

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 338.242:66(476)

ОГИНСКАЯ
АННА ВИКТОРОВНА

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
В ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУРАХ
НЕФТЕХИМИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным
хозяйством (специализация — экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами)**

Минск, 2017

Научная работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

Научный руководитель

Руденков Владимир Михайлович, доктор технических наук, кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра организации и управления

Официальные оппоненты:

Нехорошева Людмила Николаевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра экономики промышленных предприятий

Манжинский Сергей Анатольевич, кандидат экономических наук, доцент, УО «Белорусский государственный технологический университет», кафедра экономики и управления на предприятиях

Оппонирующая организация

УО «Полоцкий государственный университет»

Защита состоится 7 апреля 2017 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 205 (1-й учеб. корпус), тел 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 6 марта 2017 года.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций

Миксюк С. Ф.

ВВЕДЕНИЕ

Программой социально-экономического развития Беларуси на 2016–2020 годы предусмотрено обеспечение эффективной работы предприятий посредством изменения качества управления их активами. В частности, направления реализации Программы касаются оптимизации структуры и состава государственных активов, создания целостной системы подготовки предприятий к эффективной приватизации, а также внедрения лучших мировых практик корпоративного управления в условиях сохранения государственной собственности на тех предприятиях, которые представляют особую стратегическую важность для экономики страны. В связи с этим возникает необходимость обоснования актуальных направлений развития системы управления не только на отдельных предприятиях, но и в интегрированных структурах — крупных объединениях субъектов хозяйствования, создаваемых посредством консолидации активов и характеризующихся особыми принципами функционирования. Интегрированные структуры играют ключевую роль в экономике страны, эффективность управления ими предопределяет положение и вектор развития отдельных предприятий. Особенно это актуально для объединений в нефтехимическом комплексе, которые формируют более 28 % объема промышленного производства и 46 % чистой прибыли в стране, экспортируя более 70 % продукции, ежегодно увеличивая положительное сальдо внешней торговли, фактически обеспечивая национальную экономическую безопасность.

Преимущества экономической интеграции и механизмы управления крупным бизнесом изложены в работах известных теоретиков менеджмента О.С. Виханского, Р. Дафта, П. Друкера, М. Портера, А. Чандлера и др. Теория формирования и развития интегрированных структур освещена в работах российских авторов А.Н. Асаула, Е.Г. Черновой, А.К. Матышина, О.Ю. Мичуриной, Л.В. Ситниковой и др. Свой вклад в развитие теоретических и методологических основ управления субъектами хозяйствования, в том числе их объединениями, внесли отечественные ученые-экономисты Н.П. Беляцкий, Н.И. Богдан, А.А. Быков, Е.В. Ванкевич, В.П. Герасенко, Е.Л. Давыденко, Е.Ф. Киреева, Л.М. Крюков, С.А. Манжинский, М.В. Мясникович, Л.Н. Нехорошева, М.В. Петрович, В.М. Руденков, В.С. Фатеев, В.Н. Шимов и др. Методологические основы построения и развития систем управления и обоснование подходов к оптимальному организационному построению субъектов хозяйствования изложены в трудах В.Н. Буркова, Г.Б. Клейнера, Г. Минцберга, Д.А. Новикова и др. Основы стоимостного подхода к управлению и осуществлению организационных преобразований сформулированы в трудах Т. Коупленда, А. Раппорта, Б. Стюарта, Ф.Ч. Эванса и др.

Анализ существующих работ позволяет наряду с их высокой значимостью отметить необходимость поиска новых инструментов управления крупными

промышленными объединениями с высокой долей государственной собственности при переходе к полноценным рыночным условиям хозяйствования. В частности, недостаточно развиты и обоснованы критерии, направления и методы реализации преобразований в составе и организационной структуре объединений, не проработаны вопросы обеспечения оптимального уровня вмешательства управляющих структур в деятельность подчиненных предприятий, отсутствует единый подход к оценке эффектов организационных изменений, что обуславливает актуальность настоящего исследования.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными программами (проектами), темами. Тема диссертации соответствует Приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь, 12.03.2015 г., № 190 (направление 11 «Общество и экономика»), направлениям Программы развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года, а также приоритетам Программы социально-экономического развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы в части обеспечения прибыльной работы крупнейших государственных предприятий при изменении качества управления их активами.

Отдельные методические и прикладные аспекты исследования апробированы в рамках научно-исследовательской темы кафедры организации и управления УО «Белорусский государственный экономический университет»: № 13-2011Б «Формирование и функционирование рынка интеллектуальных услуг субъектов инновационной деятельности Республики Беларусь» (задание от 16.02.2015 г.); задания «Провести анализ перспектив расширения экспорта наукоемких и высокотехнологичных товаров Республики Беларусь, конъюнктуры и тенденций развития инновационных (высокотехнологичных) товаров и услуг» программы, утвержденной приказом Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь № 106-ГБЦ (2013 г.).

Цель и задачи исследования. Целью настоящего исследования являются теоретическое обоснование и разработка методических и практических подходов к развитию системы управления интегрированными структурами в нефтехимическом комплексе Республики Беларусь, направленных на повышение долгосрочной эффективности их функционирования. Данная цель предопределила решение следующих задач:

- исследовать теоретические аспекты управления интегрированными структурами в условиях белорусской экономической модели;
- обосновать методический подход к дифференциации управления подразделениями в интегрированных структурах;

- разработать методику оценки результативности деятельности субъектов хозяйствования в составе интегрированных структур;
- сформировать методику обоснования уровня хозяйственной самостоятельности субъектов хозяйствования в составе интегрированных структур;
- разработать практические рекомендации по преобразованию организационной структуры управления и формированию координационных механизмов в деятельности интегрированных структур нефтехимического комплекса.

Объект исследования — интегрированные структуры нефтехимического комплекса Республики Беларусь. Предмет исследования — организационно-методический инструментарий развития системы управления в интегрированных структурах нефтехимического комплекса Республики Беларусь. Выбор объекта и предмета исследования продиктован актуальностью трансформации подходов к управлению отдельными субъектами хозяйствования и их объединениями в складывающихся условиях социально-экономического развития страны.

Научная новизна полученных результатов в теоретической части заключается в следующем: дано авторское определение понятия «интегрированная структура»; выработаны принципы развития системы управления в интегрированных структурах; выделены организационные элементы, вовлеченные в процесс развития. Наиболее существенными результатами в методической части являются разработка методического подхода к дифференциации управления подразделениями в интегрированных структурах на основе стоимостной концепции; разработка и апробация на предприятиях концерна «Белнефтехим» методики оценки результативности деятельности и методики обоснования уровня хозяйственной самостоятельности субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры. Практическая значимость работы заключается в рекомендациях по развитию системы управления в интегрированных структурах нефтехимического профиля.

