

338  
M23

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 338.242:66

**Манжинский  
Сергей Анатольевич**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ КОНЦЕРНА «БЕЛНЕФТЕХИМ»**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

Минск 2007

Работа выполнена в учреждении образования  
«Белорусский государственный технологический университет»

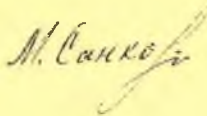
- Научный руководитель доктор экономических наук, профессор  
**Воробьев И.П.**, Белорусский государственный технологический университет, кафедра экономики и управления на предприятиях химико-лесного комплекса
- Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
**Гейзлер П.С.**, Белорусский государственный экономический университет, кафедра экономики промышленных предприятий;
- кандидат экономических наук, доцент  
**Демидовец В.П.**, Белорусский государственный технологический университет, кафедра менеджмента и экономики природопользования
- Оппонирующая организация Государственное учреждение высшего профессионального образования «Белорусско-Российский университет»

Защита диссертации состоится 7 февраля 2008 г. в 14.00 часов на заседании совета по защите диссертаций Д 02.08.01 при Белорусском государственном технологическом университете по адресу: 220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, тел.: (8-017) 226-14-32, факс: (8-017) 227-62-17, e-mail: root@bstu.unibel.by

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского государственного технологического университета.

Автореферат разослан «4» января 2008 г.

Ученый секретарь совета  
по защите диссертаций  
кандидат экономических наук,  
доцент



М.М. Санкович

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развитие экономики во многом зависит от создания и использования новых механизмов управления, способных значительно повысить эффективность функционирования предприятий и объединений. Особую актуальность проблема разработки и принятия эффективных управленческих решений приобретает для системообразующих отраслей и комплексов народного хозяйства. Одним из таких комплексов в Республике Беларусь является концерн «Белнефтехим», на долю организаций которого приходится более 15% общего объема промышленной продукции, свыше 25% общереспубликанского экспорта и около 30% валотной выручки страны.

Реализация неэффективных управленческих решений в отрасли сопряжена со значительными экономическими издержками. Поэтому дальнейшее повышение результативности нефтехимического комплекса во многом связано с качеством управления, что, в свою очередь, определяет необходимость разработки и апробации методик управления, адекватных современному периоду развития экономики.

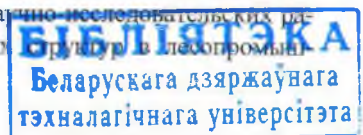
Проблемам повышения эффективности управления промышленными предприятиями посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых. В данной предметной области наиболее известны работы отечественных ученых И.М. Абрамова, П.С. Гейзлера, Л.Н. Нехорошевой, В.Н. Шимова, О.С. Шимовой, С.А. Пелиха, М.К. Кравцова, В.Г. Локтева, А.Н. Тура, Н.И. Холода, И.П. Воробьева, А.Д. Янушко, зарубежных ученых: Н.А. Витке, А.К. Гастева, Е.Е. Вершигоры, В.В. Фионина, А.С. Булатова, Г.Х. Попова, А.Д. Шеремета, В.Ф. Кротова, С.А. Масютина, В.М. Глушкова, П. Друкера, Ф. Тэйлора, К. Шелла, М. Фоллет, А. Маслоу, И. Ансоффа и др.

Однако до настоящего времени нет общепринятого подхода в отношении оценки и анализа эффективности системы управления, путей совершенствования управления в области эффективного распределения ресурсов, качественного и количественного обоснования реорганизации структуры производственного комплекса путем создания интегрированных корпоративных структур и др. Это и определило актуальность темы диссертационного исследования.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Связь работы с крупными научными программами (проектами), темами.** Полученные в ходе диссертационного исследования результаты применялись автором при руководстве и разработке в 2006–2007 гг. научно-исследовательской работы «Повышение эффективности системы управления вертикально интегрированными структурами», финансируемой Белорусским республиканским фондом фундаментальных исследований (№ Г06М–042, № гос. регистрации 20063603), а также при выполнении научно-исследовательских работ: «Формирование корпоративно-интеграционных

1052ар 1



ленном комплексе Республики Беларусь», 2003–2006 гг. (№ ГБ 44–03); «Повышение эффективности функционирования предприятий химико-лесного комплекса и полиграфической промышленности», 2007 г. (№ ГБ 44–07).

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования – совершенствование действующих и разработка новых организационно-экономических механизмов и инструментов повышения эффективности системы управления предприятия-ми концерна «Белнефтехим».

Для достижения поставленной цели решены следующие основные задачи:

- научно обоснована методика анализа эффективности управления, позволяющая комплексно оценить систему управления хозяйствующего субъекта и определить направления повышения ее эффективности;
- выявлены проблемы и недостатки в управлении нефтехимическим комплексом Республики Беларусь путем оценки его деятельности в соответствии с предложенной методикой анализа эффективности системы управления;
- разработана экономико-математическая модель прогнозирования производства, потребления и накопления в отрасли, позволяющая принимать обоснованные управленческие решения при планировании развития концерна;
- экономически обоснована целесообразность создания международной корпоративной структуры как стратегического приоритета развития нефтехимических комплексов России и Беларуси.

Объектом исследования послужила система управления предприятиями концерна «Белнефтехим». Предмет исследования – организационно-экономические механизмы и инструменты управления хозяйственной деятельностью предприятий концерна «Белнефтехим».

**Положения, выносимые на защиту:**

- методика анализа эффективности системы управления, которая в отличие от применяемых базируется не только на оценке результативности различных сторон производственно-хозяйственной деятельности управляемого объекта, но и на анализе управленческого труда в структурно-содержательном аспекте через эффективность выполнения основных функций управления (с помощью показателей, описывающих напряженность, адекватность и согласованность планирования, уровень организации, мотивации и контроля за деятельностью, степень координированности работы), что позволяет провести комплексную диагностику системы управления и определить пути повышения ее эффективности;
- оптимизационная экономико-математическая модель управления развитием производственного комплекса, основанная на формализованном описании процессов производства, потребления и инвестирования в отрасли и отличающаяся учетом налоговой нагрузки, внешнего инвестирования, вылат по привлеченным кредитам, лагов капитальных вложений, цикличности процессов развития научно-технического прогресса во времени, что позволяет получить сценарные прогнозные оценки показателей фондовооруженности и производительности труда, объемов производства, прибыли, инвестиций, налоговых по-



ступлений в бюджет, заработной платы и на этой основе научно обоснованно планировать развитие отрасли;

– методика обоснования создания международной корпоративной структуры на базе предприятий химической промышленности, основанная на оценке экономического эффекта от применения трансфертного ценообразования и позволяющая рассчитать максимальный прирост прибыли участников корпоративного взаимодействия с учетом технологических и социально-экономических ограничений (рыночного спроса на производимую продукцию, производственных мощностей, норм расхода сырьевых компонентов, объемов производства, обеспечивающих сохранение уровня занятости), а также распределить этот прирост между участниками.

