

**РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ (СЛАВЯНСКИЙ)
УНИВЕРСИТЕТ**

ВАРДАНЯН ШИРАЗ КОЛЯЕВИЧ

**СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (ПО МАТЕРИАЛАМ
ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ АЛКОГОЛЬНЫХ
НАПИТКОВ РА)**

ДИССЕРТАЦИЯ

**На соискание ученой степени кандидата экономических наук по
специальности 08.00.02 «Экономика, управление хозяйством и его
сферами»**

**Научный руководитель: д.э.н.,
профессор Суварян Арзик Михайлович**

Ереван – 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	8
1.1 Теоретико-методологические основы внутрифирменного управления и внутрифирменной стратегии.....	8
1.2 Особенности внутрифирменного управления в контексте развития концепции внутренних рынков.....	26
1.3 Системная характеристика инструментов внутрифирменного управления .	37
ГЛАВА II. ОСОБЕННОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО ПРОИЗВОДСТВУ АЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ	49
2.1 Современное состояние и тенденции развития мирового и армянского рынка алкогольных напитков	49
2.2 Анализ внутрифирменных отношений предприятий по производству алкогольных напитков в РА	66
2.3 Роль механизма трансфертного ценообразования в процессах внутрифирменного управления	75
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ	91
3.1 Разработка стратегии внутрифирменного управления на основе формирования внутренних рынков в организации.....	91
3.2 Стратегия проведения экономического исследования в целях повышения эффективности внутрифирменного управления	108
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ	126
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	130
ПРИЛОЖЕНИЕ	139

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях глобализации и ужесточенной рыночной конкуренции процессы формирования все более сложных организационных структур и расширения содержания процессов управления организацией подразумевают углубление роли внутрифирменных взаимоотношений. Конкурентоспособность и эффективность деятельности организации зависит не только от своевременного реагирования на изменения во внешней среде, но и от согласованности и оптимальности деятельности ее структурных единиц (подразделений, филиалов, дочерних компаний и т.д.).

Развитие концепций управления, углубление инновационных процессов, повышение роли человеческого капитала, информационных технологий и других нематериальных активов существенно влияют на процессы внутрифирменного управления. Повышение эффективности внутрифирменного управления является необходимостью для соответствия требованиям современного рынка. Системные исследования, касающиеся проблематики внутрифирменного управления и анализа внутрирыночных взаимоотношений в армянских организациях, до сих пор не проводились. Специфика армянской бизнес-среды и армянской культуры менеджмента в совокупности с глубокими глобальными изменениями требуют системных глубоких исследований особенностей внутрифирменного управления.

В условиях формирования внутрирыночных отношений разработка стратегии повышения эффективности внутрифирменного управления становится одним из ключевых инструментов усовершенствования деятельности организации в целом. Разработка стратегии на основе формирования внутренних рынков и усовершенствования взаимосвязи между структурными элементами их субъекта управления является одним из важнейших направлений развития науки управления.

В современных условиях также велико влияние как международного регулирования, так и локального законодательства на развитие внутрифирменных взаимоотношений в организации. Иногда внутрифирменные операции, в частности, манипуляции с трансфертным ценообразованием, могут служить предпосылкой для размывания налоговой базы и вывода прибыли из определенной юрисдикции. Новые правила трансфертного ценообразования призваны решить вышеобозначенную проблему, однако они имеют ряд серьезных недостатков, которые не позволяют эффективно справляться с поставленной задачей. В частности, открытыми остаются вопросы выбора

конкретного метода трансфертного ценообразования и разработки стратегии экономического анализа в целях обоснования политики внутрифирменного ценообразования. Государственное регулирование процессов трансфертного ценообразования, согласно ряду авторов, является одним из главных вызовов внутрифирменного управления в современных организациях. Таким образом, современная стратегия внутрифирменного управления, помимо прочего, должна учитывать специфику налогового законодательства РА касательно регулирования процессов трансфертного ценообразования.

В этой связи, особого внимания заслуживают армянские производители алкогольных напитков, которые не только подвержены сильной конкуренции на армянском рынке со стороны международных групп («Пьерно Рикар», «Андако» и т.д.), но и зачастую нацелены на укрепление конкурентной позиции на зарубежных рынках, в частности, в странах ЕАЭС и Восточной Европы. Учитывая роль алкогольного рынка в экономике РА, можно предположить, что вопросы повышения эффективности внутрифирменного управления на предприятиях по производству алкогольных напитков являются довольно релевантными.

Растущая рыночная потребность в согласованности внутрифирменных взаимоотношений, а также требования налогового законодательства РА и недостаточность научно-исследовательской проработки данной проблематики предопределяют актуальность данного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы заключается в изучении теоретико-методологических и практических концепций и разработок по исследованию механизмов внутрифирменного управления и разработке стратегии повышения их эффективности.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- Изучить теоретические основы и практические аспекты стратегии внутрифирменного управления;
- Выявить особенности внутрифирменного управления в условиях развития концепции внутренних рынков;
- Проанализировать основные инструменты внутрифирменного управления в современных организациях;
- Провести анализ основных особенностей внутрифирменных отношений в условиях развивающейся экономики РА на примере предприятий по производству алкогольных напитков;

- Изучить особенности механизма трансфертного ценообразования в процессах внутрифирменного управления в современных организациях;
- Провести анализ основных положений налогового законодательства касательно трансфертного ценообразования;
- Разработать стратегию проведения экономического исследования в целях имплементации рыночных показателей во внутрифирменные операции и минимизацию рисков трансфертного ценообразования;
- Разработать стратегию повышения эффективности деятельности подразделений организации на основе формирования внутрирыночных отношений в организации и оптимизации механизма трансфертного ценообразования.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются процессы и организационно-экономические механизмы, направленные на повышение эффективности внутрифирменного управления. Предметом исследования являются внутрифирменные отношения предприятий по производству алкогольных напитков РА.

Методологические, теоретические и информационные основы исследования. Методологической базой исследования послужили положения фундаментальной теории менеджмента, теории организации, теории транзакционных издержек, теории трансфертного ценообразования, стратегического управления, внутрифирменного управления, концепции внутренних рынков, а также законодательные акты РА и рекомендации ОЭСР по трансфертному ценообразованию для налоговых ведомств и транснациональных корпораций.

Теоретической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам внутренней среды организации, внутрифирменной стратегии, эффективности внутрифирменного управления и трансфертного ценообразования. При проведении исследования и изложении материала были применены эмпирические, философские и общенаучные подходы и методы научного познания.

При написании работы использовались такие общенаучные методы исследования, как обзор и анализ научной литературы по тематике исследования, исторический анализ, статистический анализ, и другие способы сбора и обработки информации. Информационной базой исследования являются информационные и статистические базы данных таких организаций как «Бюро ван Дайк», «Интерфакс», Национальная статистическая служба РА, отчеты аналитических компаний «ВМІ» и «Euromonitor», а

также экспертные оценки, полученные в результате консультаций со специалистами частного и государственного сектора.

Основные научные результаты и новизна исследования. Основными результатами исследования, содержащими научную новизну, являются следующие:

1. Предложено определение стратегии внутрифирменного управления как интегрированной многомерной модели и производной от корпоративной стратегии, направленной на обеспечение координации, контроля, анализа и оценки деятельности структурных элементов внутренней среды организации.
2. На основе Рекомендаций ОЭСР и положений правил трансфертного ценообразования в рамках НК РА, разработана и предложена стратегия проведения экономического исследования в целях определения диапазона «вытянутой руки», то есть, определенного законом подхода к внутрифирменному ценообразованию.
3. На основе сопоставления методов трансфертного ценообразования предложенных в НК РА (методы сопоставимой рыночной цены, цены последующей реализации, сравнительной рентабельности, затратный метод), разработан и предложен алгоритм выбора конкретного метода ценообразования.
4. Разработана стратегия повышения эффективности внутрифирменного управления в соответствии с критериями экономности, гибкости и адаптивности на основе формирования внутрирыночных отношений и оптимизации механизма трансфертного ценообразования.

Практическая значимость и внедрение результатов. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы корпоративными структурами РА в целях оптимизации внутрифирменного управления и налоговой политики. Проведенный в диссертации анализ методов трансфертного ценообразования может быть использован для корректировки налоговой политики Правительства РА. Отдельные положения диссертационного исследования применимы при подготовке специалистов по программам, используемым высшими учебными заведениями, специализированными центрами подготовки, и повышения квалификации налоговых специалистов, консультантов и менеджеров.

Апробация и публикация результатов исследования. Результаты исследования были обсуждены на заседании кафедры управления, бизнеса и туризма Российско-Армянского университета.

Основные положения работы были апробированы на международной научно-практической конференции «Экономика знаний в России», состоявшейся в Краснодаре в 2017 г., и на научных конференциях в Российско-Армянском университете (2015-2016 гг.).

Основные научные результаты и ряд положений диссертационной работы отражены в 8 научных публикациях.

Объем и структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной научной литературы и приложения. Содержание исследования представлено на 137 страницах (без приложения), включает в себя 26 рисунков и 16 таблиц.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Теоретико-методологические основы внутрифирменного управления и внутрифирменной стратегии

Эффективность деятельности организации зависит от ее способности к приспособлению к постоянным изменениям во внутренней и внешней среде. В условиях глобализации и интеграционных процессов, организации выходят на новые рынки, осуществляют свою деятельность в разных юрисдикциях и имплементируют инновационные технологии, что с неизбежностью приводят к разнообразию и быстрому изменению условий их деятельности, в частности, децентрализации управления, автономии структурных подразделений и интеграции корпоративной и локальной стратегий. Как результат современные организации сталкиваются с необходимостью совершенствования и оптимизации используемых ими механизмов функционирования и взаимодействия их структурных элементов.

Современным организациям характерны формирования интегрированных структур, с целью диверсификации деятельности, снижения себестоимости продукции, увеличения доли рынка и соответствия требованиям потребителей. Безусловно, в данном контексте велико влияние факторов внешней среды таких как отраслевые специфики, законодательная и нормативная база, конкурентная среда и так далее. Однако в современных условиях, не менее важны вопросы повышения эффективности, оптимизации и координации деятельности внутрифирменных структурных элементов организации (подразделений, дочерних компаний, филиалов и т.д.).

По мнению В.Н. Буркова, предметом исследования внутрифирменного управления являются различные процессы, происходящие во внутренней среде организации и непосредственно влияющие на ее деятельность: составление миссии, стратегии и корпоративной политики; выбор и проектирование оптимальной организационной структуры; повышение эффективности использования имеющихся ресурсов и технологий; мотивация, обучение и оптимизация деятельности сотрудников организации; разработка и внедрение корпоративной культуры; оптимизация процессов управления и контроля в

организации, а также повышение эффективности взаимодействия структурных единиц организации.¹

Несмотря на то, что термин «внутрифирменное управление» не так часто используется в отечественной и зарубежной литературе, различные аспекты, касающиеся данной подсистемы корпоративного управления, рассматриваются в рамках теории управления, теории организации и теории фирмы.

Уже на начальной стадии развития науки управления одним из важнейших объектов исследования были вопросы взаимодействия структурных элементов организации. Ф. Тейлор и другие представители школы научного управления выделяли такие аспекты внутрифирменного управления как выявление характеристик содержания выполняемых работ, определения её основных компонентов и путей оптимизации основных процессов. Здесь стоит отметить, что основные тезисы школы научного управления направлены на повышение эффективности операционного использования ресурсов предприятия, путем оптимизации процедур функционирования и усовершенствования операций ручного труда «снизу-вверх». Таким образом можно отметить, что в основном представителями школы рассматривались элементы внутренней среды организации.²

В свою очередь представители классической школы также уделяли больше внимания аспектам внутрифирменного управления. Работы А. Файоля по имплементации линейно-функциональной модели организационной структуры, а также разработки функций и принципов управления были направлены на усовершенствование процессов управления, взаимодействия работников и менеджеров, а также взаимодействия линейных и функциональных подразделений³.

Появление теории транзакционных издержек в рамках новой институциональной теории дает начало изучению проблем связанных с организацией сделок, происходящих при наличии «трения», и, кроме внешних транзакционных издержек, выделяет и внутрифирменные, связанные с формированием более сложных организационных структур, возрастанием риска оппортунизма работников организации и необходимостью дополнительных затрат на координацию и контроль над подразделениями организации. В

¹ См. Бурков В.Н., Трапезова М.Н. «Механизмы внутрифирменного управления» // Институт проблем управления, 2000, 203 стр.

² См. Nelson, D. «A mental revolution: Scientific management since Taylor» // Columbus, Ohio: Ohio State University Press. 1992, pp. 10-12.

³ См. Henri Fayol «Administration Industrielle et Générale», 1916. Анри Файоль «Общее и промышленное управление». Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. // М., 1923, Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 28.08.2012. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.

своей работе “Природа фирмы” Р. Коуз дает ответ на вопросе о сущности, границах и размерах фирмы. Согласно Р. Коузу, социально-экономические организации являются ответом на рыночную дороговизну на осуществление сделок, тем самым некоторые сделки разумнее осуществлять внутри фирмы. Автор теории отмечает роль нерыночных методов и механизмов взаимодействия в организациях (таких как приказы, личное доверие, внутрифирменные правила и т.д.) в уменьшении транзакционных издержек, тем самым определяя необходимость фирмы. Однако, увеличение фирмы приводит и к увеличению внутрифирменных транзакционных издержек, тем самым границы и размеры фирмы, согласно данному подходу, должны определяться на основе сопоставления внешних и внутренних транзакционных издержек.⁴

Теория транзакционных издержек предполагает, что структуры управления могут с пользой быть проанализированы как контракты (явные или неявные, формальные или неформальные) между организацией и ее членами, которые служат для управления ее ресурсами.⁵ М. Ковалески и М. Дерсмит дополнили данный подход по поиску эффективности аспектов управления, рассмотрев влияния социальной и нормативной среды на внутрифирменные отношения.⁶

В данном контексте необходимо рассматривать влияние внутренней и внешней среды организации. В середине XX века данное разграничение было систематизировано Р. Б. Данканом, который определяет среду организации как совокупность факторов и воздействий, которые могут потенциально повлиять деятельность организации и ее операции. В узком смысле под организационной средой понималась вся среда деятельности организации, прямо и косвенно влияющая на организацию, но сама от нее никак не зависящая. Р.Б. Данкан также приводит разграничение организационной среды на внутреннюю и внешнюю.⁷ Под внешней средой организации понимается совокупность внешних факторов, существующих вне зависимости от организации и, вне зависимости от рынка или отрасли, оказывающих значительное влияние на деятельность организации. Организации должны быть осведомлены об условиях во внешней среде и им необходимо

⁴ См. Коуз Р. Г. «Природа фирмы», ред. пер. В. Г. Гребенников. // М.: Дело, 2001. Серия «Современная институционально-эволюционная теория».

⁵ См. Spekle, R. «Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective» // *Acc. Organ. Soc.* 26, 2001, p. 420.

⁶ См. Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. et al. «Changes in the institutional environment and the institutions of governance: extending the contributions of transaction cost economics within the management control literature» // *Accounting, Organizations and Society*, 28(5), 2003, p. 417.

⁷ Duncan, Robert B. «Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty» // *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 3, 1972, pp. 313–327.

выявить и проанализировать наиболее существенные угрозы и возможности во внешней среде, которые могут быть использованы организацией для достижения конкурентного преимущества, либо, наоборот, оказать отрицательное эффект на организацию. Внешняя среда состоит из множества процессов прямо и косвенно влияющих на организацию, включая политических процессов, демографических изменений, культурных и социологических факторов, технического и технологического развития на рынке, а также поведения и предпочтений потребителей. Р. Линч⁸ делит внешнюю среду организации на три уровня: глобальный (например, влияние геополитических процессов, международных правовых актов), отраслевой (например, специфическое законодательство в отрасли, факторы спроса в отрасли) и конкурентный уровень (например, появление новых игроков, агрессивная ценовая политика конкурентов и т.д.).

Безусловно, в современных условиях внешняя среда организации играет важнейшую роль в деятельности организации, а способность менеджмента к адаптации к внешним переменным характеризует конкурентоспособность компании. Однако, как отмечает Дж. Барни, лишь эффективность внутренних взаимоотношений в организации может позволить организации проявить гибкость по отношению к внешним переменным.⁹

Внутренняя среда организации состоит из переменных, на которые процессы управления могут влиять прямым образом. Компоненты внутренней среды организации тесно взаимосвязаны, а согласованность и эффективность их деятельности является ключевой проблемой как менеджмента в целом, так и внутрифирменного управления в частности.

Традиционно принято выделять следующие элементы внутренней среды организации, взаимосвязанные целями организации¹⁰ :

- Цели организации – это конкретные результаты, которых стремится достичь организация. Специфика организации определяет ее цели, однако, по большому счету, общность и единство целей служит связующим звеном для других компонентов внутренней среды организации.
- Организационная структура - это совокупность структурных единиц организации и взаимосвязей между ними, определяющая такие мероприятия,

⁸ См. Lynch, R. «Corporate Strategy». 4th edition // Prentice Hall 2006, pp. 78-81.

⁹ Barney, J. «Gaining sustaining competitive advantage». 3rd Edition // Prentice Hall, 2007, p. 14.

¹⁰ См. Pugh, D. S., ed. «Organization Theory: Selected Readings» // Harmondsworth: Penguin, 1990, 153

как распределение задач, координация и надзор в компании, направленные на достижение целей организации.

- Технологии - это методы и инструменты, применяемые организацией для оптимального использования ее различных ресурсов (человеческих, финансовых, материальных и т.д.). Технологии позволяют организации преобразовать полученные на входе ресурсы в конечный продукт.
- Капитал - это экономические ресурсы организации. Оптимальность и эффективность использования капитала определяет конкурентоспособность организации.
- Люди – данный компонент подразумевает внутрифирменные отношения, непосредственно связанные с человеческим капиталом, охватывая такие переменные как поведение индивида, взаимодействие групп и стиль руководства. В информационном обществе, именно понимание и эффективное использование человеческого капитала является основополагающей составляющей для достижения потенциального конкурентного преимущества.

Взаимозависимость и взаимодействие компонентов внутренней среды организации определяет эффективность ее деятельности, удовлетворение всех ее участников и конкурентоспособность производимых ею товаров и услуг. В рамках процессного подхода внутрифирменная эффективность может быть проиллюстрирована с использованием концепций цепочки и системы ценностей, отражающих влияние внутрифирменных отношений в организации на конкурентную позицию как самой организации, так и ее продукции¹¹.

Внутренняя среда организации определяет факторы, которые влияют на преобразование ее ресурсов. Согласно М. Хитту: «Ресурсы являются источниками возможностей, некоторые из которых приводят к развитию основных компетенций фирмы или ее конкурентного преимущества»¹². Внутренняя и внешняя среда организации должны соответствовать друг другу в том плане, как организация может построить стратегию, которая может привести к конкурентному преимуществу и максимизации дохода. Внешняя среда может создавать возможности и угрозы для организации, но внутренние условия могут превратить эти возможности и угрозы в конкурентные преимущества, используя возможности организации, уникальные ресурсы и основные

¹¹ Barney, J. «Gaining sustaining competitive advantage» // 3rd Edition. Prentice Hall, 2007, p. 16.

¹² Hitt, M. & Hoskisson, R. & Ireland, R. «Management of Strategy» // Thomson South-Western. International Student Edition. 2007, p. 71.

компетенции. Внутренняя среда, в свою очередь, фокусируется на возможностях и основных компетенциях фирмы, которые можно определить и понять, используя концепции цепочки создания ценности и основных компетенций.

Вышеназванные факторы увеличивают рыночную неопределенность и зависимость компаний от рыночных сил. Этим и объясняется тенденции корпоратизации и образования интегрированных организационных структур уже в середине прошлого века.

Сегодня вертикально интегрированные структуры (сетевые организации, холдинги, транснациональные корпорации) концертируют составляющие системы создания ценности, и, тем самым, компоненты их внутренней среды являются более комплексными. Под вертикальной интеграцией понимается организация последовательных производственных процессов в рамках одной фирмы, которая производит товары и услуги.¹³ Фирма может интерпретироваться как единое владение активами, используемыми в производстве, и как связка контрактов, связывающих ее совладельцев с факторами производства, менеджерами и кредиторами.¹⁴ Совладельцы фирмы прямо или косвенно контролируют использование активов и сохраняют прибыль от производства после компенсации других заявителей. Таким образом, вертикальная интеграция ведет вверх и вниз по течению активы и производство в условиях унифицированного владения и контроля.

На возможность вертикальной интеграции влияют как размер фирмы и ее доля рынка, так и рыночные переменные (антимонопольное законодательство, количество игроков на рынке и т.д.). Не менее важным элементом структуры рынка для анализа вертикальной интеграции является «сила контрактов» для выравнивания стимулов и контроля за деятельностью фирм. Как правило, «сила контракта» относится к формализации межфирменных отношений и исключение оппортунизма¹⁵, либо через явные юридически закрепленные контракты, либо через неявные контракты, поддерживаемые поведенческими нормами¹⁶. Если контракты имеют достаточную власть для контроля за поведением фирм, то вертикальная интеграция слабо повлияет на фирму.

¹³ Riordan, Michael H. «What is Vertical Integration? The Firm as a Nexus of Treaties», edited by Aoki, Gustafsson and Williamson // Sage Publications. 1990, p.8.

¹⁴ См. Grossman, Sanford, and Oliver Hart «The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration» // Journal of Political Economy, 94, 1986, pp. 691-719.

¹⁵ См. Williamson, Oliver E. «Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications» // Free Press, New York, 1975, 288 p.

¹⁶ См: Baker, George, Robert Gibbons, and Kevin Murphy «Relational Contracts and the Theory of the Firm» // Quarterly Journal of Economics, 2002, pp. 39-84.

Например, в некоторых случаях нелинейное ценообразование и соответствующие вертикальные ограничения могут достичь аналогичных результатов, максимизирующих прибыль, как и вертикальная интеграция.¹⁷ Однако, закрывая пробелы в слабых контрактных отношениях, совместная собственность может позволить производственным решениям лучше адаптироваться к рыночным условиям или может улучшить инвестиционные стимулы.¹⁸ В той степени, в которой контракты являются неполными, вертикальная интеграция может снизить транзакционные издержки и увеличить рыночную власть фирмы.

Кроме этого, следует отметить тенденции децентрализации подразделений, как один из важнейших факторов деятельности современных организаций. Если вертикально интегрированные структуры стремятся к централизации процессов управления для консолидации всех элементов, то диверсифицировано интегрированные структуры наоборот используют децентрализацию процессов управления для создания внутренней конкуренции и обеспечения автономии подразделений при разработке и реализации их оперативной стратегии¹⁹.

В рамках же сетевого подхода к внутрифирменным отношениям следует добавить, что некоторые формы экономического обмена встраиваются в конкретный социальный контекст и что некоторые отношения в большей степени зависят от социальных контактов, взаимных интересов и менее ориентированы на формальную структуру власти. У. Пауелл описал третий вид внутрифирменных отношений, который не может быть помещен в континуум иерархия-рынок. Он характеризуется высокой взаимозависимостью между сторонами, так называемой, сетью компаний.²⁰ В контексте данного подхода, можно определить проблематику внутрифирменного управления как построение системы координирования и контроля сетевых связей между относительно автономными взаимозависимыми компаниями.

В западной литературе, в частности в работах Р. Энтони и Дж. Дердена, возникает концепция систем управленческого контроля (в российских источниках встречается перевод «контроллинг»), которая ориентирована на координирование и контроль

¹⁷ См. Matthewson, G. F. and R. A. Winter «An Economic Theory of Vertical Restraints» // RAND Journal of Economics, 1984, pp. 27-38.

¹⁸ См. Hart, Oliver, and John Moore «Property Rights and the Nature of the Firm» // Journal of Political Economy. 1990, p. 1151.

¹⁹ См. Там же, p. 1153.

²⁰ См. Powell, W. W. «Neither market nor hierarchy - Network forms of organization» // Research in Organizational Behaviour, 12, 1990, pp. 295-336.

