлять повышения эффективности основных параметров деятельности промышленного синдиката со стороны соответствующих органов на основании контроля.

Таблица 1 – Распределение ролей в экономическом механизме повышения эффективности управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах

Уровень	Функция	Вид решения	Обоснование	Результаты
Совет Партнеров	Стратегическое видение	Стратегическое решение	Экономическая целесообразность, создание экономической стоимости для акционеров	Прибыль на вложенный капитал, рыночная стоимость компании
Ревизионная комиссия	Стратегический контроль	Рекомендация	Независимая оценка текущих результатов деятельности	Выявленные нарушения в финансово-хозяйственной деятельности
Директорат	Стратегический сценарий	Оперативное решение	Экономическая обоснованность, создание экономических результатов для компании	Прибыльность, ресурсная обеспеченность, целевые ориентиры
Правление	Оперативный сценарий	Тактическое решение	Ресурсное обеспечение стратегии, создание экономической стоимости для потребителей	Производительность труда, стимулирование, качество продукции

Таким образом, в экономический механизм повышения эффективности управления производственной диверсификацией промышленного синдиката входят (рисунок 4) структурные элементы его организационного построения: органы, формирующие систему корпоративного управления промышленного синдиката, посредством которой консолидируются имущественные права и инвестиционные ресурсы, в результате чего формируются технологические взаимосвязи. Результатом технологических взаимосвязей является производственная система, в рамках которой утверждаются управляемые переменные, посредством которых повышается эффективность управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах.

Органы корпоративного управления в промышленных синдикатах сосредоточивают внимание на стратегическом управлении, решении важных задач финансового управления, контроля деятельности структурных элементов промышленного синдиката, финансировании развития промышленных синдикатов, обновления продукции и технологии, освоения новых сегментов рынка. При этом финансовая служба в промышленном синдикате обслуживает и контролирует финансовую деятельность отделений, фирм и подчиняется только руководству промышленного синдиката.

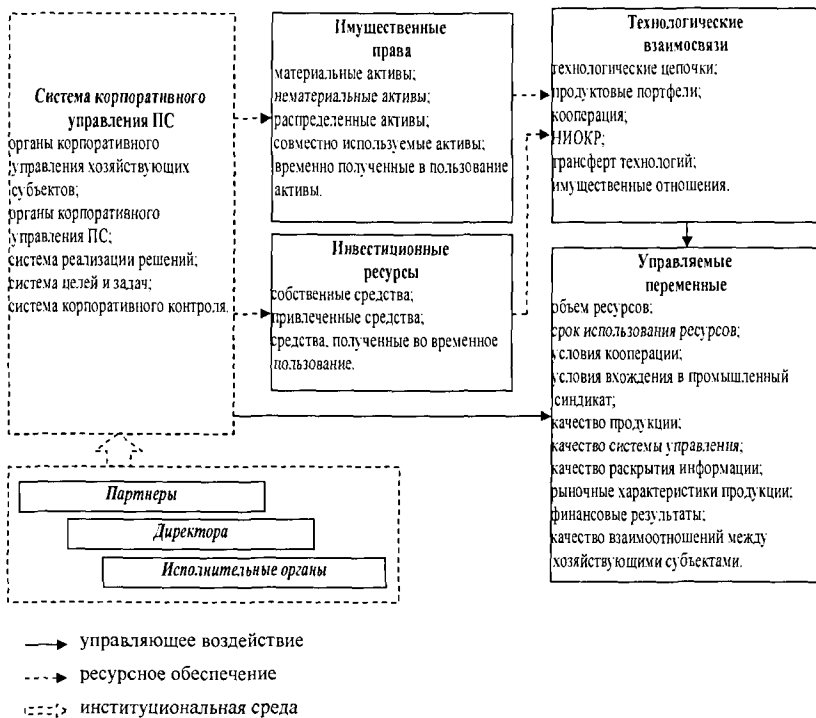


Рисунок 4 – Экономический механизм повышения эффективности управления производственной диверсификацией в промышленных синдикатах