Положения, выносимые на защиту.

1. Развитие теоретико-методических аспектов управления интегрированными структурами в условиях белорусской экономической модели, включающее:

- уточнение понятия «интегрированная структура», которое, в отличие от сложившегося понимания, представляется как сложная система с единым центром, объединяющая множество юридических лиц, связанных и взаимодействующих на основе консолидации активов для реализации общих целей, а также развития национальной экономики в целом. Данное определение позволяет, во-первых, отнести к интегрированным структурам объединения, основанные исключительно на консолидации активов; во-вторых, выделить общенациональный аспект в целевой ориентации функционирования крупных объединений; в-третьих, проводить исследование с учетом высокой сложности системы управления в интегрированных структурах как целевой характеристики развития ее подсистем, элементов и связей между ними;

- выделение специфических принципов развития системы управления в интегрированных структурах: единство преобразований в отношении различных свойств элементов интегрированной структуры; комплексность преобразований на всех уровнях; выбор единого критерия эффективности; обеспечение открытости и прозрачности на уровне объединения; обеспечение синергетического эффекта взаимодействия элементов объединения;

- выделение организационных элементов системы управления в объединениях, задействованных в процессе их развития: а) иерархическое построение; б) механизмы управления; в) осуществление контроля.

Выделение названных положений позволило обосновать ключевую роль организационных факторов в развитии систем управления в интегрированных структурах и обусловило выбор вектора снижения сложности системы управления (изменение количества ее элементов, количества и качества связей между ними) как основного критерия ее успешного развития.

2. Методический подход к дифференциации управления подразделениями интегрированной структуры как процессу, основанному на использовании концепции управления стоимостью компании (Value Based Management — VBM) и реализуемому на двух уровнях: а) в отношении подчиненных предприятий объединения подход предусматривает их группировку в зависимости от результативности деятельности и возможностей создавать стоимость и разработку для каждой группы отдельного набора управленческих воздействий со стороны управляющей компании; б) в отношении структурных подразделений управляющей компании подход предусматривает группировку подразделений в зависимости от их целевых и функциональных особенностей и способности влиять на создание стоимости в подчиненных предприятиях, а также самостоятельно генерировать доход, на основании чего подразделения распределяются по группам, для которых предусмотрены различные условия самоокупаемости.

Использование подхода обеспечивает предпосылки к установлению оптимального уровня влияния управляющей компании на принятие решений подчиненными предприятиями, а также позволяет обосновать состав и положение ее структурных подразделений, что обуславливает адаптивность и рыночную ориентацию в функционировании элементов объединения.

3. Методика оценки результативности деятельности субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры, состоящая: а) из обоснования и построения системы показателей результативности деятельности предприятий (показатели наличия и эффективности использования ресурсов, финансовой устойчивости и рентабельности) в составе интегрированной структуры; б) построения с помощью метода главных компонент интегрального показателя результативности деятельности предприятий в составе интегрированной структуры, позволяющего ранжировать предприятия в порядке изменения их финансово-эконо-

мического положения; в) оценки возможностей субъекта хозяйствования создавать инвестиционную стоимость, проводимой с помощью расчета аналитического показателя IV/EBITDA (инвестиционная стоимость/прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации); г) оценки положения субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры путем построения матрицы результативности, в которой предприятия распределяются по четырем областям в зависимости от значения показателя создаваемой инвестиционной стоимости ($IV/EBITDA > 0$ или $IV/EBITDA < 0$) и значения нормированного интегрального показателя результативности ($K_{Pi} > 1$ или $K_{Pi} < 1$).

Отличие предложенной методики от используемых на практике заключается, во-первых, в сочетании элементов бухгалтерской и рыночной моделей анализа эффективности и устойчивости бизнеса; во-вторых, в использовании показателя создания инвестиционной стоимости как наиболее подходящего для стоимостной оценки бизнеса в условиях переходной экономики и описании инструментов обеспечения достоверности его значений; в-третьих, в использовании метода главных компонент для обоснования построения интегрального показателя результативности (с использованием пакета статистического моделирования GRETL). Апробация предложенной методики на предприятиях концерна «Белнефтехим» позволила построить рейтинг предприятий в объединении, а также выявить группы предприятий с различным потенциалом развития и подтвердить необходимость дифференцирования подходов к управлению ими.

4. Методика обоснования изменений в уровне хозяйственной самостоятельности субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры, включающая два этапа: а) оценка хозяйственной самостоятельности подчиненного предприятия в принятии управленческих решений по шкале от 1 (решение принимается управляющей компанией самостоятельно) до 5 (решение принимается подчиненным предприятием без уведомления управляющей организации) и вычисление коэффициента самостоятельности (K_c) каждого предприятия интегрированной структуры; б) определение направлений трансформации уровня хозяйственной самостоятельности на основе матрицы распределения преобладающих взаимодействий управляющей компании и подчиненных предприятий в зависимости от области принятия решений и группы результативности, к которой относится предприятие. Апробация методики на предприятиях концерна «Белнефтехим» позволила выявить резервы в повышении хозяйственной самостоятельности подчиненных предприятий; обосновать предпосылки к снижению нагрузки на управляющую компанию в объеме функций и управляющих воздействий; сформировать дорожную карту реализации соответствующих организационно-экономических изменений.

5. Практические рекомендации по совершенствованию системы управления в объединениях нефтехимического комплекса, включающие предложения: а) по

порядку внедрения матричных элементов в построение организационной структуры управляющей компании с отнесением роли центров прибыли на продуктовые дирекции, а также с выделением центров компетенций; б) внедрению механизма инсорсинга, основанного на хозрасчетных принципах работы центров компетенций в структуре управляющей компании и непрофильных подразделениях подчиненных предприятий; в) созданию механизма функциональной координации, реализуемого в рамках инвестиционного комитета и направленного на выработку единых стандартов и принципов работы в областях контроля и поддержки развития бизнеса; г) разработке концепции создания ассоциации предприятий нефтехимии в целях горизонтальной координации деятельности и согласования интересов, выполняющей такие функции, как представление интересов во властных структурах, координация деятельности участников, информационная поддержка и проведение учебно-образовательных мероприятий.

Реализация предлагаемых рекомендаций на предприятиях концерна «Белнефтехим» обеспечит последовательную трансформацию в составе и организационной структуре объединения, направленную на достижение синергии в функционировании и обеспечивающую переход к рыночным механизмам взаимодействия внутри объединения и во внешней среде.

Личный вклад соискателя ученой степени. Диссертация является научным трудом, выполненным автором лично на основе теоретических и практических исследований, проведенных во время учебы в аспирантуре Белорусского государственного экономического университета.

Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов. Основные положения исследований были апробированы и докладывались на международных научно-практических конференциях: «Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом» (Ставрополь, 2013), «Беларусь глазами молодых аналитиков» (Минск, 2013, 2014), «Проблемы и перспективы функционирования экономики Республики Беларусь в Едином экономическом пространстве Беларуси, Казахстана, России» (Минск, 2013), «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2014, 2015), «Экономика глазами молодых» (Минск, 2014, 2015).

Результаты проведенного исследования рассмотрены и апробированы в ПО «Белоруснефть», ОАО «Нафтан», Ассоциации «БелАПП», ООО «Офис управления проектами», а также в учебном процессе УО «Белорусский государственный экономический университет», что подтверждено соответствующими актами и справками.

Опубликование результатов диссертации. Основные положения диссертации опубликованы в 16 работах, в том числе 5 статей в научных рецензируемых изданиях, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых сте-

пений и присвоении ученых званий в Республике Беларусь, объемом 2,5 авторского листа, 2 — в сборниках научных трудов, 9 — в материалах конференций, тезисах докладов.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 274 наименования, приложений. Работа изложена на 239 страницах. Объем, занимаемый 27 таблицами, 26 рисунками и 21 приложением, составляет 114 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Теория и практика управления интегрированными структурами**» систематизированы подходы к определению сущности интегрированных структур и особенностей управления ими в условиях белорусской экономической модели; разработан методический подход к дифференциации управления подразделениями интегрированной структуры.

В результате процессов интеграции на мезоуровне в экономике создаются предпосылки для формирования крупных хозяйственных образований — интегрированных структур, представляющих собой сложные системы с единым центром, объединяющие множество юридических лиц, связанных и взаимодействующих на основе консолидации активов для реализации общих целей, а также развития национальной экономики в целом. Авторский подход к трактовке содержания данного термина затрагивает следующие аспекты:

- во-первых, интеграция рассматривается как высшая форма взаимодействия экономических агентов, поэтому предложено отделять интегрированные структуры от форм сетевых и кооперационных объединений на договорных основах. По мнению автора, к классу интегрированных структур должны быть отнесены объединения, основанные на консолидации активов;

- во-вторых, в отличие от аналогичных объединений, функционирующих в условиях развитых рыночных отношений, становление интегрированных структур в условиях переходной экономики обусловлено неразвитостью рыночных механизмов взаимодействия экономических агентов и, как следствие, потребностью во внутренних механизмах координации и управления. В результате интегрированные структуры имеют ряд особенностей в механизмах управления и организационном устройстве. При этом выявлено, что их отличает высокая доля государственной собственности, неявное разделение функций регулятора, собственника и функций управления активами;

- в-третьих, система управления в объединениях состоит из двух и более уровней управления: верхний уровень системы отражает деятельность общего для объединения координирующего органа (управляющего центра), а ниж-

ний — системы управления входящих в объединение субъектов хозяйствования. Этот факт обуславливает рост сложности системы, который в работе трактуется как рост количества элементов системы (управляющих подразделений и подчиненных субъектов хозяйствования) и связей между ними (связей, обусловленных принятием управленческих решений и обеспечением ресурсами).

Развитие системы управления в интегрированных структурах рассматривается как целенаправленное и обоснованное изменение системы путем воздействия на совокупность ее подсистем и общесистемные свойства на всех уровнях иерархии и представляет собой управляемый процесс, который в существующих условиях предлагается регулировать на основе следующих принципов:

а) общесистемных — изменение исходных факторов построения и характеристик элементов интегрированной структуры; обусловленность конкретными новыми задачами и вызовами; ориентация на кадровый потенциал;

б) специфических — единство преобразований в отношении различных по своей природе свойств элементов интегрированной структуры; комплексность преобразований на всех уровнях системы; выбор единого критерия эффективности, релевантного целям развития и используемого для определения векторов развития всего образования и его элементов; обеспечение открытости и прозрачности на уровне объединения; обеспечение синергетического эффекта взаимодействия элементов объединения.

Проведенный анализ существующих подходов к структуризации системы управления позволил выявить следующие три модели (таблица 1).

Таблица 1. — Модели структуризации системы управления

Модель	Содержание системы управления
На основе перечисления элементов системы	Функции управления, процессы, персонал, технологии, организационная структура и т.д.
На основе перечисления подсистем	Управляющая, управляемая, функциональная, стратегическая, организационная подсистемы, подсистема саморазвития и т.д.
Смешанный подход	Подсистемы: организационные, функциональные, подсистема мотивации, информационная подсистема; элементы: методы и виды управления, организационная культура и т.д.

Установлено, что процесс развития системы управления в интегрированных структурах затрагивает три организационных элемента: а) иерархическое построение; б) механизм управления; в) контроль. Выявлено, что развитие системы управления в интегрированных структурах на современном этапе обусловлено несоответствием возможностей организационных элементов по адаптации к условиям нестабильной внешней среды. Приоритетным становится снижение сложности системы управления, которое заключается в изменении количества ее элементов, а также количества и качества связей между ними и

затрагивает все уровни управления. Организационное решение данной проблемы видится в дифференциации управления подразделениями интегрированной структуры по следующим направлениям: а) повышение независимости в принятии управленческих решений подчиненных предприятий; б) перевод на условия самофинансирования подразделений управляющей компании. В основу соответствующего методического подхода положена концепция стоимостного управления (Value Based Management).

В отношении подчиненных предприятий подход предполагает оценку и сопоставление их результативности и возможности создания стоимости. На основании проведенной оценки предприятия распределяются по четырем группам. В отношении группы наиболее успешных субъектов набор управляющих воздействий максимально сокращается, наименее успешные сохраняют высокий уровень вмешательства управляющей структуры. В отношении структурных подразделений управляющего центра интегрированной структуры в рамках методического подхода проводится оценка того, насколько подразделение способствует созданию стоимости в объединении и может получать дополнительные доходы на внутреннем и внешнем рынках. Так, в отношении подразделений с высоким вкладом в стоимость, но при отсутствии возможности самокупаемости сохраняется централизованное финансирование; в отношении подразделений с низким вкладом в стоимость, но с возможностями внешнего финансирования централизованное финансирование сменяется более конкурентными формами (рисунок 1).