**Личный вклад соискателя.** Автором самостоятельно выполнены работы по сбору, обработке, обобщению материалов, обоснованы выводы и предложения по изучаемой проблеме.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения диссертационной работы докладывались на 9 научно-практических конференциях, в том числе на 8 международных, проводившихся в 2003–2006 гг.: «Математическое моделирование экономических процессов переходного периода», 29–31 октября 2003 г., БГЭУ; «Проблемы модернизации экономик Беларуси и России», Минск, 24–25 марта 2005 г., БГЭУ; «Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития», Минск, 18–19 октября 2007 г., НИЭИ Минэкономики Республики Беларусь и др.

**Опубликованность результатов диссертации.** Основные положения и результаты исследования опубликованы в 18 работах, в их числе 9 статей в рецензируемых научных журналах, 9 в сборниках материалов научных конференций, 13 работ написано без соавторов. Объем 9 публикаций, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий, составляет 3,4 авторского листа. Другие 9 публикаций имеют объем 1,1 авторского листа.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 217 наименований, и приложений. Полный объем диссертации составляет 186 страниц, в их числе 35 рисунков, 20 таблиц, 16 приложений на 52 страницах.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретические и методологические аспекты повышения эффективности управления предприятиями» разработан теоретико-методологический подход к комплексному анализу эффективности системы управления хозяйствующего субъекта, а также обоснованы основные направления повышения результативности деятельности предприятий концерна «Белнефтехим».

При разнообразии путей совершенствования управления до настоящего времени в теории управления отсутствует общепризнанный подход в отношении оценки и анализа эффективности системы управления предприятием (объединением, отраслью), что обусловлено сложностью оценки обособленного влияния управленческой деятельности на результативность функционирования всей системы.

Для комплексной оценки управления была разработана методика анализа эффективности системы управления производственным комплексом, включающая два этапа (рисунок 1):

1) анализ эффективности управления через оценку результативности различных сторон деятельности управляемого объекта (производство, НИОКР и инновации, финансы, внешнеэкономическая деятельность, маркетинг и т.д.) с позиции достижения целей управления и обеспечения социально-экономического эффекта;

2) оценка управленческого труда в структурно-содержательном аспекте с позиций эффективности осуществления основных функций управления (планирование и прогнозирование, организация, мотивация, контроль, координация). В основу такой оценки были положены принципы целенаправленности (подчинение деятельности обозначенным целям функционирования), научности (обоснование тех или иных управленческих решений на основе использования достижений современной науки), экономичности (минимально достаточных затрат на осуществление функций управления).

В связи с отсутствием в теории управления общепризнанных обобщающих показателей результативности выполнения функций управления для количественной оценки эффективности их осуществления была разработана система частных показателей, представленных на рисунке 1.

Ниже приведена методика расчета коэффициентов ошибки и согласованности планирования (прогнозирования), а также показателей относительного роста заинтересованности в конечных результатах деятельности и уровня непроизводительных управленческих затрат.

Частные ( $k_{\text{ош}}$ ) и общий ( $K_{\text{ош}}$ ) коэффициенты ошибки планирования (прогнозирования) находятся по соотношениям (1)–(2):

$$k_{\text{ош}} = (Tр_{\text{ф}} - Tр_{\text{пл}}) / Tр_{\text{пл}}, \quad (1)$$

$$K_{\text{ош}} = \left( \sum_{i=1}^n |k_{\text{ош}_i}| \right) / n, \quad (2)$$

где  $Tр_{\text{ф}}$  – фактический темп роста планируемого показателя;

$Tр_{\text{пл}}$  – планируемый темп роста показателя;

$k_{\text{ош}_i}$  – коэффициент ошибки по  $i$ -тому плану (прогнозу);

$n$  – количество планируемых (прогнозируемых) показателей.



**Рисунок 1 – Схема анализа эффективности системы управления согласно разработанной методике**

С помощью данных соотношений можно охарактеризовать точность планирования определенного планового (целевого) показателя (формула (1)) и системы планирования в целом за определенный период (формула (2)). Чем больше по модулю частные коэффициенты ошибок, тем менее эффективно планирование, при этом отрицательное значение коэффициента ошибки свидетельствует о невыполнении плана, а положительное – о перевыполнении.

Частные ( $k_{\text{согл}}$ ) и общий ( $K_{\text{согл}}$ ) показатели согласованности плана по отдельным субъектам хозяйствования рассчитываются по соотношениям (3)–(4):

$$k_{\text{согл}} = \left( \sum_{i=1}^m Bn_i \right) / m, \quad (3)$$

$$K_{\text{согл}} = \left( \sum_{i=1}^n k_{\text{согл}_i} \right) / n. \quad (4)$$

где  $Bn_i$  – выполнение плана  $i$ -тым субъектом хозяйствования (равен 0, если план не выполнен; равен 1, если план выполнен);

$m$  – количество субъектов хозяйствования.

Показатели, рассчитываемые в (3)–(4), отражают степень выполнения плана всеми субъектами хозяйствования в рамках производственного комплекса (если коэффициент меньше 1 – возможное общее выполнение плана обеспечивается за счет перевыполнения одними организациями и невыполнения другими).

Коэффициент относительного роста заинтересованности в конечных результатах находится как соотношение темпов роста выплат работникам из прибыли к темпам роста фонда начисленной заработной платы и характеризует повышение (снижение) заинтересованности работников в конечных результатах деятельности.

Для отражения эффективности осуществления управленческого контроля предлагается использовать частный показатель непроизводительных управленческих затрат ( $Z_{\text{унп}}$ ):

$$Z_{\text{унп}} = (KZ_{\text{сн}} + Ш + С) / В, \quad (5)$$

где  $KZ_{\text{сн}}$  – списанная дебиторская задолженность;

Ш, С – штрафы и санкции, выплачиваемые из-за нарушений в ведении хозяйственной деятельности.

В – выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг.

Данный показатель отражает долю в выручке непроизводительных затрат в работе аппарата управления.

На основании разработанной методики осуществлена оценка системы управления предприятиями концерна «Белнефтехим».

Анализ результативности деятельности предприятий концерна «Белнефтехим» по сферам управления позволил выявить следующие основные пробле-



мы: недостаточность развития политики консолидированного продвижения товаров и собственных сбытовых сетей; дефицит у организаций концерна свободных финансовых средств на закупку сырья и проведение модернизации; отсутствие крупных финансовых институтов в структуре объединения, что обуславливает трудность привлечения инвестиционных ресурсов, проведения эффективной инновационной деятельности; высокая зависимость предприятий от внешних поставщиков сырья.

Решение обозначенных проблем может быть осуществлено путем внедрения в структуру объединения действующих производств зарубежных стран в рамках объединенной интегрированной компании. Это позволит получить следующие основные преимущества: использование синергетического эффекта деятельности, снижение транзакционных издержек, возможность привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов, осуществления консолидированной политики продвижения товаров, применения трансфертных цен для повышения конкурентоспособности продукции, выход на рынки более высоких, а значит, более прибыльных переделов.

