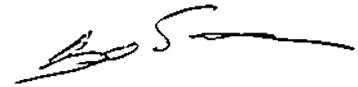


*На правах рукописи*



**ОБОРСКИЙ ВЛАДИМИР БРОНИСЛАВОВИЧ**

**Разработка инновационной стратегии развития крупной  
промышленной компании.  
(На примере трубной отрасли)**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(Управление инновациями)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2011

Работа выполнена на кафедре менеджмента Международного университета в Москве.

**Научный руководитель:** Доктор экономических наук  
**Олег Алексеевич Бучнев**

**Официальные оппоненты:** Доктор экономических наук, профессор  
**Андрей Владимирович Орлов**

Доктор экономических наук, профессор  
**Вадим Иванович Маршев**

**Ведущая организация:** Московский энергетический  
институт» (Технический университет)

Защита состоится «28» февраля 2011 г. в 14<sup>00</sup> на заседании диссертационного совета Д.521.006.01 в Международном университете в Москве по адресу: 125040, Москва, Ленинградский проспект, д.17, ауд. 417.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Международного университета в Москве.

Автореферат разослан 19 января 2011 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук



Кислюк М.Б.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Внедрение инноваций в современных отечественных условиях становится основным условием обеспечения экономического развития страны. Формирование инновационной корпоративной культуры в Российском обществе невозможно без осознания значимости инноваций, понимаемых как ориентация на непрерывное совершенствование организационной структуры, продукции, услуг, систем, процессов, современных крупных компаний. В современной экономической литературе ни кем не отрицается необходимость инновационного развития, тем не менее, активное внедрение инноваций сдерживается явным несоответствием традиционных корпоративных моделей управления новым экономическим условиям, характеризующимся глобальными структурными сдвигами и институциональными изменениями. Крупные промышленные компании пришли к пониманию разработки инновационной политики, направленной на снижение рисковых составляющих в принятии перспективных управленческих решений, учитывающих динамически меняющиеся внешние условия. Очевидно, что без создания методических подходов по переводу крупных компаний на инновационный путь развития, создания соответствующей инновационной инфраструктуры не произойдет массового внедрения инноваций в реальном производственном секторе отечественной экономики.

Все сказанное выше определяет актуальность исследования, направленного на формирование методических рекомендаций по разработке инновационной стратегии современной крупной компании и её инновационной инфраструктуры, проведенной на примере Трубной металлургической компании (ТМК). Автором предлагается поэтапный подход к преобразованию крупной организации в современную инновационную компанию. Проблемы по поиску, разработке, внедрению и

доведению до конечного потребителя инноваций рассмотрены как системная задача.

**Степень разработанности проблемы.** Теоретические вопросы инновационного развития, проблемы управления компаниями, и связанные с ними задачи стратегического развития, рассматривались в работах зарубежных и отечественных ученых Й. Шумпетера, П. Друкера, И.Ансоффа, С.Бира, Р.Фаллера, Ф.Линна, Д.Нортон, Н.Д.Кондратьева, Д.Куллена, М. Портера, О. Уолкера, Т. Хеннегена. Разработка практической части основывалась на изучении трудов российских ученых, посвященных инновационным и управленческим проблемам крупных компаний: Г.Х.Попова, З.С.Айвазяна, А.Д.Берлина, А.А.Дынкина, В.Л.Иноземцева, А.В.Орлова, В.И.Маршева, И.И.Мазура, А.Ю.Манюшиса, П.С. Завьялова.

Большое внимание вопросам инновационного развития предприятий российской экономики, в частности трубного комплекса, и адаптации их к рыночной среде, в своих трудах отводили такие ученые, как Д.А.Пумпянский, А.Ф.Андреев, О.А. Бучнев, В.Г.Зимовец, А.А.Макаров, А.М.Мастепанов.

Значительный объем в указанных работах, посвященных формированию инновационных стратегий, занимают теоретические вопросы инновационного развития, как в масштабах экономики, так и на уровне предприятий, но недостаточно изучены и разработаны вопросы практического внедрения инноваций в крупных компаниях, не проработаны методические вопросы управления инновациями, не сформированы ориентиры достижения ключевых целей инновационных стратегий.

**Объект диссертационного исследования:** крупные отечественные трубные компании.

**Предмет диссертационного исследования:** управление инновационным развитием крупной трубной компании.

**Цель диссертационной работы.** Разработка методических рекомендаций по формированию стратегии инновационного развития

крупной компании, отвечающей современным вызовам с точки зрения повышения ее эффективности и конкурентоспособности на отечественном и мировом рынках на примере компании ОАО ТМК и трубной отрасли в целом.

**Задачи диссертационной работы.** В соответствии с главной целью в ходе диссертационного исследования решались следующие основные задачи:

- исследование накопленного теоретического и практического опыта организации инновационного развития на базе построения инновационных национальных систем;

- выявление инновационной специфики мировой и отечественной трубной отрасли и оценка перспективных направлений её развития;

- разработка и апробация методических рекомендаций по формированию инновационной стратегии развития крупной производственной компании, повышающей ее эффективность и конкурентоспособность на отечественном и мировом рынках.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются работы зарубежных и отечественных ученых в области стратегического управления, инноваций, финансового менеджмента, инвестиционного проектирования и бизнес-планирования. В работе использовались нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность российских предприятий в сфере инновационного и инвестиционного развития отношений, отраслевые документы и нормативы. Методологической основой разработки стратегии инновационного развития служит системный подход, который учитывает как внутренние, так и внешние взаимодействия трубной отрасли.

