

УДК 656.062

*И. А. ЕЛОВОЙ, д-р экон. наук, профессор*

*И. А. ЛЕБЕДЕВА*

*Белорусский государственный университет транспорта*

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СЛОЖНЫХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМАХ**

Рассматривается точка зрения, базирующаяся на создании холдингов и моделей управления ими на основе сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых систем, которые связаны своими потоками материальных ресурсов и товаров народного потребления с определенными секторами рынков. При таком подходе продукция в этих корпоративных структурах будет производиться в зависимости от спроса на нее, сложившихся цен на рынке и других факторов, что позволит избежать сверхнормативных запасов и создавать конкурентоспособное производство.

На современном этапе развития экономики Республика Беларусь сталкивается с рядом проблем, обусловленных превышением импорта над экспортом, неконкурентоспособностью отечественной продукции и необходимостью по этой причине модернизации промышленного и сельскохозяйственного производства, интеграции его в международные производственно-транспортно-сбытовые системы и др.

В сложившейся ситуации становятся актуальными задачи по выбору вариантов модернизации промышленности и сельского хозяйства, изменению системы управления производственно-транспортно-сбытовыми системами, поиску инвестиций с целью создания и последующего использования инновационных технологий, позволяющих производить конкурентоспособные по цене и качеству товары, которые будут находить спрос на внутреннем и международном рынках. Основные причины превышения импорта над экспортом могут быть сведены к следующему [4, 5]:

- 1) низкая конкурентоспособность основных белорусских товаропроизводителей, что требует их интеграции в международные сложные логистические производственно-транспортные системы;
- 2) слабая дилерская сеть экспортируемой белорусской продукции и низкое качество ее работы;

3) перегруженность белорусской экономики индустриальными гигантами советской эпохи, что не отвечает современным требованиям мирового рынка ввиду низкой экономической эффективности по причине несоответствующего требованиям рынка качества товаров и их номенклатуры;

4) основная доля поставок белорусской продукции приходится на рынок Российской Федерации, что лишает отечественных производителей действенных стимулов к структурной перестройке для адаптации к изменчивым реалиям глобальной экономики и делает их зависимыми от колебаний спроса на российском рынке.

Вместе с тем благоприятными условиями для размещения на территории Республики Беларусь производственных мощностей иностранных предприятий являются удобное географическое расположение Беларуси: возможность экспортировать продукции в Европу, а также в страны Таможенного союза; наличие в Республике Беларусь качественной рабочей силы при достаточно низкой заработной плате.

Сложные логистические производственно-транспортные и транспортно-сбытовые системы следует формировать на основе материальных потоков, зависящих от спроса на конечную готовую продукцию, которая должна быть конкурентоспособной как по цене, так и по качеству в определенных секторах товарных рынков конкретных регионов. В результате такого подхода будут создаваться эффективные интегрированные сложные логистические производственно-транспортно-сбытовые системы (рисунок 1).

Перенос производства конечной готовой продукции на конкретную территорию приводит к реформированию сложной логистической производственно-транспортной системы, где часть ее материальных ресурсов будет производиться на прежних предприятиях, а оставшиеся – на новых или будет поставляться с других предприятий, что определяется транспортными затратами, наличием соответствующих производств в других регионах, стоимостью компонентов в этих местах производства и другими причинами. Производимая конечная готовая продукция будет поставляться в соответствующие сектора товарного рынка, формируя при этом сложную транспортно-сбытовую систему (рисунок 2).

На рисунке 2 конечная готовая продукция ( $КГП_i$ ) определенной  $i$ -й модификации будет производиться на одном или нескольких головных предприятиях. Например, головное предприятие «Пежо Ситроен» располагается во Франции, а сборочные предприятия могут располагаться на территории других государств. В соответствии с этим сложные логистические производственно-транспортные (СЛПТС) и транспортно-сбытовые системы (СЛТСС) будут увеличиваться или уменьшаться (переформировываться) в соответствии с наличием соответствующей инфраструктуры, рабочей силы, природных ресурсов и других факторов. СЛПТС $_i$  могут расширяться или сжиматься для одного головного предприятия, выпускающего  $КГП_i$ , в зависимости от модификации этой продукции. Например, на МАЗ может устанавливаться двигатель ЯМЗ (одна СЛПТС $_i$ ) или MAN (другая СЛПТС $_{i+1}$ ).

