

# ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

---

УДК 005.591.452:[66+630]

**С. И. Барановский**, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой (БГТУ);  
**С. В. Шишло**, кандидат экономических наук, старший преподаватель (БГТУ)

## ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ХИМИКО-ЛЕСНОМ КОМПЛЕКСЕ

Формирование корпоративных систем на базе предприятий является одним из способов повышения эффективности функционирования лесного комплекса Республики Беларусь. Основой формирования может выступать маркетинго-логистическая система предприятия лесного комплекса, учитывающая интересы поставщиков, потребителей и посредников. Это позволит наладить взаимоотношения с контрагентами и повысить эффективность как товародвижения, так и деятельности предприятий лесного комплекса.

Formation of corporate systems based on enterprises is one of the ways to improve the efficiency of the chemical-forest complex of the Republic of Belarus, the basis for the formation may be a marketing and logistics system of the enterprise of forest sector, which takes into account the interests of suppliers, consumers and intermediaries. This will help to build relationships with contractors and improve the efficiency of commodity circulation as well as forest industry enterprises activity.

**Введение.** Сегодня в конкурентной борьбе преимущество имеет не та компания, которая обладает значительными активами, а та, которая способна быстрее создавать и развивать новые активы. Лидерство в борьбе зависит от возможностей компаний участвовать в современных бизнес-процессах, организационных структурах, обучать персонал специфическим навыкам, проводить научно-исследовательскую работу, устанавливать рациональные связи с дилерами и дистрибьютерами и др. Особенно важной является способность компании быстро и эффективно привлекать капитал, без которого создать и развивать новые активы невозможно.

Большинство организаций Республики Беларусь обеспечивают рост бизнеса в основном за счет собственных или кредитных ресурсов. При этом данные предприятия не обладают достаточным обеспечением для получения займов, а потеря времени на аккумуляцию собственных ресурсов приводит к проигрышу конкурентам, способных привлекать внешние инвестиции.

Как показывает опыт промышленно развитых стран, решения этих задач можно добиться путем создания и развития интеграционных структур корпоративного управления. Создание таких структур осуществляется в процессе образования корпоративных структур в целях получения дополнительного эффекта от интеграции; реорганизации существующих структур путем исключения неэффективных производ-

венно-технологических и кооперационных связей и соответствующего изменения состава участников на основе развития интеграционных механизмов и кооперационных связей, совершенствования структуры производства, расширения рынков сбыта и включения в состав корпораций новых участников.

**Основная часть.** Схема организационного механизма формирования и эффективного функционирования корпоративных структур в химико-лесном комплексе на основе маркетинго-логистической системы представлена на рис. 1.

Приоритетными, с точки зрения взаимодействия маркетинга и логистики, являются реализации механизмов формирования партнерских отношений, распределения функций в области логистики и маркетинга между участниками интеграционной структуры корпоративного управления, формирования взаимоотношений на базе трехуровневой информационной системы, распределения рисков и прибыли между участниками товародвижения, механизм разрешения конфликтов, направленный на формирование взаимоотношений при меж- и внутриотраслевой интеграции.

Механизм является универсальным и может служить объяснением формирования и устойчивого развития корпоративной системы управления интеграционной структуры. Он предусматривает два основных блока: формирование системы корпоративного управления и обеспечение эффективного развития предприятия химико-лесного комплекса (рисунок).



Схема организационно-экономического механизма формирования и эффективного функционирования корпоративной системы на основе маркетинго-логистической системы

В блоке формирования системы корпоративного управления два механизма:

а) механизм развития, использует источники конкурентных преимуществ и систему обеспечения развития маркетинго-логистической системы;

б) внутрифирменный механизм развития, использует внутрифирменные источники конкурентных преимуществ и систему обеспечения внутрифирменного развития.

Считается, что источники конкурентных преимуществ корпоративной системы обусловлены сетевой природой взаимоотношений внутри структуры, наличием синергетических эффектов локализацией и агломерацией предприятий, единой институциональной средой, инновационной активностью предприятий, минимизацией транзакционных издержек, повышенной специализацией и концентрацией деятельности, наличием одновременно отношений конкуренции и кооперации, присутствием и переливом неявного знания, наличием общей и специализированной высокоразвитой инфраструктуры, организационной эффективностью корпоративной структуры [1]. Приведенные источники являются взаимосвязанными, ввиду чего эф-

фективность интеграционного образования зависит от их комбинации и сочетания. Некоторые из них являются причиной и следствием друг друга, результатом объективных экономических процессов [1].