**Информационная база исследования** опирается на научные монографии, материалы научных конференций, отраслевые издания, статистические данные, материалы российских отраслевых министерств, данные Росстата, данные, представленные в ежегодных отчетах мировых и

отечественных трубных компаний, нормативно-правовые документы, техническую и экономическую литературу.

**Научная новизна диссертационной работы состоит в** разработанных автором методических рекомендаций формирования стратегии перехода на инновационный путь развития крупной отечественной трубной компании, создания соответствующей инновационной инфраструктуры, инструментов контроля инновационного развития, а также механизма внедрения этой стратегии, без нарушения технологического ритма работы компании.

**Основные результаты и положения диссертации, полученные лично автором и выносимые на защиту:**

обобщены и доработаны теоретические и методические подходы к формированию инновационного процесса в крупной компании как инструмента повышения её конкурентоспособности;

классифицированы виды инноваций, определена их роль в инновационном развитии современных крупных компаний;

изучен зарубежный и отечественный опыт формирования национальных инновационных систем, выявлены факторы государственного регулирования, способствующие интенсификации распространения инноваций;

разработаны методические рекомендации по разработке стратегии инновационного развития крупной компании и создания её инфраструктуры;

проанализировано современное состояние трубной отрасли и её перспективные инновационные направления;

апробированы методические рекомендации по внедрению инноваций в компании ТМК и управлению изменений в компании;

проведен расчет экономического эффекта и срока окупаемости основных элементов инновационной стратегии компании ТМК;

предложены и доведены до количественных характеристик методы контроля перехода крупной компании на инновационный путь развития.

**Степень обоснованности научных выводов и положений, содержащихся в диссертации,** обеспечивается использованием общепринятых положений теории и практики реструктуризации, финансово-экономического анализа, методов экономического моделирования.

**Практическая значимость исследования.** Основные положения диссертации использованы при разработке методических и практических рекомендаций для ОАО ТМК по внедрению инноваций. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в процессе перехода на инновационный путь развития других крупных компаний, а также в учебном процессе в курсах по стратегическому управлению и инновационному менеджменту для студентов экономических специальностей и слушателей программ МВА.

**Реализация и апробация результатов работы.** Основные результаты работы были доложены на заседании Правления ОАО ТМК и реализованы в окончательном варианте стратегии инновационного развития компании. Предложенные Методические рекомендации по формированию стратегии инновационного развития крупных компаний включены в учебный план кафедры экономики предприятий Московского энергетического университета.

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 5 печатных работ общим объемом 12,5 п. л., все лично автором, в том числе одна монография, из них 2,8 п.л. в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

**Структура и объем работы.** Структура и объем работы определяются целью исследования, задачами и последовательностью их решения. Диссертация представлена на 206 страницах машинописного текста и состоит из введения, трех глав, заключения, приложения и библиографического списка. Текст диссертации включает 42 таблицы, 19 схем, 16 графиков, 3 диаграммы и список литературы из 165 наименований.

Структура работы.

Введение.

Глава 1. Теоретические, методические и практические основы инновационного развития крупной компании.

1.1. Типология инноваций. Мировой и отечественный опыт построения эффективных инновационных национальных систем.

1.2. Инновационная стратегия крупной компании, критерии развития инновационного процесса.

1.3. Инновационная инфраструктура крупной компании. Мониторинг инновационного развития.

Глава 2. Структура российской и мировой трубной отрасли, специфика её инновационных проектов.

2.1. Мировая и отечественная трубная отрасль в период принятия решения ТМК о переходе на инновационный путь развития.

2.2. Оценка инновационного продуктового ряда мировой трубной отрасли.

2.3. Оценка конкурентной позиции ТМК в мировой и отечественной трубной отрасли.

Глава 3. Инновационная стратегия развития Трубной металлургической компании.

3.1. Тактические и стратегические ориентиры инновационного развития компании ТМК.

3.2. Инновационная стратегия ТМК, её основные компоненты.

3.3. Управление изменениями в компании ТМК, инновационное влияние ТМК на конкурентное окружение. Перспективы развития трубной отрасли.

Заключение.

Литература.

Приложение.

**Во введении** рассматривается обоснование актуальности темы диссертационной работы, определяются цели и задачи, объект и предмет исследования, указываются методологические и теоретические основы

диссертации, формулируется научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе «Теоретические, методические и практические основы инновационного развития крупной компании»** рассмотрены исторические предпосылки появления термина «инновация», проанализировано многообразие современных определений данного понятия, разработана типология оценочных критериев развития инновационного процесса и классифицированы виды инноваций, применяемых в крупной промышленной компании. Рассмотрена структура составляющих инновационного процесса, принципы организации, его эффективность, функциональные направления.

Опираясь на теоретические основы циклического и инновационного развития, сформированные в работах Н.Д.Кондратьева и Й. Шумпетера, автор анализирует опыт ведущих и развивающихся стран по формированию национальных инновационных систем (НИС), систематизирует экономические, правовые и организационные принципы стимулирования инновационной активности, как крупных компаний, так и компаний малого бизнеса. Исследованы характерные национальные черты НИС США, стран ЕС, КНР и Индии, и их организационные особенности, в том числе, роль создания инновационной культуры, включая образование, обучение и повышение квалификации в сфере инноваций, развитие мобильности исследователей, повышение значимости организационных и социальных инноваций, продвижение инноваций в государственном секторе. Исследуя основы российской национальной инновационной системы, автор отмечает определяющую роль государства в её функционировании, рассматривает правила взаимодействия участников инновационного процесса, формирует предложения по интенсификации инновационного процесса.