внутрифирменными процессами управления и воздействует на использование организационных ресурсов для реализации стратегии организации. Системы управления - это инструменты, помогающие руководству управлять организацией в соответствии со своими стратегическими целями и конкурентными преимуществами. Элементы управления являются лишь одним из инструментов, используемых менеджерами при реализации желаемых стратегий. Однако, стратегии реализуются посредством оптимизации процессов управления, организационной структуры, управления человеческими ресурсами и адаптацией корпоративной культуры.²¹

Так же необходимо отметить вклад представителей школы науки управления. Использование количественных методов и математических моделей процессов выработки и принятие решений, а также использование статистических данных и использование системного подхода, как прямо, так и косвенно отражаются на процессы внутрифирменного управления. В частности, Л. фон Бергаланфи рассматривает социально-экономические организации как открытые активные системы, постоянно адаптирующиеся к внешнему изменению путем внутренних преобразований.²²

Российские авторы (Бурков В.Н., Трапезова М.Н, Заложнев А.Ю., Щепкин А.В.) рассматривают основную проблематику внутрифирменного управления именно в этом контексте. Согласно А.Ю. Заложневу проблематика внутрифирменного управления стоит на стыке таких научных направлений как теория организации, теория систем управления и стратегический менеджмент.²³ Вопросы внутренней организации управления рассматривают влияние внутрифирменных экономических механизмов, корпоративной культуры и процессов управления на конечные результаты деятельности корпорации, на основании мотивационных механизмов, развития рыночных отношений между структурными элементами и интеграции стратегических процессов.

А.Э. Щепкин в своей работе обращает внимание на проблемы внутрифирменного управления в производственных организациях и определяет следующие элементы системы внутрифирменных организационно-экономических отношений²⁴ :

²¹ См. Anthony R.N., Dearden J. «Management Control Systems» // New York, McGraw-Hill, 2001, p. 235.

²² См. Бергаланфи Л. фон. «Общая теория систем — Критический обзор» // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Общ. ред. вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. — М.: Прогресс, 1969.

²³ Заложнев А.Ю. «Внутрифирменное управление. Оптимизация процедур функционирования» // ЗАО «ПМСОФТ», 2005, - стр. 10.

²⁴ См. Щепкин А.В. «Внутрифирменное управление (модели и механизмы)» // М.: ИПУ РАН, 2001, с. 8.

- Подсистема планирования рассматривает вопросы бюджетирования структурных элементов, управления рисками, стратегию выхода на рынок и интеграцию корпоративной культуры;
- Подсистема контроля ориентирована выравнивание отклонений и содержание процессов в оптимальном состоянии, устранение дестабилизирующих факторов, учет экономических показателей и эффективность коммуникативных процессов (обратной связи);
- Подсистема экономического стимулирования и экономической ответственности разрабатывает механизмы развития рыночных отношений между структурными элементами, мотивационные механизмы, а также механизмы внутрифирменного ценообразования.

Процесс управления современной организации подразумевает систему управленческих отношений, направленную на достижение поставленных целей путем применения соответствующих принципов и методов управления, характеризующейся взаимосвязью между объектом и субъектом управления и их структурными элементами, а корпоративные стратегии современных организаций должны учитывать, как внешние факторы воздействия (специфика локальных рынков, соответствующие законодательные акты и т.д.), так и внутренние взаимоотношения между структурными элементами организации.²⁵

Х. Виссема²⁶ отмечает, что крупным интегрированным структурам также необходимы контрактные отношения, ввиду децентрализации процессов управления и сложности обработки информации. Исходя из особенностей организационных структур и процессов управления в современных организациях можно выделить следующие характерные тенденции:

- Централизация рутинных бизнес-процессов и функций путем аутсорсинга или создания соответствующих центров компетенций;
- Централизованная разработка бюджетного планирования, стратегии выхода на рынок и мотивационных механизмов;
- Децентрализация процессов управления в основных бизнес-линиях;

²⁵ См. Друкер П., Макьярелло Дж. «Менеджмент» // Пер. с англ. ООО «И.Д. Вильямс», 2010, 704 стр.

²⁶ Виссема Х. «Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании» // М.: Инфра-М, 1996. 288 стр.

- Децентрализация процессов формирования необходимой правовой отчетности исходя из специфик соответствующих юрисдикций;
- Стандартизация и унификация деятельности торговых и сервисных представительств;
- Стандартизация и унификация контрольных процедур, внутреннего аудита, внутрифирменного ценообразования, обучения и квалификации кадров.

Х. Виссема характеризует современные интегрированные организации как сетевые, холдинговые и мультидивизиональные связанные лишь корпоративными финансами, определяя структурные подразделения как центры финансовой ответственности, а связывающими элементами между ними являются контрактные отношения и внутрифирменное ценообразование.²⁷ Данный подход также используется лидирующими консалтинговыми компаниями, представляющими услуги по повышению внутрифирменной эффективности. На Рисунке 1.1 предложены составляющие внутренней среды интегрированной организации.



Рис. 1. 1 Разграничение внутренней среды современных организаций

Источник: разработано автором

Следует подробнее рассмотреть данные компоненты для понимания степени их влияния на внутрифирменное управление:

²⁷ См. Виссема Х. «Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании» // М.: Инфра-М, 1996. стр. 58

- Компонент “люди и подразделения” включает процессы управления, направленные на взаимоотношения между сотрудниками (employee-employee), сотрудниками и линейным подразделением (employee-department), между подразделениями (department-department) и между подразделениями и/или сотрудниками и корпоративным менеджментом (department-corporation, employee-corporation).
- “Процессы и контроль” состоит из процессов управления и видов деятельности компании, а также из автономного контроллинга на уровне подразделений.
- “Технология и информация” - это методы и инструменты, применяемые организацией для оптимального использования ее различных ресурсов и информации. Здесь отмечена высокая роль информации как ключевого компонента внутренней среды современной организации.
- Разграничение “Юридическая и организационная структура” объясняется отличием между данными взаимосвязями внутренней среды организации в контексте вертикальной интеграции, диверсификации и контрактных отношений.
- Компонент “Финансы” отражает механизмы финансового менеджмента (бюджетирование, трансфертное ценообразование и т.д.), связывающие компоненты внутренней среды.
- Кроме того, отмечены факторы воздействия корпоративной стратегии и стратегического контроля, которые должны быть адаптивны и учитывать специфику подразделений, а также правовые нормативы и государственное регулирование, касающееся внутрифирменных отношений (антимонопольное законодательство, налоговое регулирование, трудовое законодательство и т.д.).

Таким образом внутренняя среда современных организаций представляется сложной структурой, непосредственно влияющей на конкурентоспособность организации. Она требует эффективного использования таких инструментов управления как оперативная стратегия, организационная культура, внутренний маркетинг, стили руководства, внутрифирменная контрактация и трансфертное ценообразование.

Способность менеджмента к повышению эффективности внутрифирменных взаимоотношений, оптимального использования ресурсов и развития потенциала сотрудников в совокупности с обработкой внешней информации и оперативным реагированием на изменения во внешней среде создает возможность для достижения устойчивого конкурентного преимущества. Система внутрифирменного управления

состоит из механизма, который имеет первичную внутреннюю направленность, в отличие от корпоративного управления, которое, в первую очередь, нацелено на конкурентную среду на рынке.

На современном этапе в корпоративных структурах происходят некоторые изменения, среди которых наиболее существенными являются те, что связаны с разработкой и реализацией комплексной стратегии. Она основывается на глобальном подходе, который предусматривает оптимизацию деятельности не для каждой отдельной составляющей, а корпорации в целом, тем не менее, основываясь на децентрализации и автономии в управлении структурными подразделениями. Такое противоречие стало возможным благодаря технологическому развитию, достижениям в сфере коммуникации и информации, разработке международных и локальных баз данных и т.п. Комплексная стратегия создает возможность для координации, контроля и оценки экономической деятельности подразделений, дочерних компаний и зарубежных филиалов.

Комплексная стратегия так или иначе должна учитывать внутренние переменные организации, возможность их эффективного использования и воздействие специфики внутрифирменных отношений.

Комплексная стратегия так же требует создание комплексной системы управления, которая, в свою очередь, состоит из трех основных элементов:

- Основная подсистема управления, ответственная за все виды деятельности и наделенная наделена соответствующими полномочиями касательно координации, контроля и оценки деятельности всех филиалов корпорации в определенной рыночной нише, либо регионе;
- Подсистема управления производством, отвечающая за деятельность подразделений по производственному движению продукта, соответствующей цепочке создания ценности. Данная подсистема обеспечивает эффективную деятельность подразделений, бесперебойность функционирования всех технологических элементов, и нацелена на разработку и развитие новых видов товаров и услуг;
- Подсистема функционального управления, обеспечивающая координацию, контроль и оценку специфических функций корпорации для

обеспечения эффективной деятельности подразделений в определенном рынке.²⁸

Рассматривая современные организации как активные открытые системы необходимо учитывать внешние и внутренние факторы непосредственно воздействующие на формирование ее стратегии, координацию механизмов функционирования, ее конкурентоспособность и на деятельность организации в целом. Одной из главных целей любой организации является наиболее эффективная деятельность по сравнению с конкурентами. Вопрос о том, как организация может более эффективно использовать свои ресурсы и добиться продолжительного успеха является ключевым для науки управления.

Для достижения устойчивого преимущества по отношению к конкурентам на рынке организации необходимо использовать стратегический подход в своей деятельности. Конкурентная позиция может быть достигнута путем успешного формирования и внедрения стратегии, максимально охватывающую все переменные воздействующие на деятельность организации. Согласно М. Коултеру организации могут определить и сформировать конкурентную стратегию только при системном анализе внешней и внутренней среды организации.²⁹ Наиважнейшей задачей организации является разработка и реализация стратегии способной выявить конкурентные преимущества. Дж. Барни следующим образом описывает конкурентные преимущества: «У компании есть конкурентное преимущество, когда она способна создавать большую экономическую ценность, чем конкурирующие компании. Экономическая ценность - это разница между воспринимаемыми выгодами, полученными клиентом, который покупает продукты или услуги компании и полную экономическую стоимость этих продуктов и услуг. Таким образом, размер конкурентного преимущества - это разница между экономической стоимостью, которую может создать компания, и экономической стоимостью, которую могут создать ее конкуренты»³⁰.

Необходимо отметить, что в целях определения эффективности внутрифирменного управления зачастую используется всех возможных вариантов стратегий организации.

В ряде экономических словарей встречаются различные определения стратегии предприятия: «искусство руководства, общий план ведения работы, исходя из

²⁸ См. Градобитова Л.Д., Исаченко Т.М. «Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях» // М.: Анкил, 2002, стр. 45.

²⁹ См. Coulter, M. «Strategic management in action.» 4th Edition // Pearson Education. New Jersey. United States, 2008, pp. 4-5.

³⁰ Barney, J. «Gaining sustaining competitive advantage» // 3rd Edition. Prentice Hall, 2007, p. 17.

сложившейся деятельности на данном этапе развития»³¹, «долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты»³², «план действий в условиях неопределенности, набор правил, согласно которым предпринимаемые действия должны зависеть от обстоятельств, включая естественные события и действия других людей.»³³.

А. Чандлер, определяет стратегию как «определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»³⁴. В свою очередь, И. Ансофф дает следующее определение стратегии «стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»³⁵.

В своей работе «Конкурентные стратегии» М. Портер дает следующее определение стратегии «стратегия - формула того, как бизнес собирается конкурировать, каковы должны быть его цели, и какие политики будут необходимы для достижения этих целей», а также как «сочетание целей, к которым стремится фирма, и политик, с помощью которых она стремится туда добраться»³⁶. В. Квинт определил стратегию как «систему поиска, формулирования и разработки доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех, если ей следовать добросовестно»³⁷.

Необходимо отметить, что в современной экономической литературе классификация стратегий является крайне важной проблемой. Согласно Д.А. Корнилову «классификация стратегий организации в конечном итоге должна предоставлять возможность для получения адекватных выводов об оптимальности той или иной схемы

³¹ Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд., перераб. и доп. // М.: Ин-т новой экономики, 1999.

³² Райзберг Б. А., Лозовский Ш., Стародубцева Е. Б. «Современный экономический словарь» // М.: ИНФРА-М, 1997.

³³ Экономика. Толковый словарь. // М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М. 2000.

³⁴ Alfred D. Chandler «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise» // Beard Books, 2003, pp. 536–537.

³⁵ Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия» // СПб.: Питер Ком, 1999, 416 стр.

³⁶ Porter M.E. «Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» // N.Y.: Free press, 1980, 262 p.

³⁷ Квинт В. «Глобальный формирующийся рынок: стратегическое управление и экономика» // Нью-Йорк, Лондон: Routledge-Taylor & Francis, 2009 г., 629 стр.

стратегического управления»³⁸. Обобщая вышесказанное, на наш взгляд, основные критерии для составления классификации стратегий организации представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Классификация основных видов стратегий³⁹

По уровню иерархии и степени декомпозиции	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративный уровень • Деловой уровень • Функциональный уровень
По методам построения	<ul style="list-style-type: none"> • Экстраполяция • Анализ текущей ситуации • Предвидение внешних изменений • Комбинирование
По направленности	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия, направленная на внешнюю среду • Стратегия, направленная на внутреннюю среду
По степени реализации	<ul style="list-style-type: none"> • Запланированная • Реализуемая • Предполагаемая
По степени конкретизации	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия с измеримыми результатами • Стратегия с направлением реализации
По глобальности изменений	<ul style="list-style-type: none"> • Реформирование • Реструктуризация • Реорганизация
По принципу позиционирования	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия снижения издержек • Стратегия дифференциации • Стратегия позиционирования • Стратегия синергии • Стратегия пионера
По степени риска	<ul style="list-style-type: none"> • Инновационная стратегия (рисковая) • Стратегия умеренного риска • Консервативная стратегия (безрисковая)
По видам стратегических решений	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрация • Интеграция • Диверсификация • Сокращение расходов • Ликвидация и т.д.

³⁸ Д.А Корнилов «Формирование классификаций стратегии в области стратегического управления», Вопросы управления, 21, 2007, стр. 24-30.

³⁹ См. Там же.

Необходимо отметить, что современные рыночные условия требуют адаптивности стратегии внутрифирменного управления исходя как от изменений во внешней среде, так и от потенциального появления качественно новых составляющих внутренней среды организации. Как уже было отмечено, содержание внутренней среды организации существенно меняется исходя из глобальных тенденций развития информационных технологий, развития внутрифирменных отношений и автоматизации рутинных бизнес-процессов.

В современных условиях повышения роли человеческого капитала, нематериальных активов и информационных технологий необходимо переосмысления процесса разработки и реализации внутрифирменной стратегии. Это требует разработки гибкой стратегии внутрифирменного управления способной учитывающей изменения в содержании как внутренней, так и внешней среды и их взаимоотношение. В этом плане, представляется интересным многомерный подход к разработке и реализации стратегии.⁴⁰

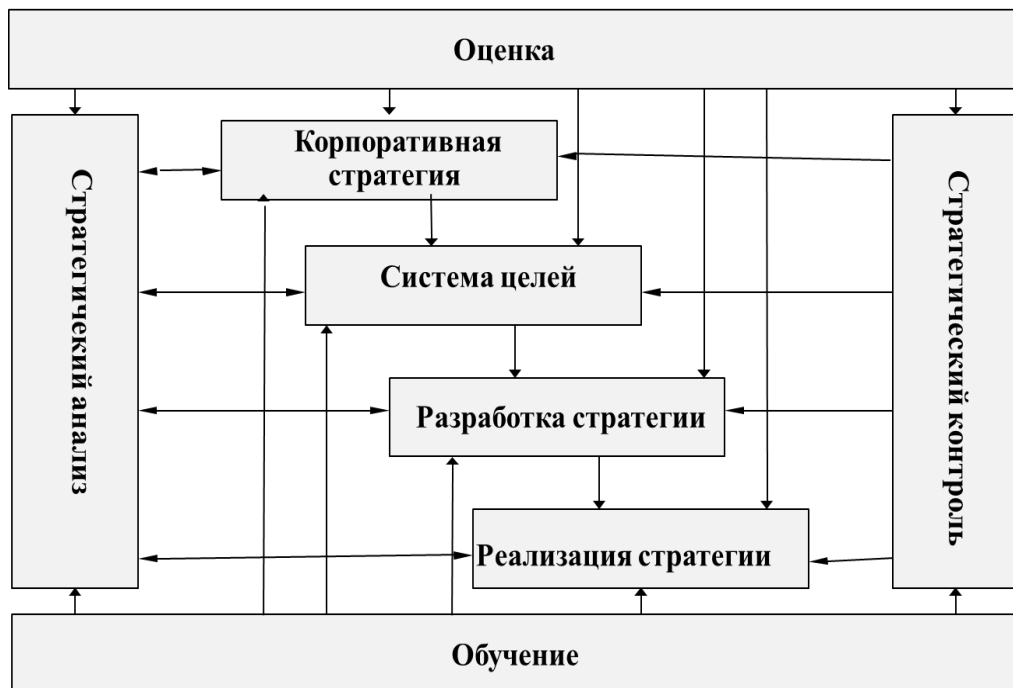


Рис. 1.2 Многомерная модель разработки и реализации стратегии⁴¹

Стратегия внутрифирменного управления современной организации должна иметь характер многомерного взаимодействия, который позволит оперативно реагировать на проблемы различного характера. Это подразумевает постоянное взаимодействие и

⁴⁰ См. Սուվարյան Ա.Մ. «Առևտրային բանկերի կորպորատիվ ռազմավարությունը և դրա արդյունավետությունը: Մենագրություն» // Եր.: ՀՌՀ հրատարակչություն, 2008, 234 էջ:

⁴¹ См. Там же стр. 28. Примечание: адаптация модели А.М. Суваряна.

взаимозависимость процессов стратегического анализа, контроля, оценки и развития (см. рис. 1.2).

Помимо прочего, необходимо учесть, что стратегия внутрифирменного управления является производной от корпоративной стратегии и должна иметь интегрированный характер, основываясь на миссии, видении и целях организации.

Данная модель разработки и реализации стратегии отличается тем, 1) что не несет строго интегрированный иерархичный характер, и стратегия рассматривается в многомерном пространстве, 2) каждый этап разработки стратегии, в свою очередь, представляется многочисленными факторами, 3) она предоставляет возможность контроля и оценки не сформированной стратегии, а каждого ее этапа в отдельности, 4) четырехмерная система «анализ-контроль-оценка-обучение» резко повышает качественный уровень и эффективность каждого этапа.

Необходимо отметить, что несмотря на то, что различные аспекты внутрифирменного управления рассматривались в множестве научных работ, на данный момент отсутствует общепринятое определение данного понятия.

В.И. Гончаров определяет внутрифирменное управление как «постоянно развивающийся процесс, соответствующий изменениям, происходящим в материальном производстве организаций, которые влекут за собой усиление связей между ее отдельными подразделениями»⁴².

В.Н. Бурков предлагает следующее определение: «внутрифирменное управление – это подсистема управления, направленная на повышение эффективности функционирования структурных подразделений организации»⁴³.

Схожего мнения придерживается А.Ю. Заложнев, который определяет внутрифирменное управление как «управление, направленное на совершенствования и оптимизации внутренних процедур функционирования»⁴⁴. В работах вышеназванных авторов проблемы внутрифирменного управления рассматриваются в рамках экономико-математического моделирования и мотивационных механизмов.

Несмотря на отсутствие прямого определения внутрифирменного управления в зарубежной экономической литературе, многие авторы рассматривают внутрифирменное

⁴² См. Гончаров В.И. «Менеджмент. Учебное пособие» // Мн.: Мисанта, 2003, 426 стр.

⁴³ См. Бурков В.Н., Трапезова М.Н. «Механизмы внутрифирменного управления» // Институт проблем управления, 2000, 203 стр.

⁴⁴ Заложнев А.Ю. «Внутрифирменное управление. Оптимизация процедур функционирования» // ЗАО «ПМСОФТ», 2005, стр. 6.

управление как «производную от корпоративного управления»⁴⁵ и «не в меньшей степени подверженную влиянию экзогенным факторам»⁴⁶.

Обобщая вышесказанное, можно отметить, что целью внутрифирменного управления является повышение эффективности операционных моделей и взаимоотношений между структурными элементами организации путем оптимизации процессов управления с использованием как мотивационных, так и экономических инструментов, обеспечивая при этом функциональную автономию структурных элементов, взаимосвязанных лишь стратегическими процессами.

Основываясь на рассмотренных точках зрения в научной литературе и современных концепциях науки управления, теории организации и теории фирмы, можно сформулировать следующее определение: «Внутрифирменное управление – это подсистема корпоративного управления, направленная на повышение эффективности взаимодействия структурных единиц организации, путем использования механизмов контроля, координации, анализа, оценки и обучения».

Исходя из вышесказанного можно определить стратегию внутрифирменного управления или внутрифирменную стратегию как производную от корпоративной стратегии интегрированную многомерную модель политик и процедур, направленная на обеспечение координации, контроля, анализа и оценки деятельности структурных подразделений организации.

Выход на рынок РА все большего числа транснациональных корпораций и формирование интегрированных и холдинговых структур создает фундамент для развития внутрифирменных отношений и определения соответствующей проблематики, учитывающей процессы управления организации непосредственно связанных с вопросами взаимосвязи и взаимодействия структурных элементов (дочерних компаний, филиалов, представительств, подразделений и т.д.) организаций на территории РА.

В контексте проблематики внутрифирменного управления организаций необходимо учитывать локальные особенности, связанные с текущими интеграционными процессами и спецификой рынков на территории РА, а также культурные, социальные, политические и правовые факторы, оказывающие прямое и косвенное влияние на процессы управления.

⁴⁵ Hitt, M. & Hoskisson, R. & Ireland, R. «Management of Strategy» // Thomson South-Western. International Student Edition, 2007, p. 69.

⁴⁶ См. Halal, W. E. «From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management» // Academy of Management Executive, 8, 1994, pp. 69-84.

Несмотря на то, что экономика РА до сих пор находится в переходном периоде, процессы корпоратизации и интеграции хозяйствующих субъектов, требуют от практики армянского менеджмента внедрения актуальных методов и инструментов внутрифирменного управления способных повысить эффективность деятельности и конкурентоспособность армянских компаний как в рамках экономики РА, так и на внешних рынках.

В данной связи необходимо рассмотреть основные положения концепции внутренних рынков, которая, согласно ряду авторов, является наиболее актуальной современным внутрифирменном управлении.

1.2 Особенности внутрифирменного управления в контексте развития концепции внутренних рынков

Постоянное увеличение влияния факторов внешней среды в информационном обществе, таких как технологическое развитие и технические прогресс, глобализация и процессы экономической интеграции, прямо влияет на внутреннюю среду организации и требует переосмысления процессов управления. Согласно М. Уитли, иерархичные структуры неэластичны по отношению к таким изменениям, и современные экономические реалии требуют построения органических организационных структур, состоящих из множества малых предприятий способных адаптироваться к локальным изменениям с большей легкостью, создавая организации типа «снизу-вверх».⁴⁷

У. Хэлал отмечает, что: «сознание этой данности привело к обширным реорганизациям в крупнейших компаниях в 1990-ых годах, так как глобальные конкурентные механизмы требовали уменьшения издержек и повышения инновационной активности, а новые информационные системы автоматизировали многие рутинные процессы. Это дало возможность высшему менеджменту элиминировать некоторые уровни управления, тем самым переходя на более плоские организационные структуры. Данный период характеризуют появление большого числа сетевых организаций, образование стратегических альянсов и вертикальная интеграция, а концепция реинжиниринга интегрировала бизнес-процессы в саморегулируемых подразделениях, которые способны лучше обслуживать конечного потребителя».⁴⁸

⁴⁷ См. Margaret Wheatley «Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe» // Berrett-Koehler Publishers 1992, pp. 19-20.

⁴⁸ Halal, W. E. «From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management» // Academy of Management Executive, 8, 1994, p. 71.