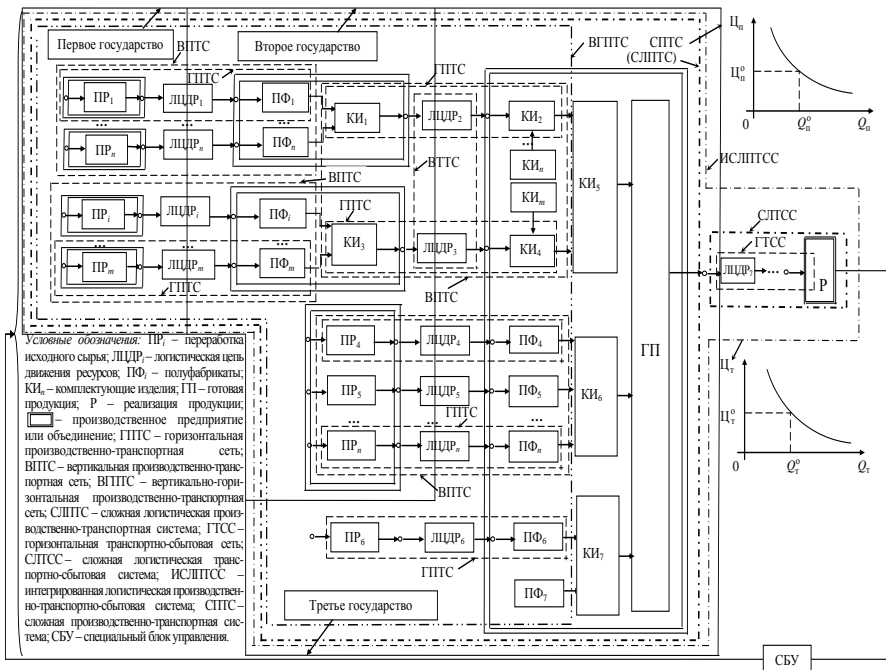


Рисунок 1 – Интегрированная сложная логистическая производственно-транспортно-сбытовая система

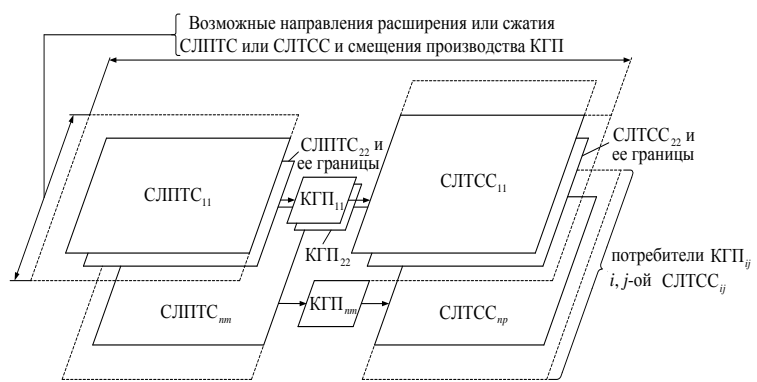


Рисунок 2 – Схематическое изображение формирования СЛПТС и СЛТСС при производстве КПП под определенные сектора товарного рынка и их наложения на инфраструктуру

Анализ схематического изображения формирования сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых систем, приведенных на рисунках 1 и 2, показывает:

1) головные предприятия по сборке или производству конечной готовой продукции (КПП<sub>*i*</sub>) могут находиться в нескольких местах на территории одного или нескольких государств. В соответствии с этим следует ввести индекс *j*, обозначающий признак другого предприятия, которое может находиться на определенной территории. Тогда конечная готовая продукция будет иметь индексы *i, j*, т. е. КПП<sub>*ij*</sub>;

2) аналогично структура сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых систем будет зависеть от места расположения головного предприятия по сборке или производству конечной готовой продукции в части различия в транспортных затратах доставки материальных ресурсов или товаров и др. Поэтому эти сложные системы будут иметь соответствующие индексные обозначения СЛПТС<sub>*ij*</sub> и СЛТСС<sub>*ij*</sub>;

3) логистические потоки вышеуказанных сложных систем будут «накладываться» друг на друга и определять инфраструктуру для производства и реализации конечной готовой продукции вплоть до розничной торговли. Причем, объектом исследования в СЛПТС<sub>*ij*</sub> и СЛТСС<sub>*ij*</sub> являются потоки;

4) инфраструктура для производства материальных ресурсов сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых систем (СЛПТС<sub>*ij*</sub> и СЛТСС<sub>*ij*</sub>) объединена в большую, а часто и в международную логистическую систему. Объектом исследования этой большой логистической системы являются параметры инфраструктуры, в основу определения которых закладывается соответствующая сумма потоков материальных ресурсов или конечной готовой продукции;