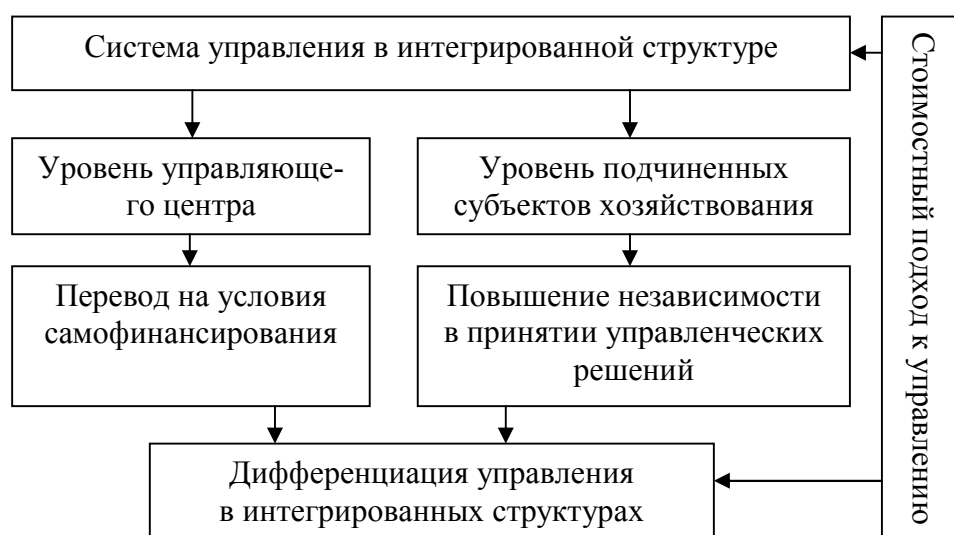


Рисунок 1. — Методический подход к дифференциации управления подразделениями интегрированной структуры

Во второй главе «Тенденции и направления развития интегрированных структур в нефтехимическом комплексе» представлены результаты исследования факторов и особенностей развития предприятий нефтехимического комплекса Республики Беларусь, а также эволюции процессов хозяйственной

интеграции в нем, проведен анализ результативности деятельности предприятий концерна «Белнефтехим».

Определены следующие этапы становления и развития интегрированных структур в нефтехимическом комплексе: 1. Этап роста предприятий комплекса на основе роста сбыта продукции, что сопровождалось процессом концентрации производства и капиталов — созданием комбинатов (1960–1970-е гг.). 2. Этап наращивания мощностей и расширения производства за счет создания производственных объединений (1980-е гг.). 3. Этап трансформации отношений собственности (акционирования и приватизации), при котором происходило создание вертикально-интегрированных структур для достижения согласованности деятельности и стабилизации хозяйственных связей между технологически связанными предприятиями (1990-е гг.). 4. Этап диверсификации деятельности в результате расширения рынков сбыта и усиление компетенций, выпуска широкой номенклатуры товаров, создания горизонтально-интегрированных структур, развития совместных предприятий (первая половина 2000-х гг.). 5. Этап активной модернизации производств и поиска новых резервов повышения эффективности деятельности, который характеризуется расширением практики присоединения убыточных производств, выведением на аутсорсинг вспомогательных подразделений, поиском новых моделей управления (со второй половины 2000-х гг. по настоящее время).

Сформированные к настоящему времени интегрированные структуры в нефтехимическом комплексе представлены производственными объединениями (например, ПО «Белоруснефть», включающее ряд совместных предприятий по разведке и нефтедобыче, а также сервисные и сбытовые организации); акционерными обществами с сетью подчиненных филиалов и производств (например, ОАО «Нафтан», в состав которого кроме нефтеперерабатывающих мощностей входит завод «Полимир», ремонтные организации, автономные энергетические хозяйства и т.д.). Крупнейшим объединением является Белорусский государственный концерн по нефти и химии (концерн «Белнефтехим»). Концерн обеспечивает 100 % поставок химических волокон, более 75 % поставок бензина и дизельного топлива и около 90 % поставок мазута на внутренний рынок Республики Беларусь; 70 % продукции предприятий концерна производится на внешний рынок. За период 2011–2015 гг. предприятия концерна «Белнефтехим» нарастили объем промышленного производства на 25 % при сохранении оптимального уровня запасов готовой продукции, сбалансированного роста производительности и заработной платы. В 2015 г. при темпе снижения котировок на нефть в 52,5 % был удержан экспорт товаров на уровне 74,8 % к 2014 г., а показатель соотношения экспорта товаров и объема промышленного производства (находящийся в прямой зависимости от объемов экспорта) составил 94,2 %. Положительное сальдо внешней торговли составило

4,473 млрд дол. Прирост промышленного производства в целом по концерну в 2015 г. — 1,1 %. Уровень рентабельности продаж по концерну — 13,3 %.

Одной из основных целей создания и функционирования концерна на протяжении последних лет было обеспечение централизации в управлении и контроля над предприятиями с высокой долей государственной собственности, а также налаживание их бесперебойного снабжения сырьем. Вместе с тем существующие в настоящее время факторы развития нефтехимических производств и возрастающая конкуренция накладывают ограничения на действующую модель управления. К числу таких детерминант отнесены ценовая конкурентоспособность и обеспечение доступа к сырью, инвестиции и состояние основных производственных фондов, развитие смежных отраслей, возрастающие экологические требования, глобальная конкуренция, региональные особенности размещения производств, инновационное развитие. В этих условиях увеличивается потребность предприятий в достижении высокой инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности на мировых рынках, что требует устранения таких несовместимых с рынком принципов управления субъектами хозяйствования, как неограниченное вмешательство государства в управление собственностью, создание неравных условий хозяйствования, низкая степень прозрачности управления, высокие затраты на поддержание убыточных субъектов хозяйствования, внутреннее регулирование цен.

Для анализа реальных возможностей сохранения конкурентоспособности в рыночных условиях предприятий в составе интегрированной структуры разработана методика оценки результативности субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры, включающая следующие этапы:

1) обоснование и построение системы показателей результативности деятельности предприятий в составе интегрированной структуры. Показатели объединены в четыре группы: наличия ресурсов (Y_1), эффективности использования ресурсов (Y_2), финансовой устойчивости (Y_3) и рентабельности (Y_4);

2) построение интегральных показателей результативности по каждой группе на основании использования метода главных компонент в среде статистического моделирования GRETl и нахождение интегрального показателя результативности деятельности K_p по формуле

$$K_p = \frac{K_{Y_1} + K_{Y_2} + K_{Y_3} + K_{Y_4}}{4}, \quad (1)$$

где K_{Y_1} — интегральное значение для группы показателей «наличие ресурсов»;

K_{Y_2} — интегральное значение для группы показателей «эффективность использования ресурсов»;

K_{Y_3} — интегральное значение для группы показателей «финансовая устойчивость»;

K_{Y_4} — интегральное значение для группы показателей «рентабельность».