Создание международной корпоративной структуры как с экономических, так и социальных, правовых, политических соображений целесообразно вести, главным образом, с российскими компаниями. Они обладают необходимым производственным потенциалом, находятся в географической близости, объединены с предприятиями Беларуси необходимыми транспортными и информационными связями.

Анализ реализации функций управления позволил выявить следующие основные недостатки:

- низкая степень точности и согласованности прогнозирования и планирования развития отрасли;
- неприменение на постоянной основе методов факторного и специального анализа различных сторон деятельности комплекса;
- низкая координированность темпов роста производительности труда и заработной платы.

Среднее значение обобщающего коэффициента ошибки плана (прогноза) за 2001–2006 гг. составило 0,17, что соответствует в среднем 17% расхождения фактических показателей с плановыми. Неэффективное прогнозирование и планирование деятельности отрасли, приводящее к неточной оценке потенциала развития комплекса и несогласованности системы целевых показателей, во многом объясняется малой степенью использования при выполнении данной функции методов экономико-математического и имитационного моделирования (из 10 основных целевых показателей развития лишь 1 обосновывается с использованием экономико-математических методов). Данные методы позволяют получать научно и количественно обоснованные, а также наглядно интерпретируемые результаты, которые могут являться ориентиром при формировании тактики и стратегии развития.

Во второй главе «Совершенствование системы управления развитием предприятий концерна «Белнефтехим» разработана экономико-математическая модель управления развитием производственного комплекса, позволяющая осуществлять сценарное прогнозирование показателей производства, потребления и инвестирования в отрасли, оптимизировать распределение прибыли на потребление и накопление и на этой основе планировать развитие комплекса в средне- и долгосрочной перспективе.

В основу подхода положена экономико-математическая модель Шелла, адаптированная автором к современным условиям развития отрасли. Суть предложений по модификации модели состоит в следующем:

– в отличие от исходного варианта, в котором ВВП и его структура рассматриваются со стороны использования на макроуровне, в модифицированной модели формализованное описание процессов потребления и накопления строится на основе анализа структуры добавленной стоимости отдельной отрасли по распределительному методу, что позволяет применять модель на мезо- и микроуровне;

– в разработанной модели учитываются лаги капитальных вложений, влияние возможных изменений в материалоемкости и налоговой нагрузке, что существенно повышает достоверность получаемых результатов;

– для описания процессов производства в модели используется модифицированная разновидность производственной функции Кобба – Дугласа, в которой параметр научно-технического прогресса (НТП) имеет не только линейную составляющую, учитывающую непрерывный экспоненциальный рост объемов выпуска за счет фактора НТП, но и нелинейную часть, позволяющую учитывать цикличность процессов развития НТП во времени;

– темпы роста расходов по заработной плате в модели увязаны с темпами роста производительности труда, что соответствует одному из основных принципов эффективной организации оплаты труда;

– в отличие от исходного варианта учитывается влияние внешних инвестиций, а также выплат по ним в виде платежей за кредиты, что позволяет уйти от «закрытости» модели.

Схема взаимосвязей основных переменных модели представлена на рисунке 2.

Как видно из рисунка 2, в результате использования в процессе производства материальных, трудовых ресурсов и производственных фондов образуется валовой продукт ( $X$ ), после вычитания из которого материальных затрат ( $MЗ$ ) получается валовая добавленная стоимость ( $Y$ ).

С другой стороны, валовая добавленная стоимость на уровне производственного комплекса складывается из таких компонентов, как затраты на оплату труда с отчислениями на социальные нужды ( $D$ ), чистых налогов на производство ( $N_ч$ ) – налоги на производство за вычетом субсидий, амортизации ( $A$ ) и прибыли ( $P$ ). В свою очередь прибыль предприятия (объединения) расходуется

на выплату налогов из прибыли ( $T$ ) и платежей по кредитам ( $V_{кр}$ ), а также распределяется на две разные по экономическому содержанию части:

1) накопление, или чистые инвестиции ( $I_c$ ), являющиеся суммой капитальных вложений ( $I_K$ ) и инвестиций в прирост материальных запасов оборотных средств ( $\Delta Z_{Moc}$ ) – эти средства направляются на развитие производства;

2) потребление ( $C_c$ ), т. е. часть прибыли, расходуемая на выплату дополнительных к заработной плате вознаграждений, содержание социальной инфраструктуры предприятия (объединения), оказание безвозмездной помощи и т. п.

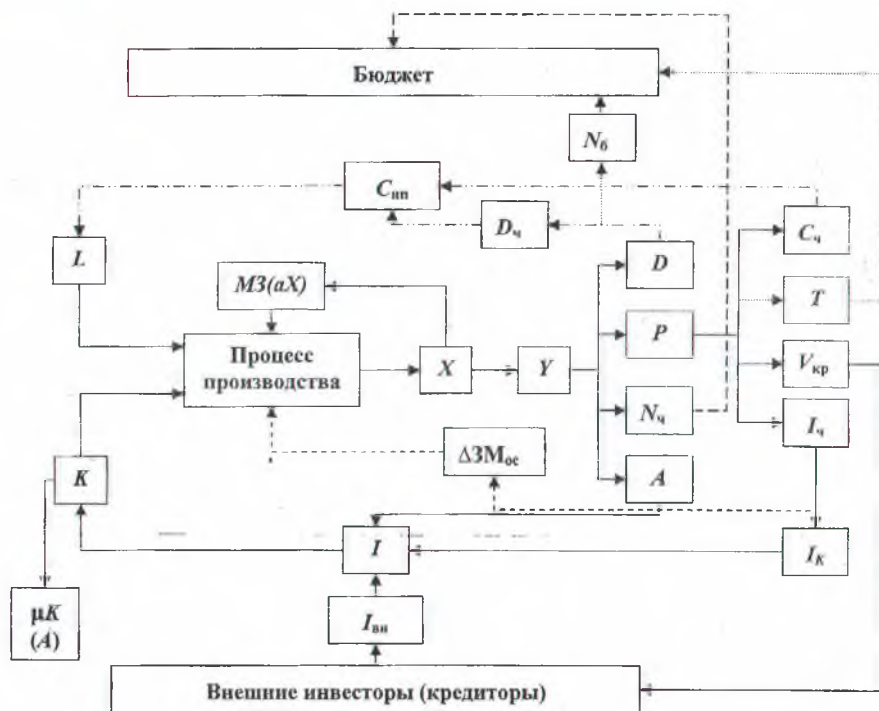


Рисунок 2 – Схема взаимосвязей основных переменных модели

Величина потребления, получаемая из прибыли ( $C_c$ ), вместе с заработной платой ( $D_c$ ) составляют общее непроизводственное потребление  $C_{ин}$ , которое расходуется на возобновление главного производственного ресурса – рабочей силы.