Альтернативой этому подходу является концепция внутренних рынков (используются также варианты “организационные рынки”, “внутрикорпоративные рынки”), которая предполагает перенесения рыночных механизмов во внутреннюю среду организации. Несмотря на то, что признаки проявления рыночных механизмов проявлялись в той или иной степени в фирмах и до этого, и некоторые аспекты данного вопроса рассматривались видными западными исследователями,⁴⁹ концепция внутренних рынков была окончательно сформулирована в работе Уильяма Хэлала “От иерархии к рынку: внутренние рынки как новый фундамент менеджмента”. В своей работе У. Хэлаал подчеркивал: “Подобно тому, как посткоммунистический блок принимает рынки, так и корпорации переходят на рыночные системы. Это знаменуется сегодняшним ростом использования внутренних предпринимателей, внутренних клиентов и других внутренних эквивалентов рынков”.⁵⁰

Дж. Биркиншоу так описывает преимущества использования внутренних рынков: “Логика такого рода договоренностей является довольно убедительной. Если автомобильный производитель вынужден покупать двигатели от неэффективного внутреннего поставщика, а не от мирового лидера в двигателях, автомобили, которые он будет производить, не будут конкурентоспособными на рынке. Можно утверждать, разумнее дать производителю возможность покупать двигатели извне. Это гарантирует, что автомобили, которые он производит, будут иметь лучшие двигатели, и, более того, это дает стимул внутреннему производителю двигателей поддерживать свою продукцию конкурентоспособной”.⁵¹

Менеджер подразделения становится предпринимателем, роль которого заключается в том, чтобы искать «доселе незаметные возможности» на внутреннем рынке и действовать на них. При этом вспомогательный менеджер помогает устранять неэффективность внутреннего рынка и, таким образом, постепенно подталкивает его к равновесию. Конечно, вспомогательный менеджер все еще выполняет свою «мандатную» работу, например, продавая продукцию фирмы на местном рынке. По словам И.

⁴⁹ См. J. Forrester «A New Corporate Design, *Industrial Management Review*» // 7-1 Fall 1965, pp. 5-17 и R. Ackoff, «Creating the Corporate Future» // New York, NY: Wiley, 1985, pp. 7-13.

⁵⁰ Halal, W. E. «From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management» // *Academy of Management Executive*, 8, 1994, p. 74.

⁵¹ Birkinshaw, J. «Corporate entrepreneurship in network organizations: how subsidiary initiative drives internal market efficiency» // *European Management Journal* Vol 16 No 3 June 1998, p. 357.

Кирзнера⁵², эта работа выполняется наряду с предпринимательской работой. Другими словами, каждый человек имеет скрытую двойственную роль: менеджер и предприниматель.

Согласно концепции внутренних рынков, рыночные механизмы внутри организации, являются эволюционной формой организационной структуры в информационном обществе, которые постепенно заменят иерархические структуры актуальные в индустриальном обществе и матричные структуры, используемые во второй половине прошлого века.

В рамках концепции были выдвинуты и раскрыты три основных «принципа», характерные для компаний с внутренними рынками и необходимые для создания рыночной структуры в организации.

Трансформирование структурных подразделений во внутренние предприятия. Логика концепции внутренних рынков рассматривает структурные единицы организации как своеобразные «внутренние предприятия». Это подразумевает реорганизацию существующих подразделений таким образом, чтобы обеспечить им возможность продавать товары и оказывать услуги как внутренним, так и внешним потребителям.⁵³

Структурные подразделения таким образом берут на себя ответственность контроля своей деятельности и получают автономию операционной деятельности. У этих подразделений есть свой собственный продукт, клиенты и конкуренты. Они могут продавать другим подразделениям в рамках одной корпорации, конкурировать друг с другом за одну и ту же клиентуру и даже заключать соглашения с внешними независимыми предприятиями.

Рассмотрим некоторые примеры рыночных отношений внутри организации, которые довольно часто встречаются на практике⁵⁴:

- Производственное подразделение может приобретать комплектующие у внешних поставщиков, если предложение внутреннего поставщика не является конкурентоспособным;
- Два или более подразделения в многонациональной фирме создают конкурирующие продукты;

⁵² Kirzner, I. «Competition and Entrepreneurship» // University of Chicago Press, Chicago, 1973, pp. 34-49.

⁵³ См. Halal, W. E. «From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management» // Academy of Management Executive, 8, 1994, pp. 72-74.

⁵⁴ Birkinshaw, J. «Corporate entrepreneurship in network organizations: how subsidiary initiative drives internal market efficiency» // European Management Journal Vol 16 No 3 June 1998, p. 357.

- Отдел продаж может выбрать продажу продукции конкурента, если не считает конкурентоспособной продукцию, предлагаемую его собственными производственными подразделениями;
- Исследовательские подразделения должны «продавать» свои услуги различным подразделениям, параллельно выполнению стратегического проекта.

Данное распределение контроля и автономии принятия решений, преследует достижения двух основных конкурентных преимуществ:

- Подотчётность каждого отдельного подразделения организации за результаты своей деятельности;
- Поощрение предпринимательской деятельности подразделений.

Таким образом, организация переходит от иерархической структуры к сетевой организации со свойственной ей гетерархией, адаптивностью к внешним изменениям и автономией подразделений, однако взаимосвязанные между собой единой экономической инфраструктурой.⁵⁵

Авторы концепции так комментируют данный принцип: «Удовлетворенность клиентов, качество продукции и другие показатели эффективности должны использоваться для обеспечения реалистичного баланса, который позволит избежать чрезмерного концентрирования на краткосрочной прибыли. Менеджеры привлекаются к ответственности путем использования поощрительной оплаты, планов акций, бюджетных ассигнований, или прямого увольнения. Подход заключается в том, чтобы рассматривать каждое подразделение как небольшую отдельную компанию, свободно распределяющую собственные ресурсы, одновременно интегрированную в корпоративную структуру. Исходя из этого, важно дать возможность подразделениям свободно вести деловые операции как внутри, так и за пределами организации».⁵⁶

Создание экономической инфраструктуры. В том случае, если структурные подразделения получают операционную независимость, менеджмент институционального уровня должен направить свои усилия на создание необходимых условий для координации и поддержки предпринимательской деятельности подразделений.⁵⁷ Это подразумевает фокусирование высшего менеджмента на процессах управления, которые

⁵⁵ См. Hedlund, G. «The Hypermodern Corporations – A Heterarchy?» // Human Resource Management, 1986, pp. 9-35.

⁵⁶ Halal, W. E., Geranmayeh, A., and Pourdehnad, J., «Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise inside your Organization» // New York: Wiley, 1993, p. 18.

⁵⁷ Halal, W. «From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management» // Academy of Management Executive, 8, 1994, pp. 75-77.

обеспечат внедрение рыночных механизмов и стимулов в процесс принятия решений менеджмента подразделений:

- *Выявление системы оценки деятельности подразделений* для осуществления стратегического контроля и корректировки несоответствий.
- *Построение эффективной системы коммуникации*, обеспечивающей обратную связь и взаимодействие между подразделениями.
- *Разработка и внедрение релевантной политики ценообразования* с использованием методов бюджетирования и методов трансфертного ценообразования для стимулирования бизнес инициатив подразделений и оптимального расчета их финансовых показателей.
- *Адаптация корпоративной культуры и организационного предпринимательского стиля* как инструментов внешнего и внутреннего маркетинга, корпоративного брэндинга, а также для минимизации корпоративных репутационных рисков.

Состояние и воздействие составляющих данной организационной инфраструктуры, в процессе, должно быть регулируемо, на основании контроля качества, выявление слабостей, отрицательных рыночных проявлений и т.д., и в дальнейшем скорректировано для повышения эффективности деятельности подразделений.

Эффективность различных аспектов данной инфраструктуры определяет способность компании к переходу на рыночную структуру, однако, выявляет необходимость в проектировании комплексных интерактивных информационных систем в организации. Проблемы информационной асимметрии оказывают серьезное влияние в рыночной экономике и, несмотря на меньшие размеры, развитие корпоративного программного обеспечения и других разработок в сфере информационных технологий, также могут быть угрозой построения эффективной системы организационных рынков.⁵⁸

Руководство внутренним взаимодействием. При автономии структурных подразделений компании естественным образом возникает вопрос о роли высшего руководства и в его необходимость вообще. Однако, в рамках концепции внутренних рынков подразделения не рассматриваются как конкурирующие компании, а скорее, как кооперирующие коалиционные образования.⁵⁹ И именно высший менеджмент должен

⁵⁸ Zenger, T. & Hesterly, W. S. «The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Unit» // *Organizational Science*, 8, 1997, pp. 209-222.

⁵⁹ Halal, W. «From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management» // *Academy of Management Executive*, 8, 1994, p. 77.

регулировать деятельность подразделений для достижения эффекта синергии и таким образом, чтобы деструктивные рыночные силы не воздействовали на организацию, выявлять возможные угрозы для подразделений и возможность повышенной и агрессивной конкуренции, разрабатывать механизмы повышения конкурентоспособности подразделений, поощрять их предпринимательскую деятельность, осуществлять стратегический контроль и использовать различные формы рекомендаций для построения продуктивной рыночной системы в рамках организации.

Данные принципы можно выразить как некоторого рода рекомендации, направленные на построение внутренних рынков. Можно заметить, что, по большому счету, они представляют проблематику внутрифирменного управления в контексте поддержания внутрифирменного взаимодействия, реорганизационных процессов и экономического стимулирования подразделений.

Концепция имеет очевидные преимущества, однако считается, что перенесение рыночных механизмов внутрь организации не может быть эффективным при отсутствии какого-либо корпоративного регулирования. Некоторые авторы предлагают использование так называемой “гибридной модели”, при которой высший менеджмент организации будет играть роль корпоративного правительства в организации с рыночной экономикой, путем создания центров регулирования конфликтов, создания совместных проектов и разработки единой системы оценки деятельности с подробным регламентированием операций.⁶⁰ Таким образом, появляется возможность минимизировать транзакционные издержки характерные рыночной экономике.

Существует определенная критика относительно концепции внутренних рынков, которая заключается в том, что в литературе есть немало доказательств того, что фирмы и рынки представляют собой различные способы управления, и, следовательно, структура «внутреннего рынка» имеет ограниченную полезность.⁶¹ Приводятся примеры того, что использование механизмов цен в фирмах и на рынках качественно отличается. Так Ф. Хайек отмечал, что механизм цен работает путем включения «знания о конкретных обстоятельствах времени и места», а для необходимо наличие большого количества покупателей и продавцов.⁶² Очень немногие системы трансфертного ценообразования фактически используют любую форму автономии обмена. Две наиболее

⁶⁰ См. Zenger T. & Hesterly W. S. «The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Unit» // *Organizational Science*, 8, 1997, p. 220.

⁶¹ См. Lingblad M. & Birkinshaw J. «An evolutionary theory of intra-organizational competition» // *Academy of Management Annual Meeting*, Washington, 2000, p. 7.

⁶² Hayek, F. A. «The Use of Knowledge in Society» // *American Economic Review*, 1945, p. 26.

распространенные альтернативы, предусмотренные на основе затрат и основанные на мандате на рынке, используют «цены» для целей иерархической координации. Цены устанавливаются в соответствии с некоторым административным правилом и, следовательно, не отражают конкретные распределенные знания. Более того, иерархия всегда может отменить использование любого ценового механизма внутри фирмы. Таким образом, использование ценового механизма внутри организаций часто является скрытой иерархией. Связанная с идеей внутреннего рынка проблема связана с тем, что, моделируя фирмы с рыночными механизмами, сущность фирмы может быть потеряна.⁶³

Существуют и другие опасения и в отношении внутреннего рынка. Очевидная проблема заключается в том, что внутренние рынки создают конкуренцию между подразделениями и, таким образом, препятствуют развитию сотрудничества и совместного использования ресурсов. Факт того, что согласно концепции подразделения, также могут осуществлять внешнюю торговлю, осложняет разработку корпоративных регламентов по этому счету.

Вторая проблема заключается в том, что внутренние рынки заставляют менеджеров сосредоточить все свои усилия на вопросах кооперирования с другими подразделениями и внутренних переговоров, а не на добавлении ценности для конечного потребителя. Внутренние предприятия должны балансировать на грани между созданием устойчивого конкурентного преимущества и приверженностью корпоративной стратегии и согласованности деятельности с другими подразделениями. Согласно Дж. Биркиншоу «задача, как всегда, состоит в том, чтобы создать организацию, которая получает максимальные выгоды от внутренней конкуренции, избегая при этом наихудших издержек. Это предполагает создание системы, которая побуждает людей делиться идеями и сотрудничать, но в то же время конкурировать друг с другом».⁶⁴

Наиболее актуальной проблемой является создание оптимальных внутрифирменных ценовых механизмов, то есть оптимальной модели трансфертного ценообразования, отражающих рыночные реалии и тенденции, но при этом не противоречащие корпоративным целям. Данная проблема требует тщательной обработки рыночной информации и проведения ряда маркетинговых исследований для выявления справедливой цены. Развитие информационных систем и методологии трансфертного

⁶³ Baker, G., Gibbons R., & Murphy, K. J. «Informal Authority in Organizations» // Journal of Law, Economics and Organization, 2000, p. 15.

⁶⁴ Birkinshaw, J. «Corporate entrepreneurship in network organizations: how subsidiary initiative drives internal market efficiency» // European Management Journal Vol 16 No 3 June 1998, p. 357.

ценообразования позволяют разрешить данную проблему, однако постоянное развитие организации и активная предпринимательская деятельность подразделений при внутренних рынках требуют разработки адаптивной стратегии трансфертного ценообразования.

Несмотря на воздействие факторов глобализации, информационной революции, развитие коммуникационных систем и образование сложных корпоративных структур (конгломераты, холдинги, мультидивизиональные структуры) большинство компаний до сих пор используют иерархию как модель управления с крайне ограниченным использованием инструментов концепции внутренних рынков. Данный факт довольно часто подвергается критике, исходя из того, что некоторые корпорации по своему объёму превосходят национальные экономики.⁶⁵

Существует иная точка зрения, согласно которой транснациональные компании и диверсифицированные холдинги перешли именно на рыночные механизмы внутрифирменного взаимодействия.⁶⁶ На современном этапе многие транснациональные компании по большому счету не имеют иного выбора из-за децентрализации власти и усилившегося регулирования процессов трансфертного ценообразования в рамках рекомендаций ОЭСР против размывания налоговой базы и вывода прибыли. Профессор Гарвардской бизнес школы М. Десаи так комментирует это явление: «Многонациональные фирмы характеризуются как сети автономных филиалов, распространенных по странам и в настоящее время представляют собой глобально интегрированные производственные системы, обслуживающие клиентов во всем мире. Эти изменения проявляются в растущем значении внутрифирменных торговых и финансовых потоков для этих фирм».⁶⁷

Развитие внутрифирменных отношений существенным образом отображается в деятельности транснациональных корпораций. Переход на дивизиональную структуру управления выявил новые формы внутрифирменного управления, определение новых видов подразделений и развитие внутренних рынков корпораций.

Транснациональные корпорации осуществляют различную деятельность по отношению к своим подразделениям, и данные операции не являются симметричными. Комплексная стратегия транснациональных корпораций должна учитывать не только

⁶⁵ См. Global Justice Now Report «Reining in corporations». - <http://www.globaljustice.org.uk>.

⁶⁶ См. D. Cerrato «The multinational enterprise as an internal market system» // *International Business Review* Volume 15, Issue 3, June 2006, p. 257.

⁶⁷ Hines, J.R., Jr., M. A. Desai and C. F. Foley, co-authors «The Internal Markets of Multinational Firms» // *Surv. Current Bus.* 87, no. 3 2007. p. 42.

проектирование различных систем управления для контроля “сверху-вниз” подразделениями, но и обращать внимание на контроль, осуществляемый подразделениями “снизу-вверх”. Этот вопрос связан с важностью определения различных вспомогательных ролей и их влияния на уровень и тип контроля в корпорации. Появление структур с множеством и разнообразием центров ответственности стимулирует внутрифирменные потоки не только из штаб-квартиры в дочерние компании и наоборот, но также взаимодействие между подразделениями и дочерними компаниями.⁶⁸

Транснациональные компании сочетают глобальную эффективность (например, использование экономии за счет масштаба) с локальной стратегией подразделений (корректировка продуктов и процессов на местных рынках). Это возможно только в том случае, если высшее руководство способно собрать и обработать релевантную информацию с различных рынков и использовать ее на мировой арене. Данный подход в первую очередь подразумевает усиления влияния подразделений на принятие решений стратегического характера.

Роль подразделений зависит от уровня стратегической интеграции операций в разных странах. Стратегическая интеграция связана с экономическими, технологическими и конкурентными условиями деятельности фирмы, в то время как локальная стратегия подразделений считается с многообразием рыночных условий, а также со спецификами социальной среды и политических систем.⁶⁹ Существует необходимость как для реагирования на локальные изменения, так и для корпоративной интеграции, которая создает сложности для внутрифирменного управления.

Характеризуя подразделения и дочерние компании транснациональных корпораций, можно разделить их на три группы в зависимости от уровня корпоративной интеграции и степени их локальной автономности⁷⁰:

- Рецептивные подразделения, которые являются проводниками корпоративных операций и, как правило, выполняют лишь небольшую часть деятельности (например, оптовая и розничная продажа);

⁶⁸ См. Martinez, J. I., & Jarillo, C. «Coordination Demands of international strategies» // Journal of International Business Studies, 22(3), 1991, p. 431.

⁶⁹ См. Doz, Y., Prahalad, C. K. «Patterns of strategic control within multinational corporations» // Journal of International Business Studies, 15(2). 1984, p. 60.

⁷⁰ См. Martinez, J. I., & Jarillo, C. «Coordination Demands of international strategies» // Journal of International Business Studies, 22(3), 1991 p. 436.

- Автономные подразделения, которые в высокой степени ориентированы на потребности локального рынка и обычно выполняют многие виды деятельности независимо от корпоративного менеджмента;
- Активные подразделения, сочетающие высокую локализацию одновременно с корпоративной интеграцией, играют важную роль в корпоративной сети и воздействуют на принятие стратегических решений.

Транснациональные корпорации настраивают свою международную стратегию на основе деятельности по созданию ценности. Объем цепочки создания стоимости отражает фокус принятия решений об основных и вспомогательных функциях, выполняемых подразделениями: стратегическое планирование, установление стандартов деятельности, производство, контроль качества, НИОКР, маркетинг и продажи.

Более широкая область цепочки создания ценности подразумевает, что подразделение или дочерняя компания имеет определенную обособленную роль и, вероятно, более автономно по отношению к различным функциональным воздействиям и, следовательно, испытывает более низкую зависимость от сети транснациональной корпорации. Вспомогательные функции, в свою очередь определяют уровень и портфель механизмов формального контроля.⁷¹

В случае с рецептивным подразделением корпоративный менеджмент более активно использует формальные или явные механизмы контроля. Активное подразделение участвует в развитии корпоративной сети и развивать многосторонние внутрифирменные отношения, что подразумевает более активное использование неформальных и неявных механизмов координации. Автономные подразделения требуют значительной свободы от корпоративного менеджмента, чтобы иметь возможность распознавать и реагировать на требования своей ниши или местного рынка. Предыдущие исследования подтверждают, что в этом случае контроль не должен быть обширным, чтобы не препятствовать развитию такого рода подразделения или дочерней компании, таким образом, они будут подвергаться более низкому уровню общей координации управления, чем рецептивные и активные подразделения.

Исследование Дж. Мартинеса и Дж. Ярильо⁷² показывает, что рецептивные подразделения подвержены строгому контролю. Они рассматриваются как расширение

⁷¹ См. Harzing, A.W. K. «Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms» // Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Limited, 1999, p.294.

⁷² См. Martinez, J. I., & Jarillo, C. «Coordination Demands of international strategies» // Journal of International Business Studies, 22(3), 1991, pp. 429-444.

корпорации и полностью зависят от нее, как стратегически, так и оперативно. В этом случае можно ожидать большей степени формального контроля, а также интенсивного использования механизмов координации (планирование, официальные встречи).

Существенную роль в развитии внутрифирменных отношений сыграло появление группы нового вида подразделений, которым характерно воздействие на корпоративные решения и многосторонняя кооперация как с высшим менеджментом, так и с другими подразделениями.⁷³ Транснациональные корпорации развиваются по направлению горизонтальной структуры, где роль подразделений и дочерних компаний переходит от вспомогательной до стратегически значимой. В этой ситуации значимое развитие также было отмечено в применении механизмов контроля и координации.

Транснациональные корпорации в целом имеют различные цели при расширении на развивающиеся рынки. Концепция измерения эффективности в интернационализации часто обсуждалась и критиковалась в рамках теории управления.⁷⁴ С точки зрения бухгалтерского учета утверждается, что высший менеджмент увеличивает интенсивность механизмов управленческого контроля и регулирования после ухудшения показателей, чтобы скорректировать отклонения от запланированной стратегии и операций.⁷⁵ С другой стороны, усиление системы управленческого контроля обеспечивает достижение запланированных целей и задач.⁷⁶ Эти два направления в научных исследованиях делают объяснение взаимосвязи между системами управленческого контроля и производительностью подразделений чрезвычайно сложным, в том числе из-за затруднений в оценке роли механизмов управленческого контроля.

Однако, необходимо отметить, что данная характеристика довольно редко встречается у других интегрированных структур. Иерархические, матричные и дивизиональные структуры, основанные на «командной экономике» до сих пор являются наиболее популярными типами организационного проектирования, с редкими элементами корпоративного предпринимательства, из-за сложности и долгосрочности реорганизации,

⁷³ См. Birkinshaw, J. M., Morrison A. J. «Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational structure» // *Journal of International Business Studies*, 26(4), 1995, pp. 729-753.

⁷⁴ См. Epstein, M. J., & Roy, M. J. «Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers» // *Long Range Planning*, 34(5), 2001, pp. 585-604.

⁷⁵ См. например: Anthony, R. N., Govindarajan, V. «Management Control Systems» // New York, McGraw-Hill, 2001, 768 p.

⁷⁶ См. Harzing, A.W. K. «Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms» // Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Limited, 1999, pp. 389-390.

потенциальных транзакционных издержек и специфики стиля руководства в организации.⁷⁷

Несмотря на это концепция оказала значимое влияние на внутрифирменное управление. Такие явления как автономия подразделений, внутренний маркетинг, осуществления экономической деятельности как внутри, так и вне корпорации и корпоративное предпринимательство довольно часто встречаются на практике и не только на уровне транснациональных корпораций, но даже в относительно малых горизонтально и вертикально интегрированных структурах.

Несмотря на то, что экономика РА все еще находится в переходном периоде, процессы корпоратизации и формирование интегрированных структур в РА начались уже в конце 1990-ых годов, а глобализация и интеграционные процессы (вступление РА в ЕАЭС, выход транснациональных корпораций на армянский рынок, имплементация рекомендаций ОЭСР и др.) оказали существенное влияние на внедрение современных концепций менеджмента в целом и внутрифирменного управления в частности в корпоративных структурах РА.

Вышеназванные факторы воздействуют на формирование сложных организационных структур и внедрения некоторых механизмов концепции внутренних рынков, тем самым определяя проблематику внутрифирменного управления в армянских организациях. В современных экономических условиях армянские компании должны быть конкурентоспособны не только в рамках экономики РА, и повышение внутрифирменной эффективности является ключевым инструментом достижения конкурентного преимущества.

Исходя из этого крайне важно проанализировать теоретические предпосылки и практические аспекты основных инструментов внутрифирменного управления в современных организациях.

1.3 Системная характеристика инструментов внутрифирменного управления

Эффективное взаимодействие подразделений корпорации требует оптимального использования инструментов внутрифирменного управления, направленных на обеспечение высоких показателей подразделений и завоевание конкурентной позиции на рынке при интеграции с корпоративной стратегией. Под управленческо-экономическими инструментами подразумевают способы и средства регулирования управленческих и

⁷⁷ См. Lingblad M. & Birkinshaw J. «An evolutionary theory of intra-organizational competition» // Academy of Management Annual Meeting, Washington, 2000, pp. 7-8.

экономических процессов и отношений.⁷⁸ Под инструментами внутрифирменного управления в данной работе подразумеваются механизмы и алгоритмы управления, используемые корпоративным менеджментом для согласованности и повышения эффективности деятельности структурных подразделений.



Рис. 1.3 Инструменты внутрифирменного управления

Источник: составлено автором

Характер инструментов определяет их методология и направленность в рамках повышения внутрифирменной эффективности, так одни инструменты применяются для достижения кооперации между подразделениями, другие для повышения мотивации менеджеров подразделений, а третьи для стимулирования экономического роста подразделений. Таким образом можно разделить инструментарий внутрифирменного управления на три условные группы, согласно целям их использования и характеру воздействия на подразделения: 1) организационно-административные, 2) социально-психологические инструменты и 3) экономические инструменты внутрифирменного управления.