Интегральный показатель результативности позволяет ранжировать предприятия в порядке изменения их финансово-экономического положения;

3) обоснование и расчет показателя, позволяющего определить стоимость предприятий в составе объединения, для чего использован аналитический коэффициент «инвестиционная стоимость компании / прибыль до налогов, процентов и амортизации» (Investment Value / Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, IV/EBITDA), который рассчитывается как отношение полной стоимости компании (капитализации) к прибыли за отчетный период с рядом поправок;

4) оценка положения субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры на основании сопоставления значения нормализованного интегрального показателя результативности и коэффициента IV/ EBITDA.

Проведенный на основании разработанной методики анализ позволил выявить, что общепринятые ориентиры в оценке ресурсного обеспечения, прибыльности и рентабельности, используемые в определении качества управления предприятиями, не соответствуют результатам оценки их реального рыночного положения. Так, некоторые предприятия, характеризующиеся устойчивым финансово-экономическим положением, демонстрируют низкие возможности по созданию инвестиционной стоимости (рисунок 2).

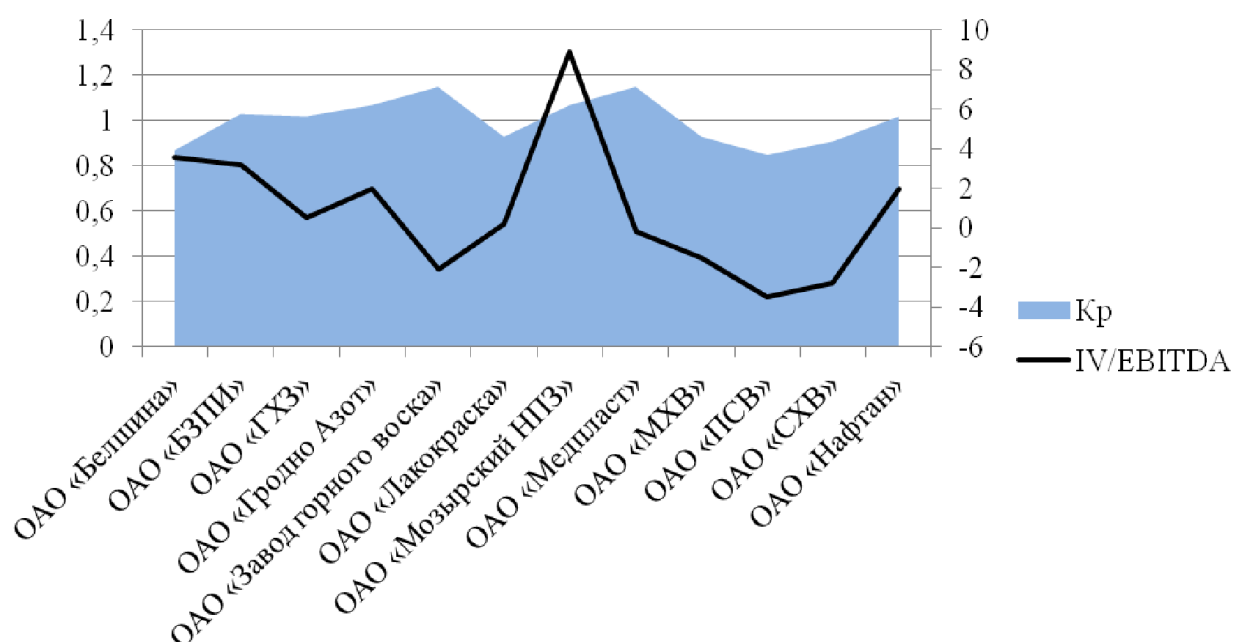


Рисунок 2. — Сопоставление значений экономического потенциала и возможности создавать инвестиционную стоимость по предприятиям концерна «Белнефтехим»

Сопоставление интегрального показателя результативности и возможностей создания стоимости позволило выявить следующие группы результативности деятельности предприятий в составе объединения:

- группа *A*: $IV/EBITDA > 0$, $K_p > 1$ — наиболее благополучна и свидетельствует о сбалансированном ресурсном обеспечении и грамотном управлении хозяйствующим субъектом. Предприятия, показатели которых позволили отнести их к данной области, характеризуются устойчивостью, обеспечивают приемлемый уровень рентабельности, способны финансировать проекты перспективного развития, а также имеют высокую инвестиционную привлекательность;

- группа *B*: $IV/EBITDA > 0$, $K_p < 1$ — характеризует благоприятные кратко- и среднесрочные перспективы предприятия. Для долгосрочной перспективы требуется выявить параметры, сдерживающие развитие. Данные субъекты хозяйствования имеют высокий потенциал развития, но требуют финансовой и инвестиционной поддержки;

- группа *C*: $IV/EBITDA < 0$, $K_p > 1$ — свидетельствует о небольшой неопределенности в деятельности предприятия. Отнесение к этой области возможно в результате использования дорогих заемных средств либо на этапе роста при накоплении ресурсов;

- группа *D*: $IV/EBITDA < 0$, $K_p < 1$ — наименее благополучна. Предприятия имеют слабые перспективы развития в долгосрочном периоде и не формируют финансового результата. Инвестиционная привлекательность предприятия низкая. Такие субъекты хозяйствования требуют минимизации затрат на уровне операционной деятельности и максимизации стоимости продажи бизнеса.

Выявленные различия в положении предприятий в объединении позволяют сделать вывод о необходимости применения к ним различных управленческих воздействий, содержание и распределение которых, а также соответствующий порядок организационных преобразований отражены в третьей главе **«Концептуальные положения и инструменты приоритетного развития систем управления в интегрированных структурах»**.

Для дифференциации управленческих воздействий в отношении различных групп предприятий в составе интегрированной структуры разработана методика обоснования изменений в уровне хозяйственной самостоятельности участников объединений. Методика состоит из следующих этапов:

1. Проведение оценки уровня хозяйственной самостоятельности подчиненных предприятий по шкале от 1 до 5, учитывающей наличие или отсутствие консультаций между управляющей компанией и предприятием при принятии управленческого решения, и вычисление коэффициента хозяйственной самостоятельности (K_c) каждого предприятия объединения как среднего арифметического оценок самостоятельности в тех или иных областях

$$K_c = \frac{\sum P_c + \sum P_o + \sum P_\Phi}{n}, \quad (2)$$

где P_C — уровень самостоятельности при принятии решений в области финансов и стратегического развития;

P_O — уровень самостоятельности при принятии решений в области операционного управления;

P_Φ — уровень самостоятельности при принятии решений в функциональных областях;

n — количество управленческих решений.

Полученные средние оценки предлагается трактовать следующим образом: от 1 до 2 — низкий уровень автономии подчиненного предприятия; от 2 до 3,5 — средний уровень автономии; от 3,5 до 5 — высокий уровень автономии в принятии управленческих решений. Проведенная соответствующая оценка в отношении предприятий концерна «Белнефтехим» свидетельствует об однородном среднем уровне их хозяйственной самостоятельности.

