

1793/3  
Д 56

На правах рукописи



**ДОБРОЛЮБОВ ИГОРЬ КОНСТАНТИНОВИЧ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПАРТНЁРСКИМИ ОТНОШЕНИЯМИ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**

*диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук*

**Екатеринбург – 2010**

Диссертационная работа выполнена в Учреждении Российской академии наук Институте экономики Уральского отделения РАН.

Научный руководитель: заслуженный деятель науки РФ, доктор экономических наук, профессор **Попов Евгений Васильевич** (Россия), руководитель Центра экономической теории Учреждения Российской академии наук Института экономики Уральского отделения РАН, г. Екатеринбург.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор **Антропов Владимир Алексеевич** (Россия), кафедра «Управление в социальных и экономических системах» ГОУ ВПО «Уральский государственный университет путей сообщения», г. Екатеринбург.

кандидат экономических наук, доцент **Макарова Ирина Валерьевна** (Россия), и.о. зав. сектором «Комплексные проблемы развития промышленности» Учреждения Российской академии наук Института экономики Уральского отделения РАН, г. Екатеринбург.

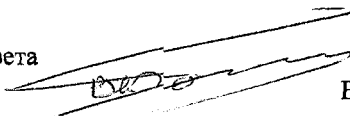
Ведущая организация: ГОУ ВПО «Пермский государственный технический университет», г. Пермь.

Защита состоится «06» октября 2010 года в 13 ч. 00 мин. на заседании диссертационного совета Д.004.022.01 в Учреждении Российской академии наук Институте экономики Уральского отделения РАН по адресу: 620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Учреждения Российской академии наук Института экономики Уральского отделения РАН.

Автореферат разослан «23» августа 2010 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
к. э.н., профессор



В.С. Бочко

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время по мере развития рыночных отношений, усиления конкуренции на внутренних и мировых рынках предприятия нефтегазовой отрасли (далее НГО) претерпевают реструктуризацию и организационные трансформации, которые влекут за собой смену представлений о системах управления от жёсткой вертикальной интеграции к гибридным формам организации.

Современные предприятия нефтегазовой отрасли сокращают число направлений своей деятельности и концентрируются на ключевых компетенциях. Непрофильные, обеспечивающие и вспомогательные виды деятельности выводятся на аутсорсинг, одновременно увеличивается частота и значимость партнёрских отношений с такими структурами, либо с фирмами, ведущими свой бизнес на внешнем рынке. Поэтому для НГО, особенно в связи с её реструктуризацией, исключительно актуальными являются вопросы, связанные с исследованием управления партнёрскими отношениями между независимыми предприятиями, которые работают в рамках единой производственно-сбытовой цепи и не являются структурными подразделениями вертикально-интегрированного холдинга.

Качество управления партнёрскими отношениями может проявляться в разнообразных эффектах синергии взаимодействия субъектов. Опыт ряда ведущих стран и корпораций, которые в качестве ключевой компетенции современного делового мира приняли умение управлять партнёрскими отношениями, подтверждает перспективность данного выбора. Именно этот опыт, а не техническое развитие достаточно резко отделяет передовые страны и корпорации от остального мира.

Российские предприятия НГО при выборе стратегии, ориентированной на партнерство и сотрудничество, реально сталкиваются с проблемой эффективного управления межфирменными взаимоотношениями, отсутствием научного обеспечения выстраивания таких отношений и системного представления их целостного видения.

Присуждённая в 2009 году Нобелевская премия О. Уильямсону за исследования в области экономики институтов, основным тезисом которой является мысль о том, что склонность компаний к решению вопросов в пределах организации возрастает по мере выстраивания более чёткой взаимосвязи её активов, подчёркивает важность и актуальность таких вопросов как: недостаточность моделей институциональной экономики; сложность оценки трансакционных издержек, центральным элементом которых являются специфические активы; важность оценки различных форм организации, в том числе гибридных, к которым относятся партнёрские отношения.

Как показывает анализ научной литературы процессы управления партнёрскими отношениями остаются еще недостаточно исследованными, прежде всего, в области разработки теоретических принципов и рецептов практического применения методов функционирования и взаимодействия данных процессов с другими процессами управления в рамках единой системы инновационного развития предприятий нефтегазовой отрасли.

**Степень разработанности проблемы исследования.** Научные аспекты, посвящённые партнёрским отношениям, формировались на основе комплексного изучения, анализа и синтеза теоретических и методологических разработок отечественных и зарубежных учёных.

Экономическим проблемам и инновационному развитию предприятий (в т.ч. НГО) посвящены труды следующих авторов: И.А. Баева, В.Л.Белкина, Н.А.Белкиной, О.П.Брагинского, В.В.Бушуева, Т.И.Волковой, А.В.Гребёнкина, Н.П.Иващенко, Г.Л.Игольников, С.В.Казанцева, Р.М.Качалова, В.А.Крюкова, А.А.Куклина, Л.А.Малышевой, А.М.Мастепанова, Е.В.Пилипенко.

В области развития институциональной экономической теории и трансакционных издержек необходимо отметить работы Р.Гиббонса, Л.Дэвиса, Р.И.Капелюшников, Р.Коуза, А.Маршалла, К.Менара, Р.М.Нижегородцева, Д.Норта, М.Н.Румянцевой, Х.Саймона, О.С.Сухарева, О.Уильямсона, А.Е.Шаститко.

Общим аспектам проблемы интеграционных образований, сетевых взаимодействий и управления партнёрскими отношениями посвящены труды таких отечественных авторов, как В.Л.Берсенев, В.С.Бочко, В.С.Катькало, С.Ю.Кузнецов, С.П.Куш, А.К.Ляско, Н.И.Мелентьева, О.И.Никонов, Е.В.Попов, М.М.Смирнова, И.О.Сорокина, А.И.Татаркин, С.Г.Важенин, О.А.Третьяк.

В области региональных проблем интеграций необходимо отметить работы Е.Г.Анимицы, О.И.Боткина, Г.М.Залозной, О.А.Козловой, И.В.Макаровой, О.А.Романовой, А.Г.Шеломенцева.

Из зарубежных исследователей в развитие отдельных аспектов управления партнёрскими отношениями, маркетинга партнёрских отношений, представляющих теоретические и методологические подходы, большой вклад внесли Дж.С.Андерсон, Дж.Барнес, М.Бенсо, Р.Бреннан, Ян.Х.Гордон, С.Гронрус, Е.Гуммесон, Ф.Дуайер, Р.Каплан, В.Кастен, А.Митчелл, Р.Морган, Д.Нортон, А.Палмер, Д.Уильсон, Р.Уэлборн, Д.Хант.

Понимание важности вопросов, направленных на изучение процессов управления партнёрскими отношениями, а также связанных с ними значительных затрат и сложности оценки получаемых результатов в силу специфики данной предметной области, позволяет инициировать многочисленные исследования. Вместе с тем налицо противоречивая ситуация, когда управление партнёрскими отношениями, определенное как приоритетное направление стратегии развития предприятий НГО, еще в значительной мере ориентируется на несовершенные методы управления.

Как показывает анализ, практически все учёные глубоко изучают отдельные факторы, связанные с партнёрскими отношениями, проводят эмпирические исследования влияния этих факторов на партнёрские отношения, определяют закономерности, связанные с отдельными факторами. Поэтому практически остаются не изучены вопросы комплексного подхода к построению процессов управления партнёрскими отношениями. Изложенное выше определило объект, предмет, цели и задачи исследования.

**Объектом исследования** выступают предприятия нефтегазовой отрасли, сложившиеся в результате институциональных преобразований инновационного развития.

**Предметом исследования** являются процессы управления партнёрскими отношениями, возникающие между юридически независимыми предприятиями в результате поставок товаров и услуг.