На основе проведенного анализа создания инновационных сред автор выделяет несколько основных критериев оценки инновационного развития, как самой крупной компании, так и её конкурентов (табл.1) и разрабатывает

принципы создания стратегии и управления инновационной компанией, формулируя её понятийный аппарат и содержание.

Таблица 1. Мониторинг инновационного развития

<b>Мониторинг инновационного бизнеса конкурентов</b>	<b>Мониторинг собственных основных ресурсов инновационного бизнеса</b>
мониторинг за действиями конкурентов на новых рынках	обеспеченность инновационного бизнеса инвестициями, первичными источниками ресурсов
мониторинг за действиями конкурентов на традиционных рынках	обеспеченность бизнеса человеческим ресурсом как источника компетенций, способного к интеллектуальному труду
оценка уровня инновационной восприимчивости конкурентов	технологическая, методическая и техническая оснащенность компании
мониторинг обновляемости технического, технологического и методического оснащения компаний конкурентов	обеспеченность знаниями и информацией

В качестве инструмента для принятия решений в различных сферах инновационной работы рассмотрены операционные, управленческие, ресурсные инновационные стратегии, включающие две основных составляющие: стратегические целевые показатели и описание этапов, последовательное выполнение которых позволит крупной компании достичь желаемых результатов. Процедуры формирования стратегий инновационного развития представлены на схеме 1.

Обоснованы и ранжированы элементы инфраструктуры инновационной крупной компании. В рамках создания инновационной среды автор формирует основы информационно-коммуникационной инфраструктуры, начиная с постановки целей и задач инновационной деятельности и необходимого ресурсного обеспечения инновационной активности компании, исследуя необходимые виды обеспечения: организационное, правовое, информационное, программное, техническое, методическое, кадровое, ресурсное. Подробно описан состав каждого обеспечения.

В работе обосновано создание самостоятельного подразделения, в котором осуществляется поиск, предварительный анализ инновационных идей, обеспечение внедрение инноваций в компании, сопровождение

коммерциализации разработок, подготовки кадров для инновационной деятельности, мониторинг инновационной активности компании. Подразделение формирует систему инновационного учёта в компании, под которым понимается совокупность нормативно-правовых актов, договоров, организаций, стандартов, обеспечивающих ведение контроля и учета инновационного процесса компании, осуществляет сбор и хранение необходимой информации для целей непрерывного управления изменениями.

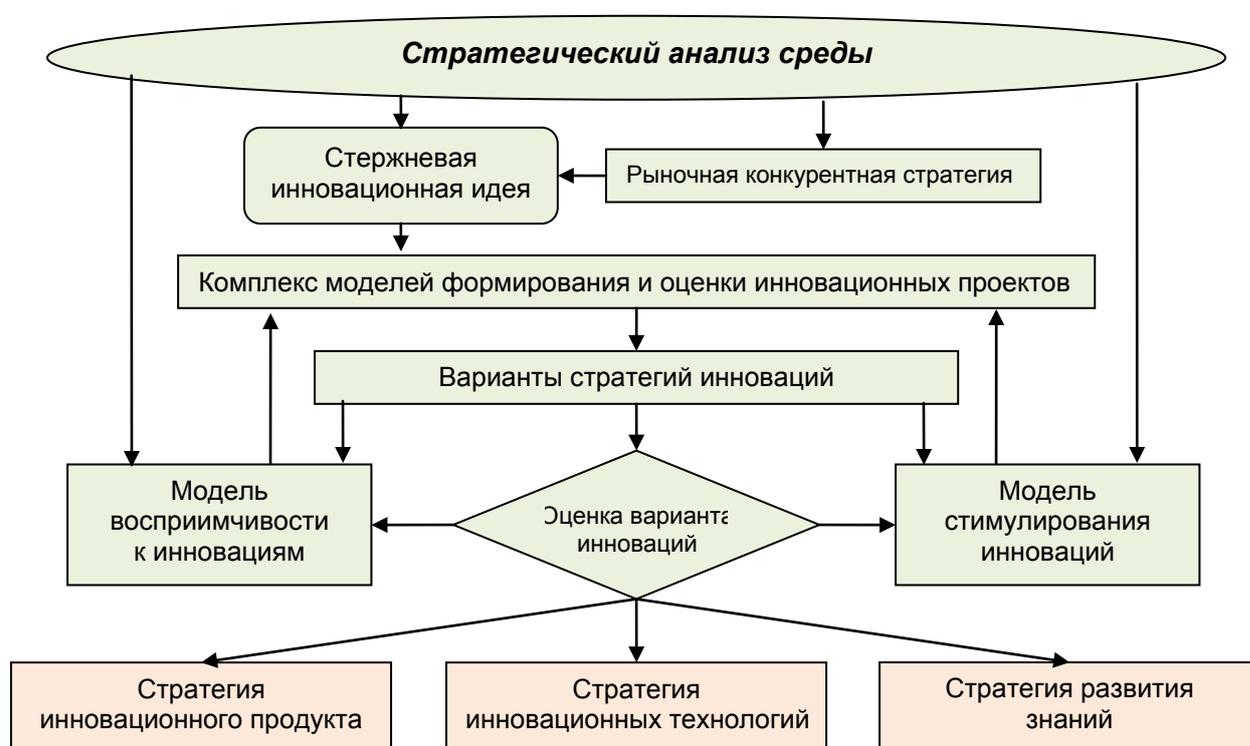


Схема 1.Процедуры формирования стратегий инновационного развития.