⁷⁸ Райзберг, Б. А. «Современный экономический словарь» / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 5-е изд., перераб. и доп. // М.: ИНФРА-М, 2007, стр. 495.

Безусловно, данное разделение несет условный характер, так как некоторые инструменты внутрифирменного управления оказывают прямое воздействие на один аспект внутренней среды и косвенное на другой, так, например, корпоративная культура в том числе воздействует на административные и экономические аспекты внутренней среды.⁷⁹ Однако, в целях сравнительного анализа целесообразно разделение данных инструментов для степени их прямого и косвенного воздействия на внутрифирменные отношения. Ключевыми административно-организационными инструментами внутрифирменного управления являются механизмы контроля и координации подразделений.

Широкое определение контроля охватывает любые действия, направленные на целевое направленное влияние на элементы организации.⁸⁰ Интенсивность контроля выражается централизацией или децентрализацией процессов принятия решений, частотой отчетности, стандартизацией внутрифирменных процедур и операций, уровнем формализации внутрифирменных отношений.

Внутрифирменное управление подчеркивает важность функции контроля в отношениях между корпорацией (высшим руководством, головной компанией) и структурными подразделениями (дочерними компаниями, филиалами), а также концентрируется на оценках стандартов и планов. «Контрольная» взаимосвязь - это формальные, иерархические несбалансированные отношения между корпорацией и подразделениями, регулирующие деятельность в соответствии с ожиданиями штаб-квартиры. Такие отношения в основном имеют безличный характер: подразделения должны ссылаться на документ или нормативный акт вместо того, чтобы искать личные контакты с корпоративным руководством.⁸¹ Если эти документы или правила регламентируются в письменной форме и /или имеют официальный характер (включая штампы, подписи и т. д.), то мы говорим о формальном аспекте координации и контроля.⁸² Некоторые компании применяют унифицированные формы отчетов на глобальном уровне включая все подразделения дочерние компании, что предполагает их

⁷⁹ См. Ravasi, D., Schultz, M. «Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture» // *Academy of Management Journal*. 49 (3), 2006, pp. 433–458.

⁸⁰ См. Anthony R.N., Dearden J. «Management Control Systems» // New York, McGraw-Hill, 2001, p. 235.

⁸¹ См. Harzing, A.W. K. «Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms» // Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Limited, 1999, p. 329.

⁸² См. Nobel, R., & Birkinshaw, J. «Innovation in multinational corporations: Control and communication patterns in international R&D operations» // *Strategic Management Journal*, 19, 1998 pp. 479-496.

стандартизацию. Частота и разнообразие отчетов используются для измерения достигнутого результата и, помимо прочего, является объектом проверки внешними заинтересованными сторонами (например, налоговыми органами).⁸³ Формализация на глобальном уровне затрудняет определение того обрабатывается ли информация, содержащаяся в отчетах. Тем самым уровень формализации, частота и разнообразие корпоративной отчетности являются переменными функции контроля в рамках внутрифирменного управления.

Функция координации в контексте внутрифирменного управления относительно более гибкая и направлена на установление согласованных действий между функциональной деятельностью и на оценку взаимодействий между членами организации. Координация деятельности носит в основном социальный характер и охватывает социальные контакты, наблюдение, совместные действия и применяет в основном коммуникативные механизмы. Можно классифицировать координационные действия по структурным и функциональным направлениям в организации. На структурном уровне мера социальных контактов между различными отделами может быть определена частотой контактов между руководителями нескольких отделов в компании.⁸⁴ Измерение координационных действий на функциональном уровне может быть определено частотой контактов между подразделениями и общими вспомогательными службами. Д. Крей использовал измерение структурных и функциональных связей в исследовании по интеграции французских и британских филиалов транснациональных корпораций США.⁸⁵

По мнению Дж. Мартинеса и Дж. Ярильо, в условиях усиления международной конкуренции чистые структурные и формальные механизмы не отвечают различным стратегическим требованиям глобальной и локальной стратегий, ввиду различий в интерпретации, а также отраслевых и региональных специфик.⁸⁶ В условиях усиленного влияния внешней среды возникает необходимость в большей гибкости внутрифирменного управления многонациональными корпорациями. Поэтому существующие структурные и

⁸³ См. Cray, D. «Control and coordination in multinational corporations» // *Journal of International Business Studies*, 15(2), 1984, p. 90.

⁸⁴ См. Bremmers, H. J., Omta, S. W. F., & Smit, M. «Managing environmental information flows in food and agribusiness chains: a study on the relationship between ICT development and environmental performance» // Wageningen, Wageningen University, 2003, p. 24.

⁸⁵ См. Cray, D. «Control and coordination in multinational corporations» // *Journal of International Business Studies*, 15(2), 1984, p. 95.

⁸⁶ См. Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. «The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations» // *Journal of International Business Studies*, 20(3), 1989, p. 493.

формальные управленческие устройства распространяются на новые межведомственные, неформальные и другие механизмы. Например, микроструктурные механизмы (устройства связи или латеральные отношения) перечеркивают формальные линии макроструктуры - команды, целевые группы, комитеты, индивидуальные интеграторы и интеграционные отделы, неформальные каналы связи, неформальные отношения между менеджерами высшего и среднего уровней.⁸⁷

Представленные отрицательные факторы использования формальных и унифицированных механизмов контроля и координации требуют от корпорации переосмысления внутрифирменных отношений и имплементации относительно мягких, но в тоже время рационализированных, инструментов контроля и координации подразделений.

Несмотря на наличие элементов контроля, не вся координация - это контроль, поскольку не все скоординированные действия ограничивают поведенческие альтернативы объекта управления. Иначе говоря, элемент принуждения в координации иногда лишь подразумевается. Согласно Р. Энтони, в контексте внутрифирменного управления, координация устанавливает согласованные действия между функциональной деятельностью или организационными подразделениями с целью интернализации процессов и операций.⁸⁸ В рамках данной работы координация включает: инструктирование и консультации руководителей подразделений, а также особенности коммуникационных процессов.

Подразделения передовых транснациональных корпораций участвуют на всех уровнях в обсуждениях, а также получают постоянные консультации и рекомендации от высшего руководства, общих корпоративных служб и других подразделений касательно стратегических и операционных вопросов.

Современные экономические реалии требуют развития коммуникационных механизмов и информационного программного обеспечения, необходимого для поддержания взаимоотношений на больших расстояниях в режиме реального времени. Так необходимая аппаратура и программное обеспечение внедряются в подразделениях транснациональных корпораций на этапе их выхода на рынок. Исходя из относительно развитой отрасли информационных технологий в РА, тоже самое можно сказать и об армянских корпоративных структурах.

⁸⁷ См. Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. «The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations» // Journal of International Business Studies, 20(3), 1989, p. 493.

⁸⁸ См. Там же.

В широком смысле, корпоративная культура представляет из себя коллективные ценности, убеждения и принципы членов организации и является производной таких факторов, как история, продукт, рынок, технология, стратегия, тип сотрудников, стиль управления и национальная культура. Корпоративная культура включает в себя миссию организации, ценности, нормы, символы, убеждения и обычаи.⁸⁹ Термин «корпоративная культура» использовался уже в менеджменте, теории организации и социологии уже в начале 80-ых годов прошлого века: одной из первых на важность культуры для организационного анализа и пересечения теории культуры и теории организации указала профессор Университета Массачусетса Линда Смирчич в своей работе «Концепции культуры и организационный анализ».⁹⁰ Связанная с ним концепция организационного климата возникла в 1960-х и 70-х годах, и теперь эти термины несколько перекрываются.⁹¹

Р. Дафт определяет корпоративную культуру как “набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации”⁹².

Если корпоративная культура рассматривается как нечто, характеризующее организацию, ее можно манипулировать и изменять в зависимости от руководства и членов организации. Таким образом, она рассматривается как внутренняя переменная организации, так и как стратегический инструмент.

С данной точки зрения, она путем имплементации и адаптации в подразделениях ценности, нормы, этику и политику осуществляет следующие основные социальные функции:

- Идентификационная функция – определение идентичности организации и внутрифирменных отношений;
- Когнитивная функция – определение ценностей, норм и политики организации, и их воздействие на ее менеджеров и сотрудников;
- Стимулирующая функция – определение «героев», «традиций» и «девизов» организации воздействующих на мотивацию менеджеров и сотрудников.

⁸⁹ См. Needle, D. «Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment» // Routledge, Chapman & Hall, Incorporated, 1990, p. 23.

⁹⁰ См. L Smircich «Concepts of Culture and Organizational Analysis» // Administrative Science Quarterly, Volume: 28, Issue: 3, Publisher: JSTOR, 1983, pp. 339-358.

⁹¹ См. Halpin, A. W., & Croft, D. B. «The organizational climate of schools» // Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago, 1963, pp. 212-218.

⁹² См. Дафт Р. «Менеджмент» 6-е изд. / Пер. с англ. // СПб.: Питер, 2006, стр. 125.

Безусловно, довольно много факторов воздействует на удачную имплементацию корпоративной культуры в новой национальной культуре, однако данный инструмент крайне часто считается основным регулятором корпоративных отношений, имеет нацеленность на создание условий для лояльности ее сотрудников и поддерживает корпоративную интеграцию.

Данные функции отчетливо проявляются в деятельности передовых транснациональных корпораций, которые используют корпоративную культуру как инструмент внутрифирменного управления при создании новой заграничной дочерней компании или подразделения. Их эффективное использование требует развитости и четкой определенности организационной культуры, а также ее роли в общей системе менеджмента.

Следующим инструментом, рассмотренным при анализе, являются стили руководства, под которыми понимаются концептуальные способности руководителя применять гибкость в суждении, его инновационные взгляды, межличностный такт и знание области, которая включает в себя тактические и технические знания, а также культурную и геополитическую осведомленность.⁹³ В рамках данной работы, была использована классификация стилей руководства, предложенная К. Левином⁹⁴ и ее дальнейшие дополнения⁹⁵:

Авторитарный стиль - данному стилю характерно создание четких профессиональных отношений, а прямые приказы и непосредственный надзор, являются ключевым составляющими в поддержании успешной рабочей среды и последовательности действий.

Патерналистический стиль, несмотря на первоочередную ориентированность на достижение результата, также подразумевает ориентированность на рабочих и на достижение их полного доверия и лояльности. Ожидается, что в данном случае работники будут больше привержены руководителю и будут более предрасположены к совместной работе и прочным рабочим взаимоотношениям.

⁹³ См. Conger, J., A., Kanungo, R., N. «Charismatic leadership in organizations» // Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, pp. 82-93.

⁹⁴ См. Lewin, K.; Lippitt, R., White, R.K. «Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates» // Journal of Social Psychology. 10, 1939, pp. 271-301.

⁹⁵ См. Goleman D. «Leadership that Gets Results» // Harvard Business Review, 2000, pp. 13-18.

Демократическому стилю характерно разделение полномочий по принятию решений с подчиненными, при этом поощряя интересы членов группы и практикуя социальное равенство.

Либеральный стиль, где все права и полномочия по принятию решений полностью отданы работникам, для достижения самоуправления в группе.

Транзакционный стиль фокусируется на мотивации подчиненных через систему вознаграждений и наказаний. В данном случае руководители сосредоточены на повышении эффективности установленных порядков и процедур. Они больше озабочены соблюдением существующих правил, чем с внесением изменений в организацию.

Трансформационный стиль преследующий цель работать над изменением или преобразованием потребностей сотрудников и преобразованием их мотивов и отношения к достижению цели. Здесь важны следующие качества руководителя: харизма, индивидуальный подход и поощрение креативности и инициативности сотрудников.

Стили руководства внедряются во внутрифирменное управление корпоративным менеджментом в виде определенных рекомендаций и политики корпорации. Несмотря на многообразие и субъективность в использовании того или иного стиля, возможно сделать определенные выводы на основе общих тенденций.

Так подразделения передовых транснациональных корпораций характерны преимущественно трансформационный и демократический стиль, относительно реже встречаются патерналистический и транзакционный стили, а также элементы авторитарного и либерального стиля.

Не менее важным инструментом внутрифирменного управления является управление знаниями, представляющее собой совокупность процессов, направленных на обучение и развитие менеджеров и других сотрудников организации. Данный инструмент является довольно серьезным мотивационным стимулом и создает условия для лояльности и инициативности членов организации.

Подразделения передовых транснациональных корпораций имеют возможность использования внутренних баз данных и систем обучения (в зарубежной литературе распространен термин внутренняя академия (англ. internal academy)), а также выделяют определенное время и финансирование внешнего обучения

сотрудников (получение профессиональных сертификаций, магистерской степени, участие в конференциях и т.д.).

Среди экономических инструментов необходимо выделить внутренний маркетинг, бюджетирование и механизм трансфертного ценообразования.

М. Брун определяет внутренний маркетинг как «систематическую оптимизацию внутрифирменных процессов средствами маркетингового и кадрового менеджмента, ведущую к превращению маркетинга в философию предприятия благодаря последовательной и одновременной ориентации на клиента и персонал».⁹⁶ С развитием концепции внутренних рынков растет роль данного инструмента внутрифирменного управления.

Особенностью транснациональных корпораций является то, что внутренний маркетинг действует на двух уровнях: внутренний маркетинг, ориентированный на сотрудников и ориентированный на подразделения и дочерние компании. Здесь превалирует ориентация на потребности сотрудников, периодически проводятся внутрифирменные маркетинговые исследования и обрабатываются новые методы для поддержания мотивации членов корпорации.

Бюджетирование помогает в планировании фактических операций, заставляя менеджеров учитывать, как могут измениться условия, и какие шаги следует предпринять, побуждая менеджеров подразделений рассматривать проблемы до их возникновения.⁹⁷ Это также помогает координировать деятельность организации, заставляя менеджеров исследовать отношения между своей собственной деятельностью и деятельностью других подразделений.

М.М. Панов описывает бюджетирование как систему управления компанией по центрам финансовой ответственности с использованием бюджетов, для достижения поставленных целей путём наиболее эффективного использования ее ресурсов.⁹⁸

Инструмент бюджетирования преследует следующие основные цели:

- Прогноз доходов и расходов, то есть построение модели финансовой деятельности подразделений, при прочих равных условиях.

⁹⁶ Брун М. «Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента» // Проблемы теории и практики управления. 1996. №6. стр. 66.

⁹⁷ См. Друри К. «Управленческий и производственный учёт. Вводный курс» // М.: Юнити-Дана, 2016, стр. 401-410.

⁹⁸ См. Панов М. М. «Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ» // М.: Инфра-М, 2014, стр. 5-7.

- Соизмерение и сопоставление реальных финансовых операций с прогнозируемыми.
- Установление ограничений затрат для проектов, программ или операций.

В современных транснациональных корпорациях происходит некоторое переосмысление системы бюджетирования исходя из концепции внутренних рынков и автономности подразделений, и все чаще учитывается инвестиционная привлекательность подразделений и их проектов и инициатив, где при планировании бюджета ключевую роль играет потенциальный показатель рентабельности инвестиций, то есть наиболее важным инструментом финансирования относительно автономных подразделений является трансфертное ценообразование.

Механизм трансфертного ценообразования как инструмент управления является процессом установления внутрифирменных цен, привязанных к конкретным товарам или услугам и субъектам внутрифирменных взаимоотношений, которые их продают или покупают. Концепция внутренних рынков характеризует современные организации как рынки в миниатюре или своеобразную экономическую систему, представляющую из себя совокупность внутрифирменных элементов - центров ответственности и связей между ними - трансфертные цены.

Р. Энтони и Дж. Дерден выявили следующие основные характеристики механизма трансфертного ценообразования⁹⁹:

- Мотивация менеджеров подразделений к принятию эффективных управленческих решений и их обоснованности за счет их стремления к повышению прибыли подразделения в частности и, тем самым, корпорации в целом;
- Трансфертное ценообразование представляет собой объективный показатель оценки деятельности подразделений и должно отражаться на их прибыльности, так как трансферы товаров или оказание услуг подразумевает увеличение доходности одного подразделения и увеличение расходов другого;
- Если используется не централизованный адаптивный механизм трансфертного ценообразования, то он поддерживает автономность подразделений.

⁹⁹ См. Anthony R.N., Dearden J. «Management Control Systems» // New York, McGraw-Hill, 2001, p. 235.

Современные корпорации в подавляющем большинстве используют механизм трансфертного ценообразования как инструмент внутрифирменного управления, на основе политики внутрифирменного ценообразования, которая, как правило, отражает рыночные тенденции с некоторыми корректировками. Это позволяет им оптимизировать цепочки ценностей подразделений, повысить роль внутреннего предпринимательства и обеспечить автономность зарубежных подразделений.

В современных условиях, требующих децентрализации управления, развития внутренних рынков и диверсификации деятельности корпораций, организационно-экономический механизм трансфертного ценообразования оказывает так называемый «эффект Покемона»¹⁰⁰, так как сочетает в себе характерные особенности организационно-административных (отображении деятельности подразделений за счет отображения их прибыльности), социально-психологических (обеспечение автономности, инициативности и креативности менеджеров подразделений) и экономических (мотивация менеджеров подразделений за счет обеспечения рыночных взаимоотношений) инструментов внутрифирменного управления.

Механизм трансфертного ценообразования является неотъемлемой частью внутрифирменной стратегии, учитывая его воздействия на другие, в частности экономические, инструменты внутрифирменного управления. В частности, система трансфертного ценообразования при наличии необходимой ИТ-инфраструктуры обеспечивает прозрачность внутрифирменных операций и повышает эффективность процессов реорганизации, планирования бюджета и адаптации компонентов внутренней среды организации к внешним изменениям.

Таким образом, оптимальное использование механизма трансфертного ценообразования, а также эффективное его использование, с учетом большого количества факторов воздействия и потенциальных транзакционных издержек в современных организациях, является важнейшей проблемой современного внутрифирменного управления.

Данная вышесказанное характерно подавляющему большинству армянских организаций. В рамках данной работы нами будут рассмотрены особенности внутрифирменных взаимоотношений, а также возможности формирования внутрирыночных отношений и применения механизма трансфертного

¹⁰⁰ Примечание: термин использовался социологом Г. Дерлугяном на основе слогана франшизы «Gonna catch them all», подразумевающая наличие воздействия на все элементы системы одного инструмента

ценообразования в предприятиях по производству алкогольных напитков РА.

ГЛАВА II. ОСОБЕННОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО ПРОИЗВОДСТВУ АЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ В РА

2.1 Современное состояние и тенденции развития рынка алкогольных напитков РА

Как было отмечено в предыдущих разделах внутрифирменное управление является производным от корпоративного управления, а факторы внешней среды организации прямо и косвенно влияют на стратегию внутрифирменного управления. Исходя из этого, для разработки стратегии повышения внутрифирменной эффективности необходимо также анализ специфик рынка, его основных тенденций и других внешних факторов.

Рынок алкогольной продукции является одним из наиболее развитых и диверсифицированных в отрасли потребительских товаров, а в экономиках некоторых стран он играет ключевую роль. Рынок алкогольной продукции характеризуется стабильным ростом: объем мирового рынка алкогольных напитков составляет более 1,2 триллиона долларов США в год, а к 2022 году ожидается увеличение до 1 547,2 миллиардов долларов США при совокупных темпах годового роста в 3,2% за период 2015-2022 гг. Основными факторами, способствующими росту рынка алкогольной продукции, являются рост населения и его платежеспособности. Увеличение спроса на алкогольную продукцию в развивающихся странах также оказало позитивное влияние на рынок. В то же время, высокая конкуренция среди основных игроков рынка, рост цен на сырье, государственное регулирование и наличие товаров-субститутов сдерживает рост рынка алкогольной продукции.¹⁰¹

Производство отрасли производства алкогольных напитков можно условно разделить на три группы:

- **Крепкие алкогольные напитки** с объемным содержанием спирта 20% и более; к данной группе продукции относится широкий спектр напитков, например, ром, водка, джин, коньяк, текила, ликеры и виски; на данный сегмент приходится примерно треть объема продаж алкогольных напитков на мировом рынке, причем первое место по объему продаж занимает виски;

¹⁰¹ Report Buyer «Alcoholic Beverages, Global Market 2015-2020» // Outlook, 2016. URL: <https://www.reportbuyer.com/product/3659112/alcoholic-beverages-global-market-outlook-2015-2022.html>

- **Алкобольные напитки средней крепости** с объемным содержанием спирта 10-20%, Основой данного сегмента, как правило, являются вермуты, вина и различные аперитивы;
- **Алкобольные напитки малой крепости** с объемным содержанием спирта менее 10%, например, пиво, сидр и различные слабоалкогольные коктейли.

На основе данных аналитического агентства ВМІ, предоставляется возможность выявления тенденций на мировом рынке алкогольной продукции и сделать соответствующие выводы в контексте данного исследования.

На рис. 2.1 продемонстрированы объемы потребления алкогольной продукции в мировом масштабе, а также темпы роста данной отрасли.



Рис. 2. 1 Мировое потребление алкогольных напитков (млн л)¹⁰²

Можно сделать вывод о умеренном постоянном росте объемов потребления алкогольной продукции: после небольшого уменьшения темпов роста в 2016г., потребление алкогольной продукции увеличилось на 2,2% в 2017г. и прогнозируется даже больший рост в 2018.

Учитывая сегментацию на алкогольном рынке необходимо рассмотреть данные о потреблении алкогольной продукции более детально. Как показано в таблице 2.1, наибольшая доля выручки среди всей алкогольной продукции приходится на пиво. За пивом по объему генерируемой выручки располагаются спиртные напитки и вина. В

¹⁰² ВМІ. «Исследование алкогольного рынка 2017г.» // URL: https://bmo.bmiresearch.com/article/view?article=1230791&advanced_search=1&matches=132&page=1&position=2&keyword=spirits

течение последних нескольких лет эти два направления (спиртные напитки и вина) показывают стабильный рост. Также ожидается стабильное увеличение мирового уровня потребления алкогольных напитков. Согласно данному исследованию, в среднем потребление алкогольных напитков будет увеличиваться ежегодно на 2,2% за период 2017-2020 гг., достигнув 271,9 миллиона литров в 2020 году.

Таблица 2.1

Прогноз мирового потребления алкогольных напитков¹⁰³

	2014	2015	2016	2017	2018 прогноз	2019 прогноз	2020 прогноз
Мировое потребление крепких алкогольных напитков (млн л)	33 857,1	35 241,1	36 478,2	38 576,0	41 169,8	44 239,7	47 748,8
Мировое потребление вин (млн л)	24 689,2	24 903,2	25 165,1	25 486,4	25 832,4	26 205,8	26 608,4
Мировое потребление пива (млн л)	177 158,8	179 872,9	182 281,8	185 080,2	188 596,4	192 692,9	197 324,9

Лидирующую позицию среди всех категорий алкогольных напитков занимает пиво и в течение прогнозного периода изменений не предвидится. В последние годы в развитых странах наблюдается спад потребления пива в количественном выражении. Тем не менее, в денежном выражении продолжает наблюдаться прирост, поскольку, крафтовое пиво, принадлежащее к категории премиум, продолжает набирать популярность в сегменте розничной торговли, что стабилизировало ситуацию по отрасли в целом, и особенно в США. Большое влияние увеличение объемов пивоваренной продукции оказывает на рынки развивающихся стран, где у производителей пива все еще есть множества возможностей для расширения бизнеса.

Армянский рынок алкогольных напитков, состоящий из пивоваров, виноделов и производителей дистиллированных спиртных напитков, а также дистрибьюторов и специализированных компаний, оказывающих профессиональные услуги в данной отрасли, является одной из ведущих отраслей экономики РА.