**Цель диссертационного исследования** состоит в развитии теоретических положений и в разработке методических инструментов управления партнёрскими отношениями на предприятиях нефтегазовой отрасли.

**Задачи исследования:**

1. Выявить и классифицировать существенные признаки партнёрских отношений. Сформировать трактовку понятия «партнёрские отношения».

2. Провести анализ экономических проблем нефтегазовой отрасли РФ во взаимодействии с динамикой развёртывания партнёрских отношений.

3. Разработать модель управления партнёрскими отношениями, предусматривающую комплексный подход и обеспечивающую целостное восприятие системы управления партнёрскими отношениями.

4. Разработать комплексную методику, позволяющую, с одной стороны, формировать стратегию партнёрских отношений, а с другой - оценивать их совершенство в контексте жизненного цикла.

5. Разработать систему целевых показателей результативности и эффективности партнёрских отношений.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили фундаментальные научные труды по институциональной экономической теории, маркетингу партнёрских отношений, теориям современного менеджмента, управления инновационным развитием, лидерства, разработки и принятия управленческих решений.

**Основные методы исследования.** В процессе исследования использовались и применялись общенаучные методы (институционального и синергетического анализа, структурно - логического анализа и синтеза, моделирования и классификаций), а также специальные методы (сравнительный, статистический, математической обработки данных, экспертных оценок, анкетирования).

**Информационную базу исследования** составили публикации российских и зарубежных авторов, размещённые в научной и периодической печати, на веб-сайтах; источники информации и экспертного взаимодействия, полученные в ходе реализации образовательных программ в ГОУ ДПО «Институт повышения квалификации – РМЦПК», в том числе учебные модули и научно-практические семинары. В качестве исходной информации использовались статистические данные в области экономических проблем НГО, фактические внутренние нормативные документы и планы развития ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ», ООО «Торговый дом ЛУКОЙЛ». В диссертационной работе нашли отражение результаты научно-исследовательских работ, выполненных как самим автором, так и при его участии.

**Элементы научной новизны исследования.** В процессе исследования получены следующие теоретические и практические результаты, соответствующие формуле специальности 08.00.05 - «Экономика и управление народным хозяйством» паспорта номенклатуры специальностей научных работников Высшей аттестационной комиссии Российской Федерации (далее – специальность 08.00.05 паспорта ВАК), определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

1. Развита теоретико-понятийный аппарат управления партнёрскими отношениями: выявлены и классифицированы существенные признаки партнёрских отношений, отличающиеся от существующих классификаций разделением на группы компетентностно-психологических, ресурсно-управленческих, стратегических и долгосрочно-адаптационных признаков; разработана авторская трактовка понятия «партнёрские отношения», отражающая специфику таких отношений при совместном использовании взаимодополняемых активов и оптимальном уровне транзакционных издержек (*пункт 15.1 специализации «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами» специальности 08.00.05 паспорта ВАК*).

2. Разработана модель управления партнёрскими отношениями, представляющая собой взаимосвязь четырёх бизнес-архитектур: стратегической, тактической, результативной и оперативной. Модель отлична не только характером целостного восприятия системы управления партнёрскими отношениями, но и способностью оценивать результаты этих отношений на всех уровнях управления (позиционирование партнёров по стратегическим факторам, ценность взаимоотношений, риски, области для улучшений и инноваций, и т.д.), (*пункт 15.13 специализации «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами» специальности 08.00.05 паспорта ВАК*).

3. Разработана комплексная методика, включающая: 1) способ формирования стратегии партнёрских отношений, развивающий принципы стратегического управления, а также позволяющий предприятиям рассчитывать профили партнёрских отношений, оценивать их, выбирать варианты стратегии и направления инновационного развития; 2) способ оценки состояния совершенства партнёрских отношений, основанный на дифференциации партнёрских отношений по уровню организации (рыночный обмен, коммуникационный, организационный и системный уровень), а также развивающий подходы к определению областей для улучшения и осуществления инновационных проектов, адекватных накопленному потенциалу организации (*пункт 15.19 специализации «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами» специальности 08.00.05*).

4. Разработана система целевых показателей управления партнёрскими отношениями, реализующая общие требования к подобным системам и отличающаяся тем, что предусматривает специфические требования, основанные на принципах согласования противоположностей и тотальности, а также инновационные требования, в основе которых устанавливается связь

результативности и эффективности партнерских отношений (пункт 15.13 специализации «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами» специальности 08.00.05).

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в возможности использования полученных результатов, разработанных моделей, показателей и методик на предприятиях НГО, особенно в связи с их реструктуризацией, связанной, в том числе, с реализацией проектов аутсорсинга в рамках единой системы управления инновационным развитием предприятия. Внедрив результаты проведённого исследования в хозяйственную практику, предприятия обеспечат повышение эффективности управления нематериальными ресурсами и ускорение инновационного развития.

Применяя предложенные модели и методики как основополагающие инструменты управления партнёрскими отношениями, предприятия НГО смогут получить не только комплексный подход к построению партнёрских отношений, планомерный процесс формирования целевых показателей для взаимодействующих сторон, но и минимизировать транзакционные издержки. А это может быть главным стимулом к обоснованию преимуществ гибридных форм организации и способствовать реорганизации вертикально-интегрированных структур, свойственных НГО.

Материалы исследования могут быть использованы в качестве методических рекомендаций по проведению лекционно-практических занятий на программах высшего и дополнительного профессионального образования.

**Апробация результатов исследования** осуществлялась посредством практического применения разработанных моделей на предприятиях группы «ЛУКОЙЛ», в ИПК РМЦПК на факультете подготовки управляющих высшей квалификации, а также при проведении консалтинговых мероприятий в результате реализации совместного с ИПК РМЦПК проекта по формированию архитектуры комплексной программы развития ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» до 2018 года. Методика формирования стратегии партнёрских отношений прошла апробирование в 2009 году на двух взаимодействующих предприятиях ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» и ООО «Торговый дом Лукойл». Методика оценки уровней совершенства партнёрских отношений прошла апробирование в 2010 году на ООО «Лукойл-Пермь» и ООО «Торговый дом Лукойл».

Теоретические положения диссертации были представлены в рамках работы семи научно-практических конференций: Всероссийская научно-техническая конференция «Ценности современного менеджмента» (Магнитогорск, ГОУ ВПО «МГТУ», 2009), Шестые Друкеровские чтения «Институциональные концепции менеджмента» (Екатеринбург, Институт экономики УрО РАН, 2009), Демидовские чтения – Тула, «Ежегодная научно-практическая конференция с международным участием» (Тула, Образовательный консорциум, 2009), Вторая всероссийская научно-практическая конференция «Проблемы устойчивого социально-экономического развития и управления муниципальных образований» (Пермь, ФГОУ ВПО «Уральская академия государственной службы», 2009), Международная научно-практическая конференция «Теория и практика управления

инновационным развитием социально-экономических систем» (Северо-Кавказская Академия Государственной службы, Ростов-на-Дону, 2010), Научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы и решения» (НП «Сибирская ассоциация консультантов», Новосибирск, 2010), Всероссийская научно-практическая конференция «Экономика и управление в современных системах» (Центр прикладных научных исследований, Волгоград, 2010).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 11 научных работ общим объёмом 9,3 п.л. (авторских – 8,1 п.л.), в том числе две работы в изданиях из перечня ВАК (журнал «Инновации», «Журнал Экономической Теории»).

**Структура и объём диссертационного исследования.** Диссертационная работа структурно состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены объект и предмет, сформулированы цели и задачи, представлены элементы научной новизны, а также теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы управления партнёрскими отношениями» изучается и уточняется категория «Партнёрские отношения», проводится анализ механизмов, моделей и методов управления партнёрскими отношениями, проводится анализ экономических проблем нефтегазовой отрасли во взаимодействии с динамикой развёртывания партнёрских отношений.