Суммарные инвестиции, идущие на возобновление основных производственных фондов ( $I$ ), формируются за счет чистых капитальных вложений  $I_K$ , амортизации и внешних инвестиций  $I_{ин}$  (инвестиции за счет республиканского и местного бюджетов, иностранные инвестиции, кредиты банков и т. д.). В модели сделано допущение, что основные производственные фонды выбывают во времени равномерно в размере начисленной амортизации.

Таким образом, с учетом описанных выше взаимодействий основные уравнения экономико-математической модели управления развитием производственного комплекса можно представить в следующем виде:

$$Y(t) = (1 - a(t)) AK(t)^\alpha L(t)^\beta e^{\lambda_0 t + \lambda \sin(\omega t + \varphi)}; \quad (6)$$

$$Y(t) = D(t) + P(t) + \mu K(t) + N_q(t); \quad (7)$$

$$D(t) = (1 + O_d) D_q(t-1) \cdot ((T_{\text{ПТ}}(t) - 1) \cdot k_3 + 1); \quad (8)$$

$$P(t) = C_q(t) + I_q(t) + T(t) + V_{\text{кр}}(t); \quad (9)$$

$$P_q(t) = P(t) - T(t) - V_{\text{кр}}(t); \quad (10)$$

$$P_q(t) = I_q(t) + C_q(t) = s(t) \cdot P_q(t) + (1 - s(t)) \cdot P_q(t); \quad (11)$$

$$I_q(t) = I_K(t) + \Delta 3M_{\text{ос}}(t); \quad (12)$$

$$K(t) = K(t-1) + kv_1(I_K(t) + I_{\text{ВН}}(t)) + kv_2(I_K(t-1) + I_{\text{ВН}}(t-1)) + kv_3(I_K(t-2) + I_{\text{ВН}}(t-2)); \quad (13)$$

$$V_{\text{кр}}(t) = \sum_{\tau=0}^t \frac{I_{\text{ВН}}(\tau)}{t_{\text{кр}}} + r \sum_{\tau=0}^t (I_{\text{ВН}}(\tau) - (t-\tau) \frac{I_{\text{ВН}}(\tau)}{t_{\text{кр}}}) - \sum_{\tau=t_{\text{кр}}}^t \frac{I_{\text{ВН}}(t-\tau)}{t_{\text{кр}}} - r \sum_{\tau=t_{\text{кр}}}^t (I_{\text{ВН}}(t-\tau) - (t-\tau+t_{\text{кр}}) \frac{I_{\text{ВН}}(t-\tau)}{t_{\text{кр}}}); \quad (14)$$

$$0 < s_1 \leq s(t) \leq s_2 < 1; \quad (15)$$

$$F = \sum_{t=0}^{T_r} e^{-\delta \times t} \times \frac{C_q(t)}{L(t)} = \sum_{t=0}^{T_r} e^{-\delta \times t} \times \frac{(1 - s(t)) \times P_q(t)}{L(t)} \rightarrow \max. \quad (16)$$

где  $a(t)$  – доля материальных затрат в валовом выпуске;

$K(t)$  – среднегодовая стоимость основных производственных фондов в году  $t$ ;

$L(t)$  – среднесписочная численность работников;

$\beta, \alpha, \lambda_0, \lambda, \omega, \varphi$  – параметры производственной функции;

$\mu$  – норма амортизации;

$O_d$  – доля отчислений из фонда заработной платы в бюджет и внебюджетные фонды;

$D_q(t-1)$  – величина расходов по оплате труда в году  $t-1$ ;

$T_{\text{ПТ}}$  – темп роста производительности труда;

$k_3$  – коэффициент эластичности заработной платы по производительности труда;

$P_q(t)$  – прибыль, остающаяся после выплаты налогов и платежей по кредитам;

$kv_1, kv_2, kv_3$  – доли освоения инвестиций, произведенных в годах  $t, t-1$  и  $t-2$  соответственно;

$s(t)$  – норма накопления из прибыли (доля прибыли в распоряжении предприятия (объединения), идущая на накопление);

$t_{\text{кр}}$  – срок предоставления кредита;

$F$  – целевая функция;

$r, \delta$  – ставка внешнего кредита и норма дисконта соответственно;

$T_r$  – горизонт планирования.



Использование целевой функции (16) означает, что критерием оптимальности при распределении чистой прибыли служит максимизация суммы удельного непроизводственного потребления с сохранением достаточных темпов роста инвестиций для увеличения прибыли в дальнейшем. Данный критерий имеет следующие преимущества:

1) позволяет обеспечить социальную ориентированность в деятельности экономической системы, так как в итоге конечной целью развития предприятия, объединения, отрасли является повышение уровня благосостояния собственников и трудового коллектива;

2) повышает мотивационную составляющую труда каждого работника, стимулируя его к повышению результативности деятельности предприятия, так как от этого зависит дополнительный прирост заработной платы в виде премий, вознаграждений;

3) способствует повышению прибыли от производственной деятельности, поскольку чем больше прибыль, тем выше и величина потребления. Это мотивирует к сохранению высоких темпов роста инвестирования в настоящем для обеспечения максимальных доходов в будущем.

Расчет на основе модели проводился по четырем альтернативным прогнозным сценариям при различных значениях управляющих параметров распределения прибыли на накопление и потребление и наиболее вероятных значениях экзогенных переменных:

- инерционно-оптимальному, описываемому соотношениями (6)–(16);
- инерционному, отличающемуся от инерционно-оптимального сохранением существующей в концерне на данном этапе политики распределения прибыли на потребление и накопление;
- оптимистическому и пессимистическому, отличающимися от инерционно-оптимального изменением в первом случае в лучшую, а во втором в худшую сторону с экономической точки зрения отдельных внешних параметров (динамика уровня материалоемкости, объема внешних инвестиций, условий выплат по кредитам, показателей научно-технического прогресса в производственной функции, налоговой нагрузки и др.).