¹⁰³ ВМІ. «Исследование алкогольного рынка 2017г.» // URL: https://bmo.bmiresearch.com/article/view?article=1230791&advanced_search=1&matches=132&page=1&position=2&keyword=spirits

На данный момент в РА действует около 70 организаций, осуществляющих производства алкогольной продукции. Армянские алкогольные напитки пользуются спросом в России, Украине, Грузии, США и Восточной Европе. В РА производится разнообразная алкогольная продукция, охватывающая все сегменты рынка алкогольных напитков. Производство алкогольной продукции обеспечило около 5% Внутреннего валового продукта РА в 2016 г.¹⁰⁴

Кроме того, на армянском рынке алкогольных напитков действует более 30 дистрибьюторов импортных алкогольных напитков, среди которых мировые лидеры по производству алкогольных напитков (например, Bacardi, Pernod Ricard, Diageo PLC и т. д.). Цепочка формирования стоимости в отрасли алкогольных и других напитков в Армении идентична цепочке формирования стоимости в мире и ее можно представить следующим образом.

Производители: на сегодняшний день во всех сегментах армянского рынка присутствует относительно большое количество национальных предприятий по производству крепких алкогольных напитков, вин, пива, а также несколько иностранных производителей. Кроме того, в целом, фактическое состояние отрасли алкогольных напитков в Армении трудно оценить по причине значительного объема теневого производства крепких алкогольных напитков. Армянских производителей алкогольных напитков можно условно разделить на две группы: 1) компании, нацеленные на экспортную деятельность и 2) компании, нацеленные на внутренний рынок.

Дистрибьюторы/Импортеры: доля импорта алкогольных напитков на армянский рынок очень высока. Алкогольную продукцию импортируют как локальные компании, так и компании, принадлежащие к транснациональным корпорациям. Однако, большая часть алкогольных напитков, потребленных на армянском рынке, производится в РА и реализуется локальными дистрибьюторами.

Розничные продавцы: армянский рынок розничной торговли представлен супермаркетами, специализированными точками розничной торговли, продовольственными магазинами, магазинами беспошлинной торговли, розничными интернет-магазинами, а также объектами питания (рестораны, кафе, пабы).

Потребители: на сегодняшний день армянские потребители предпочитают крепкие алкогольные напитки прочей алкогольной продукции (в основном водка и коньяк). Кроме того, на цепочку создания стоимости значительное влияние оказывают иностранные

¹⁰⁴ См. Национальная статистическая служба РА. «Основные показатели промышленных организаций по видам экономической деятельности (2-х значными кодами), в январе-ноябре 2016 года»

потребители и их покупательная способность. Так как основным направлением экспорта алкогольных напитков, произведенных в Республике Армения является Российская Федерация, нестабильность ее экономики сказывается на деятельности армянских производителей алкогольных напитков.

Основным фактором, влияющим на деятельности предприятий по производству алкогольной продукции в РА, является налоговое регулирование отрасли, в частности ставка акцизного налога на алкогольную продукцию.

Таблица 2.2

Ставка акцизного налога на алкогольную продукцию в РА

Наименование товара	Единица налогооблагаемой базы	Ставка акцизного налога (драм)
Пиво	Отечественное производство – конечная цена (за исключением НДС); Импорт – таможенная стоимость 1 литра; Импорт из стран ЕАЭС – цена товаров или 1 литр.	30%, но не меньше, чем 105 драм за 1 литр
Вино	Отечественное производство – конечная цена (за исключением НДС); Импорт – таможенная стоимость 1 литра; Импорт из стран ЕАЭС – цена товаров или 1 литр.	10%, но не меньше, чем 100 драм за 1 литр
Крепкие спиртные напитки (кроме коньяка)	Отечественное производство – конечная цена (за исключением НДС); Импорт – таможенная стоимость 1 литра; Импорт из стран ЕАЭС – цена товаров или 1 литр.	50%, но не меньше, чем 500 драм за 1 литр

Источник: Закон РА от 01.08.2000 N – ՀՕ – 79 «Об акцизном налоге»

В таблице 2.2 представлены ставки акцизного налога на основные виды алкогольной продукции в РА. Здесь можно заметить, что предприятия, осуществляющие производство и продажу коньяка, пользуются налоговыми льготами и более гибкими ставками акцизного налога.

Рынок производства алкогольной продукции в РА находился в кризисе после развала СССР вплоть до 1995г., когда правительственные реформы вместе с притоком иностранных инвестиций способствовали модернизации производства. В начале 2000-ых годов рынок алкогольных напитков РА претерпел значительный рост, что также сказалось на увеличении объемов экспорта алкогольной продукции РА. Этот период

характеризуется процессами корпоратизации и формированием вертикально интегрированных структур в отрасли. Всемирный финансовый кризис оказал сильное влияние на темпы роста рассматриваемой отрасли, исходя из заметной зависимости рынка от деятельности иностранных поставщиков и дистрибьюторов. В последние годы рынок алкогольной продукции вышел из кризисной ситуации и, за исключением периода 2014-2015 гг., демонстрирует стремительный рост как по объемам производства, так и по объемам продаж.

Необходимо отметить, что характерной чертой армянского рынка производства алкогольных напитков является выраженная ориентированность на экспорт. Доля

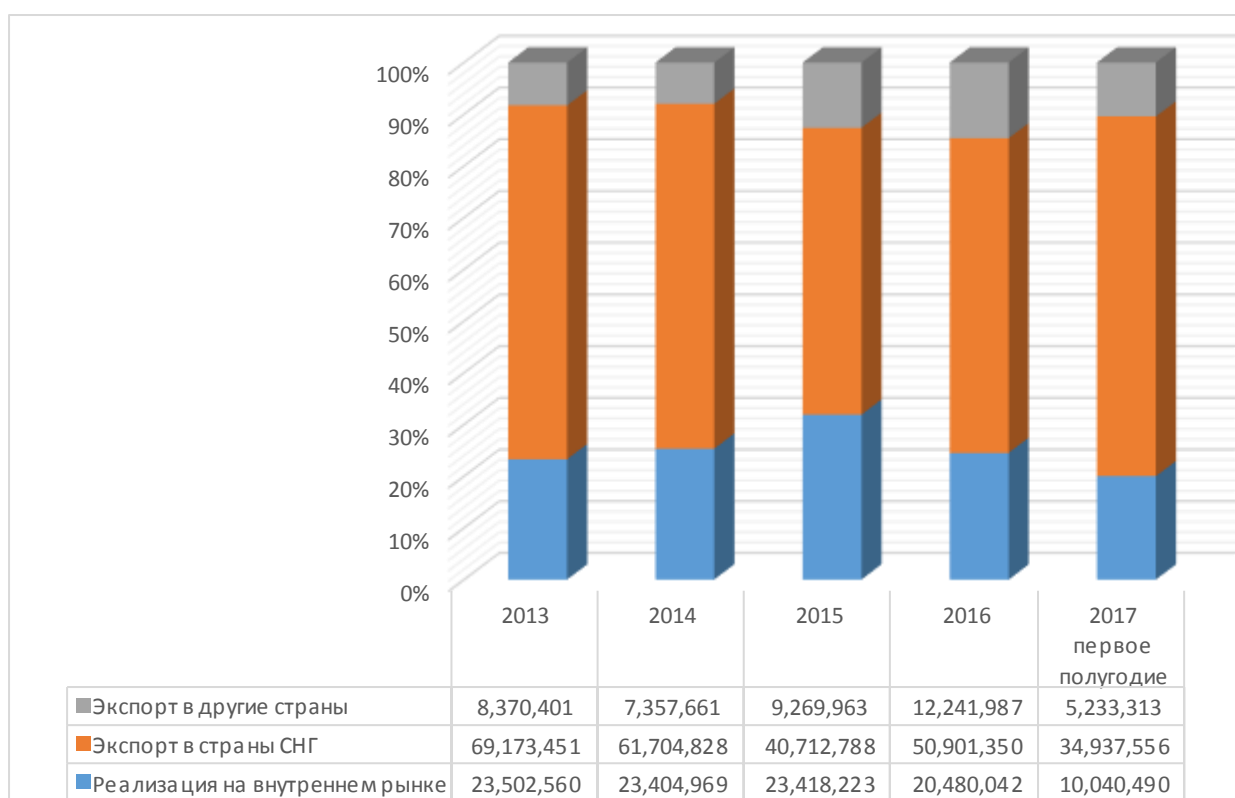


Рис. 2. 2 Доля экспорта в реализации алкогольных напитков производства РА (тыс. драм, без учета акцизного налога и НДС)

Источник: Национальная статистическая служба РА

экспорта в реализации является большей практически во всех сегментах рынка.

Согласно данным представленным на рисунке 2.2 армянские производители алкогольных напитков в основном ориентированы на рынки стран СНГ. В следствии падения курса рубля в 2015г. объемы производства алкоголя сократились во всех сегментах армянского рынка. Компании, осуществляющие производство коньяка и вин, уже через год заметно повысили объемы производства сразу после сбалансирования валютных колебаний в РФ. Так как основной статьей доходов данных сегментов является

экспорт продукции в РФ, рыночный риск повлиял на деятельность компаний только в рамках уменьшения покупательной способности конечных потребителей. Производственное снабжение в данных сегментах в основном осуществляется на армянском рынке с относительно малым воздействием валютных рисков.

На рисунке 2.3 представлены изменения объемов производства основных видов алкогольных напитков в РА за последние годы.

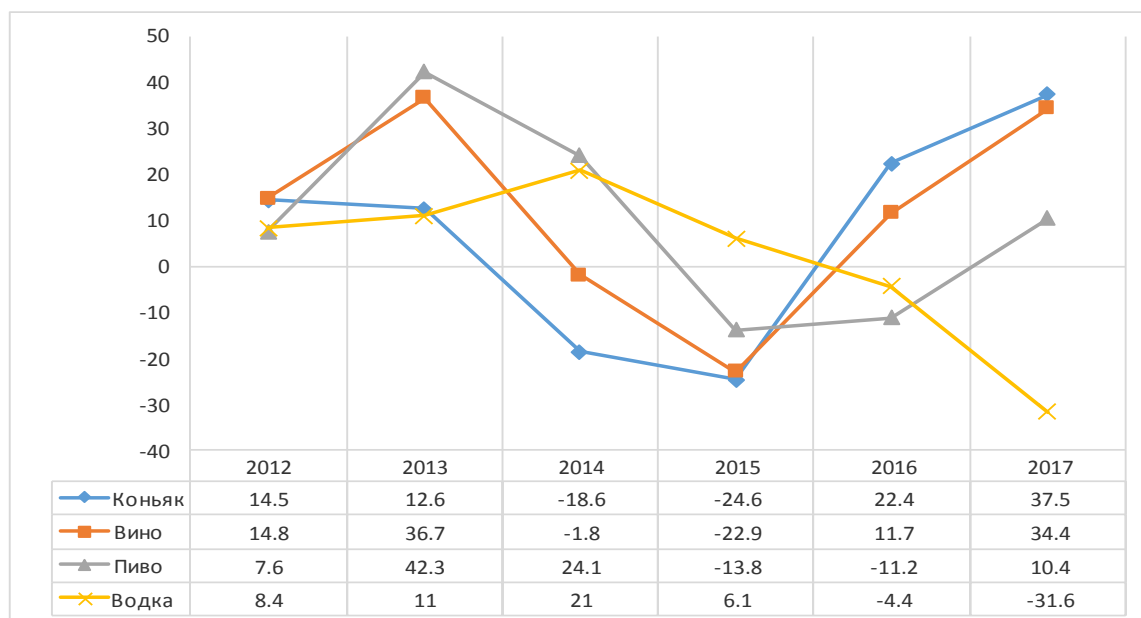


Рис. 2. 3 Изменения объемов производства алкогольной продукции в РА, %

Источник: Национальная статистическая служба РА

Компании, осуществляющие производство пивоваренной и водочной продукции, как правило закупают сырье и материалы у российских контрагентов. Тем самым, валютные колебания прямым образом воздействуют как на экспорт продукции компаний данного сектора, так и на производственный процесс в целом.

Основным показателем эффективности деятельности производителей алкогольных напитков в РА является конкурентная позиция их торговых марок за рубежом. Основным направлением экспорта армянской алкогольной продукции являются страны СНГ, однако в последние годы повысился спрос на армянскую продукцию и в странах Восточной Европы (в особенности пивоваренной продукции).

Как представлено на рисунке 2.4, после нескольких лет относительно низких темпов экспорта алкогольных напитков армянского производства в 2016-2017 гг. экспорт основных видов алкогольных напитков значительно увеличился, а объемы экспорта пива увеличились на рекордные 170% в 2016 г. и продолжили демонстрировать рост в 2017 г.

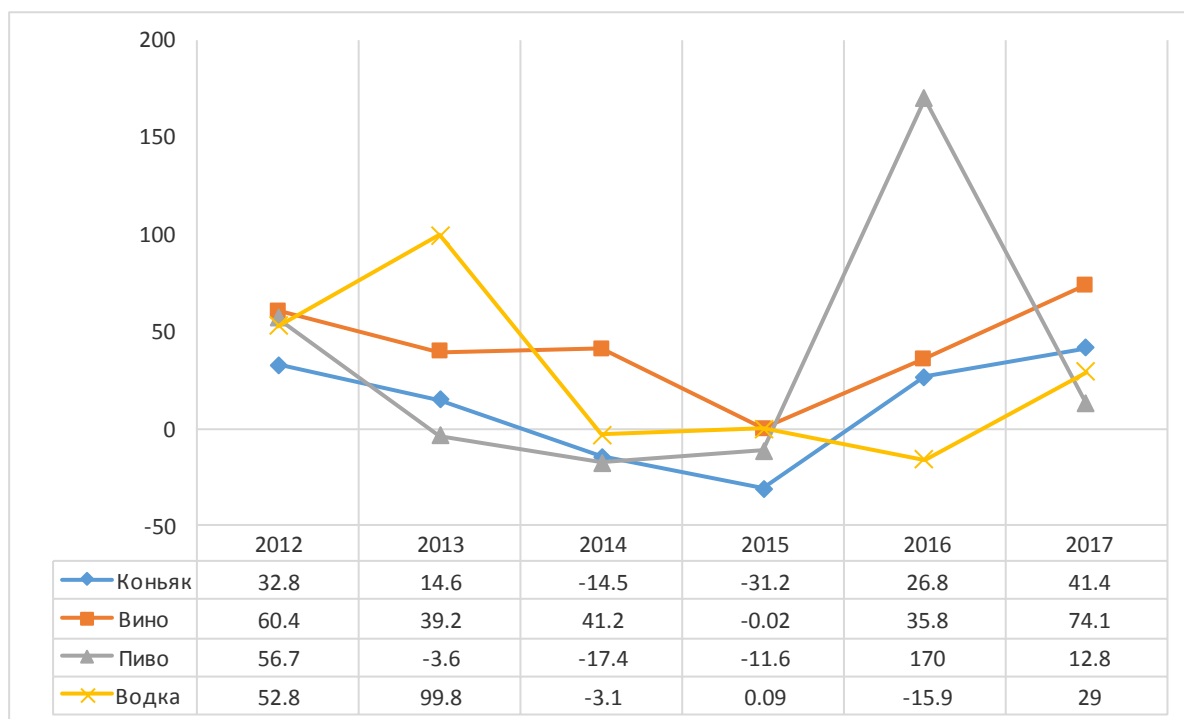


Рис. 2. 4 Изменение объемов экспорта алкогольной продукции РА, %
 Источник: Национальная статистическая служба РА

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что армянский рынок алкогольных напитков находится на подъеме, а соответствующая продукция пользуется все большим спросом на иностранных рынках. Основываясь на этом, можно предположить, что рассмотрение тенденций и особенностей деятельности производителей рынка алкогольных напитков РА, позволит выделить пути повышения эффективности внутрифирменного управления в организациях РА.

Сегмент крепких алкогольных напитков является наиболее диверсифицированным во всей отрасли алкогольной продукции, поскольку, в последнее время в данном сегменте наблюдается расширение ассортимента продукции класса премиум. В частности, увеличение конкуренции среди поставщиков алкогольной продукции в подсегменте виски способствовало возвращению виски за последние несколько лет прежних позиций на рынке алкогольной продукции после спада. Можно предположить, что данная тенденция продолжится и виски будет возглавлять сегмент крепких алкогольных напитков еще на протяжении как минимум пяти лет, а также являться ключевым направлением в сегменте крепких алкогольных напитков. Другие крепкие напитки, такие как джин и ром, демонстрирующие устойчивый рост, потенциально могут вытеснить виски с лидирующей позиции, поскольку, именно данных два подсегмента становятся популярными крепкими напитками потребителей среднего возраста.

Прогнозируется, что к 2020 году сегмент алкогольных напитков средней крепости, в частности подсегмент вин, продемонстрирует меньший рост чем сегменты крепких и слабоалкогольных напитков, поскольку в данном сегменте не отмечались такие существенные изменения, которые имели место в сегменте пивных напитков и крепкой алкогольной продукции. Спрос на вина будет поддерживаться со стороны потребителей пожилого возраста, в частности, в таких странах как Франция и Италия. Учитывая тот факт, что средний возраст населения Западной Европы и Японии существенно увеличился, для сегмента вин открываются новые возможности в долгосрочной перспективе, в том числе и за рамками прогнозируемого периода.¹⁰⁵

В последние годы произошло существенное расширение ассортимента реализуемой продукции в рассматриваемой отрасли, которое демонстрирует важность поддержания имиджа определенной категории крепких спиртных напитков как предмета роскоши. Во всем мире потребители переходят с товаров средней ценовой категории на потребление товаров премиум класса. Перед производителями крепких спиртных напитков стоит задача постоянного повышения престижа своих брендов на рынке.

Крепкие алкогольные напитки класса премиум остаются основной движущей силой отрасли, но в результате мирового кризиса, начавшегося в октябре 2008 г., перед производителями крепких спиртных напитков возникли новые задачи, так как понижение платёжеспособности потребителей (в частности, на развитых рынках, например, в Северной Америке и в Западной Европе) изменило ситуацию на рынке. Вышеуказанное имело следующие последствия:

- Необходимость поддержания в категории премиум-класса высокого качества продукции, выпускаемой под конкретным брендом, и его привлекательность, чтобы оправдать высокую цену;
- Тенденция к переходу на товары более доступной ценовой категории; появились новые возможности роста для брендов с оптимальным соотношением цены и качества;
- Увеличение объема «потребления дома» (то есть объем продаж в магазинах розничной торговли), в то время как объем относительно более затратного потребления в местах продажи – сегменте HoReCa (барах, ресторанах и проч.) уменьшился, что, в свою очередь, привело к тому, что для получения желаемого

¹⁰⁵ВМІ. «Исследование алкогольного рынка 2017г.» // URL: https://bmo.bmiresearch.com/article/view?article=1230791&advanced_search=1&matches=132&page=1&position=2&keyword=spirits

уровня дохода производители алкогольных напитков стали уделять больше внимания сбыту в магазинах розничной торговли.

В секторе крепких алкогольных напитков имеется тесная взаимосвязь между большим объемом затрат на маркетинг и увеличением объема продаж продукции. Сильный бренд помогает поддерживать конкурентные преимущества компании на рынке.

Бренды тесно связаны с происхождением, наследием и образом жизни. За последние годы производители крепких алкогольных напитков постоянно увеличивают объем инвестиций в маркетинг, обеспечивая тем самым все большую известность ведущих брендов. Компании пытаются увеличить свой доход посредством более эффективного маркетинга, что позволяет им занять долю рынка за счет конкурентов, так как они стремятся обеспечить своим брендам большую привлекательность, чем у брендов конкурентов. Ресурсы направляются на целевые группы, которые уже потребляют определенный вид продукции, чтобы заставить потребителей из этих групп переключиться на другие бренды.

В результате происходящей консолидации на уровне розничной торговли на рынке значительно увеличилось влияние розничных продавцов. Консолидация в большой степени обусловлена стратегией, направленной на достижение экономии от консолидации, а также эффективности деятельности. В результате увеличения влияния розничных продавцов продукция не слишком популярных брендов будет продаваться значительно хуже, так как розничные продавцы размещают на полках своих магазинов продукцию более популярных и новых брендов. Более того, увеличение рыночной доли розничных продавцов, вероятно, станет причиной повышения ценового давления на не слишком популярные бренды.

Новая продукция особенно важна на относительно развитых рынках, так как увеличение спроса и рыночной стоимости в большой степени зависит от выпуска новой продукции, обещающей все новые выгоды потребителю. Внедрение новых продуктов и активная реклама будут играть главную роль в торговле крепкими алкогольными напитками и в будущем, создавая спрос на существующие и новые продукты. Агрессивные рекламные кампании способствовали созданию динамичного и модного имиджа отрасли алкогольных напитков, и данная тенденция сохранится и в обозримом будущем.

Общий рост мирового рынка крепких алкогольных напитков существенно замедлился, особенно эта тенденция затронула развитые страны. Однако на развивающихся рынках все еще имеется множество возможностей для роста, в связи с чем

уровень конкуренции на таких рынках сейчас очень велик, так как международные компании-производители алкогольных напитков борются между собой за лидирующее положение на развивающихся рынках. Кроме того, на развивающихся рынках появились успешные локальные компании, которые не только занимают существенную долю локального рынка, но и все больше завоевывают международный рынок.

Армянский рынок крепкой алкогольной продукции в первую очередь отличается наличием всемирно известного армянского коньяка. Еще с советского периода армянский коньяк был одной из главных торговых марок армянской экономики.

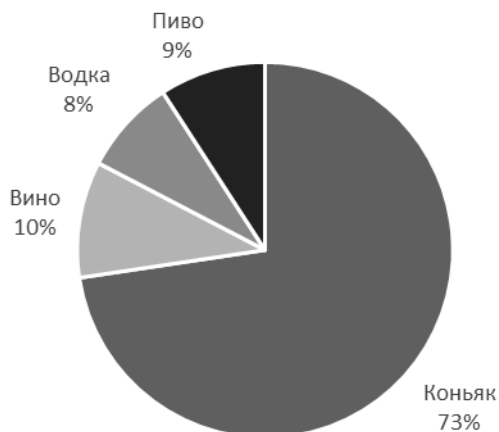


Рис. 2.5 Распределение производства алкогольных напитков в РА в 2016г.

Источник: Национальная статистическая служба РА

На данный момент в РА действуют более 20 компаний, специализирующихся на производстве коньяка. Как представлено на рисунке 2.5, сегмент производства коньяка занимает наибольшую часть армянского рынка производства алкогольных напитков.

Лидерами данного сегмента являются ЗАО “Ереванский коньячный завод”, входящий в международную группу “Пьерно Рикар”, ООО “Прошянский коньячный завод” и ОАО “Ереванский коньячно-винно-водочный комбинат Арарат”, входящее в концерн “Мульти Групп”.

ЗАО “Ереванский коньячный завод” является частью крупной международной группы, что значительным образом влияет на внутрифирменные отношения данной компании. ООО “Прошянский коньячный завод” и ОАО “Ереванский коньячно-винно-водочный комбинат Арарат” являются национальными корпоративными структурами и, на наш взгляд, отражают особенности как армянского рынка алкогольной продукции в целом, так и внутрифирменного управления в армянских организациях, в частности им характерно диверсифицированное производство при централизованном управлении.

Данная закономерность является одной из основных проблем внутрифирменного управления в организациях РА, так как, согласно практическим соображениям и опыту передовых организаций, при разнородном производстве осуществляется активный обмен полуфабрикатами и услугами между структурными подразделениями, что требует децентрализации управления и автономии подразделений.

Таблица 2.3

Сравнение финансовых результатов передовых производителей коньяка в РА за 2015-2016 гг., тыс. драм

	<i>Проиянский коньячный завод</i>		<i>Ереванский коньячно-винно-водочный комбинат Арарат</i>	
	2015	2016	2015	2016
Выручка	7,781,699	8,504,468	2,643,354	6,872,948
Себестоимость продаж	5,537,803	6,055,504	1,597,998	3,904,768
Валовая прибыль	2,243,896	2,448,964	1,045,356	2,968,180
Прочие доходы	297,611	271,503	1,299,392	3,614,247
Прибыль (убыток) от продаж	987,534	626,841	440,063	724,124
Коммерческие расходы	563,186	673,282	597,786	615,235
Прочие расходы	294,758	121,626	2,104,968	3,401,376
Прибыль от предпринимательской деятельности	696,029	1,298,718	(798,069)	1,841,692
Финансовые расходы	187,367	192,763	0	1,536,620
Прибыль до налогообложения	495,442	1,101,958	(798,069)	305,072
Выплаты по налогу на прибыль	149,037	187,165	291,863	211,592
Чистая прибыль (убыток)	346,405	914,793	(1,089,932)	93,480

Сравнительные показатели финансовой деятельности данных компаний представлены ниже в таблице 2.3.