Во второй главе «Моделирование процесса управления партнёрскими отношениями» предложены концептуальные методы решения проблемы. Систематизированы разделы бизнес-архитектуры партнёрских отношений, образующие в совокупности комплексную модель управления. Систематизированы стратегические факторы партнёрских отношений, определяющие методику формирования инновационной стратегии партнёрских отношений. Предложена методика формирования критериев и уровней организации партнёрских отношений, определяющие инструмент для оценки их совершенства. Предложены принципы моделирования целевых показателей результативности партнёрских отношений.

В третьей главе «Практика управления партнёрскими отношениями на предприятиях нефтегазовой отрасли» представлен порядок проведения оценки потенциальной стратегической среды и оценки совершенства, а также результаты апробации разработанных методик и конкретные примеры получения различных эффектов. Предложены практические примеры по применению системы целевых показателей результативности партнёрских отношений, а также определена её роль в управлении транзакционными издержками.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты проведённого диссертационного исследования.

Работа изложена на 181 странице, содержит 29 таблиц, 26 рисунков, 3 приложения. Приведён список литературы, включающий 167 наименований.



## 2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Развита теоретико-понятийный аппарат управления партнёрскими отношениями: выявлены и классифицированы существенные признаки партнёрских отношений, отличающиеся от существующих классификаций разделением на группы компетентностно-психологических, ресурсно-управленческих, стратегических и долгосрочно-адаптационных признаков; разработана авторская трактовка понятия «партнёрские отношения», отражающая специфику таких отношений при совместном использовании взаимодополняемых активов и оптимальном уровне транзакционных издержек.

В ходе исследования предложен поэтапный анализ и систематизация существенных признаков партнёрских отношений на основе трех методов.

*Первый метод.* В процессе изучения различных существующих определений и подходов к пониманию партнерских отношений, был проведен структурный анализ каждого определения (понятия), детализированы составляющие по общим признакам и сформирована сравнительная структура понятий. Таким образом, были выявлены существенные признаки, определяющие структуру партнёрских отношений: *компетентностно-психологические, ресурсно-управленческие, стратегические, долгосрочно-адаптационные.*

*Второй метод.* В ходе исследования определены заинтересованные стороны объекта «партнёрские отношения»: *внешние клиенты, партнёры объекта, персонал и конкуренты.* Изучены их требования для дальнейшей группировки по основным признакам. Установлено, что выявленные в первом методе существенные признаки, не противоречат, а дополняют определенные группы заинтересованных сторон.

*Третий метод.* При систематизации принципов институциональной теории выявлены специфические особенности партнёрских отношений, являющиеся уникальными характеристиками такой организационной формы как гибридные соглашения. К специфическим особенностям были отнесены *взаимодополняемые активы и соответствие сторон друг другу; повторяющиеся транзакции, механизмы согласования и транзакционные издержки; координация и мощные стимулы; власть как убеждение; механизмы адаптации ex-post; правила разделения ренты; собственные правила и нормы поведения.*

На основе примененных методов сформирована классификация существенных признаков партнёрских отношений (см. рис. 1).

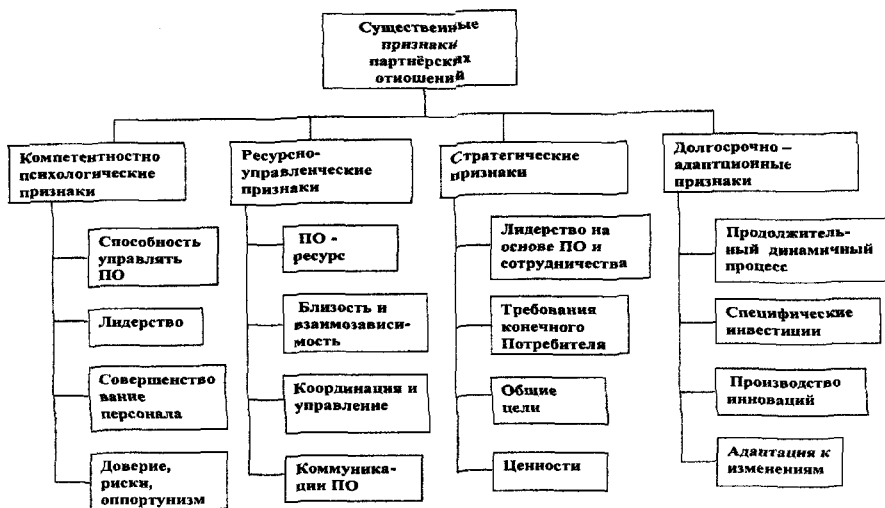


Рис. 1. Классификация существенных признаков партнёрских отношений

На основе систематизации существенных признаков, определения их роли, значимости, взаимосвязей и взаимоотношений в системе партнёрских отношений был разработан концептуальный облик партнёрских отношений в атрибутивной форме (см. рис. 2).



Рис. 2. Концептуальный облик партнёрских отношений в атрибутивной форме  
 СК – специфическая компетенция: способность управлять ПО; знание психологических аспектов (Доверие, Оппортунизм, Риски);  
 ОР – «отношенческий» ресурс.

Развертка концептуального облика партнёрских отношений позволяет раскрыть разнообразие отношений по каждому признаку, а также отношения между этими признаками применительно к построению партнёрских отношений. В целом, концептуальный облик позволит судить о том, что при воздействии на какой-нибудь признак, обязательно должны произойти изменения в других, а также, чтобы улучшить результаты или достичь наивысших целей, взаимодействующие стороны должны управлять всеми существенными признаками в совокупности.

Используя логику концептуального анализа и синтеза, опираясь на проведённый анализ существенных признаков партнёрских отношений, исходя из представленных выше методов, предложено определение «Партнёрские отношения».

*Партнерские отношения - это взаимодействие формально автономных, но взаимозависимых предприятий при совместном использовании взаимодополняемых активов и оптимальном уровне транзакционных издержек, развивающееся в контексте повторяющихся транзакций и предусматривающее координацию на условиях идентичности сторон, доверия, наличия специфических механизмов адаптации, а также собственных норм и правил поведения.*

**2. Разработана модель управления партнёрскими отношениями, представляющая собой взаимосвязь четырёх бизнес-архитектур: стратегической, тактической, результативной и оперативной. Модель отлична не только характером целостного восприятия системы управления партнерскими отношениями, но и способностью оценивать результаты этих отношений на всех уровнях управления (позиционирование партнёров по стратегическим факторам, ценность взаимоотношений, риски, области для улучшений и инноваций, и др.).**

Изучая развитие различных концепций партнёрских отношений, сформулирована проблема, связанная с тем, что практически остается не изученным вопрос комплексного подхода к построению процесса управления партнёрскими отношениями, обеспечивающий целостное восприятие такой системы.

Формализованный подход к бизнес-моделированию в современной теории менеджмента описывается как процесс построения архитектуры предприятия, который принципиально можно применить к процессу построения архитектуры партнёрских отношений. В таком случае, эта архитектура, представляющая модель управления партнёрскими отношениями (см. рис. 3), должна предусматривать детальное описание всех её структурных частей и элементов. В архитектуре партнёрских отношений предложено выделить архитектурные уровни управления, которые формируются на контекстном фоне.



Рис. 3. Модель управления партнёрскими отношениями

*Контекстный фон* определяется существенными признаками партнёрских отношений, которые были разработаны ранее с целью уточнения сущности и содержания взаимодействия между независимыми предприятиями (см. рис. 2). Перечисленные составляющие на контекстном фоне должны «работать» на всех уровнях архитектуры партнёрских отношений и от того, насколько эффективно происходит процесс управления этими составляющими, зависит успех партнёрских отношений в целом.