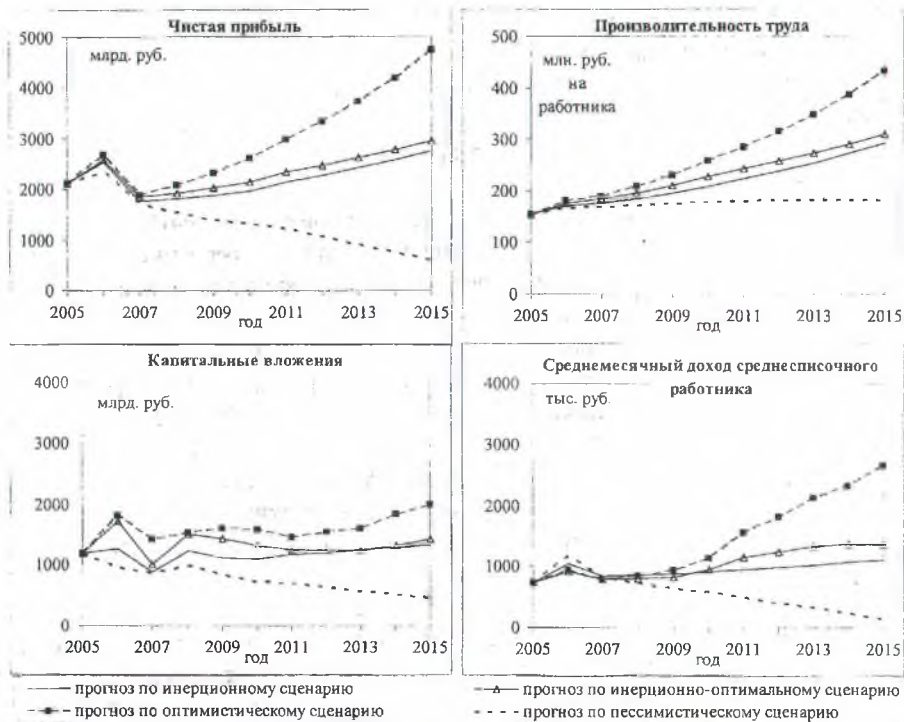
Инерционный и пессимистический сценарии не предусматривают оптимизации процесса формирования средств накопления и потребления. В математическом плане это отражается заменой функционала (16) экзогенно задаваемой нормой накопления.

На рисунке 3 представлена полученная на основе расчетов по модели динамика основных показателей деятельности концерна в ценах 2005 г. согласно четырем сценариям развития.

С использованием построенной модели осуществлен прогнозный расчет и научно обоснована возможность роста в 2015 г. (в ценах 2005 г.) следующих показателей (рассчитывалась как разница между инерционно-оптимальным и инерционным вариантами прогноза):

- фондовооруженности труда на 10,61 млн. руб. на работника, или на 7,7%;

- производительности труда на 18,86 млн. руб. на работника, или на 6,1%;
- валовой добавленной стоимости на 441,45 млрд. руб., или на 6,1%;
- чистой прибыли на 200,25 млрд. руб., или на 6,8%;
- суммы капитальных вложений на 155,31 млрд. руб., или на 8,1%;
- среднемесячного дохода среднесписочного работника концерна на 253,59 тыс. руб., или на 18,5%.



**Рисунок 3 – Прогнозная динамика показателей деятельности концерна по сценариям развития**

Полученные результаты являются базой для оценки возможностей экономического роста концерна «Белнефтехим». Проведенное исследование показало, что для функционирования нефтехимического комплекса по оптимистическому сценарию стратегия развития на 2005–2015 гг. должна включать два основных этапа:

- 1) этап ускоренного наращивания производственного потенциала отрасли за счет максимально возможной направленности политики распределения прибыли в сторону инвестирования при минимально допустимом уровне производственного потребления (2005–2010 гг.);

2) этап сбалансированного развития, выражающийся, с одной стороны, максимальным текущим уровнем доходов, и с другой – достаточными темпами наращивания производственного потенциала для возможности обеспечения максимальных доходов в будущем (2011–2015 гг.).

В третьей главе «Формирование международной корпоративной структуры на базе предприятий нефтехимических комплексов Беларуси и России» разработана методика обоснования создания международной корпоративной компании, предложены структура и состав участников интегрированно-объединения.

Для подтверждения возможности использования преимуществ интеграции разработана методика обоснования создания международной корпоративной структуры на базе предприятий химической промышленности, которая позволяет не только определить величину экономического эффекта, выраженного в приросте чистой прибыли, как результата функционирования структуры, но и максимизировать, а также распределить данный эффект с учетом существующих технологических и социально-экономических ограничений и рыночного спроса на производимую продукцию.

Объектом исследования при построении и адаптации методики была выбрана промышленность полиэфирных волокон и нитей, представленная в республике объединением ОАО «Могилевхимволокно», выпускающим широкий ассортимент полиэфирных текстильных и технических нитей, волокон, полиэтилентерефталат (ПЭТФ).

Непосредственными участниками взаимодействия в исследовании выступают ОАО «Могилевхимволокно» и зарубежный партнер, а опосредованными – три предприятия, входящие в состав концерна «Белнефтехим»: ОАО «Гродно Азот», ОАО «Нафтан», РУП «Светлогорское ПО «Химволокно». В основу методики положена оценка механизма трансфертного ценообразования на продукт, производимый иностранным партнером и передаваемый как сырьевой компонент белорусскому предприятию. Снижение материалоемкости продукции белорусского предприятия за счет снижения цены приобретения одного из сырьевых компонентов позволит повысить конкурентоспособность конечной продукции. Это даст возможность увеличить объемы реализации эластичных по цене продуктов ОАО «Могилевхимволокно» в такой степени, что дополнительная прибыль от этой реализации не только покроет убытки иностранного предприятия, передающего сырьевой компонент по цене ниже рыночной, но и создаст дополнительный доход, который будет распределен между участниками.

Процесс расчетов по методике включает три этапа.

1. Максимизация суммарной чистой прибыли непосредственных участников международной корпоративной структуры.

В рамках данного этапа строится оптимизационная модель. В качестве управляемых аргументов целевой функции модели (суммарной чистой прибыли) определены объемы параксилола, поступающего из различных источников и идущего на сторону, объемы производства основных видов продукции

ОАО «Могилевхимволокно», цена, по которой иностранное предприятие-участник корпоративной структуры реализует параксилон ОАО «Могилевхимволокно».

Максимизация целевой функции с учетом существующих технологических, социально-экономических ограничений и рыночного спроса на производимую продукцию позволяет получить наибольшую величину суммарной чистой прибыли, образующуюся в результате функционирования предприятий в рамках международной корпоративной структуры.

## 2. Расчет прироста чистой прибыли в результате объединения.

Полученное значение суммарной чистой прибыли сопоставляется со значением суммарной чистой прибыли непосредственных участников международной структуры в условиях взаимодействия в качестве независимых экономических агентов. Разница между указанными показателями и будет максимальной величиной экономического эффекта, достигаемого в результате деятельности международного объединения. Этот эффект является дополнительным доходом партнеров, т. к. рассчитывается при условии возмещения иностранному участнику убытков, связанных с поставкой сырьевого продукта по трансфертной (ниже рыночной) цене.

## 3. Распределение полученного экономического эффекта и формирование окончательных размеров чистой прибыли ОАО «Могилевхимволокно» и предполагаемого иностранного партнера.

Поскольку представленный механизм использования внутрикорпоративных (трансфертных) цен можно рассматривать как схему кредитования иностранным партнером белорусского предприятия, то для распределения эффекта корпоративного взаимодействия (Э) можно использовать соотношение:

$$r = 1 - \frac{D_{кр}(Q_{пер}(p_{пр} - p_{пер}))}{Э \times 100\%}, \quad (17)$$

где  $r$  – доля эффекта, остающегося в распоряжении ОАО «Могилевхимволокно»;

$D_{кр}$  – доходность кредита для иностранного партнера в %;

$Q_{пер}$  – объем передаваемого по корпоративному взаимодействию сырьевого компонента (параксилон) в натуральном выражении;

$p_{пр}$ ,  $p_{пер}$  – рыночная и трансфертная цена на сырьевой компонент (параксилон) соответственно.