В силу вхождения в промышленные синдикаты многопрофильных хозяйствующих структур корпоративное управление представляет собой сложную систему организационно-управленческих связей. Ее качество во многом определяется тем, насколько в управлении ПС достигнуто единство реализации решений на всех уровнях управления. Практическим инструментом решения этой проблемы является разработка соответствующего организационно-методического обеспечения, позволяющего обосновать потенциальные возможности повышения качества корпоративного управления с учетом особенностей функционирования промышленного синдиката. В этом случае повышение качества корпоративного управления следует рассматривать как процесс выявления потенциально эффективных возможностей его повышения.

В рамках четвертого научного результата разработана методика оценки эффективности управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов. Ранее проведенный анализ содержания и особенностей осуществления производственной диверсификации синдикатов позволил сформулировать ряд основных методических принципов, согласно которым должна формироваться система показателей. Среди них можно выделить, прежде всего, принципы измеримости, конкретности, согласованности, гибкости, системности, полноты отражения результатов производственной диверсификации и отражения интересов различных сторон, заинтересованных в проведении промышленной диверсификации.

Формирование системы показателей и организационных процедур экономической оценки в соответствии с вышерассмотренными методическими принципами и методическими требованиями должно обеспечить возможность получения необходимой точности и достоверности проводимых расчетов. В диссертации предложена методика комплексной рейтинговой оценки финансового состояния, рентабельности и деловой активности синдиката, основанная на теории финансового анализа синдиката. Составными этапами методики являются:

- сбор и аналитическая обработка исходной информации за оцениваемый период;
- обоснование системы показателей, используемых для рейтинговой оценки финансового состояния, рентабельности и деловой активности синдиката, и их классификация, расчёт итогового показателя рейтинговой оценки;
- классификация (ранжирование) синдикатов по рейтингу.

Итоговая рейтинговая оценка учитывает все важнейшие параметры (показатели) финансово-хозяйственной и производственной деятельности синдиката. При её построении используются данные о производственном потенциале синдиката, рентабельности его продукции, эффективности использования производственных и финансовых ресурсов, состоянии и размещении средств, их источниках и другие показатели. На основании изложенного с точки зрения эффективности рейтинговой оценки экономического состояния промышленного синдиката система финансовых коэффициентов должна удовлетворять следующим условиям:

1. Финансовые коэффициенты должны быть максимально информативными и давать целостную картину устойчивости экономического состояния синдиката.

2. В экономическом смысле финансовые коэффициенты должны иметь одинаковую направленность (положительную корреляцию, т. е. рост коэффициента означает улучшение экономического состояния синдиката).

3. Для всех показателей должны быть указаны числовые нормативы минимального удовлетворения уровня или диапазона изменений.

4. Финансовые коэффициенты должны рассчитываться только по данным публичной бухгалтерской отчетности синдикатов.

5. Финансовые коэффициенты должны давать возможность проводить рейтинговую оценку промышленного синдиката как в пространстве (т. е. в сравнении с другими синдикатами), так и во времени (за ряд периодов).

Процесс проведения экономического обоснования выбора направлений производственной диверсификации промышленного синдиката и оценки результатов ее проведения может быть представлен в виде многоэтапной модели, состоящей из комплекса последовательных действий (рисунок 5). На первом этапе определяется конечная цель проведения промышленной диверсификации. Как было показано ранее, производственная диверсификация промышленного синдиката имеет своей конечной целью повышение эффективности его функционирования. Именно поэтому экономическая оценка эффективности проведения производственной диверсификации должна рассматриваться сквозь призму решения данной проблемы.

На втором этапе после определения конечной цели проведения производственной диверсификации решается вопрос о формировании ее возможных направлений, реализация которых может обеспечить достижение выявленных целей. При этом повышение эффективности функционирования ПС определяется самыми разнообразными сторонами его деятельности, включая увеличение выручки от реализации продукции, снижение издержек производства, повышение рентабельности, а также внедрение новой техники, технологии и т. д.

