

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО СОВЕТА Д 212.196.12,
СОЗДАННОГО НА БАЗЕ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Г.В. ПЛЕХАНОВА» МИНИСТЕРСТВА НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

О результатах рассмотрения заявления Заякина А.В., Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной организации «Общество специалистов доказательной медицины» и Бабицкого И.Ф. о лишении ученой степени доктора экономических наук Зезюлина Владислава Валерьевича, защитившего диссертацию 10 июня 2011 г. на заседании диссертационного совета Д 212.043.01 при ФАОУ ДПО «Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы» (ФАОУ ДПО ГАСИС) на тему: «Управление развитием инновационной инфраструктуры машиностроительного холдинга»

Решение диссертационного совета от 25 марта 2019 г. № 4

Диссертационный совет Д 212.196.12 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по поручению Департамента аттестации научных и научно-педагогических работников Министерства науки и высшего образования Российской Федерации рассмотрел заявление Заякина А.В., Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной организации «Общество специалистов доказательной медицины» и Бабицкого И.Ф. о лишении ученой степени

доктора экономических наук Зезюлина Владислава Валерьевича, защитившего диссертацию 10 июня 2011 г. на заседании диссертационного совета Д 212.043.01 при ФАОУ ДПО «Государственная академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы» (ФАОУ ДПО ГАСИС) на тему: «Управление развитием инновационной инфраструктуры машиностроительного холдинга», и провел экспертизу поступивших по этому вопросу материалов.

Диссертационный совет Д 212.196.12 для рассмотрения заявления о лишении ученой степени создал комиссию из числа членов диссертационного совета для изучения поступивших материалов и подготовки проекта заключения диссертационного совета о результатах рассмотрения заявления о лишении ученой степени в составе: доктор экономических наук, профессор Гончаренко Людмила Петровна; доктор экономических наук, профессор Пилипенко Павел Павлович; доктор экономических наук, профессор Орлова Любовь Николаевна.

Комиссия по рассмотрению заявления о лишении ученой степени (далее – Комиссия) изучила следующие материалы:

1) письмо Департамента аттестации научных и научно-педагогических работников Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № МН-06.6/190 от 22.01.2019;

2) копию заявления Заякина А.В., Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной организации «Общество специалистов доказательной медицины» и Бабицкого И.Ф. о лишении Зезюлина Владислава Валерьевича ученой степени доктора экономических наук;

3) диссертацию на соискание ученой степени доктора экономических наук Зезюлина Владислава Валерьевича «Управление развитием инновационной инфраструктуры машиностроительного холдинга»;

4) Диссертацию на соискание ученой степени кандидата экономических наук Аминова Ильдара Сагитовича «Управление инвестированием развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных машиностроительных компаний» (2008 г.);

5) Статью Б.И. Кудрина, В.К. Буторина, А.В. Щепетова «Структурно-параметрический подход к задачам модернизации технологии и реконструкции производства» (Вестник КемГУ. 2005. - №3 (23));

6) Научную книгу А.Н. Асаула, В.И. Павлова, Ф.И. Бескиеря, О.А. Мышко «Менеджмент корпорации и корпоративное управление» (СПб.: Гуманистика, 2006.);

7) Учебник под редакцией Тебекина А.В., Касаева Б.С. «Менеджмент организации» (М. — 260 с., 2008);

8) Статью Стрижнева А.А. «О некоторых направлениях государственного регулирования инвестиционного процесса в машиностроительном комплексе» (Транспортное дело России, 2009, №3).

Изучение перечисленных выше материалов показало следующее:

1. В диссертации Зезюлина Владислава Валерьевича «Управление развитием инновационной инфраструктуры машиностроительного холдинга», защищенной 10 июня 2011 г. на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность), используется многочисленный заимствованный материал без ссылок на автора и источник заимствования.

Это установлено экспертизой, проведенной вышеуказанной комиссией, которая исходила из сравнительного анализа текста диссертации В.В. Зезюлина с текстами ранее изданных публикаций ряда ученых – Аминова И.С. (2008), Асаула А.Н., Павлова В.И., Бескиеря Ф.И., Мышко О.А. (2006), Тебекина А.В., Касаева Б.С. (2008), Стрижнева А.А. (2009),

5

Кудрина Б.И., Буторина В.К., Щепетова А.В. (2005). Подтвержденные диссертационным советом совпадения блоков текста представлены в приложении 1.

2. В диссертации В.В. Зезюлина отсутствуют ссылки на источники заимствования материалов и отдельные результаты авторов, указанные в табл. 1, что нарушает требование, установленное пунктом 12 Положения о порядке присуждения ученых степеней (утверждено Постановлением Правительства РФ от 30.01.2002 № 74).

3. Анализ списка литературы в диссертации В.В. Зезюлина выявил отсутствие в нём работ Аминова И.С. (2008), Асаула А.Н., Павлова В.И., Бескиеря Ф.И., Мышко О.А. (2006), Стрижнева А.А. (2009), Кудрина Б.И., Буторина В.К., Щепетова А.В. (2005), из которых было проведено заимствование. Указана лишь работа Тебекина А.В. и Касаева Б.С. (2010).

По итогам рассмотрения заявления Заякина А.В., Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной организации «Общество специалистов доказательной медицины» и Бабицкого И.Ф., а также с учетом анализа перечисленных выше материалов диссертационный совет Д 212.196.12 принял следующее решение:

1. В связи с использованием многочисленного заимствованного материала без ссылок на автора и источник заимствования диссертационная работа Зезюлина Владислава Валерьевича «Управление развитием инновационной инфраструктуры машиностроительного холдинга», защищенная 10 июня 2011 г. на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность), не соответствует требованиям п. 12 Положения о порядке присуждения ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 30.01.2002 № 74 (в новой редакции – п. 14 Положения о присуждении ученых степеней,

6

утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 № 842),
предъявляемым к диссертациям на соискание ученой степени.

2. Считать, что факты, изложенные в заявлении Заякина А.В.,
Ростовцева А.А., Власова В.В., Межрегиональной общественной
организации «Общество специалистов доказательной медицины» и
Бабицкого И.Ф. могут служить основанием для лишения Зезюлина
Владислава Валерьевича ученой степени доктора экономических наук.

3. Направить в Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации данное заключение диссертационного совета
Д 212.196.12 на базе Российского экономического университета имени
Г.В. Плеханова для вынесения решения по вопросу лишения ученой степени
доктора экономических наук Зезюлина Владислава Валерьевича.

Итоги открытого голосования:

На заседании диссертационного совета присутствовало 16 человек из
24 членов совета, из них: докторов наук по специальности «управление
инновациями» – 6. Проголосовали «за» – 16, «против» – нет,
«воздержавшихся» – нет.

Обсуждение проводилось в отсутствие авторов заявления и лица, в
отношении которого подано заявление о лишении ученой степени
Зезюлина В.В.

Председатель
диссертационного совета
Д 212.196.12, д.э.н., профессор



Кулапов М.Н.

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 212.196.12, к.э.н.

Манахов С.В.

26.03.2019 г.

Сравнительная таблица текста из диссертации Зезюлина В.В. и источников заимствований

Раздел диссертации Зезюлина В.В. (номера страниц диссертации, заимствованные из работы-источника, выделены полужирным шрифтом)	Источник неправомерного заимствования (номера страниц источника, заимствованные Зезюлиным В.В., выделены полужирным шрифтом)	Совпадающий текст из диссертации Зезюлина В.В. и источников заимствований
<i>Глава 1. Методологические основы управления инновационным развитием холдинговых образований</i> С. 19	Аминев, Ильдар Сагитович. Управление инвестированием развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных машиностроительных компаний. (Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2008). – С.13-14	<i>Для эффективного функционирования российского промышленного комплекса крайне важным является создание заинтересованности в соединении усилий предприятий по добыче сырья, его переработке и сбыту в целях экономии на издержках производства и на базе внедрения новых технологий. Одной из форм обеспечения такой взаимной заинтересованности является образование вертикально интегрированных компаний в форме акционерных обществ, холдинговых структур и т.д.</i>
С. 20	С. 14	<i>Интеграция позволяет закрепить хозяйственные связи, усилить стимулы для получения наиболее эффективного конечного результата, сконцентрировать ресурсы по наиболее эффективным направлениям технической политики, использовать наиболее эффективно систему взаиморасчетов (в том числе за счет применения расчетных цен) повысить конкурентоспособность российских производителей на внешнем (мировом) рынке, а также наиболее рационально решать задачи использования производственной, социальной и инновационной инфраструктуры.</i>
С. 22	С. 14	<i>В современной структуре мирового бизнеса, которая сформировалась еще в 1990-е годы нашего столетия, во многих секторах экономики стали доминировать вертикально-интегрированные</i>

		<p>компаний. Указанная тенденция активно развивалась и в России.</p> <p>Под вертикальной интеграцией понимают объединение на финансово-экономической основе различных технологически взаимосвязанных производств. В промышленности в вертикально интегрированные компании входят предприятия, относящиеся к последовательным стадиям технологического процесса: добыча сырья, транспортировка, переработка сырья (непосредственно производство) и сбыт готовой продукции.</p>
<i>С. 23</i>	<i>С. 14</i>	<p>Тенденция вертикальной интеграции стала следствием повсеместной диффузии в конце 1980-х начале 1990-х годов такой организационной схемы как транснациональные компании (ТНК). ТНК активно используют сочетания преимуществ рынков сырья, рабочей силы, финансов и сбыта, расположенных в различных странах, а также пространственно распределенной системы управления, обеспечиваемой интенсивным развитием информационных технологий.</p>
<i>С. 23</i>	<i>С. 15</i>	<p>Во-первых, развитие инноваций в области организационных структур, в первую очередь за счет бурного роста информационных технологий.</p> <p>Во-вторых, стремление компаний к увеличению зон контроля над рынками сбыта конечной продукции.</p> <p>В-третьих, обусловленная природными, технологическими и экономическими факторами необходимость создания эффективно управляемой организации добычи сырья, производства, сбыта и логистики.</p> <p>В-четвертых, увеличение эффекта от масштабов производства. Концентрация капитала и производства, наличие единой инфраструктуры, возможности маневра (капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции) при увеличении масштабов производства способствуют сокращению удельных затрат в производстве и приводят к приросту сбытовой деятельности, росту массы и нормы прибыли.</p> <p>В-пятых, обеспечение в рамках вертикально интегрированных структур контролируемых источников стабильного сырьевого обеспечения.</p> <p>В-шестых, международный характер бизнеса и его теснейшая связь не только с национальной, но и с наднациональной мировой политикой.</p>
<i>С. 24</i>	<i>С. 20-21</i>	<p>В основе общей концепции формирования стратегий развития компании лежит требование достижения намеченного уровня показателей путем количественной оценки отклонения их текущего значения от проектируемого и разработки мер по их преодолению.</p> <p>Разработка эффективной экономической, финансовой и кадровой политики, адекватных организационно-управленческих структур может принести громадную выгоду любой вертикально интегрированной компании, создав ей бесценные конкурентные преимущества. И напротив, «цена» ошибки при принятии ключевого решения может оказаться очень высокой, причем платить ее придется долгие годы. Все это говорит об исключительной важности разработки и реализации стратегии долгосрочного развития вертикально интегрированных</p>

		<p>компаний.</p> <p>Базовой «философией» стратегического управления корпорациями масштаба вертикально-интегрированных компаний является системный анализ.</p> <p>Во-первых, развитие крупной корпорации обычно рассматривается как эволюция сложной системы, включающей вполне конкретные элементы, взаимосвязи и структуру.</p> <p>Во-вторых, предполагается наличие определенных целей развития этой системы.</p> <p>В-третьих, подразумевается, что у корпорации есть множество вариантов (путей) достижения намеченных целей.</p> <p>В-четвертых, принимается, что развитие любой корпорации происходит во взаимодействии с внешней средой (имеется в виду не только окружающая природная среда, но и политические, и социально-экономические факторы).</p>
С. 25-26	С. 21-22	<p>На этапе разработки стратегии чрезвычайно важно, как будет сформулирована цель развития вертикально интегрированных компаний. Если бы цель состояла в получении максимальной ежегодной прибыли, то в стратегическом плане в каждой конкретной ситуации руководство корпорации принимало бы наиболее рискованные решения при попытке извлечь максимум прибыли. При этом производственные фонды интенсивно изнашиваются без проведения адекватной инвестиционной политики в инновационную инфраструктуру; экономия на текущих издержках ослабляет мотивацию улучшения качественных показателей, что неизбежно влечет падение «качества» деятельности всей корпорации.</p> <p>Таким образом, возникает необходимость разработки стратегии устойчивого развития, подразумевающей взаимную адаптацию целей максимизации прибыли и ограничений внешнего и внутреннего характера.</p> <p>Следующий шаг — конкретизация целевой установки применительно к самой корпорации. Теперь целевая установка понимается как желательное состояние системы по достижению заданного горизонта планирования и может описываться в виде объемных или структурных показателей.</p> <p>В результате возникают конкретные стратегические задачи и связанные с ними решения, направленные на перераспределение ресурсов вертикально интегрированных компаний. При выработке таких решений важен анализ не только внешних условий (экономических, правовых, социальных, природных), но и текущей деятельности компании.</p> <p>В свою очередь реализация этих решений предполагает практическую деятельность, которую хотя и можно отнести к текущей, но уже подпадающей под категорию стратегически управляемой.</p> <p>Подобные стратегические задачи вертикально интегрированных компаний заключаются в следующем:</p> <p>- использование наличных ресурсов или их перераспределение для решения тех или иных</p>

		<p>стратегических задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> - привлечение внешних (дополнительных) средств, ресурсов в тех же целях; - расширение или улучшение качества сырьевой базы; - реконструкция отдельных звеньев вертикального цикла движения сырья и незавершенного производства; - изменение или расширение географии рынков сбыта продукции; - защита окружающей среды. <p>Вместе с тем интеграционные процессы в промышленности в мировом развитии не лишены целого комплекса проблем, связанных с ростом компаний.</p> <p>Одной из ключевых проблем роста является поддержание баланса между увеличением масштабов производства и увеличением масштабов обеспечивающей инфраструктуры. При этом серьезные проблемы возникают в поддержании на необходимом уровне и развитии инновационной инфраструктуры. Указанные проблемы характерны и для России.</p>
<i>С. 26</i>	<i>С. 23</i>	<p>Для российской промышленности преобразование путем вертикальной интеграции также как и во всем мире вполне оправданно и перспективно. При этом специалисты отмечают, что российские вертикально интегрированные компании в их сегодняшнем виде имеют ряд характерных отличий от классических вертикально-интегрированных компаний.</p>
<i>С. 27-31</i>	<i>С. 23-27</i>	<p>Во-первых, западные компании росли органично под воздействием рыночных сил, отвечая на запросы и вызовы потребителя и регулирующих мер государства. Каждая из существующих компаний прошла через серию слияний и продаж своих дочерних структур, которые продолжают и поныне. Российские же компании были созданы одномоментными решениями в соответствии с президентскими и правительственными нормативными актами под уже готовую и проверенную жизнь, правда, в других экономических условиях, идею. В их составе нередко объединялись предприятия, десятилетиями функционировавшие в рамках различных министерств и ведомств в условиях централизованно планируемой, разобщенной в отраслевом отношении экономики. При этом набор объединяемых предприятий далеко не всегда имел достаточно содержательное обоснование. Поэтому проблема их взаимодействия и превращения в единый экономический организм, одной из целей функционирования которого является получение оптимальной совокупности прибыли, пока еще не решена.</p> <p>Форма организации взаимодействия предприятий, входящих в большинство российских компаний, известна в мире как «мягкий холдинг». Он предполагает, что дочерние структуры практически независимы друг от друга в том смысле, что их производственная деятельность и маркетинг не согласованы в рамках единого стратегического подхода. При такой ситуации главная цель создания вертикально интегрированных компаний практически теряется, но предприятия получают полную возможность оптимизировать результаты своей деятельности. Такая форма организации как «мягкий холдинг» не очень распространена в мировой практике.</p>

		<p>... возникает в компаниях на определенных стадиях их развития, когда отдельные предприятия достигают той степени зрелости, при которой любое вмешательство в их деятельность со стороны компании может только ухудшить положение. Либо это происходит в тех случаях, когда компания становится настолько большой, что не в состоянии эффективно управлять всеми своими предприятиями. Как правило, такое положение возникает только с отдельными предприятиями компании, которые остаются в ней в основном для сохранения привычной на рынке торговой марки и, возможно, для поддержания и использования установившихся связей в информационной и финансовой сферах.</p> <p>Причина, по которой российские компании находятся в состоянии «мягкого холдинга», имеет другое происхождение. Она объясняется уже упоминавшимся одномоментным «директивным» их образованием. Создалась такая ситуация, когда различные предприятия промышленного комплекса, сохраняя свои болезни, были слиты в новые организационные структуры, призванные эти болезни вылечить. Однако механическое слияние само по себе не может принести ожидаемых плодов.</p> <p>Указанная тенденция не является обобщением анализа всех российских вертикально-интегрированных компаний, тем не менее, она отражает динамику многих отечественных промышленных корпораций.</p> <p>Еще одной существенной особенностью российских вертикально интегрированных компаний является достаточно высокая степень государственного участия. Это происходит не только из-за наличия государственных пакетов акций и участия государства в управлении компаниями, но и вследствие природы российских компаний. Практически почти все их активы были созданы за счет государственного бюджета, т.е. за счет общества, которое не получило в результате приватизации адекватной компенсации. Поэтому даже если государство уступает свои пакеты акций, оно будет иметь поддерживаемое обществом моральное право (которое несложно превратить в законодательные акты) предписывать компаниям определенную деятельность, противоречащую их экономическим интересам. Однако с расширением участия в акционерном капитале вертикально интегрированных компаний частных и иностранных инвесторов влияние государства ослабевает вместе со снижением его первоначальной доли в компаниях.</p> <p>Для российских вертикально интегрированных компаний характерна также несбалансированность включения в их состав разрабатывающих и производственных предприятий, структур занятых добычей сырья и сбытом готовой продукции. В результате указанных дисбалансов во многом и сформировалось, в частности в машиностроении, значительное рассогласование между текущим производством (причем морально устаревающим) и инновационной инфраструктурой. Многие западные вертикально интегрированные компании имеют в этом отношении обратную картину.</p> <p>Очевидно, что дальнейшее преобразование отечественных вертикально интегрированных</p>
--	--	---