Этап создания информационного обеспечения инновационной работы в компании делится на две составляющие: технико-юридические, экономически обоснованные механизмы электронного управления и политическая воля руководства компании, выраженная в целевой разработке и принятии пакета нормативно-правовых актов, регулирующих функционирование систем информатизации в сроки, определенные табл.2. Под процессом мониторинга инновационного развития компании понимается постоянное наблюдение за процессами, происходящими в компании с целью

выявления их соответствия ожидаемым результатам, выделены шесть групп заинтересованных в мониторинге лиц: собственники, инвесторы, клиенты, поставщики, сотрудники и общество, как социальное окружение.

Таблица 2. Этапы создания информационного обеспечения инновационной работы.

Этап	Срок проведения	Содержание
1	1,0 - 1,5 года	разработка нормативно-правовой базы, необходимой для создания информационных систем инновационной компании по направлениям: электронный учет, аудит информационно-коммуникационных систем и процессов управления, осуществляемых с их использованием; электронное обеспечение доступа к корпоративной информации, описание административных процессов корпоративного управления, концепция архитектуры системы управления компании.
2	1 год	создание инфраструктуры электронной инновационной компании, соответствующих базы данных, компетенций и знаний.
3	1 год	доработка информационно - коммуникационных систем в области исполнения электронных административных процессов. Разработка инфраструктуры интерактивного электронного взаимодействия между подразделениями компании, завершение строительства корпоративных порталов.

Регламентация всех уровней управления обеспечивает регулярную обратную связь между всеми уровнями, определяет степень и время вмешательства вышестоящего руководителя в ход процесса для принятия управленческого решения. Система показателей эффективности процессов инновационной компании складывается из информации о качестве продукции или услуги, производимых процессом, степени ее соответствия, установленным и прогнозируемым требованиям клиента, стабильности параметров продукта, и информации о качестве самого процесса.

Проанализированы элементы инновационной структуры компаний, в зависимости от решаемых ими инновационных задач.

Поскольку одной из основных задач управления крупной компании состоит в необходимости раннего предупреждения снижения инновационной активности компании, разработаны принципы информационного мониторинга инновационных процессов, формируемые для выявления отклонений от заданных целевых ориентирах. Кроме внутренних задач

компании, мониторинг решает задачи анализа развития инновационной деятельности в компаниях-конкурентах. Рассмотрены условия, при которых система инновационного мониторинга становится эффективной.

Автором сформулированы группы состояний инновационного развития, в которых может находиться крупная компания. Выделены основные возможные в реальной практике ситуации внутри групп, ведущие к критическим ситуациям, позволяющие своевременно выполнить определенные корпоративным статусом предупредительные действия. Вводятся дополнительные критерии оценки в сфере инновационной активности корпорации.

Рассмотрены существующие теоретические и практические методы оценки конкурентного состояния, как на уровне компании, так и на уровне отрасли в целом. Используются методы конкурентного бенчмаркинга, который имеет аналоговый термин конкурентная разведка, т.е. сравнение своей продукции, бизнес-процессов с аналогами прямых конкурентов, такие методы как Мета-анализ, SWOT-анализ, матрица БКГ. Для детального анализа состояния трубной отрасли автор использовал метод пяти сил Портера и принципы SWOT-анализа.

**Во второй главе «Структура российской и мировой трубной отрасли, её специфика инновационных проектов»** актуализирована теория инновационных циклов применительно к трубной продукции. Детально рассмотрена российская и мировая трубная отрасль на момент принятия решения о разработке стратегии перехода компании на инновационный путь развития.

Дана краткая характеристика основных конкурентов ТМК: Выксунского, Челябинского, Первоуральского заводов, проведен анализ выпускаемой продукции, (табл.3) отмечены сильные и слабые стороны их перспективных направлений.

Сдерживание инноваций в отрасли определялось ограниченностью предложения на мировом рынке и отсутствием российских производителей,

изготавливающих лист качества и размера, требуемых для производства магистральных труб под требования нефтегазовых компаний.

Таблица 3. Объем производства в России и доли отдельных производителей.

	Бесшовные нарезные трубы (ОСТГ)	Бесшовные линейные трубы	Бесшовные трубы промышленного назначения	Магистральные трубы большого диаметра	Сварные трубы промышленного назначения
Объем производства	860 тыс. т	730 тыс. т	1 100 тыс. т	1 030 тыс. т	2 165 тыс. т
<b>ТМК</b>	<b>87%</b>	<b>76%</b>	<b>42%</b>	<b>30%</b>	<b>24%</b>
Челябинский ТЗ	1%	19%	8%	38%	4%
Первоуральский НТЗ	12%	5%	43%		6%
Выксунский МЗ				32%	17%
Прочие			7%		49%

Группа ОМК (Выксунский МЗ) представляла основную конкурентную угрозу для компании ТМК, выпуская сварные обсадные (ОСТГ) и линейные трубы, которые конкурировали с определенным сортаментом продукции ТМК в качестве замещающих продуктов (по М.Портеру).

Другой конкурент ТМК Челябинский ТПЗ принял решение об инвестициях в модернизацию производства магистральных труб большого диаметра и приступил к реализации, рассчитанную на пять лет, программы модернизации своих мощностей по производству магистральных труб большого диаметра.