Значение  $r$  однозначно определяется при задании доходности кредита (все остальные элементы (17) находятся на предыдущих этапах расчета). Величина доходности, в свою очередь, может устанавливаться в результате переговоров путем сопоставления ее с действующими банковскими ставками по кредитам.

Для осуществления расчетов по методике был проведен анализ российского рынка продукции химии и нефтехимии. Поиск наиболее выгодного партнера



по созданию интеграционной компании привел к выводу, что таковым является ОАО «Газпром», контролирующее через разветвленную сеть дочерних и зависимых предприятий большую часть добычи газохимического сырья и нефти, на переработке которых базируется отрасль. При этом наиболее выгодно включение в состав объединения с белорусской стороны ОАО «Белшина», ОАО «Гродно Азот», ОАО «Могилевхимволокно», ОАО «Нафтан», ОАО «Полимир» как наиболее импортозависимых предприятий.

Согласно теории трансакционных издержек, наиболее выгодным построением объединения является международный производственно-финансовый холдинг, поскольку именно такая форма управления обеспечивает оптимальное размещение трансакций контрагентов.

Для расчетов по методике обоснования создания предлагаемой международной корпоративной структуры на базе предприятий химической промышленности Беларуси и России в качестве иностранного партнера был выбран ОАО «Сибнефть – Омский нефтеперерабатывающий завод» («Сибнефть – ОНПЗ»), входящий в структуру компании «Сибнефть», принадлежащей ОАО «Газпром».

Показатели сравнительной оценки корпоративного взаимодействия, полученные по методике, представлены в таблице.

Таблица -- Показатели сравнительной оценки корпоративного взаимодействия

Показатель	Значение при взаимодействии	
	в качестве независимых экономических агентов	в рамках корпоративной структуры
Суммарная чистая прибыль, млрд. руб.	35,7	44,1
Объем приобретаемого параксилола со стороны, т	49 665	0
поставляемого ОАО «Сибнефть – ОНПЗ» параксилола по трансфертным ценам, т	0	59 457
параксилола, поставляемого ОАО «Сибнефть – ОНПЗ» на сторону, т	140 000	165 000
производства нитей технических, т	14 410	17 591
производства нитей текстильных, т	8 980	10 450
производства полиэфирного волокна, т	63 226	78 798
Суммарный объем производства ПЭТФ, т	120 000	187 400
В т. ч. ПЭТФ, идущего на реализацию на рынок, т	60 710	55 633
Цена передачи параксилола от ОАО «Сибнефть – ОНПЗ», тыс. руб.	1 263,8	945,4

Внедрение методики позволит увеличить суммарную прибыль участников корпоративного взаимодействия ОАО «Сибнефть – ОНПЗ» и ОАО «Могилевхимволокно» более чем на 8 млрд. руб. в год. При этом сохраняются объемы поставок по внутриотраслевой кооперации метанола от ОАО «Гродно Азот», параксилола от ОАО «Нафтан» на ОАО «Могилевхимволокно» и ПЭТФ на РУП «Светлогорское ПО «Химволокно». Объем производства на ОАО «Могилевхимволокно» технических нитей возрастет на 22%, нитей текстильных – на 16%, волокна – на 25%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### Основные научные результаты диссертации

1. Разработана методика анализа эффективности системы управления, состоящая из двух этапов:

1) анализ эффективности управления через оценку результативности различных сторон деятельности управляемого объекта (производство, НИОКР и инновации, финансы, внешнеэкономическая деятельность, маркетинг и т. д.) с позиции достижения целей управления и обеспечения социально-экономического эффекта;

2) оценка управленческого труда в структурно-содержательном аспекте с позиций эффективности осуществления основных функций менеджмента (планирование и прогнозирование, организация, мотивация, контроль, координация).

На первом этапе эффективность управления можно оценить с помощью общепринятой системы показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, объединения, отрасли.

Для количественной оценки эффективности осуществления основных функций менеджмента разработана система частных показателей для каждой функции: планирование и прогнозирование – частные и обобщающие коэффициенты ошибки плана (прогноза), частные и обобщающие коэффициенты согласованности плана по отдельным субъектам хозяйствования, степень использования при планировании и прогнозировании формализованных методов; организация – коэффициент текучести кадров, коэффициенты использования рабочего времени и прогулов, показатели уровня заболеваемости; мотивация – средняя заработная плата, доля стимулирующих выплат и льгот в доходе среднесписочного работника, коэффициент относительного роста заинтересованности в конечных результатах деятельности; контроль – доля сертифицированной продукции, уровень непроизводительных управленческих затрат; координация – соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, соотношение темпов роста объемов производства и запасов готовой продукции, степень выполнения плана внутрикооперационных поставок.

Разработанная методика позволяет провести комплексную диагностику системы управления и определить пути повышения ее эффективности [2, 3, 16, 18].

2. Для повышения эффективности управления нефтехимическим комплексом разработана модель управления развитием предприятий концерна «Белнефтехим». Она позволяет оценить возможности роста производственного потенциала отрасли в средне- и долгосрочной перспективе и предполагает не только прогнозирование процессов производства, потребления и инвестирования, но и выработку оптимальной (по критерию максимизации удельного непроизводственного потребления с сохранением достаточных темпов роста инвестиций) стратегии распределения чистой прибыли на потребление и накопление.

В основу разработанного подхода положена модифицированная для применения в отношении производственного комплекса экономико-математическая модель Шелла. Повышение качества ее использования обеспечивается за счет учета налоговой нагрузки, внешнего инвестирования, выплат по привлеченным кредитам, лагов капитальных вложений, цикличности процессов развития научно-технического прогресса во времени [1, 3, 6, 9, 10, 11, 17].

3. Реализация модели управления развитием предприятий концерна по четырем альтернативным (оптимистический, инерционно-оптимальный, инерционный и пессимистический) сценариям в компьютерной среде «Mathcad» позволила провести прогнозный расчет и научно обосновать возможность роста за счет оптимального распределения чистой прибыли на потребление и накопление в 2015 г. следующих показателей (рассчитывалась как разница между инерционно-оптимальным и инерционным вариантами): валовой добавленной стоимости на 6,1%, чистой прибыли на 6,8%, капитальных вложений на 8,1%, среднемесячного дохода среднесписочного работника на 18,5% [6, 9, 17].

4. В работе обоснована целесообразность создания корпоративной структуры на базе предприятий нефтехимических комплексов Беларуси и России. Международная корпорация позволит как белорусской, так и российской сторонам получить ряд дополнительных преимуществ, важнейшими из которых являются использование синергетического эффекта, привлечение дополнительных инвестиционных ресурсов, осуществление консолидированной политики продвижения товаров, применение трансфертных цен для повышения конкурентоспособности, снижение транзакционных издержек. Наиболее выгодным партнером в создании международной корпоративной структуры является ОАО «Газпром». Построение объединения целесообразно в виде международного производственно-финансового холдинга [3, 4, 7, 8, 12, 13, 14, 15].