Структура *стратегической, тактической, результативной и оперативной бизнес - архитектур* сформирована на основе структурного анализа современных исследований, детализации составляющих, выявления, группировки и классификации факторов партнёрских отношений по уровням управления.

Таким образом, сформированная модель позволит обеспечить комплексный подход к построению процесса управления партнёрскими отношениями. Модель включила совокупность всех факторов для целостного восприятия системы управления партнёрскими отношениями. Модель можно применять на предприятиях как базовую, определяющую последовательность и взаимосвязь процессов.

Исходя из этого, предложены *методические рекомендации по управлению партнёрскими отношениями на предприятиях НГО*, которые включают:

А) *Общие положения*, определяющие цели и задачи процесса управления партнёрскими отношениями, взаимосвязь системы партнёрских отношений с

локальными нормативными документами и системами менеджмента предприятия, а также компетентностные и функциональные рамки вовлечённого персонала в процесс управления партнёрскими отношениями.

Б) *Общие требования к системе партнёрских отношений*, определяющие сущность партнёрских отношений как нематериального ресурса предприятия и устанавливающие основные условия для обеспечения эффективной системы управления партнёрскими отношениями.

В) *Структуру и содержание системы управления партнёрскими отношениями*, предусматривающие принципы и логику построения процесса управления партнёрскими отношениями. Структура системы управления партнёрскими отношениями представлена на рис. 4.

Уровень управления партнёрскими отношениями	Факторы управления	Инструмент, ресурс	Результат	
Контекстный	Компетентностно-психологические	- Лидерство - Персонал - Знание	- Способность управлять партнёрск. отношениями - Внутренний маркетинг	
	Ресурсно-управленческие	- ПО – это ресурс - Управление	- Эффективное использование нематер. ресурса. - Координация ПО	
	Стратегические	Стратегический менеджмент	- Требование конечного потребителя - Цели ПО	
	Долгосрочно-адаптационные	- Модель организ-го совершенства - Бенчмаркинг	- Процесс изучения - Процесс улучшения и совершенства	
Стратегический уровень	Формирование стратегии	Модель формиров-ия инновационной стратегии ПО	- Измерение стратегических факторов - Позиционирование партнёров по стратег. факторам	
	Определение Необходимости в ПО	Модель формиров-ия инновационной стратегии ПО	- Построение профилей партнёров - Решение по стратегии	
	Выбор формы ПО и контракта	- Матрица "Ландшафт сотруд-ва" - Теория оптимального контракта	- Измерение близости и динамичности ПО - Решение по форме и контракту	
	Тактический уровень	Специфические инвестиции	Модель специфических инвестиций	- Риски произв. затрат - Риски трансакц. издерж. - Снижение неопредел-ти
		Инновации	- Лидерство - Знание	- Управленческие инновации - Продуктовые инновации
		Ценности ПО	Модель создания ценности взаимоотношений	- Монетарная ценность - Немонетарная ценность
Результативный уровень	Справедливое распределение вознаграждения	- Лидерство - Знание	- Риски оппортунизма - Производство инноваций	
	Результативность, Эффективность	Система показателей результ-ти и эфф-ти ПО	- Достижение целей ПО - Мотивация партнёров - Управление рисками	
	Оценка Совершенства ПО	Матрица уровней ПО	- Сильные стороны ПО - Области для улучшения	
Оперативный Уровень	- Коммуникации - Регламенты - Документация	- Системы менеджмента - Организ-ц, культуры - Логич. стр-ра модел.	- Обеспечение стратегич-го, тактин-го и результат-го уровня управления	

Рис. 4. Структура системы управления партнёрскими отношениями

Применение предложенной системы управления партнёрскими отношениями позволит предприятиям нефтегазовой отрасли:

- Обеспечить целостное восприятие процесса управления партнёрскими отношениями, а также комплексный подход, обеспечивающий совокупность и взаимосвязь необходимых структурных составляющих.

- Применять в качестве инструментов классические модели и системы менеджмента, а также новые, предложенные в данных рекомендациях.

- Ориентироваться на результаты и максимальную выгоду сторон, выбравшие стратегии, основанные на партнёрских отношениях.

- Обеспечить совершенство и развитие системы партнёрских отношений, основанное на управленческих и продуктовых инновациях.

**3. Разработана комплексная методика, включающая: 1) способ формирования стратегии партнёрских отношений, развивающий принципы стратегического управления, а также позволяющий предприятиям рассчитывать профили партнерских отношений, оценивать их, выбирать варианты стратегии и направления инновационного развития; 2) способ оценки состояния совершенства партнёрских отношений, основанный на дифференциации партнёрских отношений по уровню организации (рыночный обмен, коммуникационный, организационный и системный уровень), а также развивающий подходы к определению областей для улучшения и осуществления инновационных проектов, адекватных накопленному потенциалу организации.**

Долгосрочная картина роста мирового спроса на нефть и газ указывает на перспективу увеличения капиталовложений в расширение производственных мощностей, что диктует необходимость консолидации ресурсов для разработки и последующего внедрения технических новшеств и инноваций в менеджменте.

Однако, анализируя данные с 2003 по 2009 г., представленные Американским еженедельником Petroleum Weekly, установлено, что российские компании НГО в первую десятку лидеров отрасли за этот период ни разу не входили. По данным рейтинга «топ 50», представленным маркетинговой компанией Energyintel, можно констатировать, что лучшая из российских компаний ОАО «Газпром» находится на 11-м месте, «Роснефть» на 20-м и ОАО «Лукойл» на 25-м месте.

Проанализировав стратегии лучших российских компаний НГО (Газпром, Роснефть, Лукойл), были установлены разрывы и отставания по разработанным критериям сопоставления в сравнении с лучшей мировой практикой, к которой были отнесены Saudi Arabian Oil Co, Exxon Mobil Corp., Royal Dutch / Shell, BP pic, Total Fina Elf AS.

Сравнительный анализ стратегий лучших российских компаний НГО и лучшей мировой практики представлен в таблице 1.

Таблица 1

## Сравнительный анализ стратегий лучших российских компаний НГО и лучшей мировой практики

№	Критерий сопоставления	Обозначение	Лучшие российские компании НГО	Лучшая мировая практика	Разрыв
<b>А Организационное совершенство и качество продукции</b>					
1	Качество менеджмента	EFQM	500	650	150
2	Кредитный рейтинг	S&P	BBB	AAA	AA
3	Деловая репутация	Goodwill	Нет	20% ст-сти	20%
5	Удовл-ность потребителя	Индекс, %	70	85	15
6	Качество продукции	Стандарты	ЕВРО – 4	ЕВРО – 6	ЕВРО – 6
7	Социальная ответств-сть	Индекс, %	7,8	7,8	-
<b>В Критерии инновационной зрелости процессов и технологий</b>					
1	Уровень технологичности	GOC - 4	6,7	9,3	2,6
2	Глубина переработки	%на 1т нефти	84	94	10
3	Механическая готовность	%	90	98	8
4	Доходность инвестиций	ROI	12	25	13
<b>С Экологическая и промышленная безопасность</b>					
1	Выбросы летучих органических соединений	Кг/т, сырья	0,4	0,16	0,24
2	Промышленная безопасность	Соответствие стандартам	OHSAS	Solomon	Solomon
<b>Д Качество трудовой занятости</b>					
1	Удовлетворенность персонала (общая)	Индекс, %	0,71	0,8	0,09
2	Удовлетворенность вовлеченностью в инновационный процесс	Индекс, %	0,65	0,8	0,15
3	Удовлетворенность персонала условиями труда	Индекс, %	0,7	0,8	0,1

Таким образом, экономические успехи лучшей мировой практики и одновременное отставание лучших российских компаний НГО, говорят о том, что реальные связи между современной экономикой и обществом чрезвычайно усложнились. Передовые корпорации, демонстрирующие высокий уровень экономического развития обладают значительным опытом и навыками по согласованию долгосрочных партнёрских отношений. Можно предположить, что именно этот опыт, а не техническое развитие, достаточно резко отделяет мировых лидеров от передовых российских компаний.