Следует отметить, что относительная доля коммерческих и управленческих расходов и себестоимости продукции анализируемых компаний почти равна. Значимое неравенство выражается в финансовых и прочих расходах, что объясняется организационно-правовой формой ОАО «Ереванский коньячно-винно-водочный комбинат Арарат», а также особенностями внутрифирменного ценообразования концерна «Мульти Групп». ООО «Прошянский коньячный завод», в свою очередь, будучи вертикально интегрированной структурой демонстрирует плавный рост выручки и чистой прибыли и уменьшение статей расхода.

Таблица 2.4

Основные показатели предприятий по производству крепких алкогольных напитков, кроме коньяка (без учета акцизного налога и НДС)

	2013	2014	2015	2016	2017 прогноз
Объем производства в сопоставимых ценах (тыс. драм)	4,726,426	6,198,280	8,261,115	7,524,465	5,130,432
Объем производства в текущих ценах (тыс. драм)	5,129,576	6,377,912	7,868,859	7,488,360	5,386,500
Реализация готовой продукции в текущих ценах (тыс. драм)	7,235,612	7,918,231	7,604,845	6,694,479	6,599,972
Экспорт готовой продукции в текущих ценах (тыс. драм)	4,530,470	4,392,839	4,434,926	3,731,613	4,851,096
Производительность работ (драм на 1 сотрудника)	10,984,103	11,053,574	13,976,659	16,752,483	14,974,500

Источник: Национальная статистическая служба РА

Кроме коньячного производства, в сегменте крепких алкогольных напитков в РА значимую роль играет производство водочной продукции. В РА действует более 10 компаний, специализирующихся на производстве водки, однако сегмент также характеризуется наличием крупного теневого производства. Помимо производства пшеничной водки, сегмент крепких алкогольных напитков РА характеризуется производством водки на основе фруктов и ягод: кизиловая, туговая, яблочная и айвовая водка. Данная диверсификация продукции позволяет армянским производителям занимать конкурентную позицию в России, Украине, Грузии и на других внешних рынках.

Однако следует отметить, что на армянском рынке не малую роль играют и другие алкогольные напитки, такие как вино, водка и пиво. Несмотря на высокую конкуренцию как на внешнем, так и на внутренних рынках, показатели последних лет демонстрируют положительную динамику развития данных сегментов рынка в РА, после довольно нестабильного периода.

В сегменте алкогольных напитков средней крепости, к которым относится большое количество разнообразных продуктов, например, тихие и игристые вина, вермуты и портвейн, можно также выявить ряд тенденций. Данные тенденции присущи стабильному развитому рынку с незначительной важностью бренда (за исключением сегмента вермутов) и ориентированностью на потребителей.

Сегмент алкогольных напитков средней крепости является полностью сложившимся и стабильным. Объем продаж таких традиционных аперитивов, как вермут, портвейн и херес постепенно уменьшаются, в то время как объем продаж игристых и тихих вин немного увеличивается. Уменьшение популярности традиционных аперитивов, определенно, может быть связано со старением основных потребителей данных напитков.

В отличие от сегментов алкогольных напитков малой крепости и крепких алкогольных напитков брендинг и имидж в целом не являются ключевыми факторами успеха для таких категорий, как портвейн, херес или крепленые вина. Однако некоторые бренды, превосходят своих конкурентов в той же категории, что позволяет их производителям устанавливать на продукцию данного бренда намного более высокую цену, чем на другую продукцию в том же сегменте. В категории тихих и игристых вин главную роль играет происхождение продукции, а не её бренд.

Именно благодаря тому, что рынок уже полностью сложился, внедрение новой продукции, хотя его и трудно осуществить, становится ключевым фактором успеха в данном сегменте, способом обновления портфеля брендов и нахождения новых видов потребления. Кроме того, важную роль в поддержании привлекательности и имиджа бренда играет реклама.

В данный момент более 25 армянских компаний специализируются на производстве различных сортов вина. На сегодняшний день армянская винодельческая отрасль включает в себя производство виноградных и фруктовых вин, шампанского, игристых вин и виноматериалов. По итогам 2017 г. продажи винной продукции увеличились на 51,3% и составили 5,038 млрд драм. Следует отметить, что более 50% процентов продаж осуществлялись посредством экспорта продукции и составили 3,204 млрд драм, из которых более 80% приходится на экспорт по направлению стран СНГ. Это

в первую очередь объясняется входом РА в состав ЕАЭС и формированием благоприятных таможенных условий.

Таблица 2.5

Основные показатели предприятий по производству вина (без учета акцизного налога и НДС)

	2013	2014	2015	2016	2017 прогноз
Объем производства в сопоставимых ценах (тыс. драм)	7,499,917	8,100,014	5,917,071	8,379,351	11,228,330
Объем производства в текущих ценах (тыс. драм)	7,788,909	7,900,806	7,498,582	8,986,048	11,789,746
Реализация готовой продукции в текущих ценах (тыс. драм)	5,542,482	7,310,647	7,274,393	8,907,478	13,361,217
Экспорт готовой продукции в текущих ценах (тыс. драм)	2,168,183	3,679,054	3,391,144	4,607,623	7,141,815
Производительность работ (драм на 1 сотрудника)	9,452,559	8,897,304	10,621,221	12,603,153	17,014,256

Источник: Национальная статистическая служба РА

Лидерами данного сегмента алкогольного рынка являются ООО «Армения», ЗАО «Иджеванский винно-коньячный завод», ООО «Голден Грейп Армас», ООО "Винодельня Воскеваз" и ЗАО «Тиеррас де Армения». Однако необходимо отметить, что данный сегмент отличается некоторой долей теневого рынка, состоящего в основном из домашнего или самогонного вина, влияние которого сказывается на реализации продукции на внутренних рынках. Также необходимо выделить производство фруктовых вин в РА, в частности гранатовое вино является одним из наиболее популярных как для местных потребителей, так и для туристов на внутреннем рынке, а также для экспортных целей, являясь таким образом своеобразной торговой маркой армянского виноделия.

В настоящее время сегмент слабоалкогольных напитков перешел на следующий этап жизненного цикла продукции. Данная продукция давно и прочно утвердилась на рынке и сегмент слабоалкогольных напитков оказался насыщен. Те же самые потребители, которых однажды привлекла новизна слабоалкогольных напитков, теперь снова переходят

на другие напитки, что приводит к значительному сокращению объема продаж слабоалкогольной продукции.

Сегмент слабоалкогольных напитков в Армении в основном характеризуется производством светлого ячменного пива. Сегмент производства пива представлен в РА 8 производителями, которые в основном осуществляют производство светлого фильтрованного пива под более 30 марками. Лидерами рынка являются ЗАО «Ереванское пиво», ООО «Пиво-Гюмри» и ООО «Пивной Завод Котайк», которые, согласно Государственной комиссии по защите экономической конкуренции, концентрируют более 75% внутреннего рынка производства и реализации пивной продукции.

Кроме того, последней тенденцией как на армянском, так и на мировом рынках пива является выход на рынок производителей крафтового пива (производство пива в малых объемах, с использованием специальных рецептов и технологий). На армянском рынке данным видом деятельности в основном занимаются пивные бары («Даргетт», «Бир Академи» и др.) или предприятия малого и среднего бизнеса.

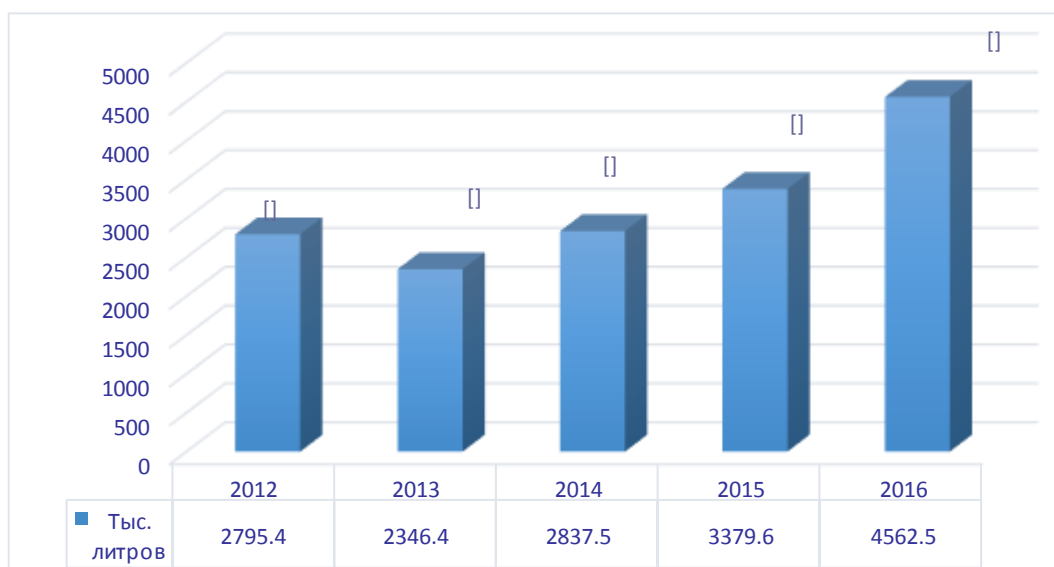


Рис. 2. 6 Объем импорта пива в РА, тыс. литров
Источник: Национальная статистическая служба РА

Несмотря на то, что продукция армянских производителей на данный момент является наиболее востребованной на внутреннем рынке, в последние годы предприятия, занимающиеся импортом пива («Кетрин Груп», «Саргис Каролина», «Адамиум» и др.), осуществляют более активные действия касательно выхода на армянский рынок. На рисунке 2.6 отображено стабильное повышение импорта пива в РА в последние годы.

В основном это проявляется агрессивной ценовой политикой, исходя из экономии за счет масштаба крупных российских производителей (Сан ИнБев, Балтика и др.) и благоприятных таможенных условий ЕАЭС для импортеров пивной продукции: значительная часть импортного пива в РА была разлита в РФ и тем самым облагается российским акцизным налогом, который значительно ниже в сравнение с армянским. Согласно данным таможенной службы РА цена на импортируемое в последние годы пиво уменьшается. Так в 2014 году средняя таможенная стоимость одного литра пива составляла 98 центов, в 2015 году - 73 цента, а в 2016 году - 58 центов.

По результатам проведенного анализа рынка алкогольных напитков важнейшими для целей анализа внутрифирменных отношений являются следующие ключевые выводы:

- Внедрение новой продукции особенно важно для относительно развитых рынков, так как увеличение спроса и повышение рыночной стоимости напрямую зависит от возможности выпуска новой продукции и активной её рекламы и продвижения. Таким образом в целях оптимизации внутрифирменных отношений создаются специализированные подразделения, централизирующие функции НИОКР, а стратегия выхода на рынок разрабатывается на основании маркетинговой деятельности локальных подразделений продаж или дочерних компаний.

- Рынок характеризуется увеличением влияния в цепочке поставок и формирования стоимости продукции розничных продавцов, что, вероятно, приведет к повышению давления на цены. Таким образом, важнейшую роль играет внутренний трансфер полуфабрикатов и услуг, повышающие влияние механизма трансфертного ценообразования.

- Помимо ограничений, накладываемых правовыми нормами в сфере здравоохранения, устанавливаемых как законодательством Европейского Союза, так и законодательством отдельных государств, высокий риск для данного бизнеса также связан с неопределенностью экономической ситуации в мире.

Усиление конкуренции на внутреннем рынке, необходимость выхода на зарубежные рынки, постоянное техническое и технологическое развитие, а также ужесточенное государственное регулирование создают необходимость повышения эффективности внутрифирменного управления предприятий по производству алкогольной продукции.

Это в первую очередь требует переосмысления внутрифирменных отношений в армянских предприятиях и их адаптацию внешним изменениям. Исходя из этого, на наш взгляд, необходимо выявить и провести анализ внутрифирменных отношений

предприятий по производству алкогольных напитков в РА и выявить основные организационно-экономические механизмы внутрифирменного управления, на основе которых возможна разработка внутрифирменной стратегии на основе концепции внутренних рынков и соответствующей требованиям современных рыночных условий.

2.2 Анализ внутрифирменных отношений предприятий по производству алкогольных напитков в РА

В целях разработки стратегии внутрифирменного управления в предприятиях по производству алкогольных напитков в РА и выявления основных путей повышения ее эффективности, необходимо рассмотреть основные аспекты их внутрифирменных отношений. В частности, необходимо выявление основных переменных системы внутрифирменного управления и определение воздействующих на них организационно-экономических механизмов внутрифирменного управления, путем анализа особенностей цепочки создания ценности в предприятиях по производству алкогольных напитков.

Необходимо отметить, что информация касательно основных особенностей внутрифирменных отношений и процессов внутрифирменного управления, зачастую, является коммерческой тайной организаций. Данная проблема в значительной степени усложняет задачу выявления особенностей внутрифирменных отношений предприятий отрасли.

Однако, для формирования общего представления о характеристиках внутрифирменного управления в предприятиях по производству алкогольных напитков РА, возможно использование данных из общедоступных источников информации, таких как корпоративные веб-сайты компаний, опубликованные материалы (финансовые отчеты, устав, организационная структура и т.д.), а также научные материалы рассматривающие специфику внутрифирменного управления в данной отрасли.

Кроме того, нами были проведены функциональные интервью с представителями ведущих компаний отрасли: ЗАО «Ереванский коньячный завод», ООО «Манчо-Груп», ООО «Хайленд Селларс», ООО «Армения Вайн», ЗАО «Ереванское Пиво», ООО «Пиво-Гюмри», что также предоставляет возможность для анализа внутрифирменных отношений предприятий отрасли. Так нами были выявлены основные особенности их внутрифирменных взаимоотношений, ключевые показатели деятельности подразделений, а также основные направления повышения эффективности их деятельности. Опросный лист, используемый при данных интервью предоставлен в Приложении 1 данной работы.

На основании анализа теоретических моделей внутрифирменного управления, возможно выделить основные переменные системы внутрифирменного управления, которые непосредственно влияют на разработку и реализацию внутрифирменной стратегии (таблица 2.6). Обобщая таблицу следует отметить, что несмотря на то, что речь идет о переменных системы внутрифирменного управления их интерпретация и влияние на внутрифирменную эффективность диктуется также глобальными тенденциями во внешней среде (глобализация, развитие информационных технологий, конкурентная среда и т.д.). Таким образом, можно сделать вывод, что переменные системы внутрифирменного управления реагируют на периодичность и частоту изменений во внешней среде организации.

Таблица 2.6

Переменные системы внутрифирменного управления

Стратегические переменные	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсификация и дифференциация продуктов и рынков • Технология • Вертикальная интеграция
Организационные переменные	<ul style="list-style-type: none"> • Централизация или децентрализация • Наличие базы для дивизионализации • Типы центров ответственности
Человеческие переменные	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченная рациональность • Оппортунизм • Стили руководства • Конфликт интересов
Информационный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Информационная система фирмы • Каналы передачи информации • Иерархия информационных потоков • Используемое программное обеспечение.
Экономические переменные	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие базы для расчета трансфертных цен • Характер внутренней торговли • Частота внутрифирменных операций обмена • Интеграция цепочки поставок
Оценка деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Критерии эффективности деятельности • Критерии оценки (бухгалтерские – небухгалтерские, краткосрочные – долгосрочные и т. д.)

Источник: составлено автором

Характеризуя стратегические переменные и их влияние на внутрифирменное управление в алкогольной отрасли РА необходимо, в первую очередь, отметить довольно

высокую степень вертикальной интеграции. Подавляющее большинство предприятий по производству алкогольных напитков в РА имеют интегрированную операционную модель, которая охватывает деятельность по снабжению, производству, логистике, дистрибуции и обслуживанию конечных потребителей (ЗАО «Ереванское Пиво», ЗАО «Ереванский коньячный завод», ООО «Армения Вайн» и др.) Исключением являются некоторые предприятия в сегменте производства вин, которые пользуются услугами процессинговых компаний при производстве, розливе и бутылировании вин (в частности такие услуги предоставляет ООО «Семина Консалтинг»). Производители вин в данном случае, концентрируются на деятельности по стратегическому планированию, обеспечения эффективного снабжения, заключение партнерских соглашений и налаживании каналов сбыта.

Кроме того, армянским производителям алкогольных напитков характерна диверсификация производства. Довольно большое количество армянских производителей не концентрируется на определенном сегменте алкогольного рынка, в частности компании ООО «Манчо Групп», ООО «Авшар Вайн», ЗАО «Веди Алко» и другие, помимо основной продукции производят и другие алкогольные напитки с использованием основной технической и технологической базы. Другие производители, в частности ЗАО «Ереванское Пиво» и ЗАО «МАП», помимо прочего производит безалкогольные напитки и фруктовые консерванты (джемы, варенье и т.д.).

Армянские производители алкогольных напитков, как правило, используют технологии, соответствующие требованиям современного рынка и международным стандартам качества. Исключением являются представители малого и среднего бизнеса, использующие так называемые “крафтовые” технологии, при производстве напитков в меньших масштабах, а также компании, пользующиеся аутсорсингом производственного процесса, как было отмечено выше.

С точки зрения концепции внутренних рынков, одной из важнейших стратегических недостатков предприятий по производству алкогольных напитков в РА, является рецептивность подразделений. Исходя из удачного примера процессинговых компаний в сегменте производства вин, можно сделать вывод о потенциале инсорсинга некоторых видов деятельности в подразделениях передовых предприятий алкогольной отрасли РА, для обслуживания предприятий малого и среднего бизнеса. Армянские производители алкогольных напитков, как правило, имеют линейно-функциональную организационную структуру с высокой степенью централизации, характерной для этой

отрасли. На рисунке 2.7 в качестве примера представлена организационная структура ЗАО «Ереванское Пиво».

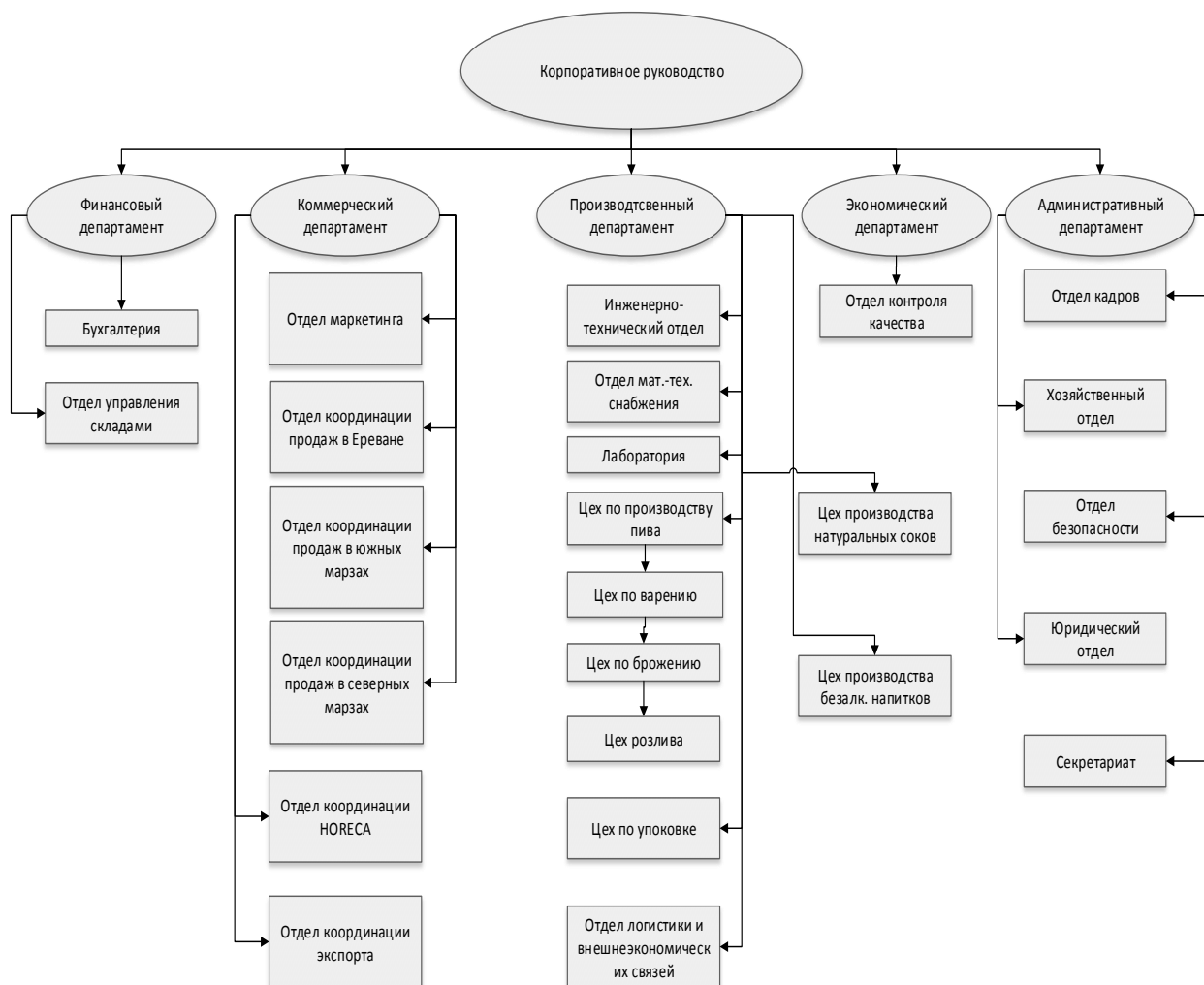


Рис. 2.7 Организационная структура ЗАО «Ереванское Пиво»¹⁰⁶

В современных условиях наиважнейшим компонентом внутренней среды организации является информационный менеджмент. В частности, современные информационные технологии предоставляют возможность для оптимизации производственного процесса, а также уменьшения транзакционных издержек при внутреннем документообороте и контракции.

Предприятия отрасли используют специализированные программные обеспечения типа ERP SpiritOne в целях оптимизации производственного процесса, а также программное обеспечение «1С: Предприятие» и SAP в целях оптимизации административных процедур. Кроме того, предприятия пользуются услугами

¹⁰⁶ Составлено автором на основании функционального интервью

аутсорсинга поддержки ИТ-инфраструктуры и виртуальных материалов (веб-сайты, онлайн-реклама и т.д.) у внешних контрагентов.

Другим наиважнейшим аспектом внутрифирменного управления является система внутрифирменных экономических отношений и ее влияние на процесс формирования себестоимости продукции.

В этом отношении систему внутрифирменного управления можно рассматривать с точки зрения анализа цепочки создания стоимости, предложенной М. Портером.¹⁰⁷ Как инструмент оценки внутрифирменного управления цепочка создания стоимости обладает двумя характеристиками:

- Определение источника конкурентного преимущества;
- Выделение связей в цепочке создания стоимости.

Исходя из этого М. Портер отмечал, что стратегия - это внутренне согласованная конфигурация деятельности, которая отличает фирму от ее конкурентов. Надежная конкурентная позиция накапливается из многих видов деятельности, которые должны сочетаться друг с другом.

Анализ цепочки создания ценности является важным инструментом для определения составляющих операций компании, которые создают ценность и выявить составляющие, которые не столь же важно для ее создания. Крайне важно, чтобы компании располагали информацией о своих основных операциях, которые являются ключевыми компонентами, позволяющие компаниям добиться успеха и быть конкурентоспособными на рынке. Анализ цепочки ценности может помочь компании определить ее ключевые процессы и их стоимостное выражение. Чтобы определить ключевые процессы, цепочка создания ценности разделена на две группы: основные виды деятельности, которые являются основными фундаментальными элементами компании и вспомогательные виды деятельности, которые поддерживают основные виды деятельности компании.¹⁰⁸

Цепочки создания стоимости ориентированы на конкретные структурные единицы организации, которые заняты стратегически важной деятельностью для достижения и поддержания конкурентного преимущества всей фирмы. Это создает возможность для

¹⁰⁷ Porter M.E. «Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» // N.Y.: Free press, 1980, 262 p.

¹⁰⁸ Hitt, M. & Hoskisson, R. & Ireland, R. «Management of Strategy» // Thomson South-Western. International Student Edition, 2007, pp. 85-88.