Автор отметил, что возможные инвестиции группы ЧТПЗ (Челябинский и Первоуральский заводы) в производство стальной заготовки укрепят позиции объединенной компании в секторе бесшовных труб. В стремлении обеспечить самодостаточность в обеспечении трубной заготовки Челябинский ТЗ и Первоуральский НТЗ подойдут к рассмотрению вопроса создания своего собственного сталеплавильного производства, которое закроет большую часть потребностей данных предприятий в трубной заготовке.

Рассматривая возможность появления новых игроков в трубной отрасли России (по М.Портеру), автор отметил развивающуюся конкурентную угрозу для ТМК в сегменте магистральных труб большого диаметра, оценив инвестиционные возможности компании Северсталь, запланировавшей инвестиции в производство труб большого диаметра с одним продольным швом.

В рамках исследования выявлена специфика мировой и отечественной трубной отрасли, её ключевые составляющие. Принадлежность к определенной стратегической группе производителей трубной продукции определили стратегические намерения и планы действий основных конкурентов ТМК на мировом трубном рынке. Анализируя перспективные программы мировых производителей, автор выявил ключевые приоритеты в производство высокотехнологичных бесшовных и сварных труб, построение долгосрочных отношений с мировыми клиентами, основанные на глобальном охвате, комплексной системе поставок, совместных инновационных разработках, предложив потребителю законченные технические решения и ключевой сортамент изделий.

Рассмотрены конкурентные угрозы, исходящие от региональных компаний, расположенных в странах СНГ и КНР, которые имеют низкие издержки, стандартные продукты среднего и низкого качества, не предлагая сервисное обслуживание. Отмечена их сконцентрированность на локальных регионах, с местной клиентской базой и привилегированность отношений с локальными органами власти и крупными клиентами. При наличии финансовых возможностей происходит активное расширение и модернизация мощностей.

Региональные компании, расположенные в Европе и Америке имеют высокие издержки, в основном из-за уровня заработной платы, соответствующей высокому уровню жизни в данных странах, предлагая стандартные продукты высокого качества, имея ограниченный сервис, с концентрацией внимания на соответствующих регионах.

Рассмотрены трубные структуры, входящие в состав интегрированных металлургических конгломератов, у которых производство труб не является профильным направлением деятельности. Обычно полностью вертикально интегрированы. Могут быть проданы основным бизнесом, в ходе освобождения от непрофильных активов.

Так называемые нишевые компании, предлагают уникальную продукцию с высокой добавленной стоимостью (Tenaris и Vallourec & Mannesman). Потребителю предлагается законченные решения и широкий спектр сопутствующих услуг. Автор сделал вывод, что в целом, трубная отрасль достаточно инвестиционно привлекательна для трубных компаний-лидеров, поскольку имеет стабильный потенциал долгосрочного роста. Ряд ключевых преимуществ и ограничений представлен в табл.4.

Таблица 4. Ряд ключевых преимуществ и ограничений в трубной отрасли.

<b>Преимущества</b>	<b>Ограничения</b>
долгосрочный рост объемов отрасли (до 4% в год),	капиталоемкость и высокие барьеры вхождения в сегменты продукции с высокой добавленной стоимостью
устойчивый уровень рентабельности бизнеса и цикличность развития	ограниченность в свободе выбора местоположения производства
консолидация мирового производства бесшовных труб, особенно специальной и высокотехнологичной продукции	протекционизм на региональных рынках и ограничение свободной торговли
устойчивые запросы потребителей, высокая «цена покупки» рынка	высокие инновационные расходы
характер используемых технологий и know-how	существенные трудности освоения новых рынков

Локальные компании отдают приоритет производству сварных труб и имеют средние издержки, стандартные продукты обычного качества, а также оценивают возможность ухода из отрасли при ухудшении конъюнктуры или усилении конкуренции (по М.Портеру).

Необходимо отметить, что распад СССР привел к глобальному снижению потребления стальных труб в период 1993-95 гг. Далее был отмечен устойчивый, несколько цикличный спрос на стальные трубы, пик которого пришелся на 1997 год. Восстановление роста нефтяных котировок

привело к устойчивому экономическому росту и, соответственно, к значительному росту потребления труб (график 1), некоторая часть данной положительной динамики связана с ростом потребления в Азии.

Сектор бесшовных труб на мировом рынке является высококонсолидированным, на долю пяти ведущих производителей приходится более 75% мирового производства. Ведущие мировые производители бесшовных труб представлены на схеме 3.