2. Определение резервов повышения уровня хозяйственной самостоятельности для каждого предприятия в составе интегрированной структуры с учетом положения, занимаемого предприятием по уровню результативности. Для этого предложено руководствоваться матрицей, сформированной на основе исследования мирового опыта функционирования интегрированных структур и построения порядка взаимодействия их элементов (таблица 2).

Таблица 2. — Матрица выбора типа взаимодействий управляющей компании и подчиненных предприятий по принятию управленческих решений

Область принятия решений	Группа предприятий			
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
Финансы	Решения принимаются управляющей компанией после консультации			
Функциональные области	Решения принимаются подчиненным предприятием после консультации	Решения принимаются подчиненным предприятием и направляются на утверждение	Решения принимаются управляющей компанией после консультации	
Производство	Решения принимаются подчиненным предприятием без уведомления управляющей организации	Решения принимаются подчиненным предприятием после консультации		Решения принимаются управляющей компанией после консультации

При реализации предлагаемых направлений в деятельности концерна уровень хозяйственной самостоятельности подчиненных предприятий в среднем возрастет на 22 %, что будет способствовать снижению нагрузки на управляющую компанию в объеме функций и управляющих воздействий, повышению гибкости подчиненных предприятий, обеспечивая их адаптацию к полноценно-

му функционированию в рыночных условиях. Порядок реализации соответствующих организационных изменений заключен в разработанную дорожную карту развития системы управления в интегрированных структурах.

Снижение степени участия управляющего центра в деятельности подчиненных субъектов хозяйствования в рамках интегрированных структур требует трансформации его бизнес-модели. В связи с этим разработаны следующие практические рекомендации по развитию системы управления в интегрированных структурах:

- внедрение матричных элементов в построении организационной структуры управляющего центра с отнесением роли центров прибыли на продуктовые дирекции (подразделения, выделенные по продуктовому / территориальному признаку, обладающие относительной самостоятельностью, являющиеся центрами прибыли), предусматривающих выделение центров компетенций (логистика, НИОКР, информационные технологии, персонал и т.д.);

- внедрение механизма инсорсинга, основанного на хозрасчетных принципах работы центров компетенций в структуре управляющей компании и непрофильных подразделениях подчиненных предприятий. Для внедрения модели предлагается ранжировать подразделения на тарифицированные центры затрат и тарифицированные центры доходов и осуществить перевод последних на условия финансирования путем добровольной продажи услуг на внутреннем рынке, а также конкуренции на внешнем рынке.

Эффект от реализации изменений в организационном построении интегрированных структур предлагается оценивать с использованием инструментария теории графов на основе оценки изменений в сложности системы управления (S), где P_{i0} и P_{i1} — сложность каждого из подчиненных предприятий до и после преобразований (оценивается на основе количества управленческого персонала); T_{i0} и T_{i1} — сложность каждого из подразделений в структуре управляющего центра (оценивается на основе количества управленческого персонала); U_{j0} и U_{j1} — сложность реализуемых связей между управляющим центром и подчиненными предприятиями по принятию решений (принимается равным от 1 до 5 в соответствии с методикой оценки уровня хозяйственной самостоятельности); k_i — число элементов i -типа, входящих в систему (таблица 3).

В результате снижения уровня влияния управляющего центра на развитие подчиненных субъектов хозяйствования возрастает потребность в координационных механизмах, которые бы снизили возникающие риски потери управляемости и нарушения ресурсных связей. Для этого предложено создание инвестиционного комитета (для финансирования ключевых проектов в области закупок и модернизации, а также приобретения и создания новых субъектов хозяйствования), а также ассоциации производителей нефтехимии (для достижения согласования горизонтальных интересов в объединении). В разработанной авто-

Таблица 3. — Расчет эффекта для трех вариантов организационной реструктуризации в интегрированных структурах на примере концерна «Белнефтехим»

Направление изменений в системе управления	Формула расчета изменений в уровне сложности системы управления	Изменение уровня сложности системы управления, %
Сокращение количества подчиненных предприятий	$S = \frac{\left(\sum_{i=1}^n P_{i1}k_i - \sum_{i=1}^n P_{i0}k_i\right)}{\sum_{i=1}^n P_{i1}k_{i1}} \cdot 100 \%$	–26,1
Оптимизация аппарата управления, ведущая к сокращению подразделений	$S = \frac{\left(\sum_{i=1}^n T_{i1}k_i - \sum_{i=1}^n T_{i0}k_i\right)}{\sum_{i=1}^n T_{i1}k_{i1}} \cdot 100 \%$	–12,0
Упрощение связей, определяющих зависимость от управляющего центра при принятии управленческих решений подразделениями	$S = \frac{\left(\sum_{j=1}^m U_{j1}k_i - \sum_{i=1}^m P_{j0}k_i\right)}{\sum_{j=1}^m U_{j1}k_{j1}} \cdot 100 \%$	–35,1

ром концепции приводится порядок создания ассоциации, миссия и направления деятельности.

Реализация предлагаемых рекомендаций способствует достижению синергетического эффекта взаимодействия субъектов хозяйствования в рамках интегрированных структур; повышению их инвестиционной привлекательности; служит обоснованием направлений по совершенствованию организационных структур и оптимизации управленческого персонала; обеспечивает предпосылки к долгосрочной устойчивости деятельности отдельных предприятий и их объединений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации:

1. Систематизированы теоретико-методические аспекты развития интегрированных структур в условиях социально ориентированной рыночной экономики, включающие: авторское определение термина «интегрированная структура» как сложной системы с единым центром, объединяющей множество юридических лиц, связанных и взаимодействующих на основе консолидации активов для реализации общих целей, а также развития национальной экономики в целом; выделены организационные элементы, задействованные в процессе развития системы управления: а) иерархическое построение; б) механизмы управления; в) осуществление контроля; определены специфические принципы развития систем управления в интегрированных структурах. Выделение названных положений позволило обосновать ключевую роль организационных факторов в развитии систем управления в интегрированных структурах и обусловить снижение

сложности системы управления изменением количества ее элементов, а также количества и качества связей между ними [1, 4, 5].

2. Разработан методический подход к дифференциации управления подразделениями интегрированной структуры, основанный на использовании концепции управления стоимостью компании (Value Based Management — VBM) и реализуемый на двух уровнях: а) в отношении подчиненных предприятий объединения подход предусматривает группировку предприятий в зависимости от их результативности и возможностей создавать стоимость и разработку для каждой группы отдельного набора управленческих воздействий со стороны управляющей компании; б) в отношении структурных подразделений управляющей компании подход предусматривает группировку подразделений в зависимости от их особенностей и способности влиять на создание стоимости в подчиненных предприятиях, а также самостоятельно генерировать доход, на основании чего подразделения распределяются по группам, для которых предусмотрены различные условия самоокупаемости. Подход послужил методической основой для разработки направлений и инструментов трансформации состава и организационных структур крупных объединений нефтехимического профиля [1, 4–7, 14].