		<p>компаний будет идти по пути трансформации уже созданных компаний, оптимизации их структуры под реальные условия и цели.</p> <p>По характеру функционирования и управления своими дочерними предприятиями многие образованные в Российской Федерации промышленные вертикально интегрированные компании являются холдингами.</p> <p>Холдингом признается любое акционерное общество, являющееся собственником контрольного пакета акций других акционерных обществ. Большинство холдингов, сформированных на базе приватизированных предприятий, замыкается на единый технологический процесс.</p> <p>В Российской Федерации можно выделить три группы существующих холдингов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - государственные, где доля государственной собственности в Уставном капитале составляет 100%; - частично государственные, где доля госсобственности составляет значительную часть: 38—51%; - новые холдинги, созданные без участия государства. <p>Российские промышленные холдинги по сравнению с зарубежными имеют свои особенности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая доля государства в Уставных капиталах компаний. Контрольные пакеты акций практически многих компаний закреплены в федеральной собственности. 2. Строгая ориентация на полноту и завершенность технологического цикла - от сырья до конечного продукта. Большинство крупных холдингов активно развивает всю технологическую цепочку особенно на уровне территорий, в которых оперирует данная компания, с перспективой географического расширения. 3. Наделение холдингов функциями, которые длительное время находились в исключительной компетенции государства (в лице правительства и ряда отраслевых министерств). 4. Фактическое право государства определять долю иностранного капитала в Уставном капитале большинства компаний.
<i>С. 35</i>	<i>С. 27</i>	<p>... общий анализ развития промышленности ... машиностроения ... показал следующее.</p> <p>Производство продукции машиностроения в России с начала 1990-х годов велось в условиях недостаточного финансирования и утраты ряда основных производственных мощностей. В результате по темпам развития машиностроительная отрасль существенно уступает многим видам экономической деятельности (табл. ...).</p>
<i>С. 35, 37</i>	<i>С. 29-30</i>	<p>Исследования показывают, что основные проблемы обеспечения конкурентоспособной продукции машиностроения связаны со следующими аспектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • несоответствие реальных объемов и структуры ремонта продукции и производственного оборудования темпам ухудшения технического состояния; • отсутствие системы мониторинга с участием головного разработчика реального технического

		<p>состояния продукции длительного срока использования, в том числе в режиме хранения;</p> <ul style="list-style-type: none"> • необходимость обновления и корректировки комплектов конструкторской (технологической, ремонтной и др.) документации; • отсутствие рационального сочетания серийного производства, ремонта и повторного использования элементов после утилизации при планировании и реализации поставок и ремонта продукции и оборудования. <p>Но главная проблема развития отечественного машиностроения в последние годы связана с отсутствием должного развития инновационной инфраструктуры.</p> <p>Моральное старение используемых технологий наглядно демонстрирует табл.</p> <p>Из табл. ... видно, что процент использования среднегодовых производственных мощностей при выпуске кузнечнопрессовых машин сократился по сравнению с 1980 годом в 2,4 раза, при выпуске металлорежущих станков - в 6,7 раза. При этом общее смещение уровня использования с максимального уровня 99% (по легковым автомобилям) в 1980 году до минимального уровня 2,8% (по мостовым кранам) в 2006 году свидетельствует о гигантском разрыве инновационной инфраструктуры отрасли и реальных рыночных потребностей.</p>
<i>С. 39</i>	<i>С. 30-31</i>	<p>Таблица ...</p> <p>Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции (в процентах)</p>
<i>С. 40-41</i>	<i>С. 31-33</i>	<p>В условиях значительной утраты конкурентоспособных технологий вертикальная интеграция в отечественном машиностроительном комплексе в качестве первоочередной задачи ставила сосредоточение усилий оставшихся работоспособных предприятий, имеющих, как правило, частично конкурентоспособную продукцию, достаточный материальный, финансовый и трудовой потенциал.</p> <p>В целом сложившаяся в последние годы отечественная практика организации разработки серийных поставок и ремонта продукции машиностроения не продемонстрировала достаточную эффективность принятых схем деятельности отрасли. В рамках проводимой технической политики, как правило, не предусматривались инвестиции в необходимых объемах и реализация структурно-организационных и технологических мероприятий по снижению минимально допустимого уровня устойчивого производства ведущих предприятий. Эти подходы не обеспечили и рационального сочетания организации эффективного мелкосерийного производства и масштабного крупносерийного производства, не создавали возможностей для реализации эффективных путей наращивания масштабов производства.</p> <p>Таким образом, следует отметить, что в развитии отечественного машиностроения в последние годы накопились серьезнейшие проблемы развития инновационной инфраструктуры, которые в условиях вертикальной интеграции, как показывает анализ динамики развития, стали особенно заметны и значительны.</p>

		<p>На рис. ... представлена структура опытно-конструкторских работ, характерная для предприятий машиностроительного комплекса по состоянию на 2005 г.</p> <p>Данные рис. ... наглядно демонстрируют неудовлетворительное состояние в машиностроительной отрасли со сроками инновационных разработок и подтверждают данные табл. ... о больших проблемах развития инновационной инфраструктуры.</p>
С.42	С. 33	<p>... задача построения алгоритма инвестиционного развития инновационной инфраструктуры машиностроительных компаний в условиях вертикальной интеграции.</p>
С. 42-44	С. 34-35	<p>.... Построение алгоритма ... развития инновационной инфраструктуры машиностроительных компаний ...</p> <p>... процесс интеграции машиностроительных компаний наблюдался при развитии большинства крупнейших холдингов. В процессе интеграции компании переходят на новые схемы работы в отношении со своими структурными подразделениями, с потребителями, партнерами и государством. При этом основополагающим принципом, закладываемым в схему работы, является принцип приоритета общекорпоративного интереса перед локальными интересами отдельных предприятий.</p> <p>На практике это выражается в создании и внедрении общих для компании и ее дочерних структур систем планирования, бюджета, финансовой отчетности и материального стимулирования, так же как и управления, инвестированием, внедрением достижений научно-технического прогресса и персоналом.</p> <p>Чаще всего на практике вертикальную интеграцию рассматривают как приобретение дополнительных возможностей посредством выполнения компаний дополнительных функций. Наибольшее распространение для анализа возможностей, обеспечиваемых вертикальной интеграцией получили модели М. Портера и П. Крайлица. Рассмотрим их подробнее, в первую очередь, с позиций анализа инновационной инфраструктуры.</p> <p>Если вертикальную интеграцию рассматривать с применением модели цепочки приращения стоимости Портера, то обычно оценивается степень интеграции между цепочкой приращения стоимости фирмы и цепочками приращения стоимости ее поставщиков и дистрибуторов.</p> <p>Полная вертикальная интеграция происходит, когда компания включает ценностную цепочку поставщика и/или канала сбыта в свою собственную цепочку приращения стоимости. Это обычно случается либо когда фирма приобретает поставщика или дистрибутора, либо когда фирма расширяет свою операционную деятельность. Расширение операционной деятельности означает выполнение действий, которые традиционно осуществлялись поставщиками или дистрибуторами.</p> <p>Когда принимается решение о реализации вертикальной интеграции, обычно рассматриваются следующие вопросы:</p> <p>- Есть ли экономия от совмещения, которая приведет к более дешевым для фирмы ресурсам и</p>

		<p>выпускаемой продукции?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Есть ли внешние факторы рынка, которые приведут к более эффективным для фирмы ресурсам и выпускаемой продукции? - Есть ли возможность увеличить долю рынка? <p>Традиционно преимуществами вертикальной интеграции являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - эффект от масштабов производства, - экономия от совмещения, - снижение себестоимости, - увеличение конкурентоспособности продукции, - уменьшение угрозы со стороны влиятельных поставщиков и/или клиентов, - более высокая степень контроля над всей цепочкой приращения стоимости. <p>К сложностям вертикальной интеграции относится определение уровня вертикальной интеграции.</p> <p>Опираясь на концепцию Value Chain (цепочки приращения стоимости) М. Портера (рис. ...) проанализируем конкретные действия фирмы по созданию ценности и конкурентных преимуществ.</p>
С. 45-49	С. 36-39	<p>Рис. Модель цепочки приращения стоимости (Value Chain) М. Портера, демонстрирующая создание преимущества по издержкам на основе расширения цепочки приращения стоимости</p> <p>К основным элементам цепочки приращения стоимости (линейным функциям) относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - входная логистика, включающая получение, хранение, контроль товарно-материальных запасов, планирование транспортных перевозок; - операции, включающие обработку, упаковку, сборку, обслуживание оборудования, тестирование и все другие действия, создающие ценность, которые преобразовывают вклады в окончательный продукт; - исходящая логистика (действия, необходимые для доставки конечного продукта клиентам: хранение на складах, выполнение заказа, перевозки, управление дистрибуцией); - маркетинг и продажи (действия, связанные с побуждением покупателей к совершению покупки продукта, включая: выбор канала сбыта, рекламу, продвижение, продажи, ценообразование, менеджмент розничных продаж и т.д.); - сервисные услуги (действия, которые поддерживают и повышают ценность продукта, включая: клиентскую поддержку, ремонтные услуги, установку, тренинг, управление запасных частей, модернизацию и т.д.); - техническая поддержка; - закупки (закупки сырья, сервис, запасные части, здания, машинное оборудование и т.д.); - развитие технологии (развитие технологий для поддержки действий в цепочке приращения

		<p>стоимости таких как: научные исследования и разработки, автоматизация процессов, дизайн и др.);</p> <ul style="list-style-type: none"> - управление людскими ресурсами (действия, связанные с рекрутингом, развитием (образованием), удерживанием и компенсацией сотрудникам и менеджерам); - инфраструктура фирмы (включает общее руководство, менеджмент планирования, правовой, финансовый аспект, бухгалтерский учет, общественные дела, управление качеством и т.д.). <p>Рассмотрим подробнее процесс создания преимуществ по издержкам на основе цепочки приращения стоимости.</p> <p>Компания может создавать преимущество по издержкам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - путем снижения затрат индивидуальных элементов цепочки приращения стоимости, - путем реконфигурирования цепочки приращения стоимости. <p>Отметим, что преимущество по издержкам может быть создано не только путем снижения затрат основных элементов цепочки, но также и путем снижения затрат элементов технической поддержки. При этом в настоящее время, многие компании достигли преимуществ по издержкам с помощью эффективного использования информационных технологий.</p> <p>Как только определяется цепочка приращения стоимости, можно проводить анализ затрат путем приведения в соответствие (отнесения) каждого элемента затрат своему объекту калькуляции элементам цепочки приращения стоимости. Портер определил 10 факторов затрат, относящихся к действиям цепочки приращения стоимости:</p> <ul style="list-style-type: none"> - экономия от масштаба, - обучение, - использование производственных мощностей, - связи между действиями, - взаимоотношения между бизнес-группами, - степень вертикальной интеграции, - время входа на рынок, - корпоративная политика в отношении затрат или дифференцирования, - географическое положение, - институциональные факторы (регулирование, налоги и т.д.). <p>Компания создает преимущество по издержкам, контролируя эти факторы лучше конкурентов. Преимущество по издержкам также может быть реализовано путем «реконфигурирования» цепочки приращения стоимости. «Реконфигурирование» как преобразование означает структурные сдвиги, такие как: новый производственный процесс, новые каналы сбыта или различные методы продаж.</p> <p>Как правило, цепочка приращения стоимости компании соединена с другими цепочками приращения стоимости и является частью более крупной цепочки приращения стоимости.</p>
--	--	--

		<p>Конкурентное преимущество также зависит от того как эффективно вы можете анализировать и управлять всей цепочкой приращения стоимости. Эта идея в модели рассматривается как менеджмент цепочки поставок (Supply Chain Management). Другое название, используемое для описания физической формы цепочки приращения стоимости - сеть, рассматриваемая как сеть приращения стоимости (Value networks).</p> <p>Рассмотрим подробнее с позиций вертикальной интеграции модель Кральица, описываемую одноименной матрицей.</p> <p>В общем случае матрица Кральица (Peter Kraljic) как усовершенствованная модель Марковица дает возможность проанализировать портфель заказов компании.</p> <p>Концепция Кральица, основанная на бинарной классификации двух параметров (элементов) компании приведена на рис.</p> <p>С одной стороны, в матрице Кральица оценивается влияние преобразований на прибыль, а, с другой стороны, анализируется уровень риска при поставках.</p> <p>Влияние на прибыль (Profit Impact) в модели Кральица рассматривается с позиций стратегического значения закупок с точки зрения добавленной стоимости продуктовой линейки, процента сырья в совокупных издержках и их влияния на прибыльность.</p> <p>Риск для поставок (Supply Risk) в модели Кральица рассматривается как категория сложности рынка поставок, складывающаяся из дефицита поставок, темпов замещения технологий и/или материалов, барьеров для доступа, затрат на логистику в монопольной или олигопольной структуре.</p>
С. 48	С. 40	Рис. Модель анализа портфеля заказов компании Кральица
С. 49-51	С. 40-43	<p>Модель Кральица различает следующие четыре продуктовые категории:</p> <ul style="list-style-type: none"> - базовые продукты (Leverage Items), - стратегические продукты (Strategic Items), - некритичные продукты (Non-critical Items), - проблемные продукты (Bottleneck Items). <p>Рассмотрим подробнее каждую из этих продуктовых категорий.</p> <p>Под базовыми продуктами в модели Кральица понимают продукты, на которые приходится высокий процент прибыли покупателя, и для которого присутствует много поставщиков. При этом поставщика поменять легко и качество продукта стандартизировано.</p> <p>При анализе рыночной власти в звене «покупатель-продавец» предпочтение имеет покупатель. Оба участника звена «покупатель-продавец» имеют умеренный уровень взаимозависимости.</p> <p>Для базового продукта в модели Кральица рекомендуется следующая стратегия закупки: тендер, выборы поставщика, целевое ценообразование, зонтичное соглашение с предпочтительными поставщиками. Оговоренные заказы затем размещаются в качестве административной</p>

		<p><i>формальности.</i></p> <p><i>Под стратегическими продуктами в модели Краљица понимаются продукты, которые критически необходимы для процесса или продукта покупателя. Они характеризуются высоким риском поставок, вызванным трудностью поставок, в том числе дефицитом.</i></p> <p><i>С точки зрения анализа рыночной власти в звене «покупатель-продавец» в модели констатируется сбалансированная власть обоих участников звена при высоком уровне их взаимозависимости.</i></p> <p><i>Рекомендованная стратегия закупки при рассматриваемой категории продуктов заключается в: стратегическом объединении покупателя и продавца, в тесных взаимоотношениях, в вовлечении покупателем поставщика на ранней стадии деятельности, совместной деятельности (Co-Creation), рассмотрении возможностей вертикальной интеграции, с точки зрения долгосрочной фокусировке на ее ценности.</i></p> <p><i>Под некритичными продуктами в данной модели рассматриваются продукты, которые легко купить и которые оказывают относительно низкое влияние на финансовые результаты деятельности компании, при этом качество этих продуктов также стандартизировано.</i></p> <p><i>С точки зрения оценки рыночной власти в звене «покупатель-продавец» рассматриваемую ситуацию можно оценивать как соответствующую сбалансированной власти. Во многом это определяется низким уровнем взаимозависимости сторон.</i></p> <p><i>Рекомендуемая стратегия закупки для некритичного продукта заключается в сокращении времени и затрат на эти продукты путем повышения стандартизации продуктов и эффективности процесса обработки.</i></p> <p><i>В модели П. Краљица под проблемными продуктами понимаются продукты с ограниченным количеством поставщиков или ненадежными поставками. Во многом это может быть связано с недостаточным уровнем стандартизации качества. В то же время проблемные продукты в отличие от базовых и стратегических продуктов оказывают относительно низкое влияние на финансовые результаты деятельности компании.</i></p> <p><i>Оценивая рыночную власть в звене «покупатель-продавец» для проблемного продукта следует признать преобладание (приоритет) поставщика, при этом наблюдается умеренный уровень взаимозависимости.</i></p> <p><i>Для проблемного продукта рекомендуется стратегия закупки, при которой заключается контракт по страхованию объема, реализуется система управления поставщиком материально-производственными запасами, создаются дополнительные запасы, осуществляется поиск потенциальных поставщиков.</i></p> <p><i>Если сравнивать модели М. Портера и П. Краљица, то следует признать, что модель Портера более масштабна по своей природе и более соответствует вертикально интегрированной структуре. В модели П. Краљица трансформирована портфельная модель Г. Марковица,</i></p>
--	--	---

		<p>используемая как инструмент для управления инвестициями в собственный капитал. П. Кральиц был первым, кто перенес портфельную модель Г. Марковица в область закупок. При этом модель П. Кральица более интересна с точки зрения построения алгоритма портфельного анализа и исследования.</p> <p>Основными областями применения матрицы П. Кральица являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ портфеля закупок, - ориентирование отдела закупок на наиболее важные продукты, - аутсорсинг некритичных и базовых продуктов. <p>Основные процессные стадии в модели П. Кральица реализуются в следующей последовательности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подготовка общего портфельного анализа, • определение критериев для анализа влияния различных факторов на прибыль и оценки рисков для поставок, • определение уровня детализации портфельного анализа (на единичном или групповом товарном уровне; на организационном уровне отдела, бизнес единицы или всей корпорации). <p>Алгоритм реализации модели П. Кральица представлен на рис. ...</p>
C. 52	C. 43	<p>Проанализируем модели М. Портера и П. Кральица с позиций возможного их использования для исследования процессов инвестиционного развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях вертикальной интеграции. Следует признать, что обе рассмотренные модели, выбранные из общей их совокупности как наиболее близкие к специфике решаемой научной задачи – создания системы управления инвестициями в развитие инновационной инфраструктуры компаний машиностроительной отрасли в условиях вертикальной интеграции — не отражают специфику развития инновационной инфраструктуры. Следует констатировать, что практически все модели, отражающие вопросы вертикальной интеграции рассматривают блок инфраструктуры вообще как достаточный и не вносящий ограничений в деятельность вертикально интегрированной компании. Только в моделях М. Портера и П. Кральица в общем виде рассмотрен вопрос получения преимуществ по издержкам за счет выполненных преобразований в компании - «реконфигурирования» цепочки приращения стоимости. В модели М. Портера эти преобразования рассматриваются как структурные сдвиги в сфере производства и распределения, а в модели П. Кральица - как структурные сдвиги в сфере закупок.</p>
C. 52	C. 44	<p>Заполнение матрицы Кральица Анализ и обсуждение результатов Определение портфельной стратегии по закупкам и действию по улучшению процессов Занесение результатов в квадрант концепции Кральица Внедрение стратегии</p>

		<p><i>Ведение контроля реализации стратегии</i> <i>Рис. ... Алгоритм реализации модели Краљица</i></p>
<i>С. 52-53, 55</i>	<i>С. 44-45</i>	<p><i>Проведенный анализ существующих моделей исследования процессов вертикальной интеграции выявил отсутствие раскрытия в них вопросов развития инновационной инфраструктуры. В результате была сформулирована задача построения алгоритма инвестиционного развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях вертикальной интеграции.</i></p> <p><i>В процессе проведения исследований было установлено, что в части инвестиционного развития инновационной инфраструктуры машиностроительных компаний в условиях вертикальной интеграции как ключевого направления роста конкурентоспособности работа компаний должна строиться по следующему алгоритму (рис. ...). Рассмотрим кратко блоки, составляющие этот алгоритм.</i></p> <p><i>Анализ перспективных направлений развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях интеграции (блок 1) нам необходимо выполнить исходя из того, какие стратегические цели ставит перед собой компания на длительную перспективу.</i></p> <p><i>В то же время выбор приоритетных направлений развития инновационной инфраструктуры (блок 2) необходимо оценивать исходя из понимания, что разрыв (дисбаланс) между основной промышленной деятельностью и инновационной инфраструктурой компании достаточно велик. Поэтому на начальном этапе в условиях ресурсных ограничений с точки зрения потребностей компании приходится последовательно делать выбор в пользу наиболее актуальных на текущий момент (метод Литвина-Стрингера).</i></p> <p><i>При формировании частных показателей эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний (блок 3) следует выделить те критерии, которые в первую очередь всесторонне отражают соответствие основной деятельности компании и уровня развития инновационной инфраструктуры.</i></p> <p><i>Формирование комплексного критерия эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний (блок 4) должно обеспечивать количественную всестороннюю оценку качества инновационной инфраструктуры.</i></p>
<i>С. 54</i>	<i>С. 46</i>	<p><i>Блок 1. Анализ перспективных направлений развития инновационной инфраструктуры компаний ... в условиях интеграции</i></p> <p><i>Блок 2. Выбор приоритетных направлений развития инновационной инфраструктуры</i></p> <p><i>Блок 3. Формирование частных показателей эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний ...</i></p> <p><i>Блок 4. Формирование комплексного критерия эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний ...</i></p> <p><i>Блок 5. Построение модели сбалансированного развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний ...</i></p>

