

## К ВОПРОСУ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СИСТЕМАМИ (ИХС) КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление интегрирующими хозяйствующими системами строится исходя из сложности формирования (ИХС), и делится по уровням сложности. Основной целью такой интегрирующей хозяйствующей системы является обеспечить конкурентоспособность на действующих рынках за счет повышения качества продукции, работ, услуг и снижения затрат на их выполнение. Это позволяет повысить норму прибыли на вложенный капитал. Подход к управлению такой системой должен строиться на основе ранжирования целесообразности поэтапного выбора повышения конкурентоспособности продукции. Выбор же ранжирования можно осуществлять на основе минимума совокупных затрат. Чтобы определить основной подход к решению этих задач необходимо установить взаимосвязь между необходимыми инвестициями, прибылью, объемом роста рынка, эффективным использованием основных фондов, затратами на производство.

Интегрированные хозяйствующие системы (ИХС) формируются в зависимости от стратегических целей и задач, которые ставят перед собой коммерческие организации в рыночных условиях.

Анализ и изучение действующих (ИХС) в отраслях народного хозяйства Республики Беларусь позволяет сделать вывод, что в настоящее время они формируются на двух принципах: отраслевом (ОИХС) и межотраслевом (МИХС).

Однако независимо от принципов формирования (ИХС) для всех видов главной целью является обеспечение конкурентоспособности на действующих рынках или проникновение на другие рынки для получения более высокой нормы прибыли на используемый ими капитал или привлекаемый дополнительно для коммерческих целей.

Исходя из выше изложенного можно считать, что подход к управлению интегрирующими хозяйствующими системами должен строиться исходя из сложности формирования (ИХС), а поэтому их можно разделить по двум уровням сложности.

Первый уровень – формирование (ИХС) на отраслевом принципе, так называемые отраслевые производственные объединения (ОПО) рис. 1.

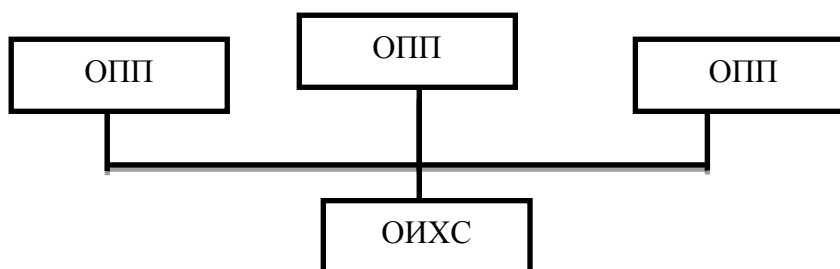


Рис. 1 - Схема формирования, интегрирующей хозяйствующей системы первого уровня

ОПП – отраслевые производственные предприятия;

ОИХС – отраслевая интегрирующая хозяйствующая система.

Данная система формируется на основе единства перерабатывающего сырья, а также производства продукции, работ, услуг. Основной целью такой интегрирующей хозяйствующей системы является обеспечить конкурентоспособность (ОПП) на действующих рынках за счет повышения качества продукции, работ, услуг и снижения затрат на их выполнение, что позволит повысить тем самым норму прибыли на вложенный капитал, а также увеличить размер прибыли в целом.

Главным источником, обеспечивающим возможно решения данной цели, служит объединение финансовых ресурсов, которые необходимы для повышения качества продукции, работ и услуг и снижения затрат на их выполнение.

Так как, отраслевые производственные предприятия формирующие (ОИХС) по своим технико-экономическим характеристикам имеют различие, а создание (ОИХС) направлено на повышение уровня конкурентоспособности системы в целом на рынке, то подход к управлению такой системой должен строится на основе ранжирования целесообразности поэтапного выбора повышения конкурентоспособности продукции, работ, услуг, действующих участников (ОИХС) на рынке.

Анализ и оценка исследуемой проблемы показала, что ранжирование можно осуществлять на основе следующих показателей. Табл.1

Таблица 1 - Показатели ранжирования целесообразности повышения конкурентоспособности продукции, работ и услуг (ИХС)

Состояние продукции, работ и услуг на i-ом рынке, j-наименование, n-объем входящего в ОИХС	Себестоимость продукции, работ и услуг на i-ом рынке, j-наименование, n-объем входящего в ОИХС	Доля рынка продукции, работ и услуг на i-ом рынке, j-наименование, n-объем входящего в ОИХС	Уровень нормы прибыли на вложенный капитал продукции, работ и услуг на i-ом рынке, j-наименование, n-объем входящего в ОИХС	фондоотдача продукции, работ и услуг на i-ом рынке, j-наименование, n-объем входящего в ОИХС	Доля получаемой прибыли от продукции, работ и услуг на i-ом рынке, j-наименование, n-объем входящего в ОИХС
Низкая конкурентоспособность	Высокая	Низкая	Ниже отраслевой нормы	Ниже отраслевой нормы	Низкая
Средняя конкурентоспособность	Средняя	Средняя	Отвечает отраслевой норме	Отвечает отраслевой норме	Средняя
Высокая конкурентоспособность	Низкая	Высокая	Выше отраслевой нормы	Выше отраслевой нормы	Высокая

