7.3. МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

Кармокова Х.Б., к.э.н., доцент, кафедра «Финансы и кредит»;
Тхамокова С.М., к.э.н., доцент, кафедра «Бухгалтерский учет»;
Шогенова М.Х., к.э.н., доцент, кафедра «Бухгалтерский учет»

Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова, г. Нальчик

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

Статья посвящена вопросам формирования стратегии развития предприятий посредством интеграционных процессов, которые открывают значительные резервы оптимизации деятельности в сфере управления материальным потоком, сбытовой политики предприятия, где перспективной в этом отношении представляется идея нормирования цен, установления ценовых пороговых значений на определенные группы товаров, прежде всего базовых и жизненно необходимых. На основе аналитических заключений предлагается схема классифицирования логистической интеграции в зависимости от степени охвата деятельности предприятий интеграционными процессами, которые повышают вероятность коммерческого успеха каждого из уровней логистического канала: функциональная логистическая интеграция; организационная логистическая интеграция; логистическая интеграция управления всей деятельностью.

Интеграционные процессы открывают значительные резервы оптимизации деятельности в сфере управления материальным потоком, сбытовой политики предприятия.

Логистическая интеграции, – это процесс объединения деятельности различных рыночных субъектов с целью повышения эффективности их совместного функционирования в условиях конкуренции за счет оптимизации использования логистики в рамках их совместной работы.

Для поиска путей повышения эффективности логистики следует выявить и исследовать: параметры производственно-посреднической деятельности предприятий, структуру основной стоимостной производства и реализацию продукции (***P***):

$$P = w + z + m,$$

где ***w*** – затраты, связанные с приобретением факторов производства;

z – производственные издержки, связанные с производством продукции;

m – прибыль от фактически реализованной продукции.

Задача регулирования логистических процессов формулируется следующим образом: определяется такой объем реализации продукции ***P—>opt***, при котором, с учетом установления целесообразных наценок, был удовлетворен спрос рынка и достигнута минимизация совокупных издержек по управлению материальным потоком ***z —>min***.

Отсюда глобальной двуединой целью логистической интеграции в производственно-сбытовой цепи, повышающей эффективность функционирования интеграционных систем, является повышение конкурентоспособности объединенных в интегрированных формах предприятий по сравнению с самостоятельной их деятельностью за счет централизованной, бесперебойной сбытой политики, сокращения издержек при сбыте продукции в силу централизованного сбытового канала.

Мы предлагаем классифицировать логистическую интеграцию в зависимости от степени охвата деятельности предприятий интеграционными процессами:

- функциональная логистическая интеграция, на уровне отдельных функций, предполагающая объединение функций планирования, перевозок, сбыта и др.; она является простейшей базисной формой и не предполагает образования совместных организационно-производственных подразделений и, тем более, слияния предприятий;
- организационная логистическая интеграция, на уровне организационно-функциональной логистической деятельности, предполагающая объединение складов, транспортных хозяйств, других организационно-производственных подразделений. Предполагает и объединение соответствующих логистических функций, следовательно, заключает в себе и функциональную интеграцию.
- логистическая интеграция управления всей деятельностью, на уровне высшего управления предприятий, предполагающая образование единого предприятия. При интеграции управления всей деятельностью происходит образование единого предприятия, а следовательно, этим предопределено объединение всех функций и организационно-производственных структур интегрируемых предприятий.

Рис. 1. Управление материальным потоком корпоративной структуры

Проявление организационной интеграции и интеграции управления всей деятельностью может характеризоваться различным сочетанием форм в каждом конкретном случае.

Наличие обратной связи, необходимой для анализа и планирования достоверной информации, повышает вероятность коммерческого успеха каждого из уровней логистического канала.

Одним из важнейших возможных результатов вертикальной интеграции является сокращение звенности логистического канала, а следовательно, прямое воздействие на формирование ценообразования.

Интеграция управления всей деятельностью интегрирующихся субъектов формирует единую интегрированную экономическую систему.

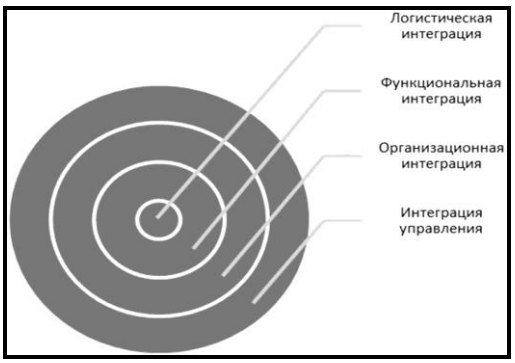

Рис. 2. Взаимообусловленность базисных форм логистической интеграции

Формирование координирующих процессов материалодвижения посредством разработки различных проектов, программ, планов, создает возможности для рассмотрения и актуализации тех существенных, экономически значимых вопросов, касающихся совершенствования процессов управления, решение которых на уровне отдельных предприятий невозможно.