оценки деятельности подразделений. В результате последние могут быть реорганизованы, а ограниченные ресурсы могут быть использованы альтернативным способом.

Кроме того, современные модели цепочки стоимости зиждутся на концепции внутренних рынков. Внутрирыночные отношения подразумевают возникновение торговых связей различной сложности как в рамках цепочки создания стоимости конкретного продукта, так и между цепочками создания стоимости различных структурных единиц организации. Система внутрифирменного управления воздействует на множество видов деятельности организации, которые определяют создание конкурентного преимущества. Несмотря на некоторые различия в цепочке поставок, основные элементы цепочки ценности и факторы, влияющие на формирование стоимости конечного продукта можно представить в обобщенном виде. На рис. 2.8 представлена цепочка поставок на примере производства вина.

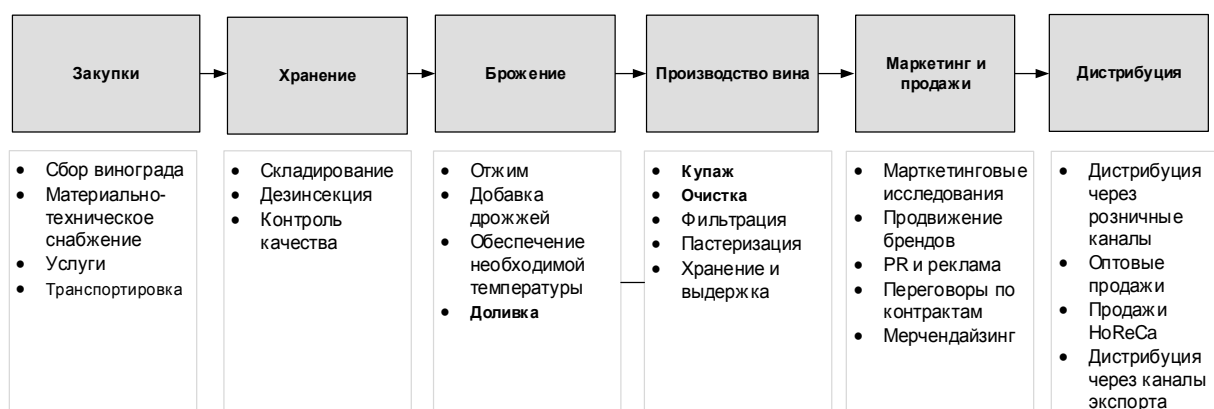


Рис. 2. 8 Цепочка поставок в сегменте производства вина

Источник: составлено автором

Так, например, элемент снабжения во всех сегментах алкогольного рынка подвержен влиянию урожайности, оптимальности доставки и хранения сырья для производства, элемент выходной логистики подвержен влиянию оптимальности графиков поставок, элемент НИОКР нацелен на разработку или приобретение наиболее релевантных технологий и ноу-хау.

Исходя из этого, рамках данной работы, возможно использование анализа цепочки создания стоимости для выявления основных путей повышения эффективности внутрифирменного управления. В таблице 2.7 представлена обобщенная цепочка создания стоимости характерная для алкогольной отрасли, и выявлены основные направления для повышения эффективности внутрифирменного управления в целях создания конкурентного преимущества организации.

Анализ цепочки создания ценности предприятий по производству алкогольных напитков в РА

	Вид деятельности	Ключевые факторы успеха	Направления повышения эффективности
Вспомогательные виды деятельности	Инфраструктура	Эффективность функциональных подсистем планирования, финансов, бухгалтерского учета и др.	Устранение организационного и процессного разрыва между стратегическим и текущим планированием
		Оптимальность затрат на внутрифирменные услуги	Разработка системы расчета стоимости внутрифирменных услуг на основе субконтракции и установленных трансфертных цен
	Управление человеческими ресурсами	Уровень материального и морального поощрений	Развитие системы поощрения и мотивации сотрудников
		Высокий процент высококвалифицированных специалистов	Распространение передового опыта работы, организация обучения за рубежом
	Технологии	Разработка новых продуктов	Усвоение технологии производства смежных видов алкогольных напитков (коньяк-арманьяк, водка-фруктовые водки, пиво-сидр, вино-вермуты и т.д.)
		Разработка (приобретение) передовых технологий	Инвестиции в разработку и приобретение передовых технологий
Основные виды деятельности	Снабжение	Оптимальная доставка и хранение сырья необходимого для ведения производства	Оптимизация прямых поставок важнейших видов сырья (виноград, солод, пшено и т.д.)
		Оптимальная система планирования поставок	Оптимизация процесса планирования на основе запросов производственных и маркетинговых подразделений и анализа сырьевого рынка
	Производственные операции	Экономия за счет больших объемов производства и высокая производительность	Повышение эффективности использования существующих производственных линий и снижения себестоимости
		Использование ноу-хау в производственном процессе	Анализ передовых практик и обучение персонала
	Выходная логистика	Оптимизация системы обработки заказов	Широкое использование информационных технологий
		Разработка оптимальных графиков поставки готовой продукции	Совершенствование системы контроля за отгрузкой готовой продукции
	Маркетинг	Разработка политик по отдельным инструментам комплекса маркетинга	Расширение маркетинговой деятельности с целью увеличения спроса и продвижения новой продукции
		Изучение потребительского спроса	Систематическое проведение маркетинговых исследований и организация фокус-групп
	Дистрибуция	Развитие каналов сбыта на внутреннем рынке	Стимулирование деятельности дистрибьюторов
		Развитие каналов сбыта на внешнем рынке	Повышение узнаваемости бренда зарубежом, заключение эксклюзивных соглашений, создание зарубежных филиалов

Источник: составлено автором

Касательно переменной оценки деятельности подразделений, нами было проведено функциональное интервью с представителями компаний ООО «Хайленд Селларс», ЗАО «Манчо Груп», ЗАО «Ереванское Пиво», ООО «Пиво-Гюмри» и ООО «Армения-Вайн», в ходе которого были выявлены ключевые показатели деятельности на основании сбалансированной системы показателей¹⁰⁹, которые представлены в таблице ниже.

Таблица 2.8

Показатели деятельности подразделений на основе ССП¹¹⁰

<i>Стратегические цели</i>		<i>Ключевые показатели деятельности</i>
Финансы	F1. Повышение эффективности затрат	F1.1. Показатели рентабельности затрат подразделений
	F2. Увеличение стоимости подразделений	F2.1. Показатель экономической добавленной стоимости - EVA
Потребители	C1. Повышение лояльности потребителей	C1.1. Индекс лояльности потребителей
	C2. Соблюдение графиков доставки	C2.1. Относительная доля несвоевременных доставок
Процесс	I1. Оптимизация производственных процессов	I1.1. Показатель реализации процедур по повышению эффективности процессов
Обучение	L1. Повышение квалификации сотрудников	L1.1. Процент сотрудников соответствующих требованиям профессиональных стандартов
		L1.2. Количество специализированных тренингов и переподготовок

По результатам опроса можно сделать вывод, что критерии оценки деятельности подразделений армянских предприятий по производству алкогольных напитков несут в большинстве случаев субъективный характер, и ориентированы на долгосрочную перспективу.

В контексте концепции внутренних рынков, необходимо определение «правил игры» при внутренней торговле. Для этого необходимо выявление базы для субконтракции, определения транзакций между подразделениями и оценки используемых методов ценообразования.

¹⁰⁹ См. Kaplan, Robert S; Norton, D. P. «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» // Harvard Business Review (January–February), 1992, pp. 71–79.

¹¹⁰ Составлено автором на основании функционального интервью

Таким образом, в рамках анализа процессов внутрифирменного управления, наиболее интересным представляется субконтракция между структурными подразделениями организации, задействованными в основных и поддерживающих видах деятельности при формировании стоимости конечного продукта. В основном это зависит от специфики внутрирыночных сделок между структурными единицами организации.

В рамках концепции внутренних рынков, такие сделки предполагают создание стоимости для внутренних “покупателей”, не всегда совпадающей со стоимостью на внешних рынках. Таким же образом в случае невыгодности трансфертной цены при внутренней торговле для одного из ее сторон, то данная деятельность не создает стоимость. Данное явление не способствует генерированию стоимости как в деятельности отдельных структурных единиц, так и организации в целом.

Информационные технологии, используемые армянскими алкогольными предприятиями, предоставляют возможность выявить основные внутренние транзакции и характер внутренней торговли в целом. Учитывая производственную диверсификацию предприятий по производству алкогольных напитков в РА, для определения характера их внутренней торговли, необходимо рассмотрение цепочки создания ценности в трехмерном пространстве.

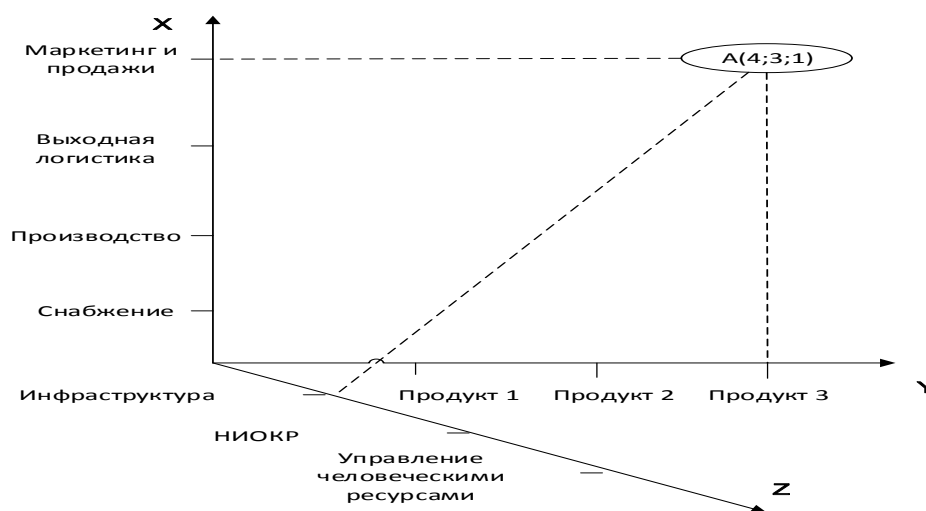


Рис. 2.9 Трехмерная модель цепочки создания стоимости¹¹¹

Трехмерная модель предоставляет возможность определения основных внутрифирменных транзакций на каждом этапе формирования стоимости отдельно

¹¹¹ Разработано автором

взятого продукта. Так как, армянские предприятия по производству алкогольных напитков используют ИТ-инфраструктуру типа ERP и «1С: Предприятие», имеется возможность выявления расходов и наценки каждого подразделения на основе цифровой субконтракции и внутреннего документооборота.

Как правило, трансфертное ценообразование в данной отрасли осуществляется на основе затратного метода. Важным вопросом в данном случае является насколько эффективным и адекватным является наценка подразделений при использовании данного метода.

Кроме того, при внутрифирменной торговле существует серьезный налоговый риск, относящийся к внешнеэкономическим транзакциям с «взаимозависимы лицами» резидентами других налоговых юрисдикций по правилам трансфертного ценообразования в рамках налогового кодекса РА. Несмотря на отсутствие прямых связей в рамках организационно-правовой структуры армянских производителей алкогольных напитков, некоторые их дистрибьюторы подпадают под определение «взаимозависимых лиц» НК РА, так, например, ООО «Олд Киликия» является дистрибьютором ЗАО «Ереванское Пиво» на территории Украины, ООО «Лудинг» является дистрибьютором ЗАО «Ереванский Коньячно-Винно-Водочный Комбинат Арарат», ООО «Прошянский Коньячный Завод Россия» является дистрибьютором ЗАО «Прошянский Коньячный Завод» т.д.

Таким образом, необходимо отметить, что стратегия внутрифирменного управления в современных организациях требует контроля и оценки внутрифирменной торговли для минимизации транзакционных издержек, а также потенциальных рисков, связанных с регулированием трансфертного ценообразования.

Так как оптимальность системы трансфертного ценообразования прямым и косвенным образом отражается на всех показателях деятельности подразделений производителей алкогольных напитков в РА и на эффективность внутрифирменного управления в целом, на наш взгляд необходимо рассмотреть особенности трансфертного ценообразования в современных условиях и проанализировать основные положения по данному переменной системы внутрифирменного управления в рамках НК РА.

2.3 Роль механизма трансфертного ценообразования в процессах внутрифирменного управления

Как было отмечено в предыдущем разделе, современные организации могут быть представлены как рыночные системы в миниатюре, состоящие из относительно

автономных бизнес-единиц и связанные между собой корпоративными целями и стратегией. В современных организациях внутрифирменная торговля осуществляется на постоянной основе путем обмена товаров, услуг и финансовых операций. Структурные подразделения современных организаций представляются своеобразными экономическими агентами, осуществляющими операции обмена по внутрифирменной (трансфертной) цене.

Построение внутренних рынков в организации подразумевает внедрение определенной методологии и политики регулирования внутрифирменной торговли, максимизирующих воздействие положительных факторов рыночных отношений и минимизирующих их возможные отрицательные факторы.

Исходя из этого, среди основных инструментов внутрифирменного управления, в современных организациях все большую роль играет механизм трансфертного ценообразования. В рамках концепции внутренних рынков построение оптимальной системы трансфертного ценообразования необходимо для эффективного внутрифирменного управления. Процесс определения оптимальной трансфертной цены составляет основу современных внутрифирменных отношений, исходя из того, что трансфертное ценообразование:

- показывает, существуют ли внутрифирменные рыночные отношения вообще;
- определяет объем и частоту внутреннего обмена товарами и услугами;
- влияет на уровень доходности и расходов подразделений;
- позволяет рассчитать доходы и расходы каждого подразделения
- лежит в основе определения финансовых результатов деятельности подразделений;
- является объектом контроля налоговых ведомств.

Таким образом система трансфертного ценообразования является инструментом мотивации менеджеров подразделений и эффективного управления внутрифирменной экономикой.

Согласно Дж. Хиршлейферу, трансфертное ценообразование является производным от децентрализации, а существование и тип трансфертного ценообразования определялись на основе сущности и целей децентрализованного управления и

организационной структуры.¹¹² Л. МакАули и К. Томкинс выделяют четыре взаимосвязанные группы целей системы трансфертного ценообразования, обуславливающие ее актуальность в современных экономических отношениях¹¹³ :

- Функциональная необходимость. Разделение фирмы на центры ответственности подразумевает измерение и оценку их деятельности, а также мотивацию менеджеров;
- Экономическая необходимость. Система трансфертного ценообразования влечет за собой необходимость эффективного распределения ограниченных ресурсов между центрами ответственности в целях достижения организационных целей;
- Организационная необходимость. В организации с дивизиональной структурой механизм трансфертного ценообразования может быть использован как инструмент интеграции автономных подразделений;
- Стратегические соображения. Механизм трансфертного ценообразования предоставляет возможность выработать оптимальные стратегические альтернативы и решения.

Согласно наиболее узкому подходу к определению трансфертной цены, трансфертная цена – это внутрифирменная расчетная цена, манипулирование которой позволяет компании оптимизировать налоговую базу, объём таможенных пошлин, сборов и т.д. Данный подход довольно часто встречается на практике, особенно это характерно для компаний, применяющих трансфертное ценообразование с целью ухода от налогов. Многие исследования также сосредоточены только на проблемах трансфертного ценообразования как механизма налоговой оптимизации. Очевидно, что данный подход является ограниченным, так как, несмотря на естественное стремление организаций сократить налоговые выплаты и, тем самым, максимизировать прибыль, в данном случае не учитываются все те возможные аспекты трансфертного ценообразования, которые могут быть использованы для повышения эффективности управления компании в целом.

Альтернативным, более широким, является подход, при котором трансфертная цена рассматривается в качестве одного из механизмов внутрифирменного управления. Таким образом, трансфертная цена – это внутрифирменная цена, устанавливаемая в ходе

¹¹² См. Hirshleifer J. «Internal pricing and decentralized decisions» // The Journal of Business 29, 1964, pp. 172-184.

¹¹³ См. McAulay L., Tomkins C.R. «A Review of the contemporary transfer pricing literature with recommendations for future research» // British Journal of Management. 1992. №3. p. 121.

взаиморасчетов между отдельными структурными единицами, или подразделениями, одной компании по поводу купли-продажи товаров или услуг. В Рекомендациях ОЭСР трансфертные цены рассматриваются как «цены, по которым предприятие передает материальные и нематериальные активы или оказывает услуги зависимым предприятиям»¹¹⁴. При этом зависимыми считаются те компании, которые «прямо или косвенно участвуют в управлении, контроле или капитале другого предприятия одного и/или другого государства; между предприятиями устанавливаются особые коммерческие и финансовые условия, отличные от тех, что имели бы место между независимыми предприятиями»¹¹⁵. Данный подход значительно шире, так как не ограничивает возможности применения трансфертной цены только в качестве инструмента уклонения от уплаты налогов. Основные различия в данных подходах представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Сопоставление подходов к трансфертному ценообразованию

Показатель	Налоговый подход	Управленческий подход
Причины контроля	Перераспределение прибыли и размывание налоговой базы	Оптимизация внутрифирменных операций
Объект контроля	Конкретные сделки	Система трансфертного ценообразования в целом
Анализ экзогенных факторов	Влияние специфик мировой экономики, мировой и локальной специфики рынка	Влияние специфик мировой экономики, мировой и локальной специфики рынка
Анализ эндогенных факторов	Специфики корпорации и ее структурных подразделений	Специфики корпорации и ее структурных подразделений
Структура	Взаимозависимость предприятий согласно положениям НК	Организационно-правовая структура
Анализ подразделений	Выявления взаимозависимых лиц, согласно налоговому законодательству	Выявления роли и вклада структурных подразделений
Анализ сделки	Анализ функций, рисков и активов сторон	Анализ цепочки ценности и внутрифирменных процессов
Экономический анализ	Анализ сделок независимых компаний на рынке	Анализ сделок независимых компаний на рынке

Источник: составлено автором

¹¹⁴ См. «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» // OECD, 2010 – р. 4.

¹¹⁵ См. Там же.

Согласование данных подходов является достаточно сложной задачей, требующей построение оптимальной методологии трансфертного ценообразования. Учитывая вступление правил трансфертного ценообразования в рамках налогового кодекса РА, проблема оптимизации внутрифирменных операций и обеспечения их соответствия требованиям налогового кодекса РА является ключевой в рамках внутрифирменного управления в армянских корпоративных структурах. Исходя из этого, необходимо провести анализ основных положений армянского законодательства по трансфертному ценообразованию.

В области налогообложения и бухгалтерского учета трансфертное ценообразование относится к правилам и методам ценовых сделок между предприятиями, находящимися в совместной собственности или контроле. Страны с законодательством о трансфертном ценообразовании в целом ориентируются на Рекомендации по трансфертному ценообразованию ОЭСР для транснациональных корпораций и налоговых администраций, хотя их правила могут отличаться с учетом некоторых важных локальных специфик.¹¹⁶

Правила трансфертного ценообразования позволяют налоговым органам корректировать цены для большинства трансграничных внутрифирменных операций, включая переводы материального или нематериального имущества, услуг и займов.¹¹⁷ Например, налоговый орган может увеличить налогооблагаемый доход компании за счет снижения цены товаров, приобретенных у аффилированного иностранного производителя¹¹⁸, или повышения роялти, которые компания должна поручить своим иностранным дочерним компаниям за права использовать запатентованную технологию или фирменное наименование.¹¹⁹ Эти корректировки обычно рассчитываются с использованием одного или нескольких методов трансфертного ценообразования, указанных в руководящих принципах ОЭСР, и подлежат судебному пересмотру или другим механизмам разрешения споров.¹²⁰ На данный момент Рекомендации ОЭСР предполагают предоставления информации о внутрифирменных сделках налоговым

¹¹⁶ См. «The Year in Review: The Year of the Many Arm's-Length Standards» // Tax Notes Int'l 25 (2017-01-02). Tax Analysts, URL: www.taxnotes.com.

¹¹⁷ См. Cooper J., Fox R., Loeprick J., Mohindra K. «Transfer Pricing and Developing Economies: A Handbook for Policy Makers and Practitioners» // Washington, DC: World Bank. pp. 18–21.

¹¹⁸ См. OECD «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» // Paris: OECD Publishing. 2010. p. 46.

¹¹⁹ См. Там же. – pp. 191-204.

¹²⁰ См. Там же. – p. 21.

ведомствам в виде трехуровневой документации, составными частями которой являются ¹²¹ :

- *Локальная документация* (Local File), содержащей информацию о деятельности подразделения или организации в конкретной юрисдикции, перечне ее взаимозависимых лиц, ее контролируемых сделках и обоснование ценообразования в сделках.
- *Глобальная документация* (Master File), содержащая информацию о корпорации (или группе взаимозависимых компаний) представляющей головной компании по отношению всех внутрифирменных сделок и обоснованием внутрифирменной политики ценообразования.
- *Страновой отчет* (Country-by-Country Report) - ежегодная отчетность по операциям подразделений корпорации или компаний группы по каждой юрисдикции.

Как было отмечено выше, трансфертные цены, устанавливаемые между армянскими и иностранными компаниями, являются объектом контроля налоговых ведомств из-за возможного размывания налоговой базы. Не менее важен риск двойного налогообложения, прямо влияющий на деятельность подразделений транснациональных корпораций.

До последнего времени, единственным механизмом, контролирующим международное налогообложение в РА, были соглашения о двойном налогообложении, подписанные с рядом стран.¹²² Несмотря на то, что данный подход в некоторой степени разрешает споры о налогообложении транснациональных корпораций, действующих в нескольких юрисдикциях и защищает интересы транснациональных корпораций, современные интеграционные процессы требуют более гибкого механизма регулирования операционной деятельности транснациональных корпораций, который будет основан на стандартизированной международной методологии, при этом учитывающей региональные и локальные особенности.

В рамках Налогового Кодекса Республики Армения, вступающего в силу в 2018г., были определены правила трансфертного ценообразования, которые основываются на «Рекомендациях ОЭСР по трансфертному ценообразованию для транснациональных

¹²¹ См. OECD. «Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting, Action 13» - Final Report, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project // OECD Publishing, Paris. 2015, URL: <http://dx.doi.org/101787/9789264241480-en>.

¹²² «Գրկնակի հարկման համաձայնագրեր» // ՀՀ Ֆինանսների նախարարություն, URL: http://www.minfin.am/hy/page/krknaki_harkman_hamadzaynagrer/.

корпораций и налоговых ведомств». В главе 73 НК РА отмечены основные понятия и положения трансфертного ценообразования¹²³.

Механизм регулирования трансфертного ценообразования. Основным инструментом в рамках Рекомендаций ОЭСР для регулирования внутрифирменного ценообразования транснациональных корпораций является принцип «вытянутой руки».¹²⁴ Согласно данному принципу сделки между взаимозависимыми лицами должны нести рыночный характер, то есть соответствовать диапазону «вытянутой руки», который определяется правительством РА на основе сопоставимых сделок между независимыми лицами. Иными словами, принцип «вытянутой руки» - это наиболее эффективный инструмент сравнения цен и/или показателя рентабельности сделок между взаимозависимыми лицами со сделками между независимыми лицами.

В случае отсутствия или недостаточности данных о сопоставимых сделках, с участием армянской стороны, приемлемо использование данных о сопоставимых иностранных сделках, если влияние экономических обстоятельств и/или других сопоставимых факторов на финансовый показатель, проверяемый соответствующим методом трансфертного ценообразования, были проанализированы, и была проведена корректировка сопоставимости в рамках законодательства.

НК РА требует предоставления ежегодных обоснований внутрифирменного ценообразования в случае наличия контролируемых сделок в виде уведомления, содержащее описание сферы деятельности компании, объем ежегодного оборота и описание механизма внутрифирменного ценообразования (если общий оборот не превышает 200 млн драм) и документацию (если общий оборот превышает 200 млн драм), содержащую описание деятельности компании (в том числе анализ экономических факторов, повлиявших на ценообразование товаров и услуг), описание ее организационной структуры, контролируемых сделок, функции сторон контролируемых сделок, их риски и использованные активы, описание механизма внутрифирменного ценообразования и обоснование его выбора, список сторон контролируемых сделок, их подробное описание, описание источников информации о неконтролируемых сопоставимых сделках, финансовые и другие необходимые данные о тестируемой стороне

¹²³ См. Налоговый кодекс РА. // Налоговая служба РА, сентябрь 2017.