В ходе изучения различных концепций партнёрских отношений определена проблемная область, связанная с тем, что в научных исследованиях практически нет примеров, которые были бы направлены на изучение вопросов стратегической целесообразности создания и развития партнёрских отношений. Многие авторы ссылаются на необходимость создания партнёрских отношений, на необходимость обладать способностью и компетентностью в вопросах партнёрских отношений, но остается не раскрытым вопрос, каким образом можно оценить потенциальную стратегическую среду для принятия решения о целесообразности, а может быть даже необходимости в формировании, поддержании и развитии партнёрских отношений. Процесс формирования *стратегии партнёрских отношений* представлен на рис. 5.

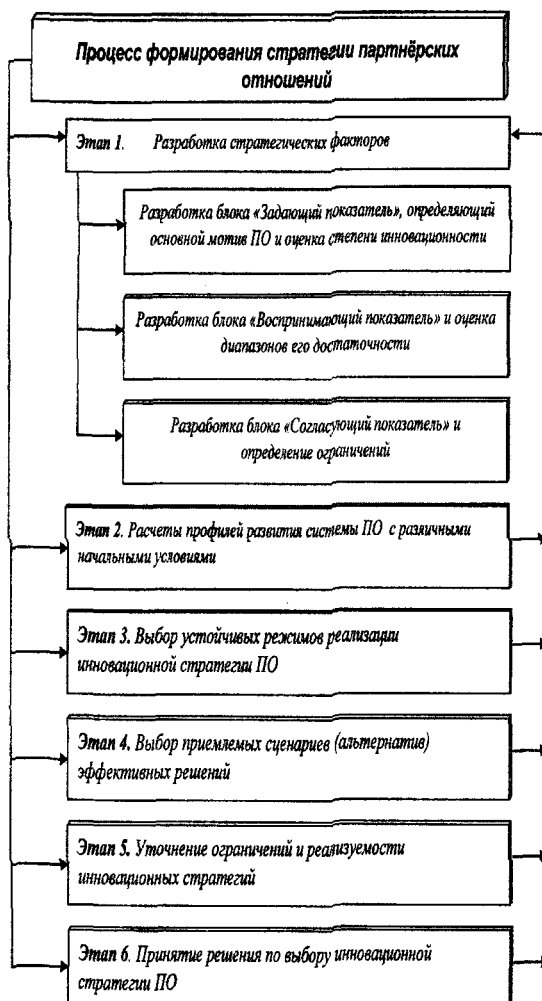


Рис. 5. Процесс формирования стратегии партнёрских отношений

Наиболее важным этапом является разработка *стратегических факторов*. Для этого предложено применить подход, основанный на формировании единого целого пространства факторов через сочетание трёх независимых элементов, оказывающих друг на друга утверждающее, воспринимающее и согласующее влияние. Таким образом, полученная триада факторов, может выступить основой для оценки стратегии партнёрских отношений.

Для каждого фактора разработаны составляющие критерии, которые являются основой для проведения измерений. Критерии обозначены цифрами от 1 до 9 и распределены следующим образом:



**Задающий фактор:**

- 1) Невозможность достижения целей без партнёрских отношений;
- 2) Ценности (выгоды) от партнёрских отношений;
- 3) Осознаваемая сторонами потребность в тесных партнёрских отношениях.

**Воспринимающий фактор:**

- 4) Согласованность стратегий;
- 5) Способность (готовность) к партнёрским отношениям;
- 6) Готовность к специфическим инвестициям

**Согласующий фактор:**

- 7) Уровень риска;
- 8) Справедливое распределение вознаграждения;
- 9) Уровень доверия и приверженности.

Для расчёта профилей системы партнёрских отношений с различными начальными условиями определено, что на одном полюсе каждого критерия (значение = 0) будут размещаться стратегии, основанные на принципах традиционного рыночного обмена. Применяя правило золотого сечения, выбирается поле для этих стратегий от 0 до 4. На противоположном полюсе (значение = 10) размещаются стратегии, основанные на тесных партнёрских отношениях. Для этого уровня устанавливается диапазон от 6 до 10. Средний уровень от 4 до 6 относится к менее тесным отношениям, включающие как рыночные обмены, так и партнёрство.

Далее каждый критерий должен быть оценён. Полученный профиль позволит принять решение о стратегических направлениях в области партнёрских отношений. Накладывая профили взаимодействующих сторон, предприятия могут проанализировать, на чьей стороне инициатива создания партнёрских отношений и в каком направлении двигаться дальше.

Практическое апробирование методики формирования стратегии партнёрских отношений, проведенное на двух взаимодействующих предприятиях ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез» и ООО «Торговый дом ЛУКОЙЛ», подтвердило её теоретическую и практическую значимость.

Расчётные данные по специально разработанным и заполненным анкетам (индексам), которые соответствовали обозначенным выше критериям, получены по следующей формуле:

$$U_r = \frac{\sum_{i=1}^r \left( \frac{\sum_{n=1}^n N \cdot Q_r \cdot M_n}{V_n \cdot \sum_{i=1}^n Q_r} \right)}{R}$$

где:  $U_r$  – расчётное значение анкеты (индекс);  $N$  – оценка по вопросу анкеты, поставленная экспертом;  $Q_r$  – значимость анкеты (фактора), указанная экспертом для конкретной анкеты;  $M_n$  – количество анкет;  $V_n$  – количество вопросов в анкете;  $R$  – количество экспертов;  $r$  – номер эксперта;  $n$  – номер вопроса в анкете;  $m$  – номер анкеты

Полученные профили наглядно демонстрируют и позиционируют стратегическую среду для обоих предприятий в зоне партнёрских отношений (см. рис. 6). Индексы на рисунке 6 соответствуют критериям.

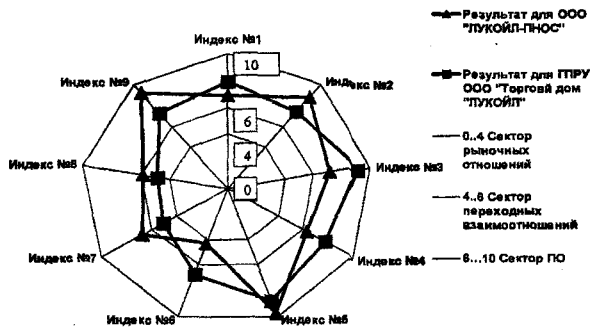


Рис. 6. Профили средних расчётных значений

В ходе анализа всех низких значений для обоих предприятий представлены сводные рекомендации, направленные на укрепление партнёрских отношений и получение эффектов. Так, в соответствии с такой рекомендацией, как «Рассмотреть возможность вовлечения ООО «Торговый дом ЛУКОЙЛ» в процесс удовлетворения потребностей внешних Заказчиков через определение границ ответственности», представлен расчёт получения возможных эффектов исходя из следующих данных по ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез»:

#### Исходные данные за 2008 год

1. Плановый кап. ремонт установки АВТ
2. Срок планового ремонта – 45 суток.
3. Стоимость ремонта АВТ – 12 млн. руб.
4. **Партнер по ремонтам** - ООО «Глобалстройинжиниринг», **партнер по поставкам** – ООО «Торговый дом ЛУКОЙЛ».

#### Мотивировочные условия

1. Обеспечить период ремонта - 43 суток.
2. Сократить затраты на ремонт на 10%.
3. Премия – 10%.
4. Распределение премии по коэффициенту участия: 80% - партнер по ремонтам, 20% - партнер по поставкам.