По нашему мнению, на уровне такой координирующей структуры станет возможной реализация ценовой политики, которая должна инициироваться государством и быть ориентированной на повышение эффективности функционирования логистики с учетом удовлетворения экономических интересов всех участников рынка: как государства, так и предприятий – субъектов рынка, а также интересов потребителей. Однако при этом необходимо предусмотреть такие стимулирующие методы регулирования цен, чтобы наряду с интересами потребителей и государства были реализованы и интересы предприятий. Соприкосновение этих интересов выявляется главным образом в вопросах бюджетно-финансовой политики государства.

Перспективной в этом отношении представляется идея нормирования цен, установления ценовых пороговых значений на определенные группы товаров, прежде всего базовых и жизненно необходимых. При этом продажа товара по цене, большей установленного нормированного порогового значения, должна регулироваться в соответствии с действующим законодательством, однако реализация товаров по цене, не большей установленного порогового значения, должна поощряться государством.

Наиболее сильным стимулирующим фактором для предприятий является возможность получения от государства налоговых льгот, конкретные варианты которых могут быть разными. Например, освобождение (полное или частичное в зависимости от степени поощрения) от уплаты местных налогов и сборов, снижение ставки налога на имущество, исключение из налогооблагаемой базы при исчислении суммы налога на прибыль той прибыли или части прибыли, которая была получена от реализации товара по цене не выше установленного порогового значения.

При этом тот или иной вид поощрения с финансовой точки зрения должен быть соразмерным (и обязательно не меньшим) той упущенной выгоды предприятий, которая могла бы иметь место при реализации товара по прежней, более высокой (выше порогового уровня) цене. Только в этом случае предприятия будут стремиться получить льготы от государства. Хотя при соответствующем сокращении издержек снижение цены вовсе не означает сокращения прибыли, поэтому предприятия, понижая цены до пороговых значений, получают возможность иметь двойную выгоду: собственную прибыль, возможно, при понижении цены и не сокращающуюся или даже увеличивающуюся, как награду за стремление сократить издержки, и льготу от государства.

Установление пороговых значений цен целесообразно дополнить установлением пороговых значений количества проданного в течение отчетного периода продукции, дифференцирующих степень поощрения предприятий со стороны государства. Количественный порог может разграничивать, например, условия для соразмерного (равного по сумме упущенной выгоде) и прогрессивного (большего, чем упущенная выгода) поощрения; для повышения заинтересованности предприятий его целесообразно установить на не слишком высоком уровне. С учетом вышеизложенного, возможные варианты поощрения предприятий в зависимости от цены (при разделении порога цены, например, на ряд, состоящий из двух значений) и количества (при одном его пороговом значении) проданного товара в общем виде могут быть, например, следующими, результаты указаны в табл. 1.

Таблица 1

МЕХАНИЗМ ПООЩРЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА

Цена	Продано менее порогового значения	Продано на уровне порогового значения и более
1. Выше верхнего порогового уровня	1.1. Льгот нет	1.2. Льгот нет
2. Верхний порог и выше нижнего порога	2.1. Льгота, соразмерная по стоимости упущенной выгоде	2.2. Прогрессивная льгота
3. Нижний порог и ниже	3.1. Льгота, соразмерная по стоимости упущенной выгоде	3.2. Прогрессивная льгота

Таким образом механизм поощрения предприятий должен строиться по принципу: чем больше продукции было реализовано по меньшей цене, тем существеннее предоставляемые государством льготы. Кроме того, улучшаются соответствующие показатели объединивших свою деятельность предприятий, и в итоге достигается цель сокращения удельных совокупных издержек, связанных с осуществлением процессов управления механизмом поощрения.

Подобная интегрированная деятельность по планированию сбыта в условиях сохранения самостоятельности объединяющихся предприятий в оптимальном случае должна осуществляться совместными специализированными логистическими службами, образованными в рамках объединивших свою деятельность

предприятий или же, на более высоком уровне интеграции, – управлением холдинга.

Конкретной формой реализации совместных действий предприятий, могут быть, например, оптимизация затрат по организации складского хозяйства, способствующая сокращению удельных складских расходов. Это может быть, например, аренда совместного склада, общая площадь которого меньше, чем совокупная площадь бывших складов, но больше, чем площадь каждого из бывших складов по отдельности; сокращение величины складских расходов за счет сокращения ставки аренды за кв. м.

Интегрирование функций по сбыту товара. Прежде всего осуществление сбытовых функций в рамках объединяющих свою деятельность предприятий (с сохранением юридической самостоятельности) наиболее эффективным представляется в условиях образования ими ассоциативной структуры либо образования специализированных логистических подразделений (межфирменных логистических групп). Например, совместные командировки, совместное проведение рекламных кампаний, осуществление мероприятий по стимулированию сбыта способствуют сокращению транзакционных издержек, объединивших функции сбыта предприятий в сравнении с совокупными издержками на те же мероприятия при их самостоятельной деятельности.