		<p>Блок 6. Построение системы управления ... развития инновационной инфраструктуры компаний ... в условиях интеграции</p> <p>Блок 7. Реализация комплексного подхода к ... инновационной инфраструктуры компании в условиях интеграции</p> <p>Блок 8. Исследование перспектив использования системы управления ... развития инновационной инфраструктуры компании ... в условиях интеграции</p> <p>Рис. Алгоритм инвестиционного развития инновационной инфраструктуры машиностроительных компаний в условиях вертикальной интеграции</p>
C. 55-56	C. 47	<p>Разработанный алгоритм инвестиционного развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях вертикальной интеграции призван последовательно реализовать этапы: восстановления сбалансированного уровня инновационной инфраструктуры (блок 5), ее стабилизацию (блок 6) и опережающее развитие, обеспечивающее конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе развития компании (блок 7).</p> <p>Исследование перспектив использования системы управления инвестированием развития инновационной инфраструктуры компании в условиях интеграции (блок 8) призвано обеспечить прогнозирование процессов развития.</p> <p>Таким образом, в процессе проведения исследований была обоснована и решена актуальная задача – построен алгоритм инвестиционного развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях вертикальной интеграции. Указанная задача не была решена ни в одной из ранее существовавших моделей. И несмотря на то, что в данном конкретном приложении она решалась применительно к вопросам инвестиционного развития инновационной инфраструктуры машиностроительных компаний, по сути разработанный алгоритм (рис. ...) может быть распространен и на компании других типов.</p>
C. 57	C. 20	<p>Разработка эффективной экономической, финансовой и кадровой политики, адекватных организационно-управленческих структур может принести громадную выгоду любой вертикально интегрированной компании, создав ей бесценные конкурентные преимущества. И напротив, «цена» ошибки при принятии ключевого решения может оказаться очень высокой, причем платить ее придется долгие годы.</p>
C. 57-59	C. 23-27	<p>... для российской промышленности преобразование путем вертикальной интеграции также как и во всем мире вполне оправданно и перспективно. При этом специалисты отмечают, что российские вертикально интегрированные компании в их сегодняшнем виде имеют ряд характерных отличий от классических вертикально-интегрированных компаний...</p> <p>Во-первых, западные компании росли органично под воздействием рыночных сил, отвечая на запросы и вызовы потребителя и регулирующих мер государства. Каждая из существующих</p>

		<p>компаний прошла через серию слияний и продаж своих дочерних структур, которые продолжают и поныне. Российские же компании были созданы одномоментными решениями в соответствии с президентскими и правительственными нормативными актами под уже готовую и проверенную жизнью, правда, в других экономических условиях, идею. В их составе нередко объединялись предприятия, десятилетиями функционировавшие в рамках различных министерств и ведомств в условиях централизованно планируемой, разобщенной в отраслевом отношении экономики. При этом набор объединяемых предприятий далеко не всегда имел достаточно содержательное обоснование. Поэтому проблема их взаимодействия и превращения в единый экономический организм, одной из целей функционирования которого является получение оптимальной совокупности прибыли, пока еще не решена.</p> <p>Форма организации взаимодействия предприятий, входящих в большинство российских компаний, известна в мире как «мягкий холдинг». Он предполагает, что дочерние структуры практически независимы друг от друга в том смысле, что их производственная деятельность и маркетинг не согласованы в рамках единого стратегического подхода. При такой ситуации главная цель создания вертикально интегрированных компаний практически теряется, но предприятия получают полную возможность оптимизировать результаты своей деятельности. Еще одной существенной особенностью российских вертикально интегрированных компаний является достаточно высокая степень государственного участия. Это происходит не только из-за наличия государственных пакетов акций и участия государства в управлении компаниями, но и вследствие природы российских компаний. Практически почти все их активы были созданы за счет государственного бюджета, т.е. за счет общества, которое не получило в результате приватизации адекватной компенсации. Поэтому даже если государство уступает свои пакеты акций, оно будет иметь поддерживаемое обществом моральное право (которое несложно превратить в законодательные акты) предписывать компаниям определенную деятельность, противоречащую их экономическим интересам. Однако с расширением участия в акционерном капитале вертикально интегрированных компаний частных и иностранных инвесторов влияние государства ослабевает вместе со снижением его первоначальной доли в компаниях.</p> <p>Для российских вертикально интегрированных компаний характерна также несбалансированность включения в их состав разрабатывающих и производственных предприятий, структур занятых добычей сырья и сбытом готовой продукции. В результате указанных дисбалансов во многом и сформировалось, в частности в машиностроении, значительное рассогласование между текущим производством (причем морально устаревающим) и инновационной инфраструктурой. Многие западные вертикально интегрированные компании имеют в этом отношении обратную картину.</p> <p>Российские промышленные холдинги по сравнению с зарубежными имеют свои особенности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая доля государства в Уставных капиталах компаний. Контрольные пакеты акций
--	--	--

		<p>практически многих компаний закреплены в федеральной собственности.</p> <p>2. Строгая ориентация на полноту и завершенность технологического цикла - от сырья до конечного продукта.</p> <p>Большинство крупных холдингов активно развивает всю технологическую цепочку особенно на уровне территорий, в которых оперирует данная компания, с перспективой географического расширения.</p> <p>3. Наделение холдингов функциями, которые длительное время находились в исключительной компетенции государства (в лице правительства и ряда отраслевых министерств).</p> <p>4. Фактическое право государства определять долю иностранного капитала в Уставном капитале большинства компаний.</p>
<i>C. 62</i>	<i>C. 30</i>	<p>Моральное старение используемых технологий ..., что процент использования среднегодовых производственных мощностей при выпуске кузнечнопрессовых машин сократился по сравнению с 1980 годом в 2,4 раза, при выпуске металлорежущих станков - в 6,7 раза. При этом общее смещение уровня использования с максимального уровня 99% (по легковым автомобилям) в 1980 году до минимального уровня 2,8% (по мостовым кранам) в 2006 году свидетельствует о гигантском разрыве инновационной инфраструктуры отрасли и реальных рыночных потребностей.</p>
<i>C. 62</i>	<i>C. 31-32</i>	<p>В условиях значительной утраты конкурентоспособных технологий вертикальная интеграция в отечественном машиностроительном комплексе в качестве первоочередной задачи ставила сосредоточение усилий оставшихся работоспособных предприятий, имеющих, как правило, частично конкурентоспособную продукцию, достаточный материальный, финансовый и трудовой потенциал.</p> <p>В целом сложившаяся в последние годы отечественная практика организации разработки серийных поставок и ремонта продукции машиностроения не продемонстрировала достаточную эффективность принятых схем деятельности отрасли. В рамках проводимой технической политики, как правило, не предусматривались инвестиции в необходимых объемах и реализация структурно-организационных и технологических мероприятий по снижению минимально допустимого уровня устойчивого производства ведущих предприятий. Эти подходы не обеспечили и рационального сочетания организации эффективного мелкосерийного производства и масштабного крупносерийного производства, не создавали возможностей для реализации эффективных путей наращивания масштабов производства.</p> <p>Таким образом, следует отметить, что в развитии отечественного машиностроения в последние годы накопились серьезнейшие проблемы развития инновационной инфраструктуры, которые в условиях вертикальной интеграции, как показывает анализ динамики развития, стали особенно</p>

		заметны и значительны.
<i>С. 63-64</i>	<i>С. 44-45</i>	<p><i>В процессе проведения исследований было установлено, что в части инвестиционного развития инновационной инфраструктуры машиностроительных компаний в условиях вертикальной интеграции как ключевого направления роста конкурентоспособности работа компаний должна строиться по следующему алгоритму.</i></p> <p><i>Анализ перспективных направлений развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях интеграции (блок 1) нам необходимо выполнить исходя из того, какие стратегические цели ставит перед собой компания на длительную перспективу.</i></p> <p><i>... выбор приоритетных направлений развития инновационной инфраструктуры ... необходимо оценивать исходя из понимания, что разрыв (дисбаланс) между основной промышленной деятельностью и инновационной инфраструктурой компании достаточно велик. Поэтому на начальном этапе в условиях ресурсных ограничений с точки зрения потребностей компании приходится последовательно делать выбор в пользу наиболее актуальных на текущий момент (метод Литвина-Стрингера).</i></p> <p><i>При формировании частных показателей эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний ... следует выделить те критерии, которые в первую очередь всесторонне отражают соответствие основной деятельности компании и уровня развития инновационной инфраструктуры.</i></p> <p><i>Формирование комплексного критерия эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний ... должно обеспечивать количественную всестороннюю оценку качества инновационной инфраструктуры.</i></p>
<i>С. 64</i>	<i>С. 47</i>	<p><i>Разработанный алгоритм инвестиционного развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях вертикальной интеграции призван последовательно реализовать этапы: восстановления сбалансированного уровня инновационной инфраструктуры ..., ее стабилизацию ... и опережающее развитие, обеспечивающее конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе развития компании.</i></p> <p><i>Исследование перспектив использования системы управления инвестированием развития инновационной инфраструктуры компании в условиях интеграции ... призвано обеспечить прогнозирование процессов развития.</i></p> <p><i>Таким образом, в процессе проведения исследований была обоснована и решена актуальная задача - построен алгоритм инвестиционного развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях вертикальной интеграции. Указанная задача не была решена ни в одной из ранее существовавших моделей. И несмотря на то, что в данном конкретном приложении она решалась применительно к вопросам инвестиционного развития инновационной</i></p>

		<i>инфраструктуры машиностроительных компаний, по сути разработанный алгоритм может быть распространен и на компании</i>
<i>Глава 2. Формирование концепции управления развитием инновационной инфраструктуры машиностроительного холдинга С. 67</i>	С. 48	<i>Традиционно важнейшей задачей, стоящей перед руководством и управленческим персоналом вертикально-интегрированной компании, является овладение менеджментом — новыми методами управления в условиях рыночной экономики, что означает: - ориентацию на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести намечаемую прибыль; - постоянное стремление к повышению эффективности производства и реализации продукции с наименьшими затратами, получение оптимальных результатов; - хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты; - постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка; - необходимость использования современных информационных технологий, включая компьютерные сети, базы данных, информационно-вычислительную технику и т.п. с целью проведения многовариантных и модельных расчетов для принятия обоснованных и надежных решений.</i>
С. 68	С. 49	<i>Для анализа потенциала развития инновационной инфраструктуры компаний машиностроительного комплекса в условиях интеграции, в частности, рассмотрим экономический механизм воспроизводства в вертикально интегрированных образованиях в общем. Сегодня все чаще говорится о формировании и деятельности интегрированных групп предприятий, причем особую актуальность приобретает проблема вертикальной интеграции и совершенствования структуры компаний путем образования вертикально-интегрированных структур, объединяющих в единое целое всю технологическую цепочку. Под вертикальной интеграцией понимается объединение на финансово-экономической основе различных технологически взаимосвязанных производств.</i>
С. 72-73	С. 49-50	<i>Вертикально интегрированная компания представляет собой структуру региональных производственных объединений с единым руководящим центром, при этом сами объединения являются самостоятельными юридическими лицами и ведут собственный учет движения своих средств. Как самостоятельные в юридическом отношении предприятия данные организации могут выпускать в обращение собственные акции. Процесс образования вертикально интегрированных структур в Российской Федерации особенно ярко наблюдается в нефтяной и металлургической отраслях, характерен для</i>

		<p>химической и пищевой промышленности, машиностроения, гражданского авиастроения и ряда секторов военно-промышленного комплекса.</p> <p>В период глобализации мировой экономики крупные корпорации являются основой экономики развитых стран, поскольку в них аккумулируются основные возможности промышленного, финансового, торгового, информационного и интеллектуального капиталов. Поэтому становится очевидным, что подобного рода структуры становятся опорой для развития и отечественной экономики.</p> <p>Создание вертикально интегрированных компаний связано с решением проблем, которые не могут быть разрешены отдельными разрозненными предприятиями. Это вопросы развития сырьевой базы, выпуска конкурентоспособной продукции, обеспечивающей изменение рыночных сегментов и передел рынка, сокращение издержек за счет модернизации производства и расширения цепочки создания добавленной стоимости.</p> <p>Формированию интегрированных хозяйственных структур препятствует множество проблем, связанных как со сложным характером взаимоотношений между потенциальными участниками, так и с неудовлетворительным состоянием правового регулирования деятельности интегрированных групп.</p>
<i>С. 74</i>	<i>С. 55</i>	<p>В развитых странах основным звеном экономической системы стала вертикально интегрированная корпорация.</p> <p>Интегрированные структуры образуют организационно-экономический базис государственного регулирования, благодаря чему развитие страны приобрело устойчивое основание.</p> <p>Следовательно, экономика стран, в которых складывается государственно-корпоративный сектор, состоящий из вертикально интегрированных структур, развивается более эффективно и устойчиво.</p>
<i>С. 74</i>	<i>С. 51</i>	<p>1. Снижение уровня конкуренции.</p> <p>Самым очевидным последствием вертикальной интеграции является ограничение доступа конкурентов на ..., т.е. уменьшение количества</p>
<i>С. 75</i>	<i>С. 51</i>	<p>..., для участника интеграции такой результат является положительным, но для отрасли в целом и для развития экономики ограничение конкуренции ведет к повышению цен и тем самым вредит общественному благосостоянию, ... поэтому в антимонопольном законодательстве многих государств существуют разделы, касающиеся контроля вертикальных интеграций (слияний, поглощений и соглашений).</p>

C. 75	C. 51	<p>2. Повышение эффективности производства.</p> <p>Вертикальная интеграция ... снижения себестоимости конечного продукта технологической цепочки ... предприятий, поскольку последовательные технологические процессы, естественно совпадающие во времени и пространстве, диктуют определенные схемы эффективного производства.</p> <p>Длительное время считалось, что роль технологической взаимозависимости более важна там, где существует непрерывное производство (в химии, нефтепереработке, металлургии и т.д.), чем в дискретных и сборочных отраслях, какими являются машиностроение и электроника.</p>
C. 78	C. 51-52	<p>Например, в сталелитейной промышленности интеграция операций плавки и проката позволяет сократить транспортные расходы и избежать дополнительного нагрева стали. Однако события в мировой экономике последнего времени показали, что это далеко не так, и комплекс аппаратно-программных решений в электронике, также как и комплекс конструкторско-технологических решений в машиностроении обеспечивает в процессе вертикальной интеграции существенное приращение добавленной стоимости.</p>
C. 78-79	C. 52	<p>Вертикальная интеграция может являться одним из ... элементов стратегического поведения компании ... конкурентной позиции фирмы.</p> <p>...</p> <p>К сильным сторонам вертикальной интеграции ... относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дифференциация производства за счет освоения навыков и технологий в других звеньях цепочки ценностей; - уменьшение зависимости от поставщиков ... сбытовых структур; - снижение цены на конечный продукт при ... традиционной сети распределения; - увеличение уникальных конкурентных свойств продукции за счет интеграции ..., не обладающего уникальными свойствами; - рост отраслевых входных барьеров; - ценовая дискриминация потребителей. <p>К недостаткам вертикальной интеграции относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - замыкание внутри ... технологической цепочки; - ... ограничение компании в выборе поставщиков и сбытовиков; - проблема балансировки ... мощностей ... на каждом этапе цепочки ценностей; - снижение гибкости в смене технологии, увеличение времени разработки и внедрения на рынок новой продукции.