5. Разработана методика обоснования создания международной корпоративной структуры на базе предприятий химической промышленности, суть которой заключается в максимизации эффекта (прироста суммарной чистой прибыли) от применения механизма трансфертного ценообразования на сырьевой компонент, поставляемый на белорусское предприятие иностранным партнером. Данный экономический эффект является дополнительным доходом партнеров, т. к. рассчитывается при условии возмещения иностранному участнику убытков, связанных с поставкой сырьевого продукта по трансфертной цене. В

1052 ар.

**БІБЛІЯТЭКА**  
Беларускага дзяржаўнага  
тэхналагічнага ўніверсітэта

методике предусматривается распределение эффекта между участниками согласно устанавливаемому в результате переговоров механизму разделения.

Проведенные по методике расчеты показали, что применение механизма трансфертного ценообразования на параксилол, поставляемый ОАО «Сибнефть – ОНПЗ» на ОАО «Могилевхимволокно» в рамках объединения, позволит увеличить суммарную чистую прибыль предприятий более чем на 8 млрд. руб. в год [5, 7, 15].

#### **Рекомендации по практическому использованию результатов**

Полученные результаты могут быть использованы органами управления промышленных предприятий, объединений, концернов и министерств.

Положения диссертации применены органами управления концерна при разработке «Стратегии развития предприятий концерна “Белнефтехим” на 2006–2010 гг.», использованы при выполнении трех научно-исследовательских работ и внедрены в учебный процесс.

### **СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

#### **Статьи**

1. Манжинский, С.А. Повышение эффективности системы управления на основе динамического моделирования / С.А. Манжинский // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – 2004. – Вып. XII. – С. 64–66.
2. Манжинский, С.А. Эволюция науки управления экономическими системами / С.А. Манжинский // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – 2004. – Вып. XII. – С. 78–81.
3. Манжинский, С.А. Совершенствование механизма функционирования нефтехимического комплекса Беларуси / С.А. Манжинский // Белорусский экономический журнал. – 2005. – № 2. – С. 118–123.
4. Ивановская, И.С. Трансфертное ценообразование в корпорационно-интеграционных структурах / И.С. Ивановская, С.А. Манжинский // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – 2005. – Вып. XIII. – С. 42–45.
5. Манжинский, С.А. Корпоративное управление и эффективность международной экономической интеграции предприятий химической промышленности Беларуси и России / С.А. Манжинский, С.А. Касперович // Экономика и управление. – 2006. – № 2. – С. 87–93.
6. Манжинский, С.А. Совершенствование системы стратегического управления концерном «Белнефтехим» / С.А. Манжинский // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – 2006. – Вып. XIV. – С. 251–255.
7. Манжинский, С.А. Моделирование управления вертикально интегрированными структурами (на примере нефтехимического комплекса) / С.А. Манжинский, С.А. Касперович // Труды БГТУ. Сер. VII, Экономика и управление. – 2007. – Вып. XV. – С. 254–259.



8. Манжинский, С.А. Перспективы создания международной корпоративной структуры на базе предприятий химической промышленности Беларуси / С.А. Манжинский, С.А. Касперович // Вестник БГЭУ. – 2007. – № 4. – С. 65–71.
9. Манжинский, С.А. Формирование стратегии развития производственного комплекса на основе оптимизации распределения прибыли (на примере кошчерпа «Белнефтехим») / С.А. Манжинский // Финансы, учет, аудит. – 2007. – № 9. – С. 39–42.

### **Материалы конференций**

10. Манжинский, С.А. Оптимизация управления развитием производственного комплекса с использованием динамической однопродуктовой модели / С.А. Манжинский // Современная экономика и ее развитие: материалы межвузовской студ. науч.-практ. конф., Бобруйск, 19–20 мая 2003 г. / БГЭУ. – Бобруйск, 2003. – С. 211–213.
11. Манжинский, С.А. Модель оптимального управления долгосрочным социально-экономическим развитием / С.А. Манжинский, В.Я. Асанович // Математическое моделирование экономических процессов переходного периода: материалы I Междунар. науч. конф., Минск, 29–31 октября 2003 г. / БГЭУ; редкол.: В.Я. Асанович [и др.]. – Минск, 2003. – С. 126–127.
12. Манжинский, С.А. Совершенствование системы управления нефтехимическим комплексом Республики Беларусь путем создания интегрированных корпоративных структур / С.А. Манжинский // Организационно-техническое управление в межотраслевых комплексах: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 28–29 октября 2004 г. / БГТУ; редкол.: И.М. Жарский [и др.]. – Минск, 2004. – С. 93–96.
13. Манжинский, С.А. Реформирование государственного сектора нефтехимического комплекса Республики Беларусь путем создания холдинговой структуры / С.А. Манжинский // Экономика, оценка и управление недвижимостью: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1–3 декабря 2004 г. / БГТУ; редкол.: И.М. Жарский [и др.]. – Минск, 2004. – С. 175–178.
14. Манжинский, С.А. Повышение эффективности деятельности нефтехимического комплекса Беларуси путем создания российско-белорусской интегрированной корпоративной структуры / С.А. Манжинский // Проблемы модернизации экономик Беларуси и России: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24–25 марта 2005 г. / БГЭУ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. – Минск, 2005. – С. 216–218.
15. Манжинский, С.А. Обоснование создания на базе нефтехимического комплекса Беларуси международной корпоративной структуры в условиях открытой экономики / С.А. Манжинский // Социально-экономическая политика белорусского государства в условиях открытой экономики: материа-

- лы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 26–27 октября 2005 г. / БГЭУ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. – Минск, 2006. – С. 132–133.
16. Манжинский, С.А. Концепция анализа эффективности системы управления промышленным предприятием / С.А. Манжинский // Проблемы бухгалтерского учета, анализа, контроля и статистики в инновационной экономике: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24–25 мая 2006 г. / БГЭУ; редкол.: Г.А. Короленок [и др.]. – Минск, 2006. – С. 146–147.
17. Манжинский, С.А. Моделирование управления развитием производственного комплекса (на примере концерна «Белнефтехим») / С.А. Манжинский // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 18–19 октября 2007 г.: В 4 т. Т. 4 / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь; редкол.: С.С. Полоник [и др.]. – Минск, 2007. – С. 169–172.
18. Манжинский, С.А. Методика анализа эффективности управления производственным комплексом / С.А. Манжинский // Организационно-техническое управление в межотраслевых комплексах: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 20–21 ноября 2007 г. / БГТУ; редкол.: И.М. Жарский [и др.]. – Минск, 2007. – С. 164–168.

## РЕЗЮМЕ

Манжинский Сергей Анатольевич

### **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ КОНЦЕРНА «БЕЛНЕФТЕХИМ»**

**Ключевые слова:** управление, эффективность, анализ, концерн, модель, потребление, накопление, прибыль, интеграция, ценообразование трансфертное, оптимизация, структура.