Значительные резервы сокращения удельных издержек обращения обнаруживаются при интеграции функций транспортирования грузов. При вертикальной интеграции транспортных функций, например, головное предприятие осуществляет доставку товара в сбытовую сеть, стремясь минимизировать транспортные расходы путем детальной маршрутизации перевозок, принимает необходимые меры для обеспечения доставки грузов в оговоренные сроки, стремится к минимизации сроков доставки и т.д.

Важным условием, существенно облегчающим процессы межфирменной интеграции, является сопряженность технических средств, объединяющих свою деятельность предприятий, в частности, наличие совместимого технико-технологического оборудования и программно-информационного обеспечения. При этом информация, хранимая на едином сервере, доступна для пользования на любом из предприятий. Это очень важно при совместной деятельности, так как управление происходит в режиме online, благодаря чему возможна оперативная доставка необходимой продукции в нужное место.

Рис. 3. Оптимизация перевозки грузов в результате интеграции транспортных подразделений предприятий

При заинтересованности в совместной работе в каждом конкретном случае с учетом самых разнообразных обстоятельств и конкретных условий функционирования объединяемых предприятий выбирается наилучший, устраивающий все стороны, оптимальный вариант организации процессов управления материальными потоками с позиций количества и размещения мест хранения при оптимальном объеме закупок, минимизации общей суммы арендной платы, рационального способа транспортировки. Логистическая интеграция способствует не только сокращению удельных совокупных издержек, а также позволяет субъектам интегрированного объединения распространять свое позиционирование на рынке, что положительно влияет на конкурентоспособность всех звеньев логистической системы.

Стратегии достижения координации. Эффективная логистическая деятельность не возможна без тесной координации между различными функциональными областями. Для достижения высокого уровня координации в пределах корпорации можно воспользоваться одной из трех организационных тактик:

- оптимизация существующей системы;
- экспериментирование с уникальными методами в системе;
- реорганизация служб логистического управления.

Выбор организационной стратегии может зависеть от стратегических целей фирмы и выполняемых логистических операций. Цель, которую ставит корпорация для достижения наибольшей скоординированности потока товаров и услуг, должна быть значимой и отвечать интересам как поставщиков, так и покупателей.

Централизация и децентрализация в логистике. Масштаб фирмы, ее продукция, географический регион реализации продукции и закупки сырьевых материалов – вот что определяет выбор решения в пользу централизации или децентрализации логистики. Мы выделяем два основных аргументов в пользу централизованной организации логистики. Один связан с внедрением информационных систем. Менеджеры-логисты контролируют ряд наиболее важных для фирмы и чувствительных к изменениям внешней сре-

ды показателей. Программы охватывают всю информационную цепочку – от главных компьютеров фирмы до компьютеров пользователей. В ситуации, когда устанавливается более тесная информационная связь с потребителями, функция логистики приобретает особое значение.

Второй аргумент касается взаимоотношений внутри фирмы. Наблюдается возрастающий интерес к объединению функций выходящих потоков товаров с входящими потоками товаров и сырья. В настоящее время удается связать через компьютерную сеть входящие заказы на товары фирмы с ее собственными заказами на пополнение запасов. Таким образом, сбалансированная загрузка или любая другая форма консолидации грузов лучше проявляет себя при централизованной системе управления.

Доводы в пользу децентрализованной организации логистики основаны на плохой управляемости централизованной организационной структуры крупной фирмы, имеющей много подразделений. Децентрализованная организация логистики дает больший результат, если производственные интересы подразделений не совпадают, и мало имеют общих целей и задач.

Аутсорсинг в логистических операциях. Фирмам, ведущим глобальную деятельность, выгодно пользоваться логистическими услугами третьей стороны или контрактными услугами. Причиной тому служат сложности глобальных логистических операций.

На основании вышеизложенного следует сделать следующий вывод: корпорации, совершающие операции во многих регионах, странах, в большом объёме, должны создавать логистические интеграционные структуры, наилучшим образом отвечающие современным требованиям рынка.