С. 80-81	С. 53	<p>4. Получение синергетических эффектов. Возникающая при интеграции фирм новая структура может использовать синергетический эффект, заключающийся в том, что результат деятельности объединения фирм превосходит сумму результатов деятельности разрозненных фирм. Выделяют операционные и финансовые синергетические эффекты, которые приведены ниже.</p> <p>К операционным синергетическим эффектам, сопутствующим вертикальной интеграции, относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> - экономия операционных издержек, обусловленная устранением дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции; - экономия издержек на проведение НИОКР; - эффект ... комбинирования ... ресурсов. <p>К финансовым синергетическим эффектам, сопутствующим вертикальной интеграции, относят:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание ... налоговых щитов ...; - возможность покупки компании ... по цене ниже стоимости создания собственного производства; - диверсификация ... с целью стабилизации роста доходности и снижения рисков; - более широкие возможности привлечения заемных средств. <p>...</p> <p>С точки зрения общественного благосостояния положительным результатом синергетических эффектов будет являться возможное снижение цены ...</p> <p>5. Рост власти менеджеров компании. Менеджеры фирмы действуют, прежде всего, в своих интересах, которые не всегда совпадают с желаниями собственников. Между акционерами фирмы и ее менеджерами могут возникать агентские конфликты, в том числе по поводу размера денежных средств, выплачиваемых акционерам. Подобные выплаты уменьшают объем подконтрольных менеджменту финансовых ресурсов.</p>
С. 82-89	С. 54-62	<p>Целями функционирования вертикально интегрированной корпорации могут быть ускорение и повышение устойчивости воспроизводства корпоративного капитала. Эти цели возникли в результате прогресса производительных сил (средств производства и людей, занятых в производстве) и обретения ими интегрального характера, который требует интегральных же производственных отношений - централизованных форм собственности и организации производства.</p> <p>Появляющийся интегральный промышленный капитал имеет свои условия воспроизводства, отличные от тех, какими определяется кругооборот частных и децентрализованных капиталов.</p>

		<p>Вертикальная интеграция тесно связана с консолидацией производительных сил, капитала и собственности. Высокие технологии и вертикальная интеграция взаимодействуют как содержание и форма, а потому технологическая модернизация объективно предполагает соответствующую организационно-экономическую и управленческую перестройку. Таким образом, вертикальная интеграция позволяет компаниям концентрировать промышленный, финансовый, интеллектуальный капитал, функционировать на основе интегральных производительных сил и увеличивать скорость воспроизводства капитала. ...</p> <p>7. Снижение транзакционных издержек.</p> <p>При организации трансакций (сделок, контрактов) между хозяйствующими субъектами возникают затраты, определяемые как транзакционные издержки. Например, в экономике США транзакционные издержки составляют около 50% валового национального продукта страны, поэтому их анализ имеет большое значение. При таких масштабах их влияние на функционирование экономики не может не быть всеобъемлющим. Оно отражается на ассортименте товаров и услуг, на контрактных отношениях и на формах экономической организации.</p> <p>... транзакционные издержки ... расходы, возникающие, когда субъекты обмениваются правами собственности на экономические активы и обеспечивают свои исключительные права. ...</p> <p>... главными параметрами трансакций являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - частота их повторения; - степень присущей им неопределенности; - уровень специфичности активов. <p>...</p> <p>Наиболее важным параметром ... является ... степень специфичности активов, необходимых для их реализации. Специфические активы ... являются результатом специализированной инвестиции и не могут быть перепрофилированы для использования в альтернативных целях ... без потерь соответствующего производственного потенциала.</p> <p>Гармонизация контрактного взаимодействия, объединяющего усилия участников сделки с целью обеспечения адаптивности и непрерывности их отношений становится источником реальной экономической ценности.</p> <p>В условиях значительной неопределенности, которая требует последовательных решений по адаптации друг к другу сторон контракта, в зависимости от частоты трансакций ... и специфичности ... активов различаются ... структуры управления трансакциями.</p> <p>Таблица ...</p> <p><i>Характеристики различных видов трансакций</i></p>
--	--	---

		<p>Таблица ... Формы эффективного управления транзакциями</p> <p>Механизм рынка является основной структурой управления неспециализированными транзакциями, как случайными, так и регулярно повторяющимися. Рынок особенно действенен в случае неспециализированных регулярно повторяющихся транзакций, поскольку смена партнера сопровождается небольшими затратами, а конкуренция определяет условия контракта. Случайным транзакциям мало- и высокоспециализированного типа необходимо трехстороннее управление ..., т.е. для разрешения споров и оценки выполнения обязательств используется помощь третьей стороны (третейского судьи) - например, независимых экспертов. Такой механизм наиболее привлекателен по сравнению с рыночным управлением, поскольку смена партнера будет очень трудна и приведет к значительным дополнительным затратам. Однако в данном случае могут возникнуть значительные затраты вследствие обращения к судебным процедурам по поводу возникновения разногласий с обязательным прерыванием транзакций. Для регулярно повторяющихся транзакций, поддерживаемых мало- и высокоспециализированными инвестициями, разрабатываются специализированные структуры управления. Непрерывность коммерческих взаимоотношений приобретает особую ценность. Регулярно повторяющийся характер транзакций потенциально позволяет покрыть издержки, связанные с использованием специализированных структур управления ...</p> <p>Для осуществления транзакций на рынке полуфабрикатов используются два типа транзакционно-специфических структур управления: двусторонние структуры, предполагающие сохранение автономности участников сделки, и объединенные структуры, подразумевающие перенос транзакций с рынка в границы фирмы, где они организуются на основе административных отношений, т.е. вертикальная интеграция.</p> <p>Преимущество последней заключается в том, что ее применение ведет к взаимной адаптации, не требующей учета, пересмотра или дополнения межфирменных отношений. Там, где оба участника транзакции находятся в рамках единых отношений собственности, возникает потребность в максимизации общей прибыли. Следовательно, корректировки цен в вертикально интегрированных предприятиях будут плодотворнее, чем в случае межфирменных торговых сделок.</p> <p>Таким образом, ... причиной интеграции предприятий ... возможность уменьшения ... производственных расходов, ... снижение транзакционных издержек взаимоотношений между собственниками этих предприятий.</p> <p>8. Снижение логистических издержек.</p> <p>...</p>
--	--	--

		<p>Сквозной материальный поток от сырья до конечной продукции проходит через множество различных подразделений, но традиционные методы учета осуществляют калькуляцию расходов по отдельным функциональным областям, т.е. известно лишь, во что обходится реализация той или иной функции Это не позволяет выделять затраты по отдельным логистическим процессам, формировать информацию о наиболее значимых затратах и о характере их взаимодействия друг с другом. ... расходы, связанные с процессом выполнения заказа, складываются из множества издержек, возникающих в разных сферах, и интегрировать их в единую статью расходов в рамках функционального учета сложно. Кроме того, традиционно издержки объединяются в крупные агрегаты, что не позволяет провести детальный анализ различных по происхождению затрат, учесть в деталях все последствия принятых управленческих решений. В результате решения, принятые в одной функциональной области, могут привести к непредвиденным результатам в других смежных с ней областях. В отличие от традиционного подхода к учету издержек логистика предусматривает введение пооперационного учета издержек на всем пути движения материального потока. В логистике ключевым событием, объектом анализа является заказ потребителя и действия по выполнению этого заказа. Калькуляция издержек должна позволять определять, приносит ли конкретный заказ прибыль и каким образом можно сократить издержки на его выполнение. Учет издержек по процессам дает наглядную картину того, как формируются затраты, связанные с обслуживанием клиента, какова доля в них каждого из подразделений. Суммируя все расходы по горизонтали, можно определить затраты, связанные с отдельным процессом, заказом, услугой, продуктом и т.д.</p> <p>Основное внимание должно уделяться сокращению издержек, занимающих наибольшие доли в сумме всех логистических издержек. Как показывает практика, основными составляющими логистических издержек являются транспортно-заготовительные расходы (до 60%) и затраты на содержание запасов (до 35%). ... Еще одной особенностью логистических издержек является резкий рост их чувствительности к изменению качества работы логистической системы.</p>
С. 90	С. 66	<p>9. Рост издержек контроля и управления.</p> <p>Вертикальная интеграция ведет к созданию крупной корпорации. Рыночный механизм совершения сделок заменятся внутрифирменной организацией. Если на рынке предприятие самостоятельно определяло свои действия, и величина прибыли зависела только от его действий, то это же предприятие, будучи в составе крупной корпорации, в своих действиях подчиняется указаниям более высокой управляющей инстанции, которая определяет уровень дохода предприятия.</p>

<i>C. 91</i>	<i>C. 67</i>	Таблица ... Анализ достоинств и недостатков вертикальной интеграции хозяйствующих субъектов
<i>C. 92</i>	<i>C. 67</i>	... заинтересованность в эффективности своей деятельности у предприятия снижается и возникает необходимость в создании дополнительных структур управления и контроля в рамках корпорации, что приводит к увеличению соответствующих расходов.
<i>C. 93-98</i>	<i>C. 68-71</i>	<p><i>В условиях вертикальной интеграции усилия компании направляются на усиление централизации в части создания единой планово-бюджетной системы, которая должна обеспечить:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - единую целевую направленность, пропорциональность и сбалансированность всех звеньев; - возможность стратегического и оперативного планирования производства и сбыта; - постоянный контроль выполнения плановых заданий, их корректировку в соответствии с меняющимися условиями; - работу механизмов корпоративного контроля финансовых потоков использования собственных и заемных ресурсов, образования единых инвестиционных и иных фондов и пр. <p><i>В то же время важным направлением преобразований в вертикально интегрированной компании является переход в ее деятельности на принципы разумной децентрализации управления производственными процессами при одновременной жесткой централизации управления финансовыми потоками, организации финансового контроля деятельности дочерних предприятий.</i></p> <p><i>Принцип разумной децентрализации управления производством предполагает разделение полномочий в принятии решений. Часть решений остается на стратегическом централизованном уровне, а часть — на оперативном децентрализованном уровне. При этом следует учитывать, что вертикально интегрированная компания должна решать на централизованном уровне вопросы стратегического планирования производства, выработки единой политики в различных сферах производственной деятельности и ее всестороннего обеспечения, в том числе инвестиционного развития инновационной инфраструктуры. В то же время вопросы непосредственного создания производственных инноваций находятся на децентрализованном оперативном уровне отдельных предприятий, следует проводить детальный анализ перспективных направлений развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях интеграции.</i></p>

		<p><i>Основными задачами развития отечественных машиностроительных компаний как интегрированных структур отрасли в современных условиях является ускорение внедрения в производство и продвижение на рынок наиболее эффективных высококачественных, экологически чистых в производстве, наукоемких, конкурентоспособных промышленных изделий и технологий.</i></p> <p><i>Эти проблемы тесно связаны между собой, их решение возможно лишь на основе комплексного подхода с учетом не только научно-технических, но и экономических (в первую очередь маркетинговых), правовых, организационно-управленческих и социальных аспектов.</i></p> <p><i>Основным направлением развития отечественной машиностроительной промышленности в XXI веке должен стать путь научно-технических инноваций в сочетании со скорейшим внедрением на рынке при достаточных объемах производства высококачественной, наукоемкой, высокотехнологичной продукции, конкурентоспособной на мировом рынке.</i></p> <p><i>Очевидно, что в условиях современной рыночной конкуренции названные проблемы должны решаться на основе комплексного использования и развития научно-технического потенциала и инновационной деятельности в рамках идеологии, формируемой головной организацией интегрированной структуры, с одной стороны. С другой стороны, ... развитие должно осуществляться на принципах разумной достаточности при рациональной экономической, эффективной методической и квалифицированной кадровой базе, обеспечивающих высокую гибкость и адаптивность к наиболее перспективным конъюнктурным изменениям научно-технического развития отрасли на базе высоких технологий.</i></p> <p><i>Решение проблемы требует консолидации усилий специалистов высшей квалификации в области развития научно-технических инноваций промышленности машиностроения, свободно владеющих как современными достижениями техники создания изделий, элементов, технологий, материалов, систем проектирования и моделирования, адаптированных к современным методам управления качеством, с одной стороны. С другой стороны, специалисты машиностроительной компании как интегрированной структуры отрасли должны хорошо владеть экономическими аспектами маркетинговых исследований (включая зарубежные рынки), конкурентоспособности продукции на ближнюю и далекую перспективу, оценки экономической эффективности продукции, с учетом фаз разработки, производства и использования (эксплуатации), обеспечивать диверсификацию деятельности в наиболее перспективных направлениях развития.</i></p> <p><i>Наряду с этим должны привлекаться, формироваться и развиваться кадры, работающие в области фундаментальных и прикладных исследований научно-технических инноваций одновременно хорошо владеющие как технико-технологическими, так и экономическими и правовыми аспектами продвижения указанной продукции на рынок. Всего этого возможно добиться не только за счет роста инвестиционных вложений, но и за счет формирования новых</i></p>
--	--	--

		<p>более эффективных организационных структур. В первую очередь за счет формирования рациональной кооперации предприятий отрасли, входящих в единую технологическую цепочку. Всего этого можно добиться только при соответствующем развитии инновационной инфраструктуры.</p> <p>В качестве основных направлений развития инновационной инфраструктуры отечественных машиностроительных компаний в современных условиях интеграции следует признать обеспечение выполнения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - государственного заказа как одного из ключевых механизмов прямого стимулирования спроса на разработки и производство продукции машиностроительной отрасли; - совершенствование систем серийного производства высококачественной продукции на внутренний рынок (включая повышение эффективности размещения заказов, разработку и реализацию системы совершенствования структуры серийного заказа, повышение роли компаний в формировании и реализации технической политики в отрасли и т.д.); - повышение экспортного потенциала отрасли, ... - освоение технологий смежных отраслей в условиях вертикальной интеграции. <p>Пропорции направлений развития определяются составом факторов и проведенным на их основе анализом перспективных направлений развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях интеграции, в зависимости от достигнутого уровня и направлений развития компании, характера конкурентной среды и тенденций рыночного развития.</p> <p>...</p> <p>Для выявления уровня развития инновационной инфраструктуры на фоне основных видов деятельности вертикально интегрированных компаний необходимо рассмотреть вопрос формирования критериев эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний.</p>
С. 98-105	С. 72-77	<p>... критериев эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний</p> <p>При формировании критериев эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний, воспользуемся мультипликационными эффектами развития вертикально интегрированных предприятий.</p> <p>С точки зрения критериев эффективности макроэкономические возможности и преимущества вертикально интегрированного производства исследованы и изучены недостаточно. Создаваемые критерии должны охватывать различные стороны хозяйственной жизни вертикально интегрированных компаний.</p> <p>Мировой опыт свидетельствует, что единственный ведущий к успеху путь к становлению конкурентоспособных промышленных структур - концентрация капитала и производственных мощностей, их интеграция по вертикальному технологическому принципу. При этом</p>

		<p>формирование мультипликаторов, характеризующих вертикальную интеграцию компаний, определяется следующими общими предпосылками.</p> <p><i>Во-первых</i>, это обеспечение контролируемыми источниками сырья, контроль над рынками конечной продукции, при этом появляется возможность применить единые стандарты качества и контролировать их соблюдение на всех стадиях добычи и переработки сырья.</p> <p><i>Во-вторых</i>, при вертикальной интеграции предприятий в единый холдинг, существует возможность экономии на масштабах производства благодаря концентрации капитала и производства, единой инфраструктуре, возможности маневрирования капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции.</p> <p><i>В-третьих</i>, в некоторых случаях вертикальная интеграция открывает доступ к новым технологиям и сетям продвижения товара на рынок.</p> <p><i>В-четвертых</i>, такая интеграция повышает эффективность производства за счет снижения транзакционных издержек (управленческие расходы, потери от адаптации, затраты на поиск выгодного партнера и др.) и уменьшения косвенного налогообложения промежуточных продуктов производства. Следовательно, себестоимость конечной продукции будет на порядок ниже, чем у самостоятельных предприятий-конкурентов, которые вынуждены покупать сырье у поставщика не всегда по доступным ценам.</p> <p><i>В-пятых</i>, технологические процессы предполагают участие десятков смежных отраслей. Таким образом, комплекс оказывает мультипликативный эффект на другие подразделения (дочерние предприятия), а потому их развитие и, следовательно, вопрос инвестирования играют стратегическую роль в развитии корпорации.</p> <p><i>В общем смысле</i>, система вертикальной интеграции эффективнее, чем горизонтальная, поскольку в значительной мере система вертикальной интеграции компании значительно влияет на динамику и качество промышленного роста, интегрированный капитал совершает свой кругооборот быстрее, чем сумма частных.</p> <p><i>Экономическая эффективность</i> вертикально интегрированной компании обеспечивается, прежде всего, за счет двух основных факторов:</p> <p>экономии издержек, обусловленной масштабами производства;</p> <p>экономии на транзакционных издержках, связанных с заключением и сопровождением контрактов со сторонними подрядчиками и исполнителями.</p> <p><i>В соответствии с алгоритмом</i> инвестиционного развития инновационной инфраструктуры машиностроительных компаний в условиях вертикальной интеграции (рис. ...) сформируем частные показатели эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний.</p> <p>...</p> <p><i>Первым из частных показателей</i> является степень покрытия инновационной инфраструктурой</p>
--	--	--

		<p>компаниям спектра решаемых ею задач:</p> $f_1 = \frac{Z_i}{Z} \quad (1)$ <p>где Z_i — количество задач вертикально интегрированной компании, охваченных инновационной инфраструктурой, Z - общее количество решаемых вертикально интегрированной компанией задач. Выше было показано, что вертикальная интеграция хорошо реализуется при подготовленной инфраструктуре. В то же время существенным ограничением (недостатком) вертикальной интеграции является снижение гибкости в смене технологии, увеличение времени разработки и внедрения на рынок новой продукции. Уровень готовности инновационной инфраструктуры к решаемым вертикально интегрированной компанией задачам и демонстрирует критерий (1). В процессе предыдущего рассмотрения также было показано, что одной из проблем вертикальной интеграции является проблема балансировки мощностей на каждом этапе цепочки ценностей. В полной мере это относится к инновационной инфраструктуре. Поэтому в качестве второго частного критерия эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний предложена степень сбалансированности инновационной инфраструктуры компании:</p> $f_2 = \sum_{k=1}^N \left(\frac{I_k}{Q_k} - \frac{I}{Q} \right)^2 \quad (2)$ <p>где Q_k - выручка вертикально интегрированной компании по k-му направлению деятельности, I_k - приведенный уровень инвестиций в инновационную инфраструктуру вертикально интегрированной компании по k-му направлению деятельности, Q - средняя выручка вертикально интегрированной компании по k направлениям деятельности, I - средний приведенный уровень инвестиций в инновационную инфраструктуру вертикально интегрированной компании по k направлениям деятельности. Очевидно, что чем меньше будет разрыв между текущими и средними индексами, тем меньше будет сумма квадратов их отклонений (2), и тем эффективнее будет функционирование инновационной инфраструктуры. Большое значение имеет не только сам факт инвестирования средств в инновационную инфраструктуру, но и уровень синхронности интеграционных процессов в основной деятельности компании и в развитии инновационной инфраструктуры:</p> $f_3 = \sum_{k=1}^N (t_{rk} - t_{ik}) \cdot p_k \quad (3)$ <p>где t_{rk} - момент времени запуска (обновления) k-го направления основной деятельности компании,</p>
--	--	---

		<p>t_{ik} - момент времени запуска k-го направления инновационной инфраструктуры компании, p_k — весомость k-го направления деятельности компании с точки зрения перспективного развития.</p> <p>Очевидно, что подготовка инновационной инфраструктуры k-го направления должна предшествовать реализации соответствующего основного направления деятельности и существует оптимальный временной разрыв между ними, что и демонстрирует критерий (3). С точки зрения главного предназначения инновационной инфраструктуры важным является локальный критерий, отражающий уровень влияния инвестирования инновационной инфраструктуры на основные социально-экономические показатели компании:</p> $f_4 = \sum_{k=1}^N \frac{\Delta W_k}{\Delta I_k} \quad (4)$ <p>где ΔW_k - приращение прибыли по k-му направлению деятельности компании, ΔI_k - приращение инвестиций в инновационную инфраструктуру по k-му направлению деятельности компании.</p> <p>Очевидно, что чем выше будет сумма рассматриваемых индексов (4), тем эффективнее реализация инновационной инфраструктуры.</p> <p>На основе перечисленных частных показателей с учетом параметров их оптимизации ($f_1 \rightarrow 1, f_2 \rightarrow 0, f_3 \rightarrow \Delta t_{opt}, f_4 \rightarrow \max$) сформируем комплексный критерий эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний:</p> $F = \frac{f_1 \cdot f_4}{f_2 \cdot (f_3 - \Delta t_{opt})} \cdot T \cdot S \quad (5)$ <p>где T - средний период жизни инновационной инфраструктуры компании, S - ... унификации инновационной инфраструктуры компании.</p> <p>Как видно из выражения (5) в его составе помимо частных критериев (1)-(4) включены показатели, которые характеризуют основную экономическую эффективность вертикально интегрированной компании за счет двух основных факторов:</p> <p>экономии издержек, обусловленной масштабами производства - через параметр унификации инновационной инфраструктуры компании S;</p> <p>экономии на транзакционных издержках, связанных с заключением и сопровождением контрактов со сторонними подрядчиками и исполнителями - через средний период жизни инновационной инфраструктуры компании T.</p> <p>Таким образом, предложенная система критериев отражает основные возможности и ограничения инновационной инфраструктуры при вертикальной интеграции и демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - степень покрытия инфраструктурой компании спектра решаемых ею задач; - степень сбалансированности инновационной инфраструктуры компании;
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - уровень синхронности интеграционных процессов в основной деятельности компании и в развитии инновационной инфраструктуры; - уровень влияния инвестирования инновационной инфраструктуры на основные социально-экономические показатели компании; - экономию издержек, обусловленную масштабами производства (через параметр унификации инновационной инфраструктуры компании); - экономии на транзакционных издержках, связанных с заключением и сопровождением контрактов со сторонними подрядчиками и соисполнителями (через средний период жизни инновационной инфраструктуры компании). <p>С использованием сформированных критериев эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний (1)-(5) построим модель сбалансированного развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний машиностроительного комплекса.</p>
С. 110-113	С. 80-82	<p>В качестве наиболее распространенных матричных моделей рассмотрим модели: SPACE, Мак-Кинсей, Томпсона и Стрикланда, БКГ, Артура Д.Литтла, Хофнера—Шенделя.</p> <p>Модель SPACE включает оценку:</p> <ul style="list-style-type: none"> - финансового положения компании, - конкурентных преимуществ компании, - привлекательности отрасли, - стабильности среды. <p>Модель Мак-Кинсей оценивает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - привлекательность отрасли, - конкурентный статус фирмы, - вклад компании в бизнес (объем продаж). <p>Модель Томпсона и Стрикланда рассматривает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - темп роста рынка в целом, - конкурентную позицию компании. <p>Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) позволяет оценить:</p> <ul style="list-style-type: none"> - привлекательность отрасли (рост рынка в целом), - конкурентную силу компании (относительная доля рынка), - вклад в бизнес компании (объем продаж). <p>Модель Артура Д.Литтла предназначена для оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стадий жизненного цикла бизнеса, - конкурентных позиций компании. <p>Модель Хофнера-Шенделя дает возможность исследовать:</p>