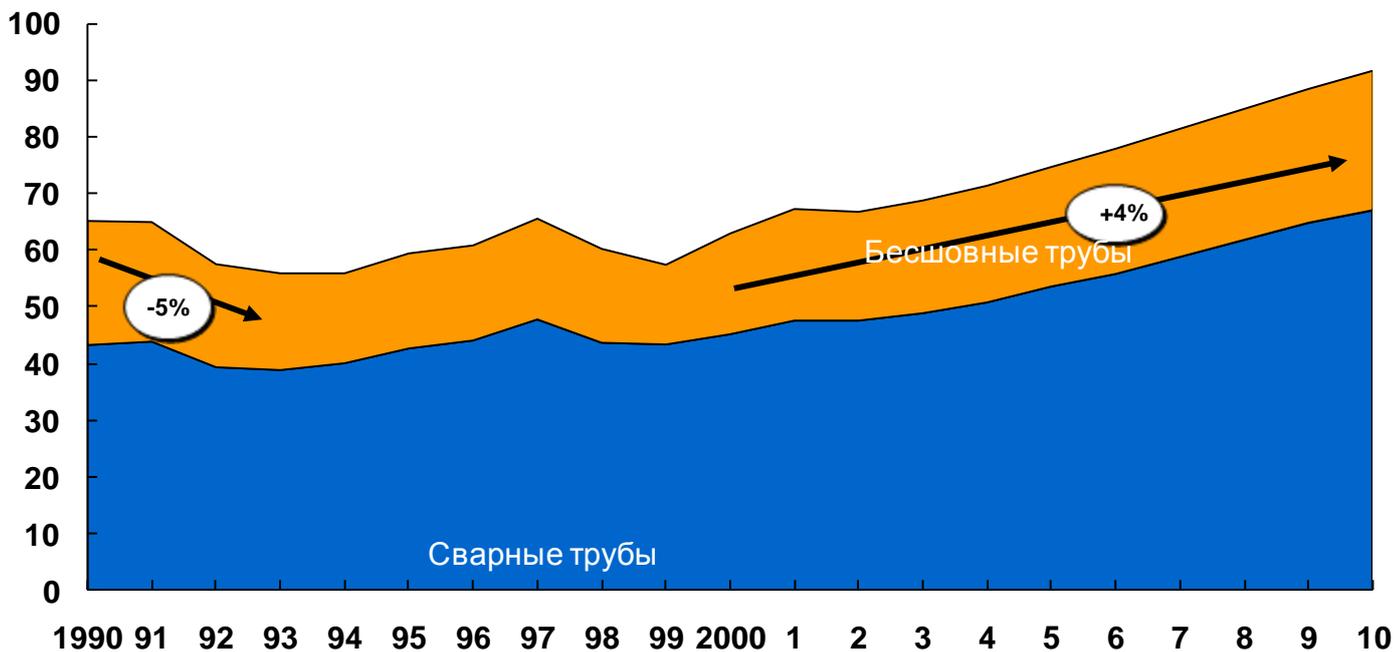


график 1. Потребление трубной продукции (млн.т)

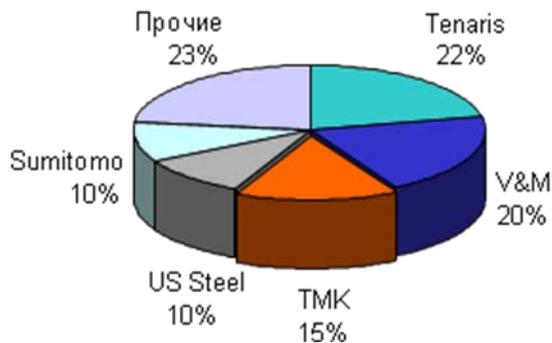


Схема 2. Ведущие мировые производители бесшовных труб.

Расположение трубных заводов и выпускаемые объемы представлены в таблице 5.

таблица 5. Местоположение трубных заводов и выпускаемые объемы

Компания	Местоположение трубных заводов	Отгрузки бесшовных труб	В т.ч. бесшовные трубы OCTG
Tenaris	Аргентина, Венесуэла, Мексика, Канада, Италия, Румыния, Япония	2,6 млн. т	1,1 млн. т
V&M	Франция, Германия, Бразилия, США (совместно с Sumitomo)	2,3 млн. т	1,0 млн. т
TMK	Россия	1,8 млн. т	0,8 млн. т
Sumitomo	Япония, США (совместно с V&M)	1 млн. т	0,7 млн. т
US Steel	США	0,9 млн. т	0,6 млн. т

Доля поставок для нефтегазового сектора от общего объема производства крупнейших компаний по выпуску бесшовных труб представлены графике 2.

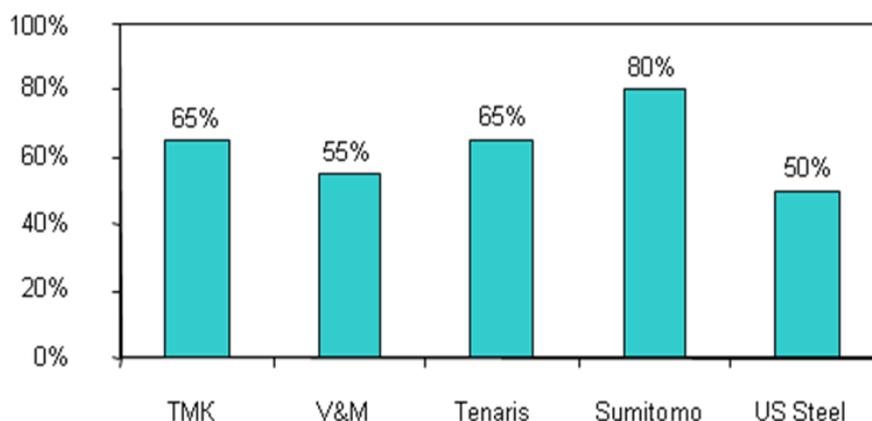


График 2. Доля поставок для нефтегазового сектора от общего объема производства крупнейших компаний по выпуску бесшовных труб.