После этого на третьем этапе каждое выбранное направление проведения производственной диверсификации рассматривается с точки зрения возможных способов ее осуществления. Тем самым обеспечивается переход от конечной цели к локальным, определяющим характер проведения преобразований отдельных структурных подсистем ПС. При этом все локальные цели проведения производственной диверсификации можно условно разделить на две группы; внутренние и внешние. К внутренним относятся цели, отвечающие интересам самого ПС в лице его собственников и наемных работников. Среди внешних следует выделить те цели, в выполнении которых заинтересованы сторонние физические и юридические лица. К их числу относятся внешние инвесторы, акционеры, а также органы государственного управления, владеющие различными пакетами акций синдикатов. Указанное деление целей проведения производственной диверсификации представляется несколько условным, поскольку в достижении ряда из них, направленных на повышение прибыльности синдиката, конкурентоспособности производимой продукции и т. д., заинтересованы представители обеих групп.



Рисунок 5 – Этапы выполнения работ по экономической оценке эффективности проведения производственной диверсификации в промышленном синдикате

Несмотря на то, что достижение других целей проведения промышленной диверсификации, направленных, например, на увеличение налоговых поступлений в бюджет, выполнение графика погашения задолженности и т. д., интересует в большей степени внешние организации, чем само синдикат, они также обязательно должны быть учтены и выражены конкретными показателями. Их определение является необходимым условием, например, для получения инвестиций, требуемых для проведения промышленной диверсификации.

В пятом научном результате обоснованы основные компоненты информационной системы управления производственной

диверсификацией промышленных синдикатов. Как показано в диссертации, неопределенность и непредсказуемость поведения внешней среды не позволяют в процессе экономического обоснования целесообразности проведения производственной диверсификации ограничиваться только лишь каким-то единственным решением. Поэтому в таких условиях более целесообразным является ориентация на использование метода ситуационного моделирования, при котором на шестом этапе (рисунок 6) производится экономическая оценка возможных последствий проведения производственной диверсификации синдиката при различных сценариях поведения внешней среды и изменения внутренних условий.

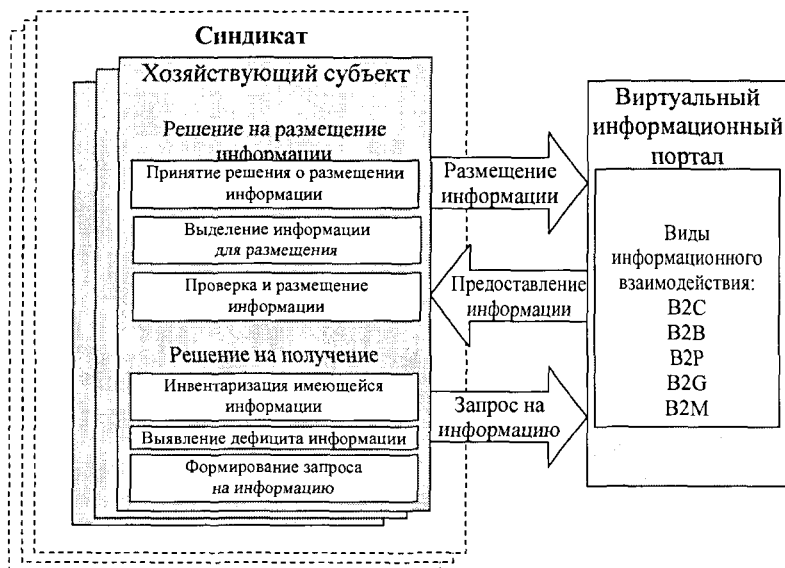


Рисунок 6 – Принципиальная схема синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов

По мнению автора, последовательность действий в процессе реализации механизма синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов выглядит следующим образом:

1. Хозяйствующие субъекты определяют часть информации, к которой может быть организован совместный доступ.
2. Определяется перечень хозяйствующих субъектов, которым будет предоставлен доступ.
3. Определяется структура виртуального информационного портала и права доступа.