К внутрифирменным источникам конкурентных преимуществ относят человеческие ресурсы, физические ресурсы, знания, денежные ресурсы, инфраструктура, климат, природные условия, географическое положение и др.

Каждый из этих механизмов создает только присущие ему источники конкурентных преимуществ, которые усиливают друг друга. Вследствие этого возникают разные комбинации конкурентных преимуществ у отдельного предприятия и корпоративной структуры, которые локализуются в виде специфических источников устойчивых конкурентных преимуществ [1].

На базе внешних и внутренних конкурентных преимуществ и особенностей внешней среды, с использованием механизма формирования маркетинго-логистической системы (анализ существующей маркетинго-логистической деятельности на предприятии химико-лесного комплекса и выявление проблем; формулирование основных стратегических, тактических и

операционных целей функционирования маркетинго-логистической системы и разработка планов их достижения; определение элементов маркетинго-логистической системы и формирование связей между ними; построение маркетинго-логистической системы предприятия химико-лесного комплекса), происходит трансформация экономического пространства, выражающаяся в концентрации и притягивании других организаций и изменении связей между ними. Специфические конкурентные преимущества встраиваются в системы обеспечения развития.

Таким образом, формируется система корпоративного управления на основе маркетинго-логистической системы предприятия химико-лесного комплекса.

Данная система должна подчиняться следующим принципам: менеджмент-доминирующий, акционерно-ориентированный; унитарная структура совета; индивидуализированная система лидерства. Это реализуется за счет следующих функций [2, 3]:

- формализация отношений между участниками путем принятия регламентирующих документов, разработки формальных процедур и т. п.;
- представительство в совете директоров всех групп акционеров, включая миноритарных;
- жесткая подотчетность менеджмента совету управления корпоративной структурой, а совета – собранию акционеров;
- исключения конфликтов интересов и отношений аффилированности (например, когда менеджмент аффилирован с крупным акционером).

Формирование корпоративной структуры позволяет получить синергетический эффект, выражающийся в следующем:

- объединение однородных ресурсов;
- объединение неоднородных ресурсов;
- формирование качественной связи между подразделениями внутри предприятия так и между отдельными предприятиями.

Разработанный механизм раскрывает источники и условия достижения устойчивого развития химико-лесного предприятия. Фундаментом необходимых изменений и преобразований является включенность предприятия в совокупный экономический процесс, высокий уровень связанности и конкуренции с субъектами хозяйствования в рамках единой институциональной среды, формирующей корпоративную систему управления. Формирование данной системы позволит повысить эффективность функционирования за счет объединения неоднородных и перенаправление однородных ресурсов, что улучшает основные технико-экономические показатели функционирования предприятия, к которым относятся показатели [4]:

- производственной деятельности;

- использования инвестиционных ресурсов;
- финансового состояния и платежеспособности;
- эффективности функционирования маркетинго-логистической системы;
- оптимальности организационной структуры;
- эффективности корпоративного управления.

Это дает возможность формировать положительный инвестиционный имидж предприятия, который является процессом эволюционным и требует определенной перестройки менеджмента. Имидж компании в целом и с точки зрения привлечения инвестиций в частности – это комплекс мероприятий, повышающий ее инвестиционную привлекательность [5]. И в первую очередь он направлен на западных инвесторов. На отечественном инвестиционном рынке получение кредитов зависит большей частью от уровня неформальных отношений и доверия потенциальных партнеров. Крупные инвесторы находятся вне страны, и для них позитивный имидж, деятельность, соответствующая мировым стандартам, имеет определяющее значение.

В целях определения основных направлений этой перестройки определена структура инвестиционного имиджа как единства трех составляющих: базовой, внутренней и внешней. Базовая составляющая инвестиционного имиджа обеспечивает создание, развитие и сохранение инвестиционного имиджа предприятия.