		<p>- стадию жизненного цикла бизнеса, - конкурентный статус фирмы, - вклад в бизнес компании (объем продаж).</p> <p>Проведенный анализ показывает, что наиболее существенные проработки выбора стратегий в конкретной обстановке в части инноваций (поскольку нас интересует стратегическая роль инновационной инфраструктуры) сделаны в матрице Артура Д. Литла (ADL/LC). Поэтому рассмотрим подробнее перечень стратегий, предлагаемых фирмой ADL:</p> <p>Стратегия А - обратная интеграция, Стратегия В - развитие бизнеса за рубежом, Стратегия С - развитие производственных мощностей за рубежом, Стратегия D - рационализация системы сбыта, Стратегия Е - наращивание производственных мощностей, Стратегия F - экспорт той же продукции, Стратегия G - прямая интеграция, Стратегия H - неуверенность, Стратегия I - начальная стадия развития рынка, Стратегия J - лицензирование за рубежом, Стратегия K - полная рационализация, Стратегия L - проникновение на рынок, Стратегия M - рационализация рынка, Стратегия N - методы и функции эффективности, Стратегия O - новые продукты / новые рынки, Стратегия P - новые продукты / те же рынки, Стратегия Q - рационализация продукции, Стратегия R - рационализация ассортимента продукции, Стратегия S - чистое выживание, Стратегия T - те же продукты / новые рынки, Стратегия U - те же продукты / те же рынки, Стратегия V - эффективная технология, Стратегия W - традиционная эффективность снижения стоимости, Стратегия X - отказ от производства.</p> <p>Из 24 вариантов рассмотренных стратегий 9 прямо связаны с организацией и проведением соответствующих НИОКР (I, J, K, N, O, P, Q, R, V). Необходимость ОКР просматривается еще в ряде стратегий (B, C, G, W). Их можно идентифицировать как "техническое сопровождение с существенными элементами ОКР" Таким образом, рассмотрение методов управления портфелем компании по ... Артура Д. Литла демонстрирует, что инновации выступают как</p>
--	--	--

		<p>важнейший стратегический инструмент бизнеса.</p> <p>Исходя из базовых модельных рассмотрений и будем исходить при формировании модели сбалансированного развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний предприятий машиностроительного комплекса.</p> <p>... построенная ... модель сбалансированного развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний предприятий машиностроительного комплекса содержит блоки: инженерного обеспечения, системы качества, логистической системы, кадрового обеспечения, базы данных инноваций, реализации инноваций (НИОКР), автоматизированной системы управления ... и др.</p> <p>... главным требованием к инновационной инфраструктуре в представленной ... модели является ... поддержание баланса между:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработкой и производством, - основным и обеспечивающим производством; -текущими издержками и будущими поступлениями.
C. 114	C. 83	<p>Рис. ... Модель сбалансированного развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний предприятий машиностроительного комплекса</p>
C. 115	C. 82	<p>Таким образом, ... модель сбалансированного развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний предприятий машиностроительного комплекса ...</p>
C. 115-117	C. 50, 68	<p>... многообразие подходов к объяснению вертикальной интеграции ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение ... уровня конкуренции, - повышение эффективности производства ..., - усиление ..., - получение синергетических эффектов ..., - ... рост власти менеджеров ... компании, - концентрация ... и ускорение ..., - снижение транзакционных издержек ..., - снижение логистических издержек ..., ... - единую целевую направленность, пропорциональность и сбалансированность всех звеньев, ... возможность стратегического и оперативного планирования производства и сбыта, постоянный контроль выполнения плановых заданий, их корректировку в соответствии с меняющимися условиями, ... работу механизмов корпоративного контроля финансовых потоков использования собственных и заемных ресурсов,

		образования единых инвестиционных и иных фондов и пр.
<i>С. 117-118</i>	<i>С. 77</i>	<p>...</p> <ul style="list-style-type: none"> - степень покрытия инфраструктурой компании спектра решаемых ею задач; - степень сбалансированности инновационной инфраструктуры компании; - уровень синхронности интеграционных процессов в основной деятельности компании и в развитии инновационной инфраструктуры; - уровень влияния инвестирования инновационной инфраструктуры на основные социально-экономические показатели компании; - экономию издержек, обусловленной масштабами производства (через параметр унификации инновационной инфраструктуры компании); - экономии на транзакционных издержках, связанных с заключением и сопровождением контрактов со сторонними подрядчиками и соисполнителями (через средний период жизни инновационной инфраструктуры компании).
<p>Глава 3. Механизм управления процессами создания и развития инновационной инфраструктуры машиностроительного холдинга</p> <p>с. 124-130</p>	С. 84-90	<p>При ... инновационной инфраструктуры ... машиностроительного ... в условиях интеграции будем исходить из программных мероприятий, обеспечивающих ... компании.</p> <p>Во-первых, речь идет о повышении качества основной продукции.</p> <p>Работы по повышению качества необходимо вести на основе интегрированной системы управления обеспечением качества продукции.</p> <p>Главная цель внедрения указанной системы — обеспечить требуемую динамику роста технически возможного и экономически целесообразного уровня качества в соответствии с запросами рынка.</p> <p>На этапе проектирования качество во многом зависит от наличия опережающего задела по разработке новых материалов, конструкций, технологий, нормативной базы на создание новых типов продукции, от развития современных систем автоматизированного проектирования.</p> <p>Для реализации в проектах отработанных новых прогрессивных решений должны внедряться методы имитационного моделирования, совершенствоваться научно-исследовательские лаборатории, способные проводить опережающие эквивалентные испытания в условиях, максимально имитирующих реальные условия эксплуатации, создаваться испытательные стенды комплексного внешнего воздействия.</p> <p>Особое место в обеспечении качества выпускаемой продукции занимает развитие производственной базы предприятия.</p> <p>Основными составляющими, обеспечивающими повышение качества основной продукции, являются:</p>

		<p><i>1. Интенсификация процесса создания перспективных образцов продукции. Этот процесс включает в себя научные исследования, проектно-конструкторские работы и экспериментальную отработку, является одной из главных задач развития предприятия, решение которой позволит в условиях роста сложности и стоимости разработок обеспечить ускоренное продвижение по ключевым направлениям создания новой техники. Главным направлением интенсификации научных исследований является развитие экспериментальной базы, включающее в себя совершенствование экспериментальных стендовых установок, регистрирующей и измерительной аппаратуры, автоматизацию процессов получения и обработки информации. Для проводимых экспериментальных исследований характерны высокие скорости протекания изучаемых процессов. Поэтому традиционные методы проведения эксперимента не позволяют достичь требуемой точности результатов или же выполнить исследования в необходимом объеме. Использование вычислительной техники обеспечивает не только сравнение экспериментальных данных с теоретическими в реальном масштабе времени, но и позволяет создать комбинированные экспериментально-теоретические модели, обладающие повышенной степенью информативности и достоверности. Поэтому автоматизация экспериментальных исследований путем интегрирования ЭВМ с контрольно-измерительной аппаратурой стендовых установок является необходимым элементом интенсификации научных исследований.</i></p> <p><i>2. Совершенствование проектных технологий на основе современных программных комплексов. Опыт работы ведущих конструкторских и исследовательских организаций в мире свидетельствует о возможностях существенного повышения интенсивности разработок и исследований при использовании мощных расчетно-аналитических комплексов на основе современных комплексных программных средств численного математического моделирования сложных газогидродинамических и механических процессов, моделирования процессов функционирования многокомпонентных механических систем, проведения прочностных расчетов проектирования и разработки конструкторской документации.</i></p> <p><i>3. Создание промышленных критических технологий. Для ликвидации наметившегося технологического отставания отрасли от современного мирового уровня.</i></p> <p><i>4. Развитие производственно-технологической базы. Речь идет об инновационном обновлении парка станочного оборудования основного производства, а также о серьезной модернизации и переоснащении других производственных участков: гальванического, термического, пластмассового, заготовительного, инструментального, сварочного, термомодеформационного упрочнения, кузнечно-прессовой штамповки и др. Во-вторых, речь идет о развитии внешнеэкономической деятельности.</i></p>
--	--	--

		<p><i>Основные мероприятия по совершенствованию внешнеэкономической деятельности компании заключаются в следующем:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение комплексного анализа поступающих заявок, определение перспективных направлений работы и конъюнктуры мирового рынка; • формирование устойчивой кооперации предприятий-изготовителей экспортной продукции, проработка и заключение с предприятиями-поставщиками комплектующих рамочные договора на поставку с указанием цен и сроков их действия; • реализация мер по обеспечению технологического и производственного развития обеспечения отрасли для выполнения поставок по всей номенклатуре изделий; • обеспечение возможности (после проведения соответствующих испытаний) повторного использования отдельных узлов и элементов, получаемых в процессе проведения работ по утилизации продукции длительного хранения; • разработка и согласование с заказчиками комплектов необходимой технологической документации для проведения работ на предприятиях компании; • организовать финансирование работ по созданию в ближайшие годы ряда нового поколения экспортной продукции с повышенными характеристиками; • создание системы мониторинга закупок первичного сырья или материалов первичного передела, используемых при производстве отдельных узлов и элементов продукции с целью оптимизации условий приобретения за счет создания конкурентной среды и формирования общих заявок; • решение организационных вопросов по созданию на отечественной базе производства продукции зарубежной разработки. <p><i>В-третьих, повышения финансовой устойчивости компании.</i></p> <p><i>В целях вывода компаний на устойчиво-положительное финансово-экономическое развитие необходимо:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) продолжить работу по увеличению объемов производственной программы; 2) осуществить диверсификацию производства продукции и услуг; 3) повысить рентабельности результатов деятельности с целью увеличения объемов собственных оборотных средств; 4) совершенствовать систему оплаты труда, повышение мотивации к труду, создание зависимости уровня оплаты труда от его результатов и как, следствие, повышение производительности труда и норм выработки на одного работника; 5) оптимизировать организационно-штатную структуру под стоящие задачи и ближайшую перспективу, создать эффективно действующие бизнес-единицы и системы взаимодействия между ними, исключая дублирование в рамках компании; 6) активизация работы по взысканию дебиторской задолженности, прежде всего, просроченной
--	--	---

		<p>к погашению с использованием всех доступных способов, проведение работы по реструктуризации имеющейся просроченной кредиторской задолженности с целью снятия «пиковых» нагрузок и создания условий для ее планомерного погашения;</p> <p>7) совершенствовать системы организации труда, повышение качества работы, усиление контроля соблюдения установленных графиков и сроков выполнения и сдачи работ (НИОКР, серийных и экспортных поставок) и, как следствие, повышение оборачиваемости производственного капитала, снижение незавершенного производства и ускорение получения необходимых финансовых ресурсов;</p> <p>8) повысить фондовооруженность и фондоотдачу производства, в т.ч. за счет переоснащения и модернизации станочного парка.</p> <p>В-четвертых, внедрение современных информационных технологий в управление компанией. Доминирующими тенденциями в развитии информационных технологий в последние годы стали скачкообразное развитие средств вычислительной техники и связи, переход в управлении предприятиями от функциональных методов к процессным.</p> <p>Методической основой деятельности предприятий в таких условиях утвердилась концепция CALS (Continuous Acquisition and Life cycle Support - непрерывная информационная поддержка поставок и жизненного цикла).</p> <p>В настоящее время разработаны и внедрены стандарты (международные ISO и национальные), позволяющие организовать эффективную работу с применением новейших информационных технологий.</p> <p>В-пятых, кадровая политика компании.</p> <p>Управление человеческими ресурсами продолжает оставаться наиболее уязвимым звеном в общей системе управления предприятиями машиностроительного комплекса. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятий, кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией его развития, и быть экономически обоснованной.</p> <p>Эффективное решение кадровых вопросов приведет к увеличению объемов заказов, росту заработной платы сотрудников, повышению конкурентоспособности института в период реформы оборонной промышленности, направленной на концентрацию ресурсов военного, научно-технического и промышленного потенциала. Кадровая политика предприятия - это генеральное направление работы с кадрами, основной целью которого является сохранение и развитие кадрового потенциала, создание ответственного и высокопроизводительного коллектива, способного решать поставленные перед ним задачи.</p> <p>В-шестых, социальное развитие компании.</p> <p>Огромное значение для развития компании имеет социально-трудовая сфера. В этой области отношений на предприятиях складывается система непрерывного наблюдения за фактическим</p>
--	--	--

		<p>положением дел в социально-трудовой сфере для своевременного выявления и системного анализа происходящих в ней изменений, предупреждения негативных тенденций, ведущих к формированию и развитию очагов социальной напряженности, а также для краткосрочного прогнозирования развития важнейших процессов в этой сфере.</p> <p>В целях совершенствования социальной сферы на предприятиях компаний рассматриваются следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение непрерывного мониторинга социально-трудовой сферы отношений; • решение проблемы кадрового обеспечения за счет оптимизации организационно-штатной структуры, привлечения молодых, высокообразованных и перспективных специалистов; • повышение заработной платы сотрудникам предприятий до приемлемого уровня; • поддержка молодых семей на предприятиях; • разработка и создание в компании долгосрочной программы социальной поддержки с целью обеспечения предприятий человеческими ресурсами; • повышение производительности труда за счет внедрения современных комплектов программного моделирующего и конструкторского обеспечения, вычислительной техники.
С. 131-138	С. 91-97	<p>Разработанная система управления ... развития инновационной инфраструктуры компании в условиях интеграции построенная на принципах множественных обратных связей, обеспечивающих сбалансированное развитие инновационной инфраструктуры, по всем направлениям деятельности компании (блоки 7-9, 12-14, 17-19). При этом каждый из перечисленных блоков обеспечивает N направлений деятельности компании, выделенные при формировании критериев эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний (1)-(5). Управление инвестированием развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний осуществляется не только с учетом внутренних, но и внешних прямых и косвенных факторов (блоки 1, 2, 4, 5, 6, 10, 11, 15, 16, 20, 21-25). При этом для развития инновационной инфраструктуры используются как внутренние (блок 9), так и внешние (блок 3) источники инвестирования.</p> <p>... модель сбалансированного развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний предприятий машиностроительного комплекса (рис. ...) призвана обеспечить восстановление работоспособность промышленного комплекса ..., ... модель системы управления ... инновационной инфраструктуры ... (рис. ...) призвана обеспечить ... стабильность деятельности ... путем ... перераспределения ресурсных ... 7 ..., 12-14, 17-19. Современное состояние отрасли отечественного машиностроения характеризуется тем, что единая когда-то система связанных в технологическую цепочку специализированных производств, рассчитанных на массовый выпуск изделий, распалась на отдельные предприятия. Взаимодействие между ними осуществляется теперь на коммерческой основе при полном</p>

		<p>отсутствии возможности внешнего регулирования многих ценовых показателей. Высокий уровень цен на продукцию смежников создает ситуацию, когда продукция конечных разработчиков и производителей становится неконкурентоспособной на внешнем рынке, ограничивает возможности закупок для нужд внутреннего рынка</p> <p>Существующий уровень финансирования технического перевооружения предприятий не останавливает старения их производственных фондов.</p> <p>С точки зрения комплексного подхода выделяют две группы факторов, негативно влияющих на состояние и перспективы развития предприятий отрасли:</p> <ul style="list-style-type: none"> • внешние факторы - недостаточный объем внутреннего заказа, недостаточные объемы и отсутствие эффективной политики бюджетных ассигнований на техническое перевооружение, отсутствие льготного кредитования НИОКР и серийного производства; • внутренние факторы — снижение управляемости отрасли, ослабление кооперационных связей, неконтролируемый рост цен на продукцию смежников, снижение кадрового потенциала, отсутствие собственных оборотных средств. <p>Анализ мирового опыта структурных преобразований промышленности в условиях сокращения объемов закупок продукции показывает, что одним из основных путей развития системообразующих отраслей - концентрацию, объединение предприятий в вертикальные интегрированные структуры.</p> <p>Приоритетными целями создания вертикальной интегрированной структуры предприятий машиностроительного комплекса являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обеспечение разработки и устойчивого серийного производства продукции для внутреннего рынка и реализация программ комплексного восстановления инфраструктуры; • повышение экспортного потенциала отрасли и обеспечение внешнеэкономического развития государства в рамках поставок машиностроительной продукции в зарубежные страны; • сохранение и развитие базовых отечественных технологий разработки и производства машиностроительной продукции; • повышение управляемости, экономической устойчивости и мобильности компаний за счет стабилизации кооперационных связей, внедрения передовых технологий, концентрации ресурсов и производственных мощностей <p>Основным конечным продуктом вертикальной интегрированной структуры является машиностроительная продукция. Состав интегрированной структуры определяется сложившимся разделением производственного цикла изготовления продукции.</p> <p>При фундаментальном подходе к построению интегрированной научно-производственной структуры необходимо иметь в ее составе предприятия-разработчики основных элементов продукции, предприятия-разработчики производственных технологий и оборудования, ведущие серийные предприятия-изготовители</p>
--	--	--