3. На основе предложенного подхода разработана и апробирована на предприятиях концерна «Белнефтехим» методика оценки результативности деятельности субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры, основанная на сравнении общих показателей результативности деятельности предприятий в объединении и аналитического показателя IV/EBITDA (инвестиционная стоимость/прибыль до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации). На основании полученных значений проведено ранжирование предприятий концерна по четырем группам в зависимости от значения показателя создаваемой инвестиционной стоимости и значения нормированного интегрального показателя результативности. Использование методики позволило сравнить положение субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры и выявить группы предприятий с различным потенциалом развития, что сделало возможным разработать дифференцированные подходы к типу управленческих воздействий и механизмам координации [2, 10–16].

4. Разработана методика обоснования изменений в уровне хозяйственной самостоятельности субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры. На основе шкалы оценки и коэффициента самостоятельности подчиненных предприятий был проведен анализ уровня управленческого влияния концерна «Белнефтехим» на подчиненные предприятия. Для выявления резервов повышения хозяйственной самостоятельности предприятий разработана матрица распределения преобладающих взаимодействий управляющей компании и подчиненных предприятий в зависимости от области принятия решений и

группы результативности, к которой относится предприятие. Реализация методики обеспечила выявление резервов: а) по снижению нагрузки на управляющую компанию в объеме функций и управляющих воздействий; б) повышению адаптивности подчиненных предприятий [4, 9, 15].

5. Разработаны практические рекомендации по развитию системы управления в интегрированных структурах, включающие предложения по внедрению матричных элементов в построении организационной структуры управляющей компании, внедрению механизма инсорсинга, созданию инвестиционного комитета для финансирования проектов в области закупок и модернизации, а также приобретения и создания новых субъектов хозяйствования. В целях активизации горизонтального взаимодействия и развития рынков нефтехимической продукции разработан проект концепции создания ассоциации производителей нефтехимии, включающий порядок создания и организационно-экономический механизм функционирования [4–7, 9, 16].

Рекомендации по практическому использованию результатов. Разработки и выводы, содержащиеся в диссертационной работе, могут быть использованы государственными органами, занимающимися регулированием деятельности субъектов хозяйствования, руководством крупных предприятий и объединений и другими заинтересованными сторонами.

Научные результаты исследования и методические рекомендации использованы в учебном процессе УО «Белорусский государственный экономический университет» (акт от 23.03.2016 г.); положительная оценка результатов исследования дана Ассоциацией «БелАПП» (справка от 12.04.2016 г.), ОАО «Нафтан» (справка от 20.04.2016 г.), ПО «Белоруснефть» (справка от 01.04.2016 г.); результаты используются в консалтинговых проектах ООО «Офис управления проектами» (справка от 29.03.2016 г.).

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

Статьи в научных рецензируемых журналах и сборниках научных трудов, входящих в перечень ВАК, а также зарубежных научных изданиях

1. Огинская, А. В. Синергетический эффект в интегрированных хозяйственных структурах / А. В. Огинская // Гуманитар.-экон. вестн. — 2013. — № 3. — С. 105–111.
2. Огинская, А. В. Тенденции мирового рынка нефтехимии и их влияние на развитие нефтехимического комплекса Республики Беларусь / А. В. Огинская // Экономика и упр. — 2014. — № 4 (40). — С. 52–57.

3. Огинская, А. В. Детерминанты формирования и развития нефтехимического комплекса / А. В. Огинская // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2015. — № 2 (109). — С. 64–72.

4. Огинская, А. В. Стратегия адаптации интегрированных хозяйственных структур к условиям неустойчивой внешней среды / А. В. Огинская // Новая экономика. — 2015. — № 1. — С. 47–52.

5. Огинская, А. В. Теоретико-методические основы диверсификации хозяйственных структур / А. В. Огинская // Бізнес-навігатор. — 2015. — № 1 (36). — С. 65–74.

Статьи в сборниках научных трудов

6. Огинская, А. В. Управление финансовыми потоками в интегрированных хозяйственных структурах / А. В. Огинская // Сб. науч. тр. SWorld / редкол.: А. Г. Шибаев [и др.]. — Одесса, 2013. — Вып. 2, т. 33. — С. 77–81.

7. Огинская, А. В. Моделирование организационных структур управления на примере концерна «Белнефтехим» / А. В. Огинская // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : сб. науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; под общ. ред. И. Л. Акулича. — Минск, 2015. — С. 306–310.

Материалы конференций, тезисы докладов

8. Огинская, А. В. Роль интегрированных хозяйственных структур в формировании единого инновационного пространства Беларуси, Казахстана, России / А. В. Огинская // Проблемы и перспективы функционирования экономики Республики Беларусь в Едином экономическом пространстве Беларуси, Казахстана, России : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–26 апр. 2013 г. / Ин-т экономики Нац. акад. наук Беларуси ; редкол.: В. Г. Гусаков [и др.]. — Минск, 2014. — С. 638–640.

9. Огинская, А. В. Оценка интегрального показателя синергетического эффекта / А. В. Огинская // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития : материалы X Междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 5 июля 2013 г. / под общ. ред. С. С. Чернова. — Новосибирск, 2013. — С. 121–125.

10. Огинская, А. В. Диверсифицированные хозяйственные структуры как объекты стратегического управления / А. В. Огинская // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом : материалы II(VII) Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 5 дек. 2013 г. / Север.-Кавказ. федер. ун-т ; редкол.: Л. И. Ушвицкий [и др.] : в 2 ч. — Ставрополь, 2013. — Ч. 2. — С. 17–21.

11. Огинская, А. В. Проблемы и перспективы структурных преобразований в нефтехимическом комплексе [Электронный ресурс] / А. В. Огинская // Бела-

русь глазами молодых аналитиков : тез. респ. науч.-практ. конф. «Повестка-2015» / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: Л. Е. Криштапович [и др.]. — Минск, 2013. — С. 63–64. — Режим доступа: <http://www.elip.bsu.by>. — Дата доступа: 01.04.2014.

12. Огинская, А. В. Технологическая диверсификация в нефтехимическом комплексе / А. В. Огинская // Ключевые факторы и актуальные направления постиндустриального развития экономики Беларуси : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24–25 апр. 2014 г. / Ин-т экономики Нац. акад. наук Беларуси ; редкол.: А. Н. Тур [и др.]. — Минск, 2014. — С. 571–574.