4. Осуществляются инвестиции в создание виртуального информационного портала.

5. Осуществляются инвестиции в систему безопасности.

6. Проводится распределение прав.

7. Уточняется объем информации и требуемый информационный ресурс.

Для обеспечения взаимодействия партнеров при решении задач по подготовке и реализации синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов создается организационная структура проектного типа смешанного и раздельного характера. Базируясь на международных стандартах по управлению проектом, высшим уровнем его управленческой структуры, приведенной на рисунке 6 является Общее собрание партнеров, которое рассматривает большинство вопросов и принимает все принципиальные решения, касающиеся подготовки и реализации проекта, а именно:

- ✓ установление основных правил и процедур взаимодействия;
- ✓ рассмотрение и принятие согласованных планов действий по подготовке и реализации проекта;
- ✓ оценка и корректировка работ по проекту;
- ✓ другие вопросы принципиального характера, связанные с взаимодействием участников по данному проекту.

Управление Общим собранием партнеров осуществляется сопредседателями, представляющими всех партнеров, поочередно возглавляющими заседания Собрании. Состав Руководящего комитета определяется исходя из паритетного представительства всех партнеров. Руководящий комитет проводит свою работу в форме регулярных заседаний, включая квартальные заседания для подведения итогов работы и определения согласованного плана совместных действий на очередной квартал. Также для регулярного взаимодействия формируются постоянные команды по каждому направлению взаимодействия в рамках виртуального информационного портала, состоящие из представителей партнеров, а также технических специалистов, обеспечивающих бесперебойное функционирование портала. Руководители каждой команды группы назначаются из числа ответственных работников, обладающих достаточными полномочиями для организации текущей работы по выполнению согласованных планов действий по подготовке и реализации синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов. Общее руководство постоянной смешанной команды проекта осуществляет директор проекта. Неинновационные методы повышения эффективности взаимодействия направлены на расширения покрытия синдикативного взаимодействия за счет повышения технологической мощности виртуального информационного портала, в частности:

1. Рост числа операторов для ускорения обработки запросов

2. Увеличение аппаратной мощности виртуального информационного портала.

3. Повышение количества хозяйствующих субъектов, имеющих доступ к виртуальному информационному portalу.

В диссертации проведена апробация предложенной системы управления синдикативным информационным взаимодействием в форме виртуального информационного портала на примере взаимодействия Группы компаний ООО «СК Энерго» и ЗАО «ИНТЕРТРАНССТРОЙ». Для расчета использовалось информационное взаимодействие между хозяйствующими субъектами, занятыми в сфере строительства, проектирования, аудита и производства. В результате внедрения виртуального информационного портала время обработки запросов сократилось на 29%, доля синдикативных информационных связей выросла на 35%, а удельный вес хозяйствующих субъектов, использующих виртуальный информационный портал, вырос на 48% (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнение эффективности виртуальных информационных порталов до и после внедрения методов повышения эффективности

	До внедрения	После внедрения	Темп роста
1. Количество нововведений, совместно используемых на синдикативном уровне	4,2%	27,6%	650,1%
2. Количество синдикативных стандартов, принятых через виртуальный информационный портал	0,0%	66,7%	
3. Удельный вес хозяйствующих субъектов, использующих виртуальный информационный портал, принявших общие технологии стандарты	50,8%	75,2%	148,0%
4 Скорость получения необходимой информации (время обработки запроса)	17,2%	12,3%	71,6%
5.1 Удельная эффективность предложенных решений	66,7%	133,3%	200,0%
5.2 Валовая эффективность предложенных решений	20,8%	53,8%	258,5%
6. Количество методов для доступа к виртуальному информационному portalу	50,0%	100,0%	200,0%
7. Количество стандартных технологий в виртуальном информационном портале	75,0%	75,0%	100,0%
8. Доля синдикативных информационных связей к общему возможному количеству	69,1%	93,2%	134,8%
9. Удельный вес отраслей, имеющих информационное пересечение в масштабах региона, национальной экономики	66,7%	66,7%	100,0%
10. Количество синдикативных ресурсных потоков	600,0%	700,0%	116,7%

Таким образом, внедрение указанных рекомендаций может привести к росту эффективности синдикативного информационного взаимодействия и ускорению трансформации экономических синдикатов.