		<p><i>В целом создание интегрированной структуры ... позволяет осуществить:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>формирование и реализацию рациональной технической политики в области поддержания серийного производства продукции и координацию процессов технологического развития отрасли;</i> • <i>поддержание и совершенствование необходимого перечня директивных технологических процессов (комплекса базовых технологий), обеспечивающих возможности страны по ведению всего цикла производства основного массива машиностроительной продукции;</i> • <i>привязку программ технического перевооружения к работам по подготовке серийного производства современных и разрабатываемых изделий;</i> • <i>уменьшение разрыва между уровнем и объемами текущего производства и требованиями внутреннего рынка;</i> • <i>формирование программ обеспечения и развития унифицированной системы поставок материалов и комплектующих кооперации второй-третьей очереди;</i> • <i>решение задач организации серийного производства и повышения конкурентоспособности продукции на внешнем рынке на основе формирования единой технической политики и развертывания устойчивых кооперационных связей в рамках совместного выполнения внутренних и экспортных поставок, а также снижение затрат на подготовку и ведение производства на основе эффективного использования бюджетных средств и их консолидации с поступлениями от экспорта.</i> <p><i>Комплексный подход к инвестированию инновационной инфраструктуры компании рассматривался с учетом содержания программы развития в условиях вертикальной интеграции (табл. ...).</i></p> <p><i>Таблица ...</i></p> <p><i>Этапы развития программы развития машиностроительной компании в условиях вертикальной интеграции</i></p>
С. 140-142	С.97-99	<p><i>... проблемы ... связаны с ... и ... отсутствию стимулов ... в системе налогообложения. ... сказываются ... неразвитость инфраструктуры аудита нововведений, неготовность ... интегрированных компаний к их созданию и обеспечению взаимодействия со страховыми и венчурными фондами. Осложняют положение также отдаленность перспективы получения прибыли при инвестировании ... инновационной инфраструктуры ...</i></p> <p><i>Таким образом, текущие инвестиционные процессы в машиностроительном комплексе не оказали существенного воздействия на развитие инновационной инфраструктуры. Основные причины сложившегося положения заключаются в следующем.</i></p> <p><i>Во-первых, как внутренне, так и внешнее инвестирование не носило инновационной направленности.</i></p> <p><i>Во-вторых, не было системы отбора наиболее эффективных, конкурентоспособных</i></p>

		<p>нововведений в инфраструктуре.</p> <p>В-третьих, фактически отсутствуют дополнительные меры стимулирования участия инвесторов в инновационном процессе развития инфраструктуры.</p> <p>Эти и другие проблемы предопределили необходимость комплексного их решения.</p> <p>Необходимость систематизации и комплексности решения возникающих проблем инновационного инвестирования инфраструктуры связана с ресурсным обеспечением процесса инновационного инвестирования. ... Исследования показывают, что ... должен осуществляться только при наличии (создании) системы отбора наиболее эффективных и конкурентоспособных нововведений, системы мотивации внутренних и внешних инвесторов, венчурных и страховых компаний к инвестированию, ... структур, которым будут делегированы права по отслеживанию хода выполнения НИОКР с дальнейшим обоснованием и рекомендацией инвестирования.</p> <p>..., комплексное решение проблем повышения эффективности всех составляющих инвестиционного механизма на качественном уровне призвано ускорить развитие инновационных процессов в инфраструктуре компаний и благодаря этому позволит как частным инвесторам, так и корпорациям включиться в процесс увеличения собственной прибыли с одновременной стимуляцией развития экономики вертикально интегрированных компаний.</p> <p>На количественном уровне реализация комплексного подхода, к ... инновационной инфраструктуры компании в условиях ... интеграции обеспечивается динамичным перераспределены инвестиций в зависимости от складывающихся и прогнозируемых соотношений инновационного развития организации, ... дисбаланса ее основной деятельности и инновационной инфраструктуры, ... складывающихся условий рыночной конкуренции в соответствии с выработанными критериями эффективности (1)-(5).</p>
C. 143-144	C. 99	<p>... большое значение имеет ориентация на наиболее приоритетные направления проблем управления инвестиционной деятельностью при работе с инновационной инфраструктурой компании. К этим направлениям относятся следующие.</p> <p>Во-первых, обеспечение выпуска новой конкурентоспособной продукции.</p> <p>Во-вторых, обеспечение современными средствами коммуникаций, транспорта и связи, создание и модернизация транспортных и информационных сетей.</p> <p>В-третьих, обеспечение развития высоких технологий производства, конкурентоспособных на мировых рынках и обеспечивающих импортозамещение товаров.</p> <p>В-четвертых, развитие ресурсосберегающих и экологически чистых технологий.</p>
C. 146	C. 100-101	<p>На рис. ... представлена ... динамика развития кадрового потенциала среднестатистического научно-производственного машиностроительного предприятия при его интеграции в компанию, активно развивающую инновационную инфраструктуру.</p> <p>Расчеты показывают, что благодаря вертикальной интеграции компании средняя численность</p>

		<p>руководящего состава предприятия (включая головное предприятие) сократится примерно на 14% (всего доля этой категории уменьшится на 4,6% до уровня 11,0% от общей численности).</p> <p>...</p> <p>В то же время количество квалифицированных рабочих возрастет в 1,5 раза (всего доля этой категории увеличится на 5,9% до уровня 21,1% от общей численности). Этот расчет является ярким свидетельством восстановления баланса между основной производственной деятельностью компании и ее инновационной инфраструктурой.</p> <p>На рис. ... продемонстрированы динамика ... основной деятельности среднестатистического научно-производственного машиностроительного предприятия (в условных денежных единицах).</p>
C. 146	C. 100	Рис. динамика развития кадрового потенциала среднестатистического научно-производственного машиностроительного предприятия ...
C. 147	C. 103	Рис. ... изменения кадрового потенциала ...
C. 148	C. 102	Рис. Динамика ... результаты основной деятельности среднестатистического научно-производственного машиностроительного предприятия ...
C. 148	C. 101	Проведенные оценки показывают, что после реализации этапа форсированного развития ... компании (и стабилизации ... инновационной инфраструктуры) возникает замедление темпов роста, ... подтверждает необходимость реализации следующего этапа деятельности компании - выхода на опережающие темпы развития за счет опережающих темпов развития инновационной инфраструктуры, обеспечивающих конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе развития компании.
C. 149-150	C. 104-105	<p>Рис. Динамика изменения основных финансовых показателей машиностроительного предприятия, при его вхождении в вертикально интегрированную структуру</p> <p>Таким образом, предложенная ... управления инвестициями в развитие инновационной инфраструктуры компаний машиностроительной отрасли в условиях вертикальной интеграции направлена на развитие научно-технического потенциала компании и предусматривает реализацию следующих организационно-технических мероприятий, связанных с основными направлениями деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> развитие научного и конструкторского потенциала; повышение эффективности размещения серийных заказов; формирование и координацию реализации технической политики в области разработок, поддержания серийного производства продукции и координации процессов технологического развития отрасли; решение задач организации серийного производства и повышения конкурентоспособности продукции машиностроения на внешнем рынке на основе формирования единой технической политики и развертывания устойчивых кооперационных связей в рамках совместного

		<p>выполнения внутренних и экспортных поставок. ... выполнение программы развития компании может быть осуществлено только при создании интегрированной структуры по разработке и производству машиностроительной продукции.</p>
<p>Глава 4. Анализ эффективности управления развитием инновационной инфраструктуры машиностроительного холдинга в различных условиях его функционирования С. 153-161</p>	<p>Б.И Кудрин, В.К. Буторин, А.В. Щепетов СТРУКТУРНО-ПАРАМЕТРИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЗАДАЧАМ МОДЕРНИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИИ И РЕКОНСТРУКЦИИ ПРОИЗВОДСТВА // Вестник КемГУ. 2005. - №3 - С. 1-6</p>	<p>Базовым понятием системного анализа является понятие "жизненного цикла". Обычно, под жизненным циклом производственной системы ... понимают время существования системы, в которое она выполняет функции, определяемые её внешними дополнениями. Внешними дополнениями производственной системы являются: целевая функция, включающая приоритетно по значимости ранжированные частные или локальные значения ее компонент; система численных критериев, на основе которых определяется полнота и качество выполнения целевой функции; допустимые изменения значений входных ресурсов (значения ресурсной функции), требования к выходным параметрам; заданные законы управления, при помощи которых реализуется целевая функция производственной системы в условиях, когда функционирование системы определяется не только её закономерностями и свойствами по преобразованию входного ресурса в выходной продукт; законы, по которым формируется реакции системы для компенсации внешних и внутренних помех и возмущений (или адаптацией системы к воздействиям внешней среды). Мерой качества адаптации производственной системы является выполнение значений целевой функции с точностью до заданных критериев. Рассматривая и анализируя процедуры адаптации, следует уточнить вид и состав компонент, входящих в целевую функцию системы. Традиционные виды представления целевой функции, например, в экономической литературе, связывают с максимизацией прибыли на заданном ограниченном или неограниченном интервале времени. Такое отношение к системным вопросам можно объяснить, на наш взгляд, недостаточным вниманием к системным проблемам и недостаточной квалификацией исследователей. Основываясь на системных концепциях, ..., можно утверждать, что целевая функция производственной системы имеет принципиально другой вид – максимизация времени жизненного цикла системы при обязательном выполнении за время ее существования заданных значений критериев. В некоторых работах такой вид целевой функции называют глобальным ее видом. Такое представление целевой функции во многом объясняет и обосновывает целесообразность функций адаптации, причем необходимость выработки и реализации адаптационных процедур обусловлена необходимостью требований по обеспечению живучести системы, связи которых с управляемостью и наблюдаемостью приведены на рисунке ...</p>

		<p><i>Рис. ...</i></p> <p>...</p> <p><i>свойство управляемости – возможность приведения путем управленческих воздействий из известного текущего состояния в требуемое заданное состояние за фиксированное время или за заданное конечное число шагов управления (воздействий);</i></p> <p><i>свойство наблюдаемости – возможность получения достоверной информации об управляемой системе за любой интервал времени, предшествующий заданному или текущему;</i></p> <p><i>свойство адаптации – изменение структуры и параметров, включая изменение самой структуры управления для выполнения глобальной и локальной целей, причем, свойство топологической адаптации состоит в пространственно-временном изменении (настройке) структуры производства, то есть технологических агрегатов, транспортных коммуникаций, направления, интенсивности и иных параметров ресурсного, информационного и энергетического характера. В реальном производстве ... глубоких обратных связей пооперационного контроля, диагностики состояния производства в каждый момент времени и наличии возможности простой компенсации различных неустойчивых технологических и организационных режимов.</i></p> <p><i>... при выработке требований и анализе состояния ... управляемой системы следует учитывать качество выработки и реализации процедур, обеспечивающих ...</i></p> <p><i>... В основу алгоритма должна быть положена корректная информационная модель, проблемно-ориентированная на получение достоверной информации о состоянии ... производства, включая данные оперативных заданий и данные об отклонениях при их реализации ...</i></p> <p>...</p> <p><i>В частности ... при использовании организационно-экономической модели ..., потери производства группируются по следующим признакам:</i></p> <p><i>по технологическим агрегатам, реально находящимся на различных стадиях жизненного цикла ...;</i></p> <p><i>по транспортным операциям и межоперационным перемещениям ...;</i></p> <p>...</p> <p><i>по типам технологического передела ..., ориентированного на общие и уникальные технологические режимы ... обработки проката;</i></p> <p><i>по классифицируемым состояниям производства (нормальное, нештатное, аварийное), определяемого по внешним и внутренним показателям производства - снабжение, качество исходных материальных и энергетических ресурсов, состояние агрегатов и транспортных коммуникаций</i></p> <p><i>... после применения специальных вычислительных процедур, формируются пересчетные значения функции потерь, удельных затрат, приведенных затрат по агрегатам, цехам и участкам, Началом реализации выработанных процедур ... следует считать выявление предельно</i></p>
--	--	---

		<p>допустимых нижних значений индекса живучести, при котором система выполняет предписанные ей функции в диапазонах значений, определяемых заданной системой критериев. Очевидно, использование базовых концепций теории управления ... и системных основ понимания процедур структурно-параметрической ..., позволяет сформулировать базовое положение – модернизация технологии и реконструкция производства ... являются целенаправленными структурно-параметрическими изменениями производства, позволяющими без изменения номенклатуры выпускаемых продуктов (или с требуемыми изменениями) обеспечить выполнение заданных внешних ограничений ... критериев...</p> <p>... модернизация технологии и реконструкция производства ... являются частью заданных процедур его адаптации ... к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования. ... модернизация технологии ... процессы параметрических изменений, ... реконструкция ... структурных ...</p> <p>Обобщая ... подходы, методы структурно-параметрической ..., ориентированные на ... определение целесообразности модернизации технологии и реконструкции производства, ... можно классифицировать следующим образом:</p> <p>изменение параметров элементов системы в допустимых технологией пределах (например, технических характеристик агрегатов или выполняемых на них технологических операций);</p> <p>изменение структуры ... системы (например, посредством исключения технологических или транспортных элементов из обрабатываемого материального потока или введения новых элементов в технологический процесс);</p> <p>изменение параметров свойств и характеристик входных ресурсов, переход на новые виды и типы входных ресурсов, изменение энергетики технологического процесса (например, реализация энергосберегающих технологий, переход на более высококалорийное топливо...);</p> <p>изменение последовательности реализации технологии, введение новых или исключение действующих материальных транспортных и/или информационных коммуникаций;</p> <p>введение или исключение организационно-экономических мероприятий, воздействующих на активные элементы, находящиеся в контурах технологического или организационного управления, которые стимулировали бы допустимые технологией и организацией производства изменения;</p> <p>введение информационных технологий, позволяющих реализовать информационное сопровождение технологии с учетом новых требований (например, информационная модель, позволяющая более точное и достоверное прогнозирование, уменьшение искажений информации, снижение запаздываний, повышение точности анализа и учета);</p> <p>синтез и декомпозиция функций управления, реализуемых активными элементами ... системы, изменение структур стратегического, среднесрочного или оперативного планирования и управления</p>
--	--	---

		<p>... Эффект от реализации процедур адаптации ... проявляется в виде: снижения затрат (материальных, энергетических, информационных) на производство; повышения качества выходных продуктов, следовательно, в повышении конкурентоспособности; выполнения целевой функции ... системы вопросами, ... определяется необходимость модернизации технологии и реконструкция производства, ... принять решение о ... модернизации технологии (параметрическая адаптация), ... реконструкции производства (структурная адаптация). ... значение в анализе затратной ... функции должно уделяться формированию корректных критериев, имеющих не только технологический и экономический, но и организационный смысл. Критерий эффективности структурной или параметрической адаптации должен формироваться в ... вход-выходных ... определяющих технологию организации производства Изложенные системные концепции позволяют на содержательном, а при необходимости и на количественном уровне, описать функционирование производственной системы ..., сформировать требования к составу и структуре ... анализа, предшествующему разработке, оценке целесообразности и эффективности набора процедур структурно-параметрической адаптации</p>
<p>С. 173-175</p>	<p>А.Н. АСАУЛ, В.И. ПАВЛОВ, Ф.И. БЕСКИЕРЬ, О.А. МЫШКО. МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРАЦИИ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СПб.: Гуманистика, 2006 - С. 259-264</p>	<p>Опираясь на мировой опыт корпоративного хозяйствования, исследуемый во ... зарубежных и ... отечественных научных ... можно выделить следующие подходы по оценке Подход, ... теория финансового менеджмента, предполагает следующие основные мотивы объединения в корпоративную структуру: синергетический эффект, когда при слиянии стоимость укрупненной организации превосходит сумму стоимостей сливающихся организаций). Одной из возможных оценок (синергетического эффекта может быть чистый приведенный доход и его приращение в результате создания корпоративной структуры; операционная экономия за счет устранения дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции; экономия в связи с ростом масштабов производства приводит к снижению затрат, более эффективному использованию ресурсов; экономия на налоговых платежах, обусловленная интеграцией с организацией, имеющей налоговые льготы; приобретением убыточной организации для снижения своих высоких доходов; ростом амортизационных отчислений при слияниях (что уменьшает налогооблагаемую базу). Покупка активов по рыночной цене, значительно меньшей, чем их восстановительная</p>

		<p>стоимость. При этом приобретающая организация полагает, что присвоение сторонней «дешевой» организации в большей мере отвечает ее перспективным целям, чем, например, развертывание аналогичного производства. Очевидно, что экономия на слиянии становится осязаемой, если руководство базовой организации находит эффективные способы использования новых активов.</p> <p>Возможность использования временно свободных денежных фондов при дефиците привлекательных инвестиционных возможностей (часто финансовые менеджеры идут на покупку чужих акций вместо того, чтобы увеличивать дивиденды акционеров или выкупать собственные акции);</p> <p>диверсификация, ведущая к росту стоимости корпорации и обеспечивающая снижение корпоративных рисков и направленная на завоевание долговременных конкурентных преимуществ.</p> <p>Подход, связанный с обеспечением конкурентных преимуществ, обусловленных: качеством (потребительские характеристики) и ценой продукции (работ, услуг); инновационным потенциалом, достаточностью производственных и сбытовых мощностей; наличием долгосрочной стратегии деятельности, обеспечивающей сохранение или рост объемов продаж; наличием идеологии и корпоративной культуры.</p> <p>...</p> <p>Главное положительное качество рассматриваемого подхода – увязка эффективности деятельности корпорации с оптимизацией межкорпоративных и внутрикорпоративных связей, с подбором «наиболее ценных» (в плане создания перспективных конкурентных преимуществ) цепочек взаимодействия с поставщиками, сбытовиками и покупателями. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из этих цепочек отдельные элементы, можно существенно повысить конкурентоспособность корпорации.</p> <p>Подход, ... теории транзакционных издержек, концентрирует внимание на возможности разных форм экономии на основе заключения долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность.</p> <p>В соответствии с теорией транзакционных издержек, в качестве наиболее важного интеграционного фактора выступают специфические активы взаимодействующих организаций, т.е. конкретные характеристики ресурсного потенциала (основных фондов, кадров, ноу-хау), обеспечивающие эффективность кооперации: узкая специализация оборудования, на котором произведенная продукция может иметь сбыт только в рамках интегрированной структуры; близость расположения смежных производств; наличие взаимодополняющих специализаций рабочей силы и сложившейся кооперации в области инноваций.</p> <p>Ряд положений рассматриваемой концепции может быть учтен при анализе эффективности</p>
--	--	--

		<p>российских интегрированных структур.</p> <p>Во-первых, необходимо рассмотрение технологических условий производства организаций, инициирующих интеграцию, прежде всего, в период проработки и заключения контрактных отношений. Во-вторых, целесообразна тщательная проработка системы контрактных взаимоотношений, охватывающих основные аспекты совместной деятельности (включая финансовый, научно-технический, бытовой и т.д.). В-третьих, наличие общей (консолидированной) собственности выступает существенным гарантом реализуемости контрактных отношений. В-четвертых, из числа показателей экономической эффективности интеграции нельзя исключать максимизацию прибыли и минимизацию затрат.</p> <p>Однако следует отметить определенную ограниченность данного подхода при анализе эффективности экономической интеграции. При этом, во-первых, исчезает акцент на перспективное взаимодействие партнеров, на возможное изменение технологических и экономических условий производства в результате появления новых целевых установок и реализации совместных долгосрочных программ. Во-вторых, фактически не принимается во внимание такой важный интеграционный фактор, как возможность совместного управления финансовыми ресурсами, взаимодействие финансовых институтов и организаций (рассмотрение проблемы идет под углом зрения кооперации «поставщик – потребитель», «производство – сбыт»). В-третьих, эффективность совместной деятельности оценивается лишь по критерию «прибыль–затраты».</p> <p>Подход, направленный на формирование взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений. В последние годы в экономике России и Украины наблюдается отход от традиционной практики постоянной смены поставщиков (в погоне за минимальной ценой). Создаются устойчивые кооперационные связи с поставщиками и потребителями как долговременными партнерами.</p> <p>Впервые эффективная интеграция была сформулирована в Японии («кэйрецу»): развитие системы взаимных поставок внутри группы, основанной на доверительных принципах и обеспечивающей экономию транзакционных издержек;</p> <p>налаживание общей сбытовой сети на основе вертикальных связей «производитель-дистрибьютор», нередко обеспечивающей основную часть объемов продаж ...;</p> <p>широкий и интенсивный обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей системы деловых отношений (помощь отдельным организациям, испытывающим финансовые затруднения, ротация управленческих кадров и т.п.);</p> <p>привлечение крупных заемных средств с использованием в необходимых случаях солидарного залога организаций ...;</p> <p>устойчивость финансового положения банка корпорации, проведение им политики долгосрочного инвестирования (хотя инвестиции этого банка не обязательно преобладают в</p>
--	--	---