**Задание:** Рассчитать эффект от использования партнёрских отношений.

#### Решение:

- А) Маржинальный доход, рассчитываемый как разница между выпуском товарной продукции и переменными затратами - 30,1 млн. руб. /сутки.  
 Б) Маржинальный доход за 2 суток – 60,2 млн. руб.  
 В) Сокращение затрат на ремонт на 10% - 1,2 млн. руб.  
 Г) Экономический эффект = 60,2 + 1,2 = 61,4 млн. руб. (без учета НДС).  
 Д) Премия 10% - 6,1 млн. руб.  
 Е) Премия партнера по ремонтам 80% - 4,9 млн. руб.  
 Ж) Премия партнера по поставкам 20% - 1,2 млн. руб.

Таким образом, вовлекая сервисные предприятия на достижение показателя по сокращению ремонта установки АВТ на 2 дня и удовлетворение потребностей рынка в нефтепродуктах, полученных дополнительно за эти 2 дня, все взаимодействующие стороны получают премии в соответствии с достигнутой договорённостью и обеспеченной мотивацией.

Для управления развитием партнёрских отношений предложены принципы и алгоритмы построения критериев, определяющие состояние совершенства партнёрских отношений, а также уровни организации

партнёрских отношений, которые в совокупности позволили сформировать матрицу *уровней совершенства партнёрских отношений* (см. табл. 2).

Таблица 2

Матрица уровней совершенства партнёрских отношений

Критерии	Уровни организации партнёрских отношений (уровни совершенства).																			
	Рыночный обмен (25%)					Коммуникационный уровень (50%)					Организационный уровень (75%)					Системный уровень (100%)				
	Некоторые свидетельства					Есть свидетельства					Очевидные свидетельства					Исчерпывающие свидетельства				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1.Способность управлять ПО	Некоторые свидетельства налаживания «контактов»					Процесс ведения переговоров. Управление «ограниченной рац-льностью»					Лидерская ответственность и ответственность всего персонала.					Умение создавать перестраивать и защищать активы в форме знаний				
2.Управление распределенным риском	Управление риском в кратко-срочной перспективе					Управление эффективностью ПО за счет системы управления рисками. Управление доверием					Вовлечение в управление распределённым риском обе стороны пропорционально степени участия					Отсутствие риска оппортунизма. Взаимный расчет, ранжирование и снижение рисков				
3.Позиционирование ПО как ресурса	Отдельные показатели и факты применения ПО как ресурса					Учет ПО в качестве нематериального актива. Планирование в использовании					Наличие модели оценки эффективности использования ПО как ресурса. Направленность на конкретные цели					Оптимизацион-ные модели управления эффективностью, выгодные сопоставления партнеров				
4.Уровень коммуникаций	Коммуникации на уровне деловых контактов					Коммуникации рассматриваются как технологическое звено для управления результатами ПО					Применение достаточного количества коммуникаций для управления как результатами, так и возможностями ПО					Единые ERP-системы в режиме On-Line. Эффект автовоспроизводящей силы				
5.Стратегическая готовность	Отсутствие четких стратегий, основанных на ПО					Есть свидетельства некоторой систематизации стратегических позиций партнеров					Наличие приоритетов, сбалансированность целей. Ясность видения и совмещения организационных культур					Оптимизацион-ные модели совмещенных стратегий, ценностей и культур				
6.Инвестиционный потенциал	Отсутствие инвестиционных стратегий в ПО					Отдельные показатели и факты инвестирования в ПО					Согласованные инвестиционные программы. Положительная динамика эффективности					Оптимизацион-ные модели управления инвестициями. Высокая степень самоорганизации				
7.Инновационный потенциал	Отдельные показатели улучшений без анализа проблем					Управление изменениями на основе анализа состояния ПО					Систематизация процесса управления изменениями по всей структуре ПО. Инновации в соответствие со стратегией ПО					Непрерывность улучшений. Обеспечение управленческих и продуктовых инноваций в совокупности				

Применение предложенной матрицы позволит взаимодействующим предприятиям выявлять сильные стороны партнёрских отношений и области для улучшения, определять своё положение на пути к совершенству. Матрица является необходимым и практически полезным инструментом самооценки партнёрских отношений, которая носит диагностический характер и позволяет

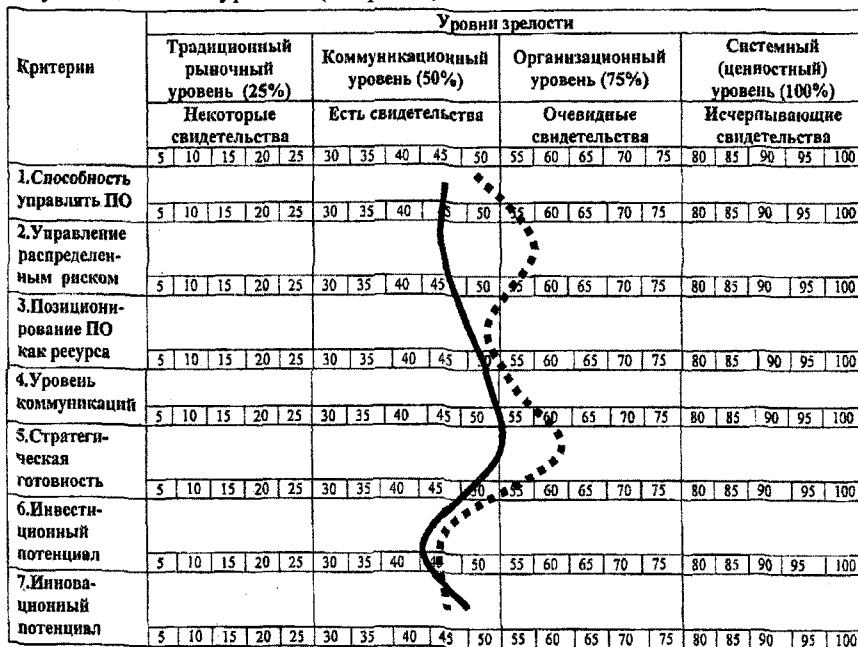
разрабатывать мероприятия и проекты развития, адекватные накопленному потенциалу партнёрских отношений. Матрица обеспечивает комплексное восприятие процесса измерения совершенства партнёрских отношений, которое заключается в целостности дифференциации организационных уровней в контексте их жизненного цикла.

Практическое апробирование методики оценки уровня совершенства партнёрских отношений, проведённое на двух взаимодействующих предприятиях ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» и ООО «Торговый Дом ЛУКОЙЛ», подтвердило её теоретическую и практическую значимость. Расчётные данные по специально разработанным анкетам – матрицам, которые соответствуют критериям (см. табл. 2), получены по следующей формуле:

$$P_{sa} = \frac{\sum_{i=1}^n \left( \frac{\sum_{j=1}^r (X+Y+Z+W)}{4} \right)}{5} \cdot \frac{1}{7}$$

где  $P_{sa}$  - суммарное среднее значение по критериям для предприятия, X – оценка в разделе «Обоснованность подхода» анкеты – матрицы; Y – оценка в разделе «Интегрированность подхода» анкеты – матрицы; Z – оценка в разделе «Развёртывание» анкеты – матрицы; W – оценка в разделе «Измерение» анкеты – матрицы; r – номер эксперта; n – номер критерия в модели; a – признак предприятия.

Полученные профили для двух предприятий определили, что совершенство партнёрских отношений находится на верхней границе «Коммуникационного уровня» (см. рис. 7).



- профиль ООО «ЛУКОЙЛ – ПЕРМЬ»,
- профиль ООО «Торговый дом «ЛУКОЙЛ».