5) издержки по созданию инфраструктуры большой сложной логистической системы находят свое отражение в цене материальных ресурсов СЛПТС<sub>*ij*</sub> и товаров СЛТСС<sub>*ij*</sub> посредством процента платы за банковский кредит, если он использовался, прибыли в их цене, величины налогов, дотаций, если оказывалась помощь со стороны государств, амортизации и др. Эти элементы входят в цену материальных ресурсов на элементах СЛПТС<sub>*ij*</sub> и конечной готовой продукции на элементах СЛТСС<sub>*ij*</sub>;

6) введение понятий СЛПТС<sub>*ij*</sub> и СЛТСС<sub>*ij*</sub> позволяет управлять потоками в этих системах и увязать в единое целое цены предлагаемой конечной готовой продукции с ценами у потребителей (на рынке);

В результате такого подхода будут учтены в цене предлагаемой конечной готовой продукции все издержки, а ее цена не должна превышать рыночную цену конкурентов аналогичного товара с учетом его качественных характеристик. Данные положения подтверждают правильность предлагаемых класси-

фикации логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых систем, смешанного критерия для их оценки [4]. Поэтому привлечение в Республику Беларусь транснациональных корпораций, функционирующих в пределах СЛПТС<sub>ij</sub> и СЛТСС<sub>ij</sub>, обеспечит и приход к нам других компаний, а создание Таможенного союза порождает условия для открытости рынков государств, входящих в него.

Сегодня в мире образовались крупные транснациональные корпорации, которые интегрируют по вертикали и горизонтали производственные связи в пределах сложных логистических производственно-транспортных систем по выпуску конечной готовой продукции. Практикой доказано, что хозяйствующие субъекты на элементах этих сложных систем имеют право и должны зарабатывать прибыль, а часть этой прибыли должна передаваться управляющей компании (холдинговой, транснациональной корпорации и др.), т. е. общая прибыль должна распределяться рациональным образом.

Таким образом, социально-экономическое развитие стран в пределах сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых систем возможно, если будет обеспечен баланс интересов между этими государствами, обществом и бизнесом (хозяйствующими субъектами, включая транснациональные корпорации, холдинги и т. п.).

Имеются другие формы организации и управления с несколькими хозяйствующими субъектами, например, холдинги. *Холдинг* (владение) – корпорация или компания, контролирующая одну или несколько компаний с помощью их акций, которыми она владеет. Холдинг имеет в большинстве случаев решающее право голоса, действуя посредством *механизма контрольного пакета акций*. Такая форма организации компании часто используется для проведения единой политики и осуществления единого контроля за соблюдением общих интересов больших корпораций или для ускорения процесса диверсификации [8].

В сложной логистической производственно-транспортной системе формой ее организации может быть холдинг, так как конечная готовая продукция должна быть диверсифицированной. *Диверсификация продукции* – расширение значительного числа модификаций одной и той же продукции. Реальная диверсификация продукции отвечает тем или иным интересам отдельных потребителей, она используется на рынках со стабильным спросом и предложением и жесткой конкуренцией со стороны предложения [8]. Например, к такой диверсификационной продукции может быть отнесен трактор, автомобиль и др.

Диверсификацию производства не следует путать с диверсификацией продукции. Общеизвестно, что *диверсификация производства* – одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства,

расширение ассортимента производимых изделий [8]. Поэтому диверсификация производства должна осуществляться с учетом формирования элементов сложных логистических производственно-транспортных систем и выпускаемой ими конечной готовой продукции, *а не на основе соединения хорошо работающих предприятий с плохо работающими и технологически не взаимосвязанными*, т. е. их продукция не требуется друг другу.

Таким образом, производственные предприятия должны создаваться в зависимости от спроса на конечную готовую продукцию и формируемой при этом сложной логистической производственно-транспортной системы, которая может находиться на территории одного или нескольких государств с соответствующими запасами исходного сырья, производствами полуфабрикатов, комплектующих изделий и других компонентов для выпуска конечной готовой продукции на последнем элементе.

В условиях глобализации мировой экономики крупные интегрированные структуры способны одновременно производить конкурентоспособную продукцию и минимизировать затраты на ее производство и транспортирование. В качестве таких структур могут быть концерны, тресты, финансово-промышленные группы, холдинги, корпорации и др., которые добиваются данных целей посредством совместного использования капиталов и эффективного использования имеющихся в наличии ресурсов [6].