Выделение в структуре инвестиционного имиджа внутренней и внешней составляющих позволяет уйти от недостатков, свойственных категории «инвестиционная привлекательность». Взаимосвязанное соединение в категории «инвестиционный имидж» внутренней и внешней составляющей полностью соответствует статусу предприятия, определяемого системным подходом.

С точки зрения анализа подходов к развитию теории и практики управления системный подход облегчает для руководителей предприятий задачу видения своей организации в единстве составляющих ее частей, которые ориентированы на достижение определенной цели в условиях окружающей среды [5]. В связи с этим управленческие отношения, возникающие на промышленном предприятии при построении и последующем продвижении на рынке инвестиций инвестиционного имиджа, изучаются нами на основе системного подхода к промышленному предприятию. С этой точки зрения инвестиционный имидж можно рассматривать как синергетический эффект функционирования промышленного предприятия с системой управления, ориентированной на продвижение всех составляющих инвестиционного имиджа [5].

Основными составляющими механизма обеспечения устойчивого развития являются повышение организационно-экономического, институционального, информационного, научного и кадрового обеспечения в корпоративной структуре, что проявляется в форме активизации инновационной и инвестиционной деятельности, стимулировании партнерства и сотрудничества, в развитии человеческого и социального капитала, формировании сетевых структур, формальных и неформальных правил, институтов контроля, в развитии деловой инфраструктуры и стимулировании обмена знаниями.

**Заключение.** В настоящее время существует большое количество моделей, проектов привлечения инвестиций. В последние годы в белорусской экономике достаточно распространен взгляд на инвестиционный проект только как на некий план, пакет документов. При этом на второй план отходит осознание того, что инвестиционный проект представляет собой систему экономических отношений его участников, и от этих отношений, от того, как они организованы и оформлены, во многом зависит успех реализации проекта. Реализация любого инвестиционного проекта невозможна без квалифицированного управления им, без мониторинга окружающей проект социально-экономической среды.

Для того чтобы заинтересовать инвестора вкладывать инвестиции в развитие интеграционных структур корпоративного управления, необходимо проводить анализ основных показателей деятельности и прогнозировать их развитие на перспективу. В статье представлены схемы анализа деятельности интеграционной структуры корпоративного управления для привлечения инвестиций, выделены показатели деятельности предприятий и маркетинго-логистических систем. Последние является важным элементом, отражающим качество и эффективность взаимоотношений в интеграционной структуре.

При формировании указанных интеграционных структур важная роль отводится органи-

зации и эффективному функционированию маркетинга и логистики. На основе их взаимодействия формируются маркетинго-логистические системы, базирующиеся на тщательном изучении условий и требований рынка, максимальном приближении производства к этим условиям и воздействию на потребителей с помощью инструментов маркетинга и логистики, предусматривающих анализ спроса и поведения потребителей на рынке, определения товарного ассортимента, проведение гибкой ценовой политики и выбор эффективных видов рекламы, снижение логистических затрат по всей цепочке движения сырья и готовой продукции, что позволяет адаптироваться к изменениям конъюнктуры рынка, увеличивать объем реализации готовой продукции и ее рентабельность.

### Литература

1. Андросик, Ю. Н. Кластерный механизм устойчивого развития предприятия / Ю. Н. Андросик, А. В. Лапето // Экономика глазами молодых: материалы V Междунар. экон. форума молодых ученых (Вилейка, 3–5 июня 2012 года). – Минск: БГЭУ, 2012. – 476 с.
2. Михайлов, Д. Эффективный механизм корпоративного управления / Д. Михайлов // Экономические стратегии. – 2011. – № 3. – С. 52–61.
3. Татулов, Б. Э. Анализ моделей и типов корпоративной культуры / Б. Э. Татулов // Корпоративные финансы [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbm05/20.shtml>. – Дата доступа: 11.10.2012.
4. Гальперина, С. Б. Механизм анализа и прогноза деятельности корпоративных структур / С. Б. Гальперина. – М., 2001. – 58 с.
5. Коляда, Е. Влияние имиджа компании на привлечение инвестиций / Е. Коляда // Корпоративные финансы [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/practice/masterman-02/kolyada.shtml>. – Дата доступа: 11.10.2012.

*Поступила 14.03.2012*