Рис. 7. Профили уровней совершенства партнёрских отношений

Проанализировав полученные результаты, были сформированы сильные стороны и области для улучшения для обоих предприятий. По итогам выполненных работ в ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» в соответствии со Стратегической программой развития и политикой формируется концепция, определяющая основные возможности партнёрства между организацией и сервисными предприятиями. В ООО «Торговый дом ЛУКОЙЛ» разработана модель маркетинга, как интегрированная составляющая СМК ISO 9001:2008, позволяющая комплексно управлять внешними партнерскими отношениями и способствовать ускорению инновационного развития.

**4. Разработана система целевых показателей управления партнёрскими отношениями, реализующая общие требования к подобным системам и отличающаяся тем, что предусматривает специфические требования, основанные на принципах согласования противоположностей и тотальности, а также инновационные требования, в основе которых устанавливается связь результативности и эффективности партнёрских отношений.**

Процесс управления партнёрскими отношениями происходит на границе стыка взаимодействующих сторон, поэтому он имеет отличия от обычного процесса внутри конкретного предприятия. Главная особенность заключается в том, что партнёры являются независимыми предприятиями, которые, с одной стороны, стремятся достигнуть намеченных целей, а с другой – минимизировать риски. В таких условиях возникают следующие проблемы: 1) согласованность показателей между партнёрами, 2) мотивация партнеров в условиях, когда цели взаимодействующих сторон не совпадают, 3) вовлеченность в процесс управления партнёрскими отношениями в равной степени обеих сторон, 4) снижение рисков обеих сторон для обеспечения эффективности и устойчивости партнёрских отношений.

Определяя требования к системе целевых показателей партнёрских отношений, позволяющей решить поставленные проблемы, предложено принять ряд условий:

1. Во-первых, создаваемая система показателей должна отвечать *общим базовым требованиям*, которые в себя включают: достаточность; единство и взаимосвязь; чёткую меру и сопоставимость; комплексную характеристику исследуемого объекта; число показателей должно быть ограничено; показатели должны отражать не только статику, но и динамику объекта.

2. Во-вторых, принимается *специфическое требование*, за основу которого берётся принцип соотнесённости, образующий систему согласования противоположностей и тотальности, в которой три показателя соединены в одно целое и образуют динамическую структуру, работающую по принципу «самопреодоления». Один из показателей будет иметь характер утверждения - «Задающий показатель». Второй показатель обеспечивает наличие утверждения - «Воспринимающий показатель». И третий – не является ни активным, ни пассивным, но выступает как их согласование - «Согласующий показатель». Для построения коммуникации между «Задающим» и «Воспринимающим» показателями вводится промежуточный показатель, выступающий

«гарантом» реализуемости «Задающего показателя» и обеспечивающий логику системы - «Показатель Взаимосвязи».

3. И, наконец, система показателей партнёрских отношений должна отвечать *инновационным требованиям*, в основе которых устанавливается взаимосвязь между показателями результативности и эффективности. При этом **результативность** определяется сетью ключевых показателей, которые обеспечивают взаимосвязь, мотивацию и вовлечение в равной степени обеих сторон, а **эффективность** определяется через процесс управления и достижения баланса рисков при вовлечении сторон в соотношении, пропорционально степени их необходимого участия (см. рис. 8).



Рис. 8. Система целевых показателей партнёрских отношений:

КП – ключевой показатель, А и В – индексы фирм

Процесс построения показателей результативности позволяет в равной степени вовлечь взаимодействующие стороны. При этом соблюдается заинтересованность и мотивация, а также выход на согласующие показатели, по которым можно определить эффективность партнёрских отношений.

Возможные эффекты, которые могут быть получены за счёт применения логики построения *показателей результативности*, представлены в таблице 3.

Таблица 3

Возможные эффекты для фирмы А<sup>1</sup>.

Показатель	Наименование	Эффект	Условия
Задающий (КП1)	Рост объёма реализации на 20%	Рост дохода на 1,6 %; Рост прибыли от продаж на 6,5 %;	При условии, что фирма В примет КП1 в качестве КП взаимосвязи.
Взаимосвязи (КП2)	Степень надёжности 90%	Увеличение риска получения КП1 - роста объёма реализации.	КП2 является задающим условием фирмы В.

<sup>1</sup> Расчёт выполнен в соответствии с методикой формирования ТЭП ООО «Торговый дом ЛУКОЙЛ» (2009 г.)

Восприимчивый (КПЗ)	Снижение транзакционных издержек на 4%. (см. табл. 4)	Рост прибыли от продаж на 8,9%.	КПЗ может являться задающим фирмы А – значит это гарантия.
Согласующий (КП4)	Снижение портфеля рисков на 10-20%.	Рост прибыли от продаж на 6,5 % - (гарантия КП1).	Логика управления рисками позволяет минимизировать их и обеспечить КП1.

Расчёт суммарного эффекта определяем по формуле:

$\max U_A = U_{КП1} - U_{КП2} + U_{КП3} + U_{КП4}$ , где:  $\max U_A$  – суммарный эффект фирмы А,  $U_{КП1}$  – эффект КП1,  $U_{КП2}$  – риски (убыток) КП2,  $U_{КП3}$  – эффект КП3,  $U_{КП4}$  – эффект КП4.

Тогда максимальный суммарный эффект для фирмы А по показателю «прибыль от продаж» может быть определен по двум вариантам:

**Вариант 1.** Фирма А обеспечила степень надёжности 90% и снижение рисков на 10-20%, тогда  $\max U_A = 6,5 - 0 + 8,9 = 15,4\%$ .

**Вариант 2.** Фирма А не обеспечила степень надёжности 90%,  $\max U_A = 6,5 - 6,5 + 8,9 = 8,9\%$ .

*Согласующий показатель* не является ни активным, ни пассивным. Его роль заключается в том, чтобы обеспечивать возникновение задающего и воспринимающего показателей и обрести между ними согласование, например за счет снижения рисков и тем самым обеспечить *эффективность партнерских отношений*. В данном случае «Согласующий» показатель может быть представлен как уровень риска, который формируется как итоговая вероятность всего портфеля рисков (см. рис. 8).

Раскрывая *практическую значимость* применения предложенной методики управления результатами, продемонстрирована *финансовая оценка минимизации транзакционных издержек*. Проанализировав все факторы транзакционных издержек, было установлено, что такие составляющие как размер рынков, идентификация товара, издержки ex-post, ограниченная рациональность, асимметричное распределение информации, оппортунистическое поведение, неопределённость, частота осуществления транзакций, специфичность активов могут быть управляемыми за счёт применения методики построения показателей и, как следствие, обеспечить минимизацию транзакционных издержек.

Например, применяя на практике предложенную методику, фирмы В и А получают возможность исключить асимметрию и достичь максимальную полезность:

$$\left\{ \frac{\max V(T, X), X, \alpha, \omega}{U \geq \underline{U}} \right. - \text{для фирмы В; } \max U(kT, \alpha, \omega) - \text{для фирмы А.}$$

При этом фирма В получит гарантии на зависимые от фирмы А параметры:  $\alpha$ ,  $\omega$ ,  $\underline{U}$ . Фирма А получит гарантии на зависимые параметры Т и к. При таком подходе у обеих фирм исключается дополнительный контроль и координация, следовательно, снижаются транзакционные издержки.

Исходя из этого, в таблице 4 представлен расчёт транзакционных издержек ex-post, связанных с рассмотренными параметрами полезности.

Таблица 4

Расчёт транзакционных издержек<sup>2</sup>, (руб.)