Холдинговая модель управления позволяет повысить экономическую эффективность за счет преодоления недостатков в деятельности отдельных хозяйствующих субъектов на элементах сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых систем, которые устраняются в процессе совместной скоординированной работы.

Реализация прямого оперативного управления легко решается в договорной модели организации холдинга. Основой такой модели является договор на оказание услуг, определяющий права и фактические возможности управляющей компании. Например, это может быть договор на право дачи обязательных указаний или договор об оказании холдинговой компанией дочерним организациям услуг по управлению. По существу холдинговая компания может выполнять функции управления в пределах сложной логистической производственно-транспортной или транспортно-сбытовой системы. Поэтому холдинг не обязательно сам является юридическим лицом, это также может быть и связанная договором группа компаний, объединенная общностью достигаемых целей. По этой причине холдинг можно обозначить, прежде всего, как объединение юридических лиц, созданное для более эффективного использования имеющихся ресурсов и минимизации расходов, которое управляется единой головной организацией (системный блок управления (СБУ) на рисунке 1).

В единой структуре холдинга на договорной основе поставляются отдельные материальные ресурсы (комплектующие) с других предприятий, не входящих в холдинг или холдинговую компанию, но входящие в сложную логистическую производственно-транспортную систему в соответствии со спросом в отдельном секторе товарного рынка.

В современных условиях хозяйствования важно иметь *эффективный механизм управления в холдинговой компании*, обеспечивающий производство конкурентоспособной конечной готовой продукции с использованием инновационных технологий на элементах сложной логистической производственно-транспортной системы. Функционирование такого механизма корпоративного управления в сложной логистической производственно-транспортной системе тесно связано с формированием стратегии экономического развития холдинговой структуры на основе баланса экономических и социальных интересов хозяйствующих субъектов на элементах этой сложной системы, государств в ее пределах и в целом холдинга [4]. Поэтому формирование данного механизма относится к приоритетной задаче для холдинговых структур.

Формирование механизма корпоративного управления возможно на основе определенных принципов, которые в себя должны вобрать положения логистики, маркетинга и менеджмента в условиях глобализации мировой экономики [4, 3]. Наиболее значимые принципы приведены ниже.

*1 Координация действий между уровнями корпоративного управления (вертикального) и внутри каждого уровня (горизонтального):*

- вертикальный уровень – координация взаимодействия между структурными подразделениями от нижнего до верхнего уровня через согласованные управленческие функции и операции, составляющие в совокупности технологию корпоративного управления;

- горизонтальный уровень – координация взаимодействия между элементами нижнего уровня сложной логистической производственно-транспортной системы в соответствии с разработанной классификацией систем: горизонтальная производственно-транспортная система, вертикальная производственно-транспортная система и др. [5].

*2 Организация эффективного управления корпоративной стратегией:*

- прогнозирование и планирование технологических и экономических процессов и соответствующих им параметров внутри сложной логистической производственно-транспортной системы на основе спроса на конечную готовую продукцию, характеризуемого такими параметрами, как интенсивность спроса, цена товара и продолжительность логистического цикла его производства и реализации;

- составление бизнес-планов (инвестиционных проектов) развития инфраструктуры в целом сложной логистической производственно-транспортной системы и каждого ее элемента в отдельности и др.

*3 Конструктивное взаимодействие собственников капитала с менеджерами в пределах СПЛТС:*

- установление оптимального баланса функций между полем деятельности руководящих и исполняющих структур в холдинговой компании;  
- то же между контролем за работой менеджеров и невмешательством акционеров.

*4 Диверсификация при производстве конечной готовой продукции и материальных ресурсов в пределах СПЛТС предусматривает:*

- стратегию расширения сферы деятельности за счет производства различных модификаций конечной готовой продукции с целью завоевания новых и расширения существующих рынков сбыта, а также расширения выпуска модифицированных или новых материальных ресурсов на элементах СПЛТС с целью их поставки другим производителям за пределы рассматриваемой сложной системы;

- стратегию курса на инновации и инвестиции с целью создания конкурентоспособной конечной готовой продукции и материальных ресурсов, используемых в ее производстве.