### 3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

1. Производственная диверсификация в синдикатах имеет следующие особенности: а) необходимость противостояния структурному консерватизму участников синдиката; б) конфликт интересов при перераспределении долей на рынке; в) отсутствие процедур регулирования совместного участия в процессе создания продукции; г) низкая степень конвергенции стратегий участников промышленного синдиката.

2. Для формирования единой институциональной среды корпоративного управления промышленного синдиката необходимо создание органа, выполняющего функции общего собрания акционеров всего промышленного синдиката, а также органа, осуществляющего корпоративный контроль деятельности хозяйствующих субъектов, входящих в промышленный синдикат, в промежутках между собраниями акционеров.

3. В силу вхождения в промышленные синдикаты многопрофильных хозяйствующих структур корпоративное управление представляет собой сложную систему организационно-управленческих связей, эффективность которой определяется тем, насколько достигнуто единство реализации решений на всех уровнях управления. Практическим инструментом решения этой проблемы является разработка соответствующего организационно-методического обеспечения, позволяющего обосновать потенциальные возможности повышения качества корпоративного управления с учетом особенностей функционирования промышленного синдиката.

4. Также предложено формирование постоянных команд для регулярного взаимодействия по каждому направлению взаимодействия в рамках виртуального информационного портала. Данные команды должны состоять из представителей партнеров, а также технических специалистов, обеспечивающих бесперебойное функционирование портала. Руководителями каждой команды назначаются специалисты из числа ответственных работников, обладающих достаточными полномочиями для организации текущей работы по выполнению согласованных планов действий по подготовке и реализации синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов. Общее руководство постоянной смешанной команды проекта осуществляет директор проекта.

5. Для обеспечения взаимодействия партнеров при решении задач по подготовке и реализации синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов создается организационная структура проектного типа смешанного и раздельного характера. В результате проведения апробации предложенной системы управления синдикативным информационным взаимодействием в форме виртуального информационного портала время обработки запросов сократилось, доля синдикативных информационных связей выросла, а удельный вес хозяйствующих субъектов, использующих виртуальный информационный портал, вырос почти вдвое.

#### 4. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

##### Публикации в источниках, рекомендованных ВАК РФ:

1. Сосновский А.А. Диверсификация как элемент стратегического плана развития промышленно-строительного холдинга. // Транспортное дело России, 2009. – №12. (0,5 п.л.).

2. Сосновский А.А. и др. Критерии и система оценочных показателей системы управления предприятиями жилищно-коммунальной сферы // Транспортное дело России, 2008. – № 4. (0,6 п.л.).

##### Публикации в других источниках:

3. Сосновский А.А. Факторы, влияющие на эффективность диверсификации промышленных синдикатов. // «Юрист и экономист», 2009. – №2. (0,5 п.л.).

4. Сосновский А.А. Анализ основных элементов институциональной среды управления производственной диверсификацией промышленных синдикатов. // Менеджмент и право, 2009. – №2. (0,3 п.л.).

5. Сосновский А.А. Особенности синдикативного информационного взаимодействия хозяйствующих субъектов. // Вестник МГИИТ, 2010. – №1. (0,5 п.л.).

**СОСНОВСКИЙ Антон Андреевич**

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

---

Подписано в печать 23.02.2010 г. Формат 60х90, 1/16.  
Объем 1,0 п.л. Тираж 100 экз. Заказ № 164

---

Отпечатано в ООО «Фирма Блок»  
107140, г. Москва ул. Краснопрудная вл. 13. т. (499) 264-30-73  
[www.firmablok.narod.ru](http://www.firmablok.narod.ru)

Изготовление брошюр, авторефератов, печать и переплет диссертаций.