¹²⁴ См. Cooper J., Fox R., Loeprick J., Mohindra K. «Transfer Pricing and Developing Economies: A Handbook for Policy Makers and Practitioners» // Washington, DC: World Bank. 2016, pp. 18–21

сделки, а также подробное описание самостоятельных корректировок, проведенных налогоплательщиком.¹²⁵

Виды налогов, которым будут применимы правила трансфертного ценообразования. Объектом контроля налоговых ведомств определены следующие виды налогов¹²⁶:

- Налог на прибыль;
- Налог на добавленную стоимость;
- Роялти в рамках закона РА «О природоохранных платежах и платежах за природопользование».

Критерии признания сторон взаимозависимыми. Подход к определению взаимозависимых лиц в рамках законодательства по трансфертному ценообразованию отличается от управленческо-экономического понимания. В данном случае рассматривается не организационно-правовая, а фактическая связь между юридическими лицами. Условия признания сторон сделки взаимозависимыми согласно НК РА представлены на рисунке 2.10.

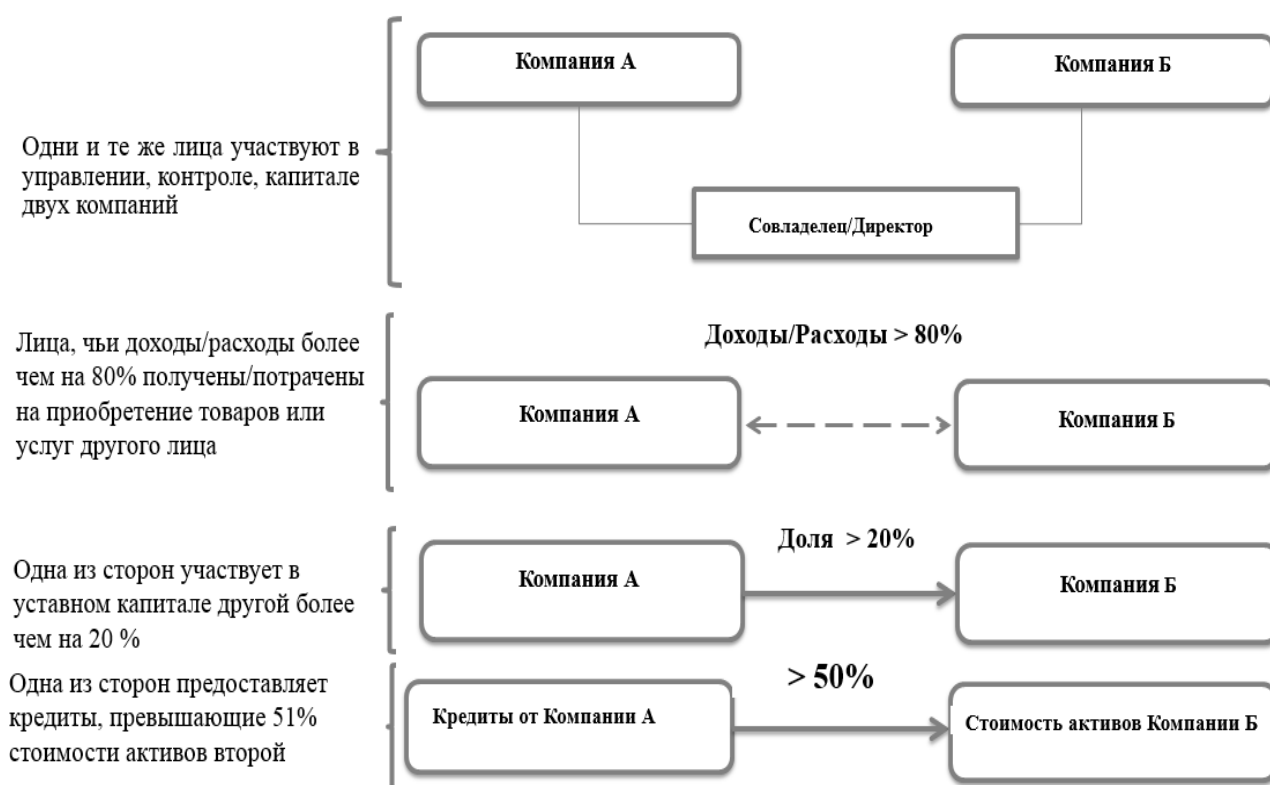


Рис. 2.10 Определение взаимозависимых лиц согласно НК РА

Источник: составлено автором

¹²⁵ См. Статья 376 налогового кодекса РА. // Налоговая служба РА, сентябрь 2017.

¹²⁶ См. Статья 360 налогового кодекса РА. // Налоговая служба РА, сентябрь 2017.

Данная статья законодательства является наиболее интересной с точки зрения внутрифирменного управления, так как взаимосвязанность сторон не только с точки зрения организационно-правовой структуры, но и с точки зрения экономической взаимозависимости сторон.

Определение контролируемых и сопоставимых сделок. Согласно НК РА, контролируемые сделки в рамках регулирования трансфертного ценообразования, признаются следующие¹²⁷:

- Сделки между взаимозависимыми лицами резидентами и не резидентами РА;
- Сделки между взаимозависимыми лицами резидентами РА, если:
 - одна из сторон является плательщиком роялти согласно закону «О природоохранных платежах и платежах за природопользование», или
 - пользуется налоговыми льготами, или
 - осуществляет деятельность в Свободной экономической зоне;
- Сделки между резидентами РА и лицами, зарегистрированными в оффшорных зонах (включая независимые лица);

Для определения диапазона «вытянутой руки» используются цены и/или рентабельность в сопоставимых сделках. Сопоставимыми сделками признаются сделки с однородными условиями, учитывающие предмет и объём сделки, а также другие факторы, влияющие на ценообразование в сделке.

В случае отсутствия или недостаточности данных о сопоставимых сделках, с участием армянской стороны, приемлемо использование данных о сопоставимых иностранных сделках, если влияние экономических обстоятельств и/или других сопоставимых факторов на финансовый показатель, проверяемый соответствующим методом трансфертного ценообразования, были проанализированы, и была проведена корректировка сопоставимости в рамках законодательства.

Определение тестируемой стороны. Для определения тестируемой стороны сделки проводится функциональный анализ для выяснения и систематизации фактов о бизнесе, отражающих его функции, риски и активы, для определения того, как они распределяются между сторонами сделки. Тестируемой стороной признается «наиболее простая» сторона, несущая наименьшие риски и осуществляющая ограниченные функции.¹²⁸

¹²⁷ См. Статья 363 налогового кодекса РА. // Налоговая служба РА, сентябрь 2017.

¹²⁸ См. Статья 369 налогового кодекса РА. // Налоговая служба РА, сентябрь 2017.

Методы трансфертного ценообразования. В НК РА, на основании Рекомендаций ОЭСР, определены методы трансфертного ценообразования, которые могут быть в целях обоснования цен и/или рентабельности в сделках принципу «вытянутой руки»¹²⁹.

Как правило, различают две группы методов трансфертного ценообразования: традиционные методы и методы, основанные на анализе операционной прибыли.¹³⁰

Традиционные методы, в основном, основываются на сравнении условий внутрифирменных сделок со сделками между внешними невязанными компаниями. Выделяют три основных традиционных методов трансфертного ценообразования:

1. Метод сопоставимой рыночной цены;
2. Метод цены последующей реализации;
3. Затратный метод.

Метод сопоставимой рыночной цены основан на сопоставлении цен во внутрифирменных сделках с интервалом рыночных цен и является приоритетным методом, внутрифирменные сделки могут быть сопоставимы с внешними сделками между невязанными компаниями. В целях применения данного метода могут приниматься как сделки участника внутрифирменной сделки с внешними контрагентами («внутренний» МСРЦ), так и сделки между не взаимосвязанными компаниями («внешний» МСРЦ).

При использовании данного метода необходимо обратить особое внимание на сопоставимость, так как сделка не может иметь никаких нерегулируемых различий, которые могли бы повлиять на ценообразование на открытом рынке.

Метод сравнивает цены, взимаемые за товары или услуги, переданные во внутрифирменной сделке, с ценами, взимаемые за товары или услуги, переданные в сопоставимых рыночных сделках с сопоставимыми обстоятельствами. Так как для сравнения используются конечные цены, большое количество рыночных факторов может повлиять на рыночный интервал цены в большей или меньшей мере, что приводит к необходимости наличия высокой степени сопоставимости. Наилучшее использование

¹²⁹ См. Статья 368 налогового кодекса РА. // Налоговая служба РА, сентябрь 2017.

¹³⁰ «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» // OECD, 2010. URL: <http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/transfer-pricing-guidelines.htm>.

метода осуществляется при наличии внешних сделок с аналогичными условиями, в аналогичных количествах и на аналогичном рынке.¹³¹

При использовании внутреннего МСРЦ предполагается наличие сделок одной из сторон внутрифирменной сделки с внешним контрагентом на таких же условиях, в таких же количествах и при других минимальных различиях. При использовании внешнего МСРЦ используются сделки не взаимозависимых компаний на таких же условиях, в таких же количествах и при других минимальных различиях. Пример использования МСРЦ представлен на рисунке 2.11.

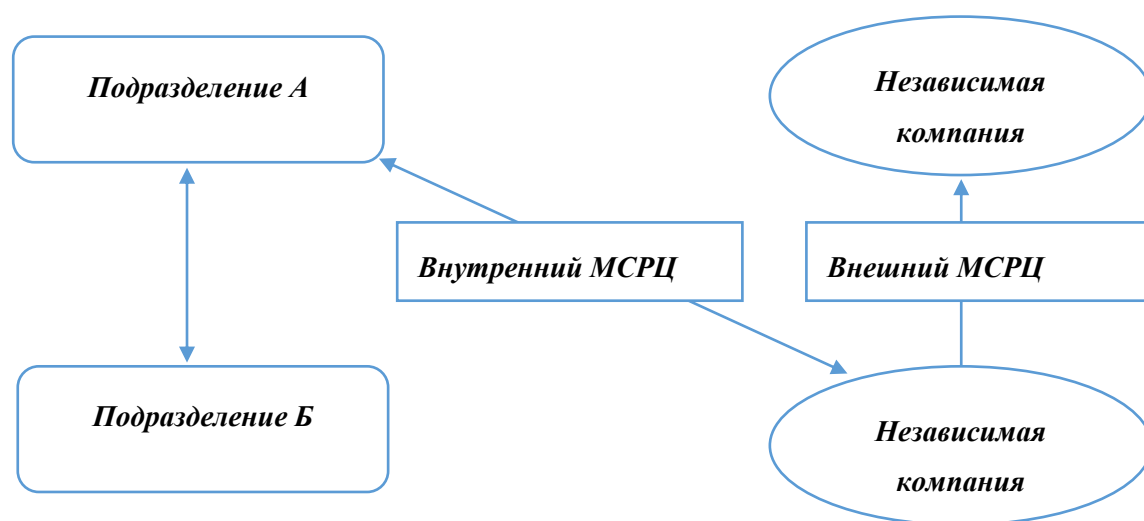


Рис. 2.11 Сопоставление цен при использовании МСРЦ

Источник: составлено автором

Как правило ввиду высокого воздействия внешних рыночных факторов, МСРЦ используется в основном в отраслях с высокой степенью прозрачности (кредиты, гарантии, сделки с роялти и т.д.).

Перед тем, как решить, какие факторы не сопоставимы и насколько они важны, необходимо найти внутреннюю и внешнюю основу для сравнения. Лучше всего, скорректировать несопоставимые факторы точным и надежным способом. Но корректировки могут повлиять на точность или надежность сопоставимой цены. В некоторых случаях лучше комбинировать данный метод с другими методами или в некоторых случаях просто использовать другие методы.

Метод цены последующей реализации оценивает трансфертную цену путем сравнения валовой прибыли во внутрифирменной сделке с маржей валовой прибыли в

¹³¹ См. International Tax Institute «Transfer Pricing Methods» // ITI, 2010: URL: <http://www.itinet.org/transferpricing/methods.htm>.

одной или нескольких независимых транзакциях. МЦПР является приоритетным для сделок, предметом которых является товар, перепродаваемый независимым компаниям без переработки и используется в случае, если компания, осуществляющая перепродажу, не владеет существенными нематериальными активами, которые оказывают значительное влияние на уровень валовой рентабельности данной стороны сделки. Пример МЦПР показан на рисунке 2.12.

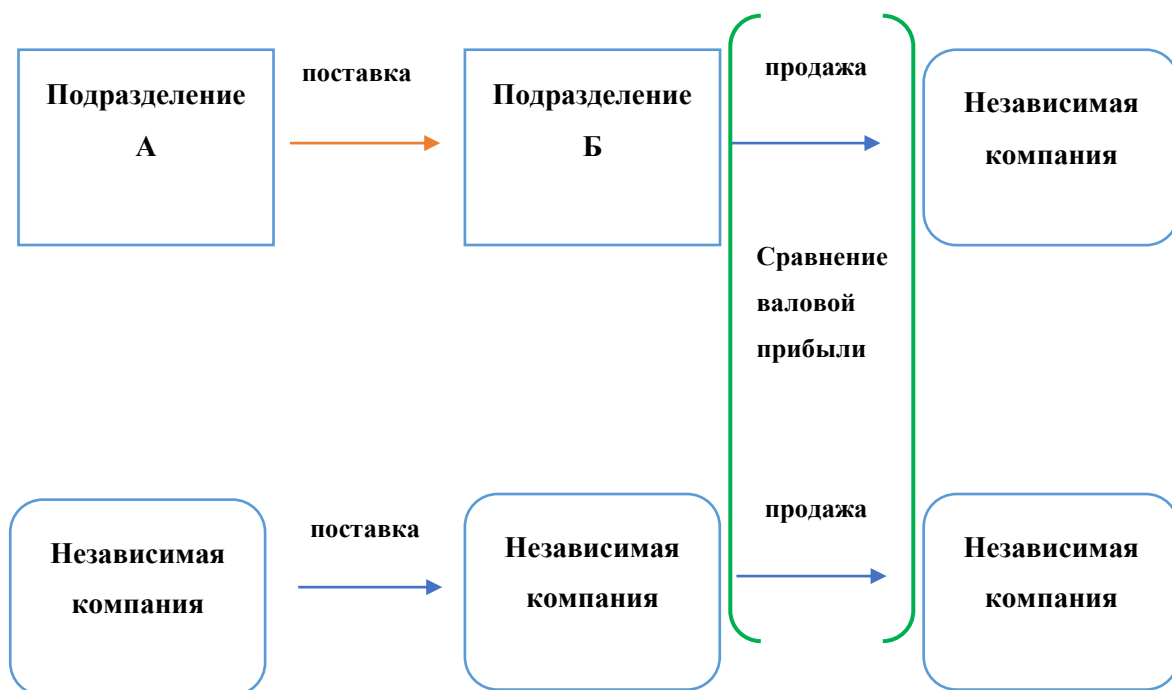


Рис. 2. 12 Пример сопоставления прибыли при использовании метода цены последующей реализации

Источник: составлено автором

Учитывая то, что сравнение осуществляется на валовом уровне, существуют некоторые ограничения при использовании данного метода из-за рыночных факторов, воздействующих на ценообразование. Также возможны различия в методологии бухгалтерского учета, применяемого сопоставляемыми компаниями (отнесение расходов на себестоимость продаж либо включение в коммерческие и управленческие расходы, может осуществляться компаниями различным образом в соответствии с учетной политикой компании). При этом общедоступные источники информации не содержат сведения о порядке учета компаниями затрат, поскольку учет тех или иных затрат в себестоимости или в составе управленческих и коммерческих расходов прописывается в учетной политике компании, которая недоступна в открытых источниках информации.

Затратный метод основан на сопоставлении валовой рентабельности затрат во внутрифирменной сделке с рыночным интервалом валовой рентабельности затрат в

сопоставимых сделках. При этом валовая рентабельность внутрифирменной сделки сопоставляется с рыночным интервалом валовой рентабельности, определяемым согласно одному из двух способов, описанных ниже:

1. На основании данных бухгалтерской отчетности сопоставимых компаний, осуществляющих деятельность, аналогичную деятельности в рамках внутрифирменной сделки;
2. На основании информации о сделках стороны внутрифирменной сделки с независимыми компаниями.

Для целей применения затратного метода с использованием внешних сопоставимых сделок данные бухгалтерской отчетности, на основании которых осуществляется расчет интервала рентабельности, должны быть скорректированы таким образом, чтобы была минимизирована вероятность существенного влияния отклонений в порядке учета расходов на интервал рыночной рентабельности при анализе. Пример использования затратного метода показан на рисунке 2.13.

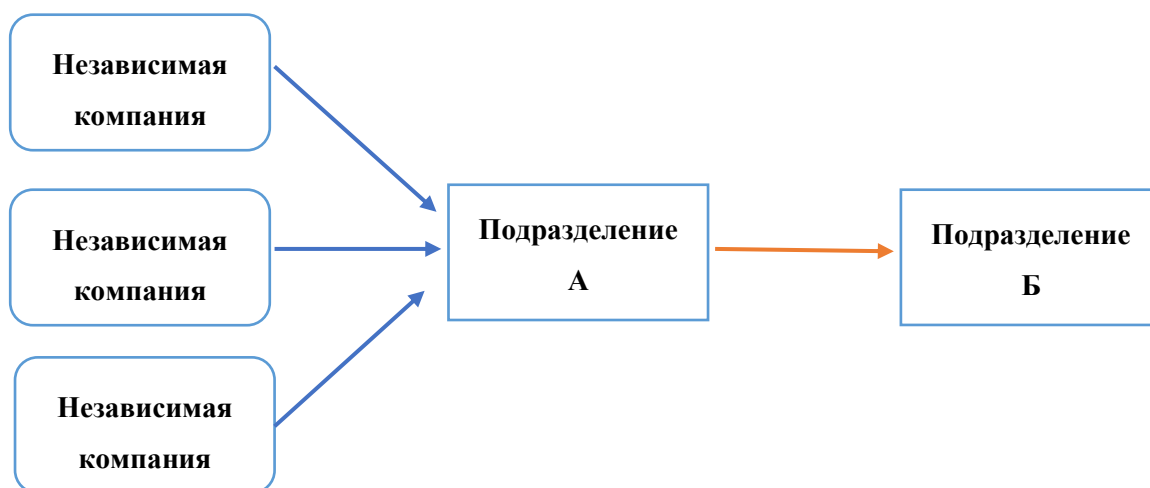


Рис. 2.13 Пример сопоставления прибыли при использовании затратного метода

Источник: составлено автором

Как и в случае предыдущего метода различия в методологии бухгалтерского учета, применяемого сопоставляемыми компаниями, также вносят определенные ограничения при использовании данного метода.

Как было показано выше, в некоторых случаях невозможно использовать традиционные методы для поиска оптимальной трансфертной цены, из-за высоких требований по сопоставимости в сочетании с отсутствием или недостаточностью данных. В таких случаях есть возможность использовать методы, основанные на сравнении

операционной прибыли. Эти методы основаны на чистой прибыли от операций компаний осуществляющих сопоставимую деятельность.

Метод распределения прибыли основывается на сопоставлении фактического распределения между сторонами сделки совокупной прибыли, полученной всеми сторонами этой сделки, с распределением прибыли между сторонами сопоставимых сделок. Для определения вклада сторон необходимо рассмотреть различные аспекты сделки:

- Функции, задействованные сторонами;
- Понесенные сторонами риски;
- Используемые сторонами активы.

Распределение вышеотмеченных аспектов сделки должно аналогичным способом отразиться на распределении прибыли, притом максимально приближенным к тому способу, каким независимая компания разделила бы прибыль в сопоставимой ситуации.

Метод имеет свои преимущества, но он также имеет некоторые недостатки, такие как сложность определения распределения прибыли между независимыми компаниями и асимметричность информации по отношению к разграничению затрат, прибыли и активов, использованных и в сделке, и в других внутрифирменных процессах.

Метод сопоставимой рентабельности подразумевает сопоставление показателей операционных рентабельностей, сложившихся у одной из сторон внутрифирменной сделки, с соответствующим рыночным интервалом, сложившимся у независимых компаний, чья деятельность сопоставима с деятельностью тестируемой стороны внутрифирменной сделки. Таким образом данный метод фокусируется на сравнении чистой прибыли компаний, действующих в сопоставимых условиях, и, тем самым, метод минимизирует недостатки предыдущих методов. Метод сравнительной рентабельности применяется в следующих случаях:

- При наличии различий в методологии бухгалтерского учета, применяемого сопоставляемыми компаниями;
- Когда функции разделены по-разному во внутрифирменной и независимой сделке;
- Когда есть некоторые различия в предмете сделки, так как метод больше ориентирован на условия сделки, а не на специфику продукции.

Преимущество метода заключается в том, что он не так сильно ограничивается различиями в сделке и некоторыми функциональными различиями. Однако, существуют другие факторы, по отношению к которым этот метод относительно чувствителен

(например, сложность определения сопоставимых компаний, определения выручки от реализации, операционных расходов и активов и т.д.) и из-за которых должен быть проведен подробный анализ сопоставимости с использованием этого метода.

Как правило, при использовании данного метода необходимо объективно определить отрасль деятельности подразделения и ее специфику, рыночную нишу, а также выявить независимые компании, деятельность которых максимально сопоставима с деятельностью подразделения. В этих целях осуществляется экономическое исследование, бенчмаркинг деятельности и финансовый анализ, с дальнейшим выбором показателя рентабельности и выявления рыночного интервала, на который должно ориентироваться подразделение при определении трансфертной цены.

В целях выбора определенного показателя рентабельности (рентабельность затрат, рентабельность продаж и т.п.) должны быть учтены деятельность, осуществляемая тестируемой стороной внутрифирменной сделки, выполняемые ею функции, а также понесенные ею риски и используемые активы. Кроме того, крайне важна роль полноты, достоверности и сопоставимости данных, используемых в целях расчета соответствующего интервала показателей рентабельности, а также экономической обоснованности данных показателей.

При использовании метода распределения прибыли сопоставляется фактическое распределение прибыли, которая была получена сторонами определенной сделки, с фактическим распределением прибыли в сопоставимых сделках.

Согласно Рекомендациям ОЭСР, метод распределения прибыли может применяться только когда невозможно использование других методов определения соответствия цен рыночному уровню, при наличии у сторон контролируемых сделок нематериальных активов, оказывающих существенное влияние на уровень рентабельности, и когда деятельность сторон в анализируемых сделках является по существу взаимосвязанной¹³².

Таким образом, нами проведен анализ предусмотренных Рекомендациями ОЭСР и НК РФ методов трансфертного ценообразования, который был направлен на выявление недостатков и преимуществ каждого метода в разрезе возможности их применения в отношении внутрифирменных сделок и их соответствия как рыночным механизмам, так и требованиям налогового законодательства.

¹³² См. «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» // OECD, 2010. URL: <http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/transfer-pricing-guidelines.htm>.

Согласно ряду авторов, правила трансфертного ценообразования являются одним из главных рисков, связанных с внутрифирменным управлением современных организациях¹³³. Значительное число производителей алкогольных напитков РА подпадает под влияние правил трансфертного ценообразования. В целях минимизации рисков трансфертного ценообразования их внутрифирменная стратегия должна учитывать определенные шаги подготовки к новым правилам налогообложения.

В качестве обобщения, можно отметить, что последовательное внедрение методологии трансфертного ценообразования отвечает требованиям налогового законодательства, отныне регулирующего внутрифирменные операции и требующее ежегодных уведомлений в налоговые ведомства в РА, а также является инструментом оптимизации внутрифирменной стратегии и операционной модели, так как трансфертное ценообразование является своеобразным связывающим звеном между относительно децентрализованными автономными подразделениями и стабилизатором, регулирующим потенциальные конфликты и транзакционные издержки. Данная многофункциональность механизма трансфертного ценообразования обуславливает необходимость его использования при разработке и реализации стратегии внутрифирменного управления в современных условиях.

¹³³ См., например, В.Ю. Пашкус, «Теория трансфертного ценообразования в современной организации: понятия, модели, проблемы» // "Институт проблем предпринимательства", 2004 – 