13. Огинская, А. В. Развитие хозяйственных структур на основе диверсификации / А. В. Огинская // Экономика глазами молодых : материалы VII Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 20–22 июня 2014 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г. А. Короленок [и др.]. — Минск, 2014. — С. 284–286.

14. Огинская, А. В. Развитие отраслевых комплексов на основе технологической диверсификации / А. В. Огинская // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–26 сент. 2014 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2014. — Т. 1. — С. 202–203.

15. Огинская, А. В. Методика оценки стратегического потенциала интегрированных хозяйственных структур / А. В. Огинская // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 21–22 мая 2015 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2015. — Т. 1. — С. 207–208.

16. Огинская, А. В. Методический подход к формированию и оценке интегрированных объединений в нефтехимии / А. В. Огинская // Экономика глазами молодых : материалы VIII Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 19–20 июня 2015 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г. А. Короленок [и др.]. — Минск, 2015. — С. 104–107.

РЭЗІЮМЭ

Агінская Ганна Віктараўна

Развіццё сістэмы кіравання ў інтэграваных структурах нафтахімічнага комплексу Рэспублікі Беларусь

Ключавыя словы: інтэграваныя структуры, сістэмы кіравання, арганізацыйныя структуры кіравання, коштавы падыход, нафтахімічны комплекс.

Мэта працы: тэарэтычнае абгрунтаванне і распрацоўка метадычных і практычных падыходаў да развіцця сістэмы кіравання інтэграванымі структурамі ў нафтахімічным комплексе Рэспублікі Беларусь, накіраваных на павышэнне эфектыўнасці іх функцыянавання.

Метады даследавання: агульнанавуковыя метады пазнання (аналіз, сінтэз, дэдукцыя, індукцыя), параўнальны аналіз, сістэмны падыход, эканаміка-статыстычнае мадэліраванне.

Атрыманыя вынікі і іх навізна: сістэматызацыя тэарэтыка-метадычных палажэнняў развіцця інтэграваных структур ва ўмовах сацыяльна арыентаванай рыначнай эканомікі, якія ўключаюць удакладненне іх сутнасці і асаблівасцей развіцця сістэмы кіравання; метадычны падыход да дыферэнцыяцыі кіравання падраздзяленнямі ў інтэграваных структурах; метадыка ацэнкі рэзультатыўнасці дзейнасці суб'ектаў гаспадарання ў складзе інтэграванай структуры; метадыка ацэнкі ўзроўню гаспадарчай самастойнасці прадпрыемстваў у складзе інтэграванай структуры; метадычныя і практычныя рэкамендацыі па развіцці сістэмы кіравання ў інтэграваных структурах на прыкладзе канцэрна «Белнафтахім».

Ступень выкарыстання: вынікі даследавання прыняты да выкарыстання органамі дзяржаўнага рэгулявання, буйнымі інтэграванымі структурамі нафтахімічнага комплексу Рэспублікі Беларусь, у кансультатыўнай дзейнасці кансалтывавых арганізацый і навучальным працэсе.

Галіна ўжывання: вынікі даследавання могуць быць выкарыстаны органамі дзяржаўнага кіравання пры абгрунтаванні накірункаў і метадаў арганізацыйнай рэструктурызацыі буйных прадпрыемстваў і аб'яднанняў нафтахімічнага профілю і іншых развітых галін; у асобных арганізацыях і інтэграваных структурах для ўдасканалення кіравання імі і павышэння рэзультатыўнасці функцыянавання.

РЕЗЮМЕ

Огинская Анна Викторовна

Развитие системы управления в интегрированных структурах нефтехимического комплекса Республики Беларусь

Ключевые слова: интегрированные структуры, система управления, организационные структуры управления, стоимостный подход, нефтехимический комплекс.

Цель работы: теоретическое обоснование и разработка методических и практических подходов к развитию системы управления интегрированными структурами в нефтехимическом комплексе Республики Беларусь, направленных на повышение эффективности их функционирования.

Методы исследования: общенаучные методы познания (анализ, синтез, дедукция, индукция), сравнительный анализ, системный подход, экономико-статистическое моделирование.

Полученные результаты и их новизна: систематизация теоретико-методических положений развития интегрированных структур в условиях социально ориентированной рыночной экономики, которые включают уточнение их сущности и особенностей развития системы управления; методический подход к дифференциации управления подразделениями в интегрированных структурах; методика оценки результативности деятельности субъектов хозяйствования в составе интегрированной структуры; методика оценки уровня хозяйственной самостоятельности предприятий в составе интегрированной структуры; методические и практические рекомендации по развитию системы управления в интегрированных структурах на примере концерна «Белнефтехим».

Степень использования: результаты исследования приняты к использованию органами государственного регулирования, крупными интегрированными структурами нефтехимического комплекса Республики Беларусь, в консультационной деятельности консалтинговых организаций и учебном процессе.

Область применения: результаты исследования могут быть использованы органами государственного управления при обосновании направлений и методов организационной реструктуризации крупных предприятий и объединений нефтехимического профиля и других развитых отраслей; в отдельных организациях и интегрированных структурах для совершенствования управления ими и повышения результативности функционирования.

SUMMARY

Aginskaya Hanna Viktarauna

Management system's development in the integrated structures of petrochemical complex of the Republic of Belarus

Keywords: integrated structures, management system, organizational structures, Value Based Management, petrochemical complex.

Research objective: theoretical substantiation and development of methodical and practical approaches to the management systems development in the integrated structures in the petrochemical complex of the Republic of Belarus, which aim to increase the efficiency of their operation.

Research methods: scientific methods of cognition (analysis, synthesis, deduction, induction), comparative analysis, system approach, economics and statistical modeling.

Achieved results and their novelty: systematization of theoretical and methodological position of integrated structures' development in the socially-oriented market economy, which include clarification of their nature and characteristics of the management systems; methodic approach to differentiation of the units management in the integrated structures; method of assessing the effectiveness of subjects functioning in the integrated structure; assessment method of the level of business-units autonomy in the integrated structures; methodical and practical recommendations for the development of management systems in the integrated structures on the example of Concern "Belneftekhim".

The degree of utilization: the results of a study are accepted by government agencies, large integrated structures in the petrochemical complex of the Republic of Belarus, in the consulting organization and in educational process of education institution.

Application field: the results of research can be used by the organs of state regulation with the purpose to justify directions and methods of organizational restructuring of large enterprises and associations of petrochemical profile and other advanced industries; in some organizations and integrated structures in order to improve the quality of management and increase efficiency of functioning.

Редактор *Е.Г. Сазончик*
Корректор *Т.В. Скрипко*
Технический редактор *О.В. Вычикова*
Компьютерный дизайн *О.Н. Белезяк*

Подписано в печать 01.03.2017. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,5. Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 66 экз. Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/299 от 22.04.2014.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/210 от 14.04.2014.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.