Выбор же ранжирования j-ого вида продукции, работ и услуг, n – объем входящего в ОИХС на i-ом рынке можно осуществлять на основе минимума совокупных затрат: «Постановка задач на минимум затрат правомочна внутри любой подсистемы, если введено правильно сформулированное ограничение по уровню удовлетворения общественных потребностей» (1)

$$\sum [(Ц_j^c + Ц_j^d + Ц_j^m + Ц_j^f + Ц_j^p)] \rightarrow mi, \quad (1)$$

$Ц^c$  - инвестиции, необходимые на доведение себестоимости j-ого вида продукции, работ, услуг, n-объема входящего в ОИХС до уровня конкурентоспособности на i-ом рынке, млн. руб.

$Ц^d$  - инвестиции, необходимые на расширение доли рынка j-ого вида продукции, работ, услуг, n-объема входящего в ОИХС на 1 %, млн. руб.

$Ц^m$  - инвестиции, необходимые на повышение нормы прибыли, получаемой j-ого вида продукции, работ, услуг, n-объема входящего в ОИХС до уровня конкурентоспособности на i-ом рынке, млн. руб.

$Ц^f$  - инвестиции, необходимые на повышение уровня фондоотдачи по продукции j-ого наименования, n-объема, млн. руб.

$Ц^p$  - инвестиции, необходимые для прироста прибыли продукции, работ, услуг j-ого наименования, n-объекта на i-ом рынке, млн. руб.

Чтобы определить основной подход к решению этих задач необходимо установить взаимосвязь между необходимыми инвестициями, прибылью, объемом роста рынка, эффективным использованием основных фондов, затратами на производство.

Для этих целей можно использовать корреляционно-регрессионный анализ с применением средств MS Excel.

Второй уровень – формирование межотраслевых интегрирующих хозяйствующих систем (МИХС), так называемые концерны осуществляют свою хозяйственную деятельность на основе общности интересов по улучшению использования инвестиционных вложений на рынках, т.е. повышения более высокой нормы прибыли, чем в условиях собственного хозяйственного расчета. Такие формирования имеют разнохарактерную технико-экономическую характеристику, что требует на основе анализа технико-экономических показателей, характеризующих конкурентного уровня продукции, работ и услуг объектами формировать интегрирующую систему. Отличительными особенностями МИХС от ОИХС является:

- неоднородность продукции, работ и услуг;
- неоднородность рынков на которых участвуют объекты межотраслевой интегрированной хозяйствующей системы;
- неоднородность организационных структур управления каждого n-ого объекта, входящего в (МИХС).

Такое различие в технико-экономических характеристиках хозяйствующих объектов усложняет построение системы конкурентного преимущества на рынках за счет ранжирования продукции, работ и услуг и требует построения системы управления на основе интеграционного показателя.

Анализ и оценка исследования критериев показывает, что таким показателем может быть рост нормы прибыли на вложенные инвестиции.

$$\Delta H_{\text{пр}} = \frac{\Delta \Pi}{\Delta I} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где  $\Delta H_{\text{пр}}$  – норма прироста прибыли, %,

$\Delta\Pi$  – прирост прибыли, полученной на  $i$ -ом рынке, млн. руб.;

$\Delta И$  – дополнительные инвестиционные вложения вызвавшие прирост прибыли на  $i$ -ом рынке, млн. руб.

Поэтому, систему управления МИХС можно выстроить на основе оценки эффективности инновационных проектов и инвестиционных вложений каждого участника концерна принятого к реализации системы.

Одним из инструментов, позволяющих эффективно и быстро решать поставленные задачи, является Microsoft Excel. В состав Microsoft Excel входит набор средств анализа данных «Пакет анализа» (встроенные функции), предназначенный для решения сложных статистических и инженерных задач.

Для анализа данных с помощью этих инструментов следует указать входные данные по выбранным параметрам управления.

Для вычисления зависимости между исследуемыми переменными показателями необходимо использовать «Пакет анализа», что позволит решить задачи прогнозирования и построения системы управления на любом уровне интегрирующей хозяйствующей системы (ИХС).

#### Список литературы

1 Аганбегин, А.Г. Система моделей народнохозяйственного планирования. М.: МЫСЛЬ, 1972.

2 Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность фирм : курс лекций / Е. Ф. Волонцевич. - Минск : БГЭУ, 2003. - 103 с.

3 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 500 с.