*5 Достижение стратегической сбалансированности с целью обеспечения рациональной координации и получения максимального синергетического эффекта как во всей сложной логистической производственно-транспортной системе, так и на ее элементах.*

*6 Повышение конкурентоспособности:*

- повышение конкурентоспособности производимой конечной готовой продукции на заключительной стадии сложной логистической производственно-транспортной системы, а также материальных ресурсов, используемых в ее производстве;

- выявление и использование резервов в сложной логистической производственно-транспортной системе с целью увеличения ее эффективности.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод:

1) в пределах сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых систем пересекаются интересы производственных и посреднических хозяйствующих субъектов, различных государств и корпоративных структур (транснациональных корпораций и монополий, холдингов и других образований). Последние выполняют функцию центрального координирующего органа в этих сложных логистических системах. Поэтому в основу создания корпоративных структур должны закладываться топология элементов сложных логистических производственно-транспортных и



транспортно-сбытовых систем, эффективность функционирования которых зависит от координации их действий, спроса на материальные ресурсы и конечную готовую продукцию, других факторов. Механическое объединение предприятий эффекта не даст;

2) хозяйствующие субъекты на элементах рассматриваемых сложных логистических систем должны зарабатывать прибыль, а часть этой прибыли должна передаваться управляющей компании (холдинговой, транснациональной корпорации и др.). Социально-экономическое развитие стран в пределах сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых систем возможно, если будет обеспечен баланс интересов между этими государствами, обществом и бизнесом (хозяйствующими субъектами, включая транснациональные корпорации, холдинги и т. п.);

3) корпоративные структуры обычно существуют в течение жизненного цикла товара, начиная от научно-исследовательских разработок о целесообразности его производства и циркулирования потоков в сформированных сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых системах, вплоть до исчерпания всех возможных ресурсов конкурентоспособности конечной готовой продукции. Поэтому инвестиционные финансовые средства должны вкладываться в инфраструктуру рациональным образом в зависимости от наличия инновационных технологий, появления новых видов конечной готовой продукции, потребности во вложениях в ограничивающие элементы сложных логистических систем и др.;

4) традиционная структура экономики Беларуси не позволяет обеспечить необходимый баланс экспорта и импорта товаров, что требует диверсификации производства и его интеграции в международные производственно-транспортные и транспортно-сбытовые системы на основе современных принципов маркетинга, логистики и менеджмента;

5) формирование механизма корпоративного управления в сложных логистических производственно-транспортных и транспортно-сбытовых системах предлагается осуществлять на основе принципов, которые базируются на положениях маркетинга, логистики и менеджмента в условиях глобализации процессов мировой экономики. Поэтому экономика Беларуси должна интегрироваться в эти сложные системы на основе холдингов и других форм корпоративного управления.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Респ. Беларусь : указ Президента Респ. Беларусь 28 дек. 2009 г., № 660 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО "ЮрСпектр". – Минск, 2013.

2 **Гриневич, М. Н.** Управление ресурсами холдинговых систем. Методические и практические аспекты : [монография] / М. Н. Гриневич. – Могилев : Бел. рос. ун-т, 2005. – 427 с.

3 **Гусаков, Е. В.** Корпоративно-интегрированные объединения в АПК : оценки и перспективы / Е. В. Гусаков // Вести национальной академии наук Беларуси. – 2011. – № 1. – (Серия аграрных наук).

4 **Еловой, И. А.** Интегрированные логистические системы доставки ресурсов : теория, методология, организация / И. А. Еловой, И. А. Лебедева ; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2011. – 461 с. – (Серия «Мировая экономика»).

5 **Злотников, Л.** Хотели как лучше, а получается как всегда / Л. Злотников // Белорусы и рынок. – № 21. – 2013. – 27 мая.

6 **Маликова, И. А.** Формирование промышленных холдингов в условиях выхода экономики из кризиса / И. А. Маликова // Экономика. – 2010. – № 3.

7 **Шиткина, И. В.** Управление в холдинге / И. В. Шиткина // Хозяйство и право. – 2004. – № 4.

8 Экономический и юридический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Институт новой экономики, 2004. – 1088 с.

9 Юридическая энциклопедия. – 2-е изд., с изм. и доп. – М. : Юридформцентр, 1993. – 241 с.

*I. ELOVOY, Dr. Hab, professor*

*I. LEBEDEVA*

*Belarusian State University of Transport*

## **IMPROVE CORPORATE LOGISTICS MANAGEMENT IN COMPLEX SYSTEMS**

We consider a point of view, based on the establishment of holding companies and their management models based on complex production and transport logistics , transport and supply chains that are bound by their flow of material resources and consumer goods to certain sectors of the market . With this approach, the products in these corporate structures will be made depending on the demand for it, the prevailing market prices and other factors, thus avoiding excessive stocks and create a competitive production .

Получено 20.09.2013