Оценивая деятельность мировой трубной отрасли, автор отмечает, что географическую диверсификацию сложнее обеспечить для сварных труб большого диаметра, производство и потребление которых, в значительной степени, локализовано. В секторе бесшовных труб, в частности, нефтяного сортамента, существует целый ряд возможностей по дифференцированию выпускаемого сортамента и созданию дополнительной стоимости. Квалифицированные услуги с высокой добавленной стоимостью для нефтегазовых компаний, представляют собой смещение в сторону конечного потребителя по стоимостной цепочке. Успешная деятельность таких компаний как Tenaris, Sumitomo и V&M обусловлена тем, что они изменили

свое место в стоимостной цепочке, переместившись на более высокие этапы, а значит ближе к конечному потребителю своей трубной продукции. Основная стратегия мировых лидеров заключается в увеличении доли продукции с более высокой добавленной стоимостью и квалифицированных услуг в общем объеме продаж. Такая стратегия позволяет им устанавливать сравнительно высокие цены на бесшовные трубы. Способность производителей бесшовных труб максимизировать получение добавленной стоимости путем смещения по стоимостной цепочке к конечному потребителю находит признание у инвесторов. На рынках капиталов существует четкая тенденция к более высокой оценке стоимости компаний-производителей бесшовных труб, нежели интегрированных сталелитейных предприятий. Идя по пути оказания квалифицированных услуг на нефтегазовых месторождениях, производители бесшовных труб имеют больше возможностей для максимизации получаемой ими добавленной стоимости, которая формируется в стоимостной цепочке.

Проведенная оценка наиболее инновационного продуктового ряда мировой трубной отрасли, исследование конкурентной позиции ТМК в мировой и отечественной трубной отрасли, проведение SWOT-анализа компании, позволило автору разработать рекомендации, способные ускорить инновационное развитие компании ТМК, упрочив позиции ведущего производителя и поставщика трубной продукции.

Проведенный анализ показал, что мировой спрос на стальные трубы будет стабильно высоким, для труб, применяемых в промышленности и строительстве – не менее величины темпов роста регионального ВВП с коэффициентом 1,2, а для труб, предназначенных для нефтегазовой отрасли – рост до 7% ежегодно. Всего к 2012 году ожидается, что потребление труб в мире приблизится к 139 млн.т. в год. Прогнозируется, что наиболее растущим потреблением труб будет в РФ, регионах АТР, Ближнего Востока и Африки, а также Китае. Стабильно высокий уровень трубопотребления будет

сохраняться в индустриально развитых регионах, таких как Северная Америка и Европа.

**В третьей главе «Инновационная стратегия развития Трубной металлургической компании»** рассматривается практическое применение разработанных автором методических рекомендаций при переводе на инновационное развитие Трубной металлургической компании, разрабатывается её тактические и стратегические ориентиры развития.

Переходя к реализации разработанной методики, автор формулирует миссию Трубной металлургической компании, рассматривает структуру взаимосвязей элементов корпоративной культуры, и, сформированную на их основе, систему управления изменениями, направленную на непрерывное инновационное развитие компании.

Исходя из предложенной автором стратегии развития ТМК, ключевыми направлениями развития компании это - Рост, Глобальное присутствие и Превосходство. Рост, потому что Компании необходимо, в течение 5 лет увеличить масштабы своего бизнеса, по меньшей мере, на 1/3, чтобы консолидировать и усилить свою рыночную позицию, закрепив свой статус в качестве одной из лидирующих мировых трубных компаний. Глобальное присутствие – потому что, компания должна иметь эффективное производственное и коммерческое присутствие с отлаженными каналами товаропродвижения во всех ключевых регионах трубопотребления. Исторически сложившиеся ограничения расширения бизнеса ТМК границами СНГ должны быть преодолены. Превосходство, поскольку технологические процессы компании опираются на опережающее инновационное развитие, достижение технологического превосходства над конкурентами выступает для ТМК в качестве ключевого фактора успеха.

Планируемый объем продаж труб ТМК в России к 2015г. составит 4,8 млн. тонн. Основные критерии успешной работы на отечественном рынке: высокая рентабельность продаж и удержание доли рынка на уровне не менее 32-33%. Ключевым направлением деятельности компании, в соответствии с

рекомендациями автора, являются трубы OCTG и линейные трубы. Кроме этого, на рынке бесшовных труб промышленного назначения компании необходимо удерживать рыночную долю на уровне 25% емкости сегмента.

Для этого в работе проведен расчет технологической и экономической эффективности предложенных инноваций: организация инновационного производства прямошовных сварных труб большого диаметра, инновационная технология непрерывной разливки стали, организация производства бесшовных труб с высоким качеством внутренней и наружной поверхностями.

Касаясь изменения положения производственных мощностей ТМК в России, США, Румынии и Казахстане, автор сформировал требования для мировой торговой сети продвижения продукции под специфические задачи потребителя. На сегодняшний момент, в рамках рекомендаций, открыты представительства в Европе, Италии, США, Азербайджане, Казахстане, КНР, Сингапуре, Кейптауне и ОАЭ, что позволяет обеспечивать поставки продукции более чем в 60 стран мира. Основными рынками ТМК являются Россия, Европа, США, Ближний и Средний Восток. В число клиентов ТМК входят такие крупнейшие нефтегазовые компании мира, как Газпром, Транснефть, Лукойл, Роснефть, ТНК-ВР, Сургутнефтегаз, Shell, Total, Statoil и ряд других компаний.

В соответствии с разработанными автором рекомендациями усилия компании направлены на создание конкурентных преимуществ продукции и услуг, обеспечивающих дополнительную ценность традиционных функций, нивелирование конкурентного отставания от мировых производителей. Разноплановый продуктовый ряд, выпускаемый компанией, используется в ключевых отраслях экономики: нефтегазовом комплексе, химической и нефтехимической промышленности, энергетике, машиностроении, судостроении, в строительстве и ЖКХ, ряде других.

Продукция компании сертифицирована по международным стандартам API ASTM, EN/DIN, производство на всех предприятиях компании ведется

под контролем системы качества продукции и аттестована в соответствии с требованиями стандартов ISO 9001 и API Spec Q1.