		<p>инвестиционных ресурсах организаций ...); следование приоритетам высокой жизнеспособности и стабильности в долгосрочном плане, готовность к снижению рисков функционирования за счет определенного снижения уровня рентабельности организаций ...; придание важной координирующей роли «клубу директоров» (директорскому совету), состоящему из руководителей организаций-участников ...; гармонизация внутрикорпоративных трудовых отношений на основе разумной дифференциации доходов.</p>
<p><i>C. 173, 176-177</i></p>	<p><i>C. 260-262</i></p>	<p>... Анализируя деятельность ... можно выделить основные факторы, влияющие на инвестиционный потенциал ... комплекса и определяющие экономическую эффективность диверсификационных программ: уровень конкуренции в ... и возможное появление новых конкурентов; зависимость ... от появления товаров-заменителей; капиталоемкость ... производства; инерционность ... производства, способность ... комплекса реагировать на рыночные изменения; зависимость ... от поставщиков сырья, материалов и конструкций; степень регулирования и контроля ... со стороны государственных органов; выигрыш от привлечения заемных средств, способный существенно увеличить стоимость корпоративной структуры Крупной организации вследствие снижения финансовых рисков легче привлекать кредитные ресурсы под более низкие ставки. Размеры организации, взаимные гарантии ее участников, солидарная ответственность повышают привлекательность корпорации для внешних инвесторов; «переход выгоды» от владельцев долговых обязательств к акционерам (акционеры, по сути, присваивают активы организации-должника, сокращая объем выплат по долгам); дополнительный доход на базе информационного эффекта слияния, что возможно при целенаправленной выдаче на фондовый рынок информации о будущем (явно эффективном) слиянии. Факт слияния (поглощения) часто свидетельствует о недооценке инвесторами потенциальной доходности организации. эффективность управления корпоративной структурой ... необходимо: в каждом случае выявлять, создание каких конкретно конкурентных преимуществ (на каких рынках, среди каких конкурентов) выступает в качестве целевых задач формирования интегрированной структуры; сопоставлять характеристики изучаемой функционирующей (или проектируемой) корпорации и</p>

		<p>других организаций, присутствующих на родственных рынках (качество и цены продукции, работ, услуг; инновационный потенциал; технологический уровень производства, достаточность производственных мощностей и сбалансированность их отдельных элементов; качество менеджмента и его способность принимать решения, реализующие накопленный потенциал конкурентоспособности; уровень развития сбытовой и сервисной сети); полное исследование взаимодействующих технологических цепочек (по поставкам, производству, сбыту, сервисному обслуживанию) и предметные исследования для выявления в каждой цепочке наиболее и наименее ценных компонентов (с точки зрения перспективной стратегии корпорации и обеспечения ее конкурентных преимуществ). Доля продаж соответствующей строительной продукции (ее важно фиксировать до и после создания интегрированной структуры) должна находиться в центре внимания аналитиков; основные принципы и правила делового поведения ... формулировать в ... кодексах (правила, регулирующие отношения внутри ..., формулируются в профессиональных кодексах).</p>
C. 178-179	C. 263-264	<p>На стадии функционирования ... подобного рода индикаторами можно ...: фактическую экономию расходов на содержание управленческого персонала на основе централизации выполнения ряда общекорпоративных функций; динамику отношения общей (по корпорации) величины накладных расходов на одного занятого в составе промышленного производственного персонала ...; динамику абсолютной величины накладных расходов по всем участникам корпорации; среднюю долю накладных расходов в общей величине себестоимости продукции по корпорации в целом. ... «эффектообразующие» факторы, которые можно применить к российским ... интегрированным корпоративным структурам ...: развитие реальных внутриорганизационных связей, включая обмен ресурсами (что должно эмпирически фиксироваться через объемы взаимных кооперационных поставок); наличие общей системы внутрикорпоративного планирования и количественно определенных целевых задач для участников корпорации; ... упор не на уровень и динамику текущей прибыли участников корпорации, а на наращивание инвестиционного потенциала (в том числе из заемных источников) и поддержание в конкурентоспособном состоянии производственного аппарата; оптимизация роли ... должна быть в целом подчиненной ... долгосрочных промышленных инвестиций в ... должна иметь тенденцию к росту). Применение подходов оценки эффективности управления корпоративной структурой зависит от принципов, которыми руководствуются при ... оценке (табл. ...).</p>

<i>C. 179-181</i>	<i>C. 258-259</i>	<p>... критериев эффективности формирования ... корпоративных структур ... следующие: при операционных слияниях основой для определения эффективности является учет комплекса слагаемых будущей синергии с использованием логики: «производственно-хозяйственные составляющие синергии – финансовый результат интеграции»;</p> <p>обобщающим критерием эффективности приобретения признается «ожидаемый чистый выигрыш», равный разности между дисконтированной стоимостью будущих доходов и ценой приобретаемой организации. В соответствии с данным подходом организация-инициатор должна определить свободные потоки денежных средств (разность между прогнозируемым объемом выручки и издержками) после слияния.</p> <p>...</p> <p>Наибольшую сложность представляет оценка будущих потоков денежных средств присоединяемой организации. Считается, что использование данного критерия предпочтительно для оценок долговременных эффектов ...;</p> <p>критерием эффективности интегрирования считается рост прибыли в расчете на одну акцию для акционеров обеих интегрируемых организаций. ... Результаты эмпирических исследований применения вышеуказанного критерия далеко не однозначны. Как правило, поглощающая организация многократно превосходит по размеру приобретаемую и при этом уплачивает премиальную надбавку за акции последней; рыночная стоимость акций покупаемой организации возрастает и в связи с объявлениями о потенциальном слиянии. А значит, можно ожидать повышения удовлетворенности акционеров поглощаемой организации, тогда как выгода (по данному критерию) акционеров базовой корпорации далеко не всегда очевидна; ... издержек поглощающей организации Выплаты акционерам поглощаемой организации могут осуществляться в виде обыкновенных или привилегированных акций, зачета долговых обязательств, денежных средств или комбинаций этих форм. Если при осуществлении сделки в качестве средства платежа используются ценные бумаги, то при расчетах они конвертируются в денежный эквивалент по рыночной стоимости. Аналогичный прием применяется, если поглощающая организация принимает на себя обязательства покупаемой организации; народнохозяйственный критерий оценки эффективности ... Даже если не предвидится ощутимая государственная поддержка, следует убедиться в отсутствии экономических предпосылок для негативного восприятия корпорации ... не только органами власти, но и общественностью. ... существенно влияет ... на конкурентоспособность ...</p>
<i>C. 180</i>	<i>C. 264-265</i>	<p>Таблица ...</p> <p>Принципы оценки эффективности корпоративных структур</p>
<i>C. 182-185</i>	<i>C. 255-256</i>	<p>Отдельную нишу ... занимает контроль эффективности ... деятельности. Это достаточно сложная, интегрированная деятельность с разветвленной внутренней структурой. Структура системы контроля включает горизонтальную и вертикальную Вертикальная ... охватывает</p>

	<p>последовательность процедур контроля, соответствующую единой логике планово-управленческого цикла. Выделяется стратегический ..., тактический ... и оперативный контроль.</p> <p>Стратегический контроль направлен на оценку степени достижения основной (генеральной) цели ..., а также стратегических целей, ставящихся в рамках Он охватывает достаточно длительный промежуток времени (5, 10, 15 лет) и является основным видом контроля итоговых результатов ... деятельности.</p> <p>Тактический контроль оценивает эффективность мероприятий, проводимых в течение непродолжительного отрезка времени (как правило, 1-1,5 года) и может рассматриваться как контроль промежуточных результатов процесса реализации ... стратегии. Этот вид контроля особенно важен для ведения ... деятельности ..., в значительной степени подверженной влиянию изменений рыночной конъюнктуры неизбежным на занимаемых ими сегментах. Цель тактического контроля – своевременная реакция на изменение конъюнктурных условий, особенно на появление лимитирующих и ограничивающих факторов.</p> <p>Оперативный контроль призван оценивать результаты предпринимательской деятельности в течение очень коротких промежутков времени. Это, по существу, постоянный контроль, который можно характеризовать как мониторинг промежуточных результатов</p> <p>Горизонтальная ... системы контроля включает структурно-функциональные результаты ... деятельности</p> <p>Она предусматривает оценку результативности в производственной, коммерческой, финансовой и коммуникативной сферах, образующих единую систему управления корпоративной структурой.</p> <p>В рамках горизонтального контроля рассматриваются дополнительные показатели эффективности, которые не позволяют охарактеризовать совокупную деятельность ... корпорации, но рассматривают возможность контроля и поиска своевременных мер воздействия на отдельные структурные организации с целью достижения единого результата.</p> <p>Являясь неотъемлемой частью процесса управления ..., контроль выполняет две функции: первая предусматривает простую фиксацию величин достигнутых показателей степень их отклонения от запланированных; вторая функция связана с анализом причин возникновения таких отклонений и разработкой мероприятий по преодолению негативных тенденций Эта функция не ограничивается поверхностными объяснениями, но требует углубленных аналитических действий, раскрывающих закономерности течения конкретных рыночных процессов и прогнозных разработок.</p> <p>Обоснованность принимаемых решений зависит от полноты итоговых выводов, качества и уровня проводимого анализа. Для повышения степени обоснованности решений важно классифицировать выводы по их временному влиянию и</p>
--	---

		<p>степени значимости. ... рассматривая каждый из полученных результатов и совокупный, интегрированный результат.</p> <p>В процессе контроля следует использовать определенную совокупность оценочных показателей, выстроенную в соответствии с задачами контроля, обусловленными их положением в структуре контрольных процедур (горизонтальной и вертикальной). Например, на стратегическом уровне, когда оценивается результативность деятельности в длительном периоде и формируются управленческие решения на будущий период, могут быть использованы следующие показатели: степень достижения планируемых результатов; степень использования ситуационных факторов; эффективность методов и техники управления; эффективность стиля управления и внутренних коммуникаций и другие.</p> <p>... контроля эффективности ... деятельности ... результирующие показатели и характеристики, соответствующие целям корпорации. Он является итоговым звеном в последовательных действиях по постановке целей; разработке и реализации мероприятий, направленных на их достижение;</p> <p>контроле полученных результатов, обоснование выводов и рекомендации на перспективу.</p>
<p>Глава 5. Методические рекомендации по обеспечению эффективности системы управления процессами создания и развития инновационной инфраструктуры машиностроительного холдинга</p> <p>С. 190</p>	<p>Тебекин А.В., Касаев Б.С., Менеджмент организации. М. – 260 с., 2008. –</p> <p>С. 115</p>	<p>Планирование как основополагающая функция ... процесс детальной подготовки последовательности и содержания работ по использованию основных видов ресурсов (временных, людских, финансовых, сырьевых, технико-технологических и др.) для достижения поставленных целей. Результатом этого процесса является план.</p> <p>...</p> <p>Планирование предполагает обеспечение системного единства текущих и долгосрочных планов (см. рис. ...).</p> <p>Японская школа менеджмента считает, что на планирование целесообразно выделять до 60% всего ресурса времени. Всесторонняя и детальная разработка планов и подготовка всей необходимой производственной базы позволит за оставшиеся 40% времени своевременно и качественно выполнить заказ любого потребителя.</p>
<p>С. 192-193</p>	<p>С. 119</p>	<p>... следующие принципы планирования</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ранжирование объектов планирования по степени важности и выбор главных. 2. Определение степени актуальности во времени решаемых задач. 3. Разработка различных вариантов планов. 4. Соответствие планов характеру изменений факторов и тенденций внешней среды с учетом ситуативности и возможности адаптации организации (или ее элементов) к происходящим изменениям. 5. Сбалансированность планов по всем видам ресурсов (финансовых, материальных, людских,

		<p>временных и т. д.).</p> <p>6. Соответствие затрачиваемых усилий получаемым результатам.</p> <p>7. Обязательность непрерывности планирования при наличии четкой периодичности в планах.</p> <p>8. Единство и преемственность стратегических, среднесрочных и краткосрочных (текущих) планов.</p> <p>9. Использование при планировании научных методов, способов и средств повышения эффективности разработки планов.</p> <p>10. Финансово-экономическая обоснованность используемых (планируемых) показателей.</p> <p>11. Обеспечение непрерывной обратной связи и корректировки системы планирования за счет систематического получения и анализа результатов реализации планов.</p> <p>12. Привлечение к процессу планирования и экспертизе всех необходимых специалистов.</p> <p>13. Своевременное и систематическое формирование общественного мнения в организации о целесообразности разрабатываемых планов и результативности их реализации.</p>
С. 193-194	С. 121	<p>... состав элементов плана жизненного цикла бизнес-проекта ...</p> <p>1) разработка и обоснование концепции проекта;</p> <p>2) оценка общей эффективности проекта с учетом факторов риска и неопределенности;</p> <p>3) предварительное технико-экономическое обоснование проекта и разработка бизнес-плана;</p> <p>4) системное планирование проекта по всем фазам его жизненного цикла (петля качества);</p> <p>5) разработка смет и общего бюджета проекта;</p> <p>6) подбор исполнителей (контрагентов и необходимых специалистов);</p> <p>7) подготовка и заключение контрактов с контрагентами и исполнителями;</p> <p>8) закупка и доставка техники, технологии, сырья и материалов;</p> <p>9) организация реализации проекта, формирование групп («команд»);</p> <p>10) обеспечение действенного контроля;</p> <p>11) управление изменениями в процессе реализации проекта;</p> <p>12) системное управление качеством реализации проекта;</p> <p>13) управление персоналом;</p> <p>14) разрешение спорных вопросов и возникающих конфликтных ситуаций.</p>
С. 195-197	С. 118	<p>Эффективность и результативность планирования ... зависит от следующих обязательных положений.</p> <p>1. Общий план организации представляет собой системное объединение различных планов, связанных единством: сроков (от краткосрочных до долгосрочных), структурных элементов (по горизонтали и вертикали), системных элементов (маркетинг, организация, контроль и др.).</p> <p>2. Все планы должны опираться на единство целей, технологий, политики поведения на рынке, избранных стратегий, общую «шкалу времени», единство персонала и др.</p> <p>3. Стратегические, среднесрочные и краткосрочные планы, связанные перечисленными выше</p>

		<p>общими составляющими, являются самостоятельными документами.</p> <p>4. Планирование осуществляется на основе учета изменений и общих тенденций и закономерностей по основным внутренним и внешним факторам.</p> <p>5. Различные планы (стратегические, среднесрочные и краткосрочные) нуждаются в различной степени детализации и глубине проработки (чем короче срок реализации плана, чем детальнее и точнее требуется проработка и определение степени обоснованности деталей по количественным и качественным показателям).</p> <p>6. Для осуществления процесса планирования необходимо подготовить требуемую информацию. Различные планы (стратегические, среднесрочные и краткосрочные) могут разрабатываться различными группами сотрудников, но при обязательном едином руководстве.</p> <p>7. В процессе планирования должны участвовать все заинтересованные менеджеры иерархических и функциональных уровней.</p> <p>8. Все участники процесса планирования должны быть своевременно подготовлены к осуществлению процесса разработки планов.</p> <p>9. Планирование как трудоемкий процесс требует достаточно много времени на обоснование деталей. Если планы разрабатываются эпизодически, то их качество резко снижается, поскольку страдает либо обоснованность, либо своевременность подготовки.</p> <p>10. Каждый раздел плана и весь документ в целом нуждаются в специальной высокопрофессиональной экспертизе (как внутренней, так и внешней).</p> <p>11. Процесс планирования целесообразно осуществлять по единым, проверенным на практике, одинаково понимаемым участниками методикам (т. е. по стандартизованным технологиям).</p> <p>12. Сотрудники организации должны быть своевременно ознакомлены с содержанием плана в целом и детально с содержанием тех работ, которые запланированы для них непосредственно.</p> <p>13. Как в организации, так и в отдельных подразделениях необходимо иметь внутренних экспертов, способных профессионально оценить технологии, сроки и другие аспекты качества планов.</p> <p>14. При формировании планов необходимо создать атмосферу приемлемости и целесообразности выполнения необходимых работ в установленные сроки. План не должен быть «навязан сверху» или «подброшен снизу», он должен стать целесообразным для всех.</p> <p>15. Для того чтобы планы были успешными в конкурентной борьбе, они наряду со стандартизованностью должны отличаться инновациями и оригинальностью.</p>
С. 221-224	Стрижнев А.А. О НЕКОТОРЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ	<p>Современное состояние социально-экономического развития нашей страны свидетельствует о том, что ключ к решению большинства социальных проблем, реальному подъему жизненного уровня лежит в сфере материального производства и, прежде всего, в отраслях промышленного производства.</p> <p>Опыт последних лет убеждает в том, что поиск выхода предприятий машиностроительного</p>

	<p>ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЦЕССА В МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ // Транспортное дело России, 2009, №3 - С. 100-101</p>	<p>комплекса из неустойчивого состояния требует консолидации и целенаправленного объединения усилий и координации действий предприятий отрасли, товаропроизводителей и общественных организаций в сфере производства, повышения роли и усиления мер государственного регулирования рассматриваемого сектора. Это может быть осуществлено при условии создания необходимой нормативной базы, разработки и реализации целевых программ действий по развитию машиностроительной промышленности с целью притока иностранного капитала в отрасль.</p> <p>... приоритетные направления в привлечении инвестиций в экономику машиностроительной отрасли России можно представить следующим образом.</p> <p>... Государственная политика по отношению к инвесторам пока еще носит селективный характер, т.е. в одних случаях капитал привлекается на любых условиях, имея в виду какой-то промышленный объект или рынок, а в других - только на определенных условиях, имея в виду определенные жизненно важные отрасли промышленности или регионы. При разработке планов дифференцирования финансовых потоков следует учитывать сложившиеся в стране на данный момент отраслевые и региональные структуры.</p> <p>Формирование в будущем полноценной инвестиционной политики будет способствовать усилению государственного регулирования экономики и обеспечению должной увязки регионального аспекта с отраслевым. Новая концепция инвестиционной политики в привлечении иностранного капитала направлена, в частности, на повышение роли инвестиционной составляющей в экономической политике государства.</p> <p>Таким образом, инвестиции должны рассматриваться государством как одно из важных условий стабилизации и роста российской экономики.</p> <p>Основой для развития инвестиционной деятельности в перспективе может стать действенная законодательная база в сфере международного инвестиционного сотрудничества. Для создания такой базы нужно внести изменения и дополнения в законодательные и нормативные акты РФ (в Федеральный закон № 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в РФ», определивший национальный режим для деятельности иностранных инвесторов; в Закон «О соглашениях о разделе продукции» и ряд других.</p> <p>В целом, важнейшее условие для расширения инвестиционного сотрудничества Российской Федерации с зарубежными странами в отрасли машиностроения является создание благоприятного инвестиционного климата в стране за счет предоставления инвесторам, вкладывающим капитал в российскую экономику, а также отечественным инвесторам, осуществляющим капиталовложения за границей, необходимых правовых гарантий защиты капиталов; путь к этому видится в подготовке и заключении межгосударственных и межправительственных соглашений о поощрении и взаимной защите капиталовложений. Подобные соглашения, призванные активизировать приток иностранных инвестиций в</p>
--	--	--