**Объект исследования:** система управления предприятиями концерна «Белнефтехим».

**Предмет исследования:** организационно-экономические механизмы и инструменты управления хозяйственной деятельностью предприятий концерна «Белнефтехим».

**Цель исследования** состоит в совершенствовании действующих и разработке новых организационно-экономических механизмов и инструментов повышения эффективности системы управления предприятиями концерна «Белнефтехим».

**Основные результаты, содержащие новизну.** В диссертации разработана методика анализа системы управления хозяйствующего субъекта, основанная на оценке результативности различных сторон производственно-хозяйственной деятельности управляемого объекта, а также на качественном и количественном анализе эффективности выполнения основных функций управления, отражающих структурно-содержательный аспект управленческого труда. В результате выявления направлений повышения эффективности системы управления предприятиями концерна «Белнефтехим» разработаны модель управления развитием производственного комплекса, на основе реализации которой выработана эффективная стратегия развития нефтехимического комплекса Беларуси, и методика обоснования создания международной корпоративной структуры на базе предприятий химической промышленности, позволяющая максимизировать и распределить прирост прибыли участников корпоративного взаимодействия с учетом технологических, социально-экономических ограничений и рыночного спроса на производимую продукцию.

**Степень использования.** Положения диссертации применены органами управления концерна при разработке «Стратегии развития предприятий концерна «Белнефтехим» на 2006–2010 гг.», использованы при выполнении трех научно-исследовательских работ и внедрены в учебный процесс.

**Область применения.** Органы управления на уровне предприятий, отраслей, промышленных комплексов.

## РЭЗЮМЭ

Манжынскі Сяргей Анатольевіч

### ПАВЫШЭННЕ ЭФЕКТЫЎНАСЦІ СІСТЭМЫ КІРАВАННЯ ПРАДПРЫЕМСТВАМІ КАНЦЭРНА «БЕЛНАФТАХІМ»

**Ключавыя словы:** кіраванне, эфектыўнасць, аналіз, канцэрн, мадэль, спажыванне, назапашванне, прыбытак, інтэграцыя, коштаўтварэнне трансфертнае, аптымізацыя, структура.

**Аб'ект даследавання:** сістэма кіравання прадпрыемствамі канцэрна «Белнафтахім».

**Прадмет даследавання:** арганізацыйна-эканамічныя механізмы і інструменты кіравання гаспадарчай дзейнасцю прадпрыемстваў канцэрна «Белнафтахім».

**Мэта даследавання** заключаецца ва ўдасканаленні дзеючых і распрацоўцы новых арганізацыйна-эканамічных механізмаў і інструментаў павышэння эфектыўнасці сістэмы кіравання прадпрыемствамі канцэрна «Белнафтахім».

**Асноўныя вынікі, якія змяшчаюць навізну.** У дысертацыі распрацавана метадыка аналізу сістэмы кіравання гаспадарчага суб'екта, заснаваная на ацэнцы выніковасці розных бакоў вытворча-гаспадарчай дзейнасці кіраванага аб'екта, а таксама на якасным і колькасным аналізе эфектыўнасці выканання асноўных функцый кіравання, якія адлюстроўваюць структурна-змястоўны аспект кіраўніцкай працы. У выніку выяўлення кірункаў павышэння эфектыўнасці сістэмы кіравання прадпрыемствамі канцэрна «Белнафтахім» распрацаваны мадэль кіравання развіццём вытворчага комплексу, на аснове рэалізацыі якой выпрацавана эфектыўная стратэгія развіцця нафтахімічнага комплексу Беларусі, і метадыка абгрунтавання стварэння міжнароднай карпаратыўнай структуры на базе прадпрыемстваў хімічнай прамысловасці, якая дазваляе максімізаваць і размеркаваць прырост прыбытку ўдзельнікаў карпаратыўнага ўзаемадзеяння з улікам тэхналагічных, сацыяльна-эканамічных абмежаванняў і рынкавага попыту на вырабляемую прадукцыю.

**Ступень выкарыстання.** Палажэнні дысертацыі прыменены органамі кіравання канцэрна пры распрацоўцы «Стратэгіі развіцця прадпрыемстваў канцэрна “Белнафтахім” на 2006–2010 гг.», выкарыстаны пры выкананні трох навукова-даследчых прац і ўкаранёны ў навучальны працэс.

**Галіна выкарыстання.** Органы кіравання на ўзроўні прадпрыемстваў, галін, прамысловых комплексаў.



## SUMMARY

Manzhynski Searhei

### THE INCREASING OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISES OF CONCERN «BELNEFTEHIM»

**Key words:** management, effectiveness, analysis, concern, model, consumption, accumulation, profit, integration, transfert pricemaking, optimization, structure.

**The object of the research:** a management system of the enterprises of concern «Belneftehim».

**The subject of the research:** organizational and economic mechanisms and tools of management of economic activity of the enterprises of concern «Belneftehim».

**The purpose of the research** consists in perfection working and development of new organizational and economic mechanisms and tools on increase of a system effectiveness of management of the enterprises of concern «Belneftehim».

**The basic results containing novelty.** In the dissertation the technique of the analysis of a management system is developed, that is based on an estimation of productivity of the various parties of economic activity of controlled object, and also on the and quantitative analysis of efficiency of performance of the basic functions of management reflecting structural-substantial aspect of administrative work is developed. As the result of revealing directions of effectiveness increasing of management in «Belneftehim» concern enterprises the model of management of development of industrial complex has been developed, on the basis of which realization the effective strategy of development of the Belorussian petrochemical complex has been expanded, and technique of a substantiation of creation of the international corporate structure has been developed on the basis of the enterprises of a chemical industry that allowed to maximize and distribute a gain arrived of the participants of corporate interaction taking into account technological, social and economic restrictions and market demand for made production.

**Degree of use.** The rules of the dissertation are applied by the concern management by working out « The «Belneftehim» concern enterprises strategy of development for 2006–2010 term» and are used when carrying out three researches and are applied in educational process.

**Area of application.** Bodies of management at a level of the enterprises, branches, industrial complexes.

Научное издание

**Манжинский Сергей Анатольевич**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЯМИ КОНЦЕРНА «БЕЛНЕФТЕХИМ»**

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 – экономика и управление  
народным хозяйством

Ответственный за выпуск С.А. Манжинский

Подписано в печать 03.01.2008. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.  
Гарнитура Таймс. Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,4. Уч.-изд. л. 1,3.

Тираж 85 экз. Заказ 1.

Учреждение образования

«Белорусский государственный технологический университет».  
220006, Минск, Свердлова, 13а. ЛИ № 02330/0133255 от 30.04.2004.

\*Отпечатано в лаборатории полиграфии учреждения образования  
«Белорусский государственный технологический университет».  
220006, Минск, Свердлова, 13. ЛП № 02330/0056739 от 22.01.2004.