В работе описана система управления изменениями в компании, оценено инновационное влияние ТМК на конкурентное окружение. Подведены итоги основных этапов предложенной стратегии инновационного развития. Так, компания завершила строительство стана по производству прямошовных труб большого диаметра. По предложенной терминологии, данная инновация является процессной, определяющей применение новой технологии. Инновация позволила компании участвовать в крупных нефтегазовых проектах, таких как Сахалин-Хабаровск-Владивосток, Бованенково-Ухта, Северный Европейский газопровод, ряд других. Внедрение непрерывного стана Premium Quality Finishing (PQF) носит радикальный характер применения принципиально новых научно-технических изобретений. Применение непрерывного трубопрокатного комплекса и участка термической обработки труб сделало ТМК первой в мире компанией, запустившей технологическое оборудование по производству бесшовных труб, с повышенными качественными характеристиками. Завершение строительства электросталеплавильного комплекса, включающего такие инновационные компоненты как «печь-ковш», машину непрерывного литья заготовки, позволило уйти от устаревшего мартеновского производства, увеличив производительность на 25%, как «закрывающей технологии» - инновации, реализация которой нивелирует предыдущую технологию мартеновской плавки.

Компания ТМК внедрила Систему менеджмента качества, сх. 5, соответствующую требованиям международных стандартов ИСО 9001:2000 и API Spec Q1, с целью непрерывного совершенствования управления инновациями, как одного из направлений стратегического развития. Управление инновационными процессами в корпорации основывается на предложенных автором процедурах. Результаты анализа данных, выявленные отклонения, принятые решения о необходимости и методах

устранения причин отклонений, результатах устранения документируются в стандартной форме.



Схема 5. Система менеджмента качества, действующая на заводах ТМК

Отчетность о ходе процесса поступает вышестоящему руководителю в виде документа с названием «Справка о ходе инновационного процесса». Регламентация всех уровней управления обеспечивает регулярную обратную связь между уровнями управления. В соответствии с предложенными рекомендациями отработана инновационная результативная система корректирующих и предупреждающих действий, внутренних аудитов, мониторинга процессов и продукции, целевого планирования, независимого подтверждения соответствия. Это обеспечивает качество инновационной продукции в соответствии с заявленными требованиями, а также поддерживает процесс непрерывного совершенствования системы менеджмента качества компании, и по критериям мониторинга инноваций, позволяет считать ТМК находящейся в позитивной тенденции инновационного развития.

Сертификационный аудит корпоративной системы менеджмента качества (КСМК), проведенный британской компанией Lloyd Register Quality Assurance признал компанию ТМК соответствующей требованиям международного стандарта ISO 9001, отметив, что одним из элементов КСМК является эффективное управление инновациями.

Созданное специализированное подразделение управления изменениями в рамках создания инновационной структуры и внедрения инновационных технологий, позволили провести все нововведения без нарушения технологического ритма работы предприятий компании.

Необходимо отметить, что инновационное развитие ТМК принуждает отраслевых конкурентов компании изучать его тенденции и анализировать опыт развития инновационных процессов. В соответствии с предложенными оценочными критериями ТМК ведет постоянный мониторинг конкурентного окружения компании, дается текущая инновационная и структурная характеристика компаний-конкурентов. Подробно описаны тенденции инновационного развития ключевых субъектов трубной отрасли России. Проанализированы основные цели развития отрасли на период до 2015 года, включая задачи ресурсосбережения и повышения конкурентоспособности продукции в требуемых экономике номенклатуре, качеству и объемах поставок.

**В заключении** автор обобщает ключевые требования к различным составляющим деятельности современной крупной компании для обеспечения эффективной инновационной работы. Отмечено, что для успешной разработки инновационных проектов, поиска и реализации технических решений, нахождения новых конкурентных преимуществ, исследования целевого потребителя, изучения сильных и слабых сторон собственной деятельности, для крупной компании недостаточно приспособиться к изменениям внешней среды, необходим соответствующий инновационный потенциал и инфраструктура как условие конкурентоспособности. Анализ основных принципов формирования

инновационной стратегии крупных компаний показал обязательное наличие системного учета наиболее значимых факторов влияния неопределенной и динамичной среды и тенденций их изменения. Среди них постоянное использование конкурентных преимуществ, способность к адаптации и устойчивости компании как базисных условий развития, стратегическое следование принципу опережающего мышления и совершенствование искусства предвидения перспектив.

**По теме диссертации автором опубликовано, в изданиях, рекомендованных ВАК, общим объемом 2,8 п.л.:**

1. Оборский В.Б. Особенности национальных подходов в формировании инновационной среды США и Китая.//Нефть, газ и бизнес. № 5, 2010
2. Оборский В.Б. Разработка ключевых элементов инновационной стратегии Трубной металлургической компании.// Нефть, газ и бизнес, № 6. 2010 г.
3. Оборский В.Б. Формирование стратегии создания и управления инновационной корпорации. Теория и практика управления, №7.2010 г.
4. Оборский В.Б. Инновационное развитие как фактор конкурентного успеха Трубной металлургической компании.// Государственная служба. №3,2010 г.

**В других печатных изданиях, объемом 9,7 п.л.:**

5. Оборский В.Б. Современная инновационная стратегия крупной компании, методология и практика создания. М.: Нефть и газ, 2010 г.,196 с.

Подписано в печать 15 января 2011 г.

Формат 60x90 1/16 Усл. печ. л. 1,5 Тираж 100 экз.

Типография МПСМ