Составляющая полезности.	Транзакционные издержки (ex-post).	Затраты на 1 контрагента	Всего затрат в мес.
α – усилия фирмы А.	Контроль полного исполнения обязательств.	53,6	71 770,4
	Затраты, связанные с судами, арбитражем. Привлечение третьей стороны.	45,1	60 350,4
ω - внешние условия фирмы А	Затраты на формирование дополнений и изменений к контрактам	178,7	239 279,3
	Затраты на дополнительную, последовательную координацию.	89,4	119 706,6
Ц – минимальная полезность фирмы А.	Затраты на поиск информации по ценам, по значениям минимальной полезности, k и T.	125,1	167 508,9
Итого:		491,9	658 615,6
Итого (с учетом накладных расходов 51,3%):		744,2	996 485,4
Всего коммерческие и управленческие расходы			25 076 925,8
Расчетное количество контрагентов 1 339 (в том числе поставщиков - 897, заказчиков - 442)			
<b>Доля транзакционных затрат в общих затратах с учетом накладных расходов 3,97%</b>			

Итак, предприятия, выбравшие стратегии, направленные на партнёрские отношения и применяющие предложенную методику имеют возможность реально снизить транзакционные издержки. В частности, только за счёт управления асимметричной информацией можно достичь сокращения транзакционных издержек на 4%.

Развивая идею о преимуществах сетевых форм, в работе продемонстрировано каким образом логика исследования, а именно управление транзакционными издержками в системе партнёрских отношений способствует реструктуризации предприятий, разукрупнению иерархий и формированию партнёрских отношений.

На рисунке 9 продемонстрирована эвристическая модель и влияние транзакционных издержек на масштаб гибридных соглашений.

Исходя из приведенного примера по снижению транзакционных издержек (см. табл. 4), кривая для гибридных соглашений на эвристической модели будет занимать положение, соответствующее минимизации транзакционных издержек (гибриды 2).

Таким образом, расширяется поле гибридных соглашений за счет ΔK1 и ΔK2 (см. рис. 9).

<sup>2</sup> Расчёт выполнен на ООО «Торговый Дом ЛУКОЙЛЬ» (2009 г.)



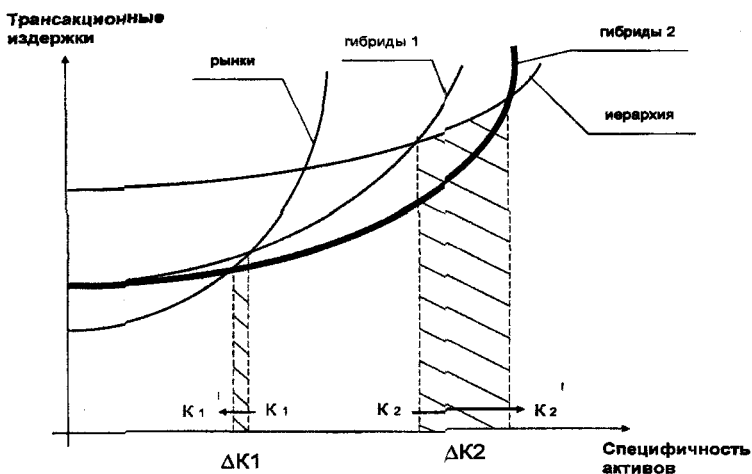


Рис. 9. Влияние транзакционных издержек на масштаб гибридных соглашений

Со стороны пограничной точки  $K_1$ , которая определяет переходное состояние от рынка к гибриду, поле гибридных соглашений расширяется за счет снижения как транзакционных издержек, так и специфичности активов, при которых выгоднее переходить на гибридное соглашение.

Со стороны пограничной точки  $K_2$ , которая определяет переходное состояние от гибрида к иерархии, поле гибридных соглашений расширяется за счет снижения транзакционных издержек и роста специфичности активов, при которых остается выгоднее сохранять гибридную организационную форму.

Расширяя зону партнёрских отношений в точке  $K_2$ , у предприятий появляется возможность выбора альтернативных способов организации с преобладанием гибридных соглашений.

Таким образом, развивая идею о положительных эффектах гибридных соглашений, к которым относятся партнёрские отношения, продемонстрирована практическая значимость применения предложенной системы целевых показателей партнёрских отношений и выявлена её роль в управлении транзакционными издержками.

### 3. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

#### **Статьи, опубликованные в журналах, рекомендуемых ВАК:**

1. Добролюбов И.К. Инновационная стратегия создания партнёрских отношений / Е.В.Попов, И.К.Добролюбов, Н.Б.Акатов // Инновации. – 2009. – № 12. – С. 96-101 (0,69 п.л., авт. – 0,23 п.л.).

2. Добролюбов И.К. Формирование системы показателей управление партнёрскими отношениями / И.К.Добролюбов // Журнал Экономической теории. – 2009. – №4. – С. 203 – 206. (0,3 п.л.).

#### **Статьи, опубликованные в иных научных изданиях:**

3. Добролюбов И.К. Моделирование инновационной стратегии создания партнёрских отношений / Е.В.Попов, И.К. Добролюбов // Инновационное развитие регионов России: теория, практика, управление / Под общ. ред. А.И.Татаркина. – М.: Издательство «Экономика», 2010. – Разд. 5.1. – С. 167-186 (1,18 п.л., авт. – 0,6 п.л.).

4. Добролюбов И.К. Управление партнёрскими отношениями на предприятиях ТЭК / И.К.Добролюбов. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2010. – Препринт №06(10). – 72 с. (4,5 п.л.).

5. Добролюбов И.К. Заинтересованные стороны системы «партнёрские отношения» / И.К.Добролюбов // Современный менеджмент проблемы и решения: материалы международной заочной научно-практ. конф. – Новосибирск: Изд. ЭНСКЕ, 2010. – С. 59-66 (0,45 п.л.).

6. Добролюбов И.К. Инновационная модель оценки результатов партнёрских отношений / И.К.Добролюбов // Теория и практика управления инновационным развитием социально-экономических систем: материалы Международной научн. практ. конф.– Ростов-на-Дону: Северо-Кавк. акад. гос. службы, часть 2, 2010. – С. 182-187. (0,3 п.л.).

7. Добролюбов И.К. Концептуальное моделирование системы партнёрских отношений / И.К.Добролюбов // Проблемы устойчивого социально-экономического развития и управления муниципальных образований : материалы второй Всероссийской научно-практ. конф. – Пермь: филиал УрАГС, изд. Аборигены, 2010. – С. 22-26. (0,3 п.л.).

8. Добролюбов И.К. Уровень зрелости партнёрских отношений / И.К.Добролюбов // Экономика и управление в современных системах : материалы научно-практ. конф. – Волгоград: Центр прикладных научных исследований, М.: ООО «Глобус», 2010. С. 178-185. (0,45 п.л.).

9. Добролюбов И.К. Модель партнёрских отношений / И.К. Добролюбов // Демидовские чтения : материалы ежегодной научно-практ. конф. с международным участием / Под общ. ред. Вольхина С.Н., Крутикова В.К. – Тула: Изд. «Папирус», 2009. – Часть 1. – С. 230-236 (0,45 п.л.).

10. Добролюбов И.К. Формирование партнерских отношений в условиях аутсорсинга на предприятиях нефтегазовой отрасли / И.К.Добролюбов, Н.Б.Акатов // Институциональные концепции менеджмента : материалы Шестых Друкеровских чтений. Институт экономики УрО РАН. – Екатеринбург: Изд-во Урал, 2009. – Т.1. – С.248-254 (0,45 п.л., авт. – 0,22 п.л.).

11. Добролюбов И.К. Новые ценности в менеджменте при формировании партнерских отношений в условиях аутсорсинга / И.К.Добролюбов, Н.Б.Акатов // Ценности современного менеджмента : сборн. статей Всероссийская научно-практ. конф. – Магнитогорск: ГОУ ВПО «МГТУ», 2009. – С. 148-154 (0,45 п.л., авт. – 0,22 п.л.).