Литература

1. Адамов Н. Финансовая стратегия группы компаний [Текст] / Н. Адамов, Т. Козенкова // Финансовая газета. – 2014. – №18.
2. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации [Текст] / пер. с англ. – М. : Прогресс, 2014.
3. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Байбурина Т.М. Разработка стратегии управления собственностью государственной организации машиностроительной отрасли [Текст] : автореф. дисс. … канд. экон. наук / Т.М. Байбурина. – Владимир, 2015.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2014.
6. Бойко Н.В. BSC как инструмент реализации разработанных планов [Текст] / Н.В. Бойко // Управление в кредитной организации. – 2016. – №4.
7. Большой экономический словарь [Текст] / под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд. – М. : Ин-т новой экономики, 2014. – 1026 с.
8. Бузгалин А.В. Человек, рынок и капитал в экономике XXI века [Текст] / А. Бузгалин, А. Колганов // Вопросы экономики. – 2013. – №3.
9. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование [Текст] : учеб. / М.И. Бухалков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 395 с.
10. Гершун М. Идеальный стратегический план и суровая реальность [Электронный ресурс] / М. Гершун // Матлы Первой междунар. конф. «Стратегия успешного развития бизнеса», 22 августа 2007. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

Ключевые слова

Стратегия; интеграционный процесс; логистическая интеграция; наценка; издержка; рынок; анализ; планирование.

Кармокова Хаишат Башировна

Тхамокова Светлана Мугадовна

Шогенова Марина Хасанбиевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. В современных условиях интеграционные процессы открывают значительные резервы оптимизации деятельности в сфере управления материальным потоком, сбытовой политики предприятия. В качестве факторов, влияющих на механизмы формирования стратегии развития предприятий, является процесс объединения деятельности различных рыночных субъектов с целью повышения эффективности их совместного функционирования в условиях конкуренции за счет оптимизации использования логистики в рамках их совместной работы, т.е. логистическая интеграции.

Для поиска путей повышения эффективности логистики следует выявить и исследовать: параметры производственно-посреднической деятельности предприятий, структуру основной стоимостной производства и реализацию продукции. Поэтому глобальной двуединой целью логистической интеграции в производственно-сбытовой цепи, повышающей эффективность функционирования интеграционных систем, является повышение конкурентоспособности объединенных в интегрированных формах предприятий по сравнению с самостоятельной их деятельностью за счет централизованной, бесперебойной сбытой политики, сокращения издержек при сбыте продукции, в силу централизованного сбытового канала.

Формирование координирующих процессов материалодвижения посредством разработки различных проектов, программ, планов, создает возможности для рассмотрения и актуализации тех существенных, экономически значимых вопросов, касающихся совершенствования процессов управления, решение которых на уровне отдельных предприятий невозможно.

На уровне такой координирующей структуры станет возможной реализация ценовой политики, которая должна инициироваться государством и быть ориентированной на повышение эффективности функционирования логистики с учетом удовлетворения экономических интересов всех участников рынка: как государства, так и предприятий-субъектов рынка, а также интересов потребителей.

Научная новизна и практическая значимость. Научная новизна исследования состоит в том, что установление пороговых значений цен целесообразно дополнить установлением пороговых значений количества проданного в течение отчетного периода продукции, дифференцирующих степень поощрения предприятий со стороны государства. Количественный порог может разграничивать, например, условия для соразмерного (равного по сумме упущенной выгоде) и прогрессивного» (большего чем упущенная выгода) поощрения; для повышения заинтересованности предприятий его целесообразно установить на не слишком высоком уровне, т.е. механизм поощрения предприятий должен строиться по принципу: чем больше продукции было реализовано по меньшей цене, тем существеннее предоставляемые государством льготы. Кроме того, улучшаются соответствующие показатели объединивших свою деятельность предприятий и, в итоге, достигается цель сокращения удельных совокупных издержек, связанных с осуществлением процессов управления методов поощрения.

Теоретическое значение и практическая значимость результатов исследования заключается в разработке метода классифицирования логистической интеграции, в зависимости от степени охвата деятельности предприятий интеграционными процессами:

- функциональная логистическая интеграция на уровне отдельных функций, предполагающая объединение функций планирования, перевозок, сбыта и др. Она является простейшей базисной формой и не предполагает образования совместных организационно-производственных подразделений и, тем более, слияния предприятий;
- организационная логистическая интеграция, на уровне организационно-функциональной логистической деятельности, предпола-

гающая объединение складов, транспортных хозяйств, других организационно-производственных подразделений. Предполагает и объединение соответствующих логистических функций, следовательно, заключает в себе и функциональную интеграцию.

- логистическая интеграция управления всей деятельностью, на уровне высшего управления предприятий, предполагающая образование единого предприятия.

При интеграции управления всей деятельностью происходит образование единого предприятия, а следовательно, этим предопределено объединение всех функций и организационно-производственных структур интегрируемых предприятий.

Заключение: статья написана грамотным научным языком, в работе прослеживается логическая структура. Материал статьи оформлен в соответствии с существующими требованиями, предъявляемыми к статье такого рода.

Считаю, что данная работа имеет научную и практическую значимость и может быть опубликована в открытой печати.

Тогузаев Т.Х., д.э.н., заведующий кафедрой «Экономика» Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова, г. Нальчик.

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