		<p>машиностроительную отрасль России, предоставят инвесторам режим наибольшего благоприятствования и все необходимые гарантии в связи с осуществлением инвестиционной деятельности.</p> <p>В регионах России процесс, активизирующий привлечение инвестиций (предоставление налоговых и других льгот), должен усиливать международные и региональные связи, формировать инфраструктуру привлечения инвестиций, стимулировать деятельность иностранных инвесторов. В свою очередь, развитие маркетинговой инфраструктуры возможно путем совершенствования системы информационного и консультативного обеспечения, маркетинга инвестиционных программ и проектов.</p> <p>С целью ... в отрасли и повышения капитализации компаний в машиностроительной промышленности следует предложить следующие рекомендации в области государственного регулирования и контроля.</p>
С. 225-226	С. 101-102	<p>Таблица 5.4</p> <p>При развитии направлений инновационной экономики в России особое значение приобретают вопросы охраны, защиты и использования интеллектуальной собственности как особого вида нематериального товара. Интересы государства при реализации интеллектуальной собственности обеспечиваются, главным образом, не за счет ее продаж, а путем расширения конкурентоспособных секторов экономики, увеличения налогооблагаемой базы и повышения занятости населения. В стране в ближайшее время должно быть завершено формирование нормативной правовой базы в этой области, обеспечено проведение мероприятий по закреплению прав на результаты интеллектуальной деятельности, созданные за счет средств бюджета, а также работ по постановке объектов интеллектуальной собственности на бухгалтерский учет в качестве нематериальных активов, определены ответственность и права государственных органов, являющихся государственными заказчиками научно-технических, опытно-конструкторских и технологических работ. При этом права на объекты интеллектуальной собственности, созданные за счет средств бюджета России, должны быть распределены между участниками правоотношений, включая государство, таким образом, чтобы не возникало препятствий при вовлечении результатов научных разработок в хозяйственный оборот.</p> <p>- необходимо утвердить правила о пруденциальных нормативах для Центрального банка России, банков второго уровня и крупных холдингов, на основании которых определять минимальный размер уставного капитала, норматив коэффициента достаточности собственного капитала, уровень максимального размера риска на одного заемщика (собственника), коэффициента ликвидности, лимиты открытой валютной позиции, а также уровень коэффициента максимального размера инвестиций в основные средства и другие нефинансовые активы;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - в разрезе совершенствования правового регулирования небанковских организаций, поддерживающих реальный сектор экономики страны, должна быть утверждена инструкция о перечне, формах и сроках предоставления финансовой отчетности и дополнительных сведениях к финансовой отчетности организациями, осуществляющими отдельные виды финансовых операций с иностранными инвесторами; - одним из важных шагов в развитии страхового рынка России, оказывающего непосредственное влияние на уровень капитализации сделок российских компаний, могла бы стать передача функции и полномочий государственного органа страхового надзора Банку России. В решении проблем страхового рынка активное участие должно принимать государство. Это позволит придать большую актуальность страхованию и страховой деятельности в инвестиционной сфере, повысить уровень защиты законных интересов страхователей, в значительной степени улучшить финансовую дисциплину и учет в страховых организациях, перечень и уровень предоставляемых ими страховых услуг по отношению к российским компаниям, занятых в области максимизации инвестиционной стоимости на рынке; - необходима разработка поправок, направленных на дальнейшее совершенствование законодательства с целью притока иностранного капитала в реальный сектор экономики России из стран Евросоюза, США, и юго-восточных центров; - требуются поправки к трудовому законодательству в области регулирования социального обеспечения, пособий и отпусков, оформления коллективных договоров, общей занятости, налоговой политики и оформления временного персонала иностранных компаний; - в целях обеспечения прав и законных интересов собственников должен быть принят закон, определяющий принципы проведения национализации, в том числе, носящие принудительный характер; определен объект национализации (предприятие как имущественный комплекс либо его часть); установлено обязательное принятие отдельного закона по каждому объекту национализации; - необходимы меры в области защиты прав на интеллектуальную собственность с целью обеспечения благоприятных условий для активизации инновационной деятельности. В силу данных аспектов рекомендуется внесение изменений в закон, гарантирующий соблюдение прав заявителей и патентообладателей и, тем самым, повышающий привлекательность и безопасность патентования в России. Многие положения данного закона должны быть приведены в соответствие с Соглашением по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности, являющимся частью договоров ВТО; - необходимы меры по совершенствованию механизмов перераспределения собственности в пользу наиболее сильных участников рынка. Цельный комплекс поправок и дополнений в действующий Закон о банкротстве, направленного на оздоровление несостоятельных предприятий в России обеспечат движение по нескольким направлениям:
--	--	--

		<p>- упрощение изъятия собственности у неэффективных с точки зрения общества собственников, то есть создание угроз для неэффективных собственников, создание предпосылок для эффективного с точки зрения общества изъятия собственности;</p> <p>- устранение возможности отъема у собственников относительно устойчиво работающих предприятий (т.е. защита эффективных собственников, предотвращение неэффективного с точки зрения общества изъятия собственности);</p> <p>- создание возможностей для поглощения крепкими (эффективными) предприятиями слабых (неэффективных) предприятий, то есть создание механизмов прямого замещения неэффективных собственников эффективными;</p> <p>- введение понятия «оздоровление», отличающегося от понятия банкротства; разделение понятий «несостоятельность» и «банкротство» и разделение процедур оздоровления и процедур банкротства.</p> <p>Продолжающаяся налоговая реформа должна снять ряд существующих ограничений при отнесении на затраты отдельных расходов, связанных с извлечением прибыли и в значительной степени приближает порядок налогообложения доходов и расходов к порядку, установленному международными правилами бухгалтерского учета.</p> <p>Требуется пересмотр налоговых льгот налога на прибыль для иностранных инвесторов, снятие ряда существующих ограничений при отнесении на затраты отдельных расходов, либерализацию амортизационной политики для целей налогообложения и др.</p> <p>... законодательством должно предусматриваться снятие действующих ограничений при отнесении на затраты при исчислении налоговой базы по налогу на прибыль организаций отдельных видов расходов, в частности, расходов по рекламе; на обучение промышленно-производственного персонала работе на новом оборудовании и освоению новых технологий, внедряемых в производство; расходов по отдельным видам добровольного страхования и др.</p> <p>Должно предусматриваться расширение возможностей вычета при определении налоговой базы расходов на научные исследования и опытно-конструкторские разработки через использование механизма капитализации расходов с последующей их амортизацией; увеличение предельного размера отнесения расходов на подготовку и переподготовку кадров к прочим расходам при определении налоговой базы по налогу на прибыль.</p> <p>Направленность таможенно-тарифной политики на стимулирование притока инвестиций и капитализации предприятий различных отраслей должно обеспечиваться совершенствованием таможенного тарифа.</p> <p>Дальнейшее снижение ставок ввозных таможенных пошлин на технологическое оборудование, а также на отсутствующее в России сырье при сохранении необходимого уровня тарифной защиты готовых потребительских изделий позволит увеличить приток иностранного капитала в реальный сектор экономики, тем самым, повышая общую капитализацию отраслей.</p>
--	--	---

		... создать благоприятные возможности для ввоза в Россию оборудования, комплектующих, полуфабрикатов и т.д. для организации современных, в том числе сборочных, производств взамен ввоза готовой продукции.
С. 231	<i>Аминев, Ильдар Сагитович. Управление инвестированием развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных машиностроительных компаний. (Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2008). – С.106</i>	<i>1. Исследования основ вертикальной интеграции компаний в условиях глобализации экономики показали, что среди важнейших предпосылок вертикальной интеграции компаний выделяются следующие. Во-первых, развитие инноваций в области организационных структур, в первую очередь, за счет бурного роста информационных технологий. Во-вторых, стремление компаний к увеличению зон контроля над рынками сбыта конечной продукции. В-третьих, обусловленная природными, технологическими и экономическими факторами необходимость создания эффективно управляемой организации добычи сырья, производства, сбыта и логистики. В-четвертых, увеличение эффекта от масштабов производства. Концентрация капитала и производства, наличие единой инфраструктуры, возможности маневра (капиталом, мощностями, потоками сырья и продукции) при увеличении масштабов производства способствуют сокращению удельных затрат в производстве и приводят к приросту сбытовой деятельности, росту массы и нормы прибыли. В-пятых, обеспечение в рамках вертикально интегрированных структур контролируемых источников стабильного сырьевого обеспечения. В-шестых, международный характер бизнеса и его теснейшая связь не только с национальной, но и с наднациональной мировой политикой.</i>
С. 232-234	С. 23-27	<i>... Для российской промышленности преобразование путем вертикальной интеграции также как и во всем мире вполне оправданно и перспективно. При этом специалисты отмечают, что российские вертикально интегрированные компании в их сегодняшнем виде имеют ряд характерных отличий от классических вертикально-интегрированных компаний. Во-первых, западные компании росли органично под воздействием рыночных сил, отвечая на запросы и вызовы потребителя и регулирующих мер государства. Каждая из существующих компаний прошла через серию слияний и продаж своих дочерних структур, которые продолжают и поныне. Российские же компании были созданы одномоментными решениями в соответствии с президентскими и правительственными нормативными актами под уже готовую и проверенную жизнью, правда, в других экономических условиях, идею. В их составе нередко объединялись предприятия, десятилетиями функционировавшие в рамках различных министерств и ведомств в условиях централизованно планируемой, разобщенной в отраслевом отношении экономики. При этом набор объединяемых предприятий далеко не всегда имел достаточно содержательное обоснование. Поэтому проблема их взаимодействия и превращения в единый экономический организм, одной из целей функционирования которого является получение оптимальной совокупности прибыли, пока еще не решена. ... Форма организации взаимодействия предприятий, входящих в большинство российских компаний, известна в мире как «мягкий холдинг». Он предполагает, что дочерние структуры</i>

		<p>практически независимы друг от друга в том смысле, что их производственная деятельность и маркетинг не согласованы в рамках единого стратегического подхода. При такой ситуации главная цель создания вертикально интегрированных компаний практически теряется, но предприятия получают полную возможность оптимизировать результаты своей деятельности. ... Еще одной существенной особенностью российских вертикально интегрированных компаний является достаточно высокая степень государственного участия. Это происходит не только из-за наличия государственных пакетов акций и участия государства в управлении компаниями, но и вследствие природы российских компаний. Практически почти все их активы были созданы за счет государственного бюджета, т.е. за счет общества, которое не получило в результате приватизации адекватной компенсации. Поэтому даже если государство уступает свои пакеты акций, оно будет иметь поддерживаемое обществом моральное право (которое несложно превратить в законодательные акты) предписывать компаниям определенную деятельность, противоречащую их экономическим интересам. Однако с расширением участия в акционерном капитале вертикально интегрированных компаний частных и иностранных инвесторов влияние государства ослабевает вместе со снижением его первоначальной доли в компаниях.</p> <p>Для российских вертикально интегрированных компаний характерна также несбалансированность включения в их состав разрабатывающих и производственных предприятий, структур занятых добычей сырья и сбытом готовой продукции. В результате указанных дисбалансов во многом и сформировалось, в частности в машиностроении, значительное рассогласование между текущим производством (причем морально устаревающим) и инновационной инфраструктурой. Многие западные вертикально интегрированные компании имеют в этом отношении обратную картину.</p> <p>Российские промышленные холдинги по сравнению с зарубежными имеют свои особенности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая доля государства в Уставных капиталах компаний. Контрольные пакеты акций практически многих компаний закреплены в федеральной собственности. 2. Строгая ориентация на полноту и завершенность технологического цикла - от сырья до конечного продукта. Большинство крупных холдингов активно развивает всю технологическую цепочку особенно на уровне территорий, в которых оперирует данная компания, с перспективой географического расширения. 3. Наделение холдингов функциями, которые длительное время находились в исключительной компетенции государства (в лице правительства и ряда отраслевых министерств). 4. Фактическое право государства определять долю иностранного капитала в Уставном капитале большинства компаний.
С. 236-238	С. 30-32, 107	<p>... главная проблема развития отечественного машиностроения в последние годы связана с отсутствием должного развития инновационной инфраструктуры. Моральное старение используемых технологий ... что ... (процент) использования среднегодовых производственных</p>

		<p>мощностей при выпуске кузнечнопрессовых машин сократился по сравнению с 1980 годом в 2,4 раза, при выпуске металлорежущих станков - в 6,7 раза. При этом общее смещение уровня использования с максимального уровня 99% (по легковым автомобилям) в 1980 году до минимального уровня 2,8% (по мостовым кранам) в 2006 году свидетельствует о гигантском разрыве инновационной инфраструктуры отрасли и реальных рыночных потребностей.</p> <p>...</p> <p>В условиях значительной утраты конкурентоспособных технологий вертикальная интеграция в отечественном машиностроительном комплексе в качестве первоочередной задачи ставила сосредоточение усилий оставшихся работоспособных предприятий, имеющих, как правило, частично конкурентоспособную продукцию, достаточный материальный, финансовый и трудовой потенциал.</p> <p>В целом сложившаяся в последние годы отечественная практика организации разработки серийных поставок и ремонта продукции машиностроения не продемонстрировала достаточную эффективность принятых схем деятельности отрасли. В рамках проводимой технической политики, как правило, не предусматривались инвестиции в необходимых объемах и реализация структурно-организационных и технологических мероприятий по снижению минимально допустимого уровня устойчивого производства ведущих предприятий. Эти подходы не обеспечили и рационального сочетания организации эффективного мелкосерийного производства и масштабного крупносерийного производства, не создавали возможностей для реализации эффективных путей наращивания масштабов производства.</p> <p>Таким образом, следует отметить, что в развитии отечественного машиностроения в последние годы накопились серьезнейшие проблемы развития инновационной инфраструктуры, которые в условиях вертикальной интеграции, как показывает анализ динамики развития, стали особенно заметны и значительны.</p>
С. 238-239	С. 44-45, 47	<p>В процессе проведения исследований было установлено, что в части инвестиционного развития инновационной инфраструктуры машиностроительных компаний в условиях вертикальной интеграции как ключевого направления роста конкурентоспособности работа компаний должна строиться по следующему алгоритму ...</p> <p>Анализ перспективных направлений развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях интеграции ... необходимо выполнять исходя из того, какие стратегические цели ставит перед собой компания на длительную перспективу.</p> <p>... выбор приоритетных направлений развития инновационной инфраструктуры ... необходимо оценивать исходя из понимания, что разрыв (дисбаланс) между основной промышленной деятельностью и инновационной инфраструктурой компании достаточно велик.</p> <p>Поэтому на начальном этапе в условиях ресурсных ограничений с точки зрения потребностей компании приходится последовательно делать выбор в пользу наиболее актуальных на текущий</p>

		<p>момент (метод Литвина-Стрингера).</p> <p>При формировании частных показателей эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний ... следует выделить те критерии, которые в первую очередь всесторонне отражают соответствие основной деятельности компании и уровня развития инновационной инфраструктуры.</p> <p>Формирование комплексного критерия эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний ... должно обеспечивать количественную всестороннюю оценку качества инновационной инфраструктуры.</p> <p>Разработанный алгоритм инвестиционного развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях вертикальной интеграции призван последовательно реализовать этапы: восстановления сбалансированного уровня инновационной инфраструктуры ..., ее стабилизацию ... и опережающее развитие, обеспечивающее конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе развития компании</p> <p>Исследование перспектив использования системы управления инвестированием развития инновационной инфраструктуры компании в условиях интеграции ... призвано обеспечить прогнозирование процессов развития.</p> <p>Таким образом, в процессе проведения исследований была обоснована и решена актуальная задача - построен алгоритм инвестиционного развития инновационной инфраструктуры компаний в условиях вертикальной интеграции. Указанная задача не была решена ни в одной из ранее существовавших моделей. И несмотря на то, что в данном конкретном приложении она решалась применительно к вопросам инвестиционного развития инновационной инфраструктуры машиностроительных компаний, по сути разработанный алгоритм ... может быть распространен и на компании других ...</p>
С. 239-240	С. 50	<p>... многообразие подходов к объяснению вертикальной интеграции ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение ... уровня конкуренции, - повышение эффективности производства ..., - усиление ... компании, - получение синергетических эффектов ..., - ... рост власти менеджеров ... компании, - концентрация ... и ускорение ..., - снижение транзакционных издержек ..., - снижение логистических издержек ..., - ... контроля и управления.
С. 241	С. 68	<ul style="list-style-type: none"> - единую целевую направленность, пропорциональность и сбалансированность всех звеньев; ... - возможность стратегического и оперативного планирования производства и сбыта; - постоянный контроль выполнения плановых заданий, их корректировку в соответствии с

		<p>меняющимися условиями ...;</p> <p>- работу механизмов корпоративного контроля финансовых потоков использования собственных и заемных ресурсов, образования единых инвестиционных и иных фондов и пр.</p>
С. 242-243	С. 10, 76-77	<p>... критерии ... эффективности развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний ... степень покрытия инфраструктурой компании спектра решаемых ею задач, степень сбалансированности инновационной инфраструктуры компании, уровень синхронности интеграционных процессов в основной деятельности компании и в развитии инновационной инфраструктуры, уровень влияния инвестирования инновационной инфраструктуры на основные социально-экономические показатели компании ...</p> <p>экономии издержек, обусловленной масштабами производства - через параметр унификации инновационной инфраструктуры компании ...;</p> <p>экономии на транзакционных издержках, связанных с заключением и сопровождением контрактов со сторонними подрядчиками и соисполнителями - через средний период жизни инновационной инфраструктуры компании</p>
С. 243	С. 10	<p>Построена ... модель сбалансированного развития инновационной инфраструктуры вертикально интегрированных компаний ... машиностроительного комплекса, содержащая блоки: инженерного обеспечения, системы качества, логистической системы, кадрового обеспечения, базы данных инноваций, ... автоматизированной системы управления ...</p>

Председатель
диссертационного совета
Д 212.196.12, д.э.н., профессор

Ученый секретарь
диссертационного совета
Д 212.196.12, к.э.н.



(Handwritten signature)

Кулапов М.Н.

(Handwritten signature)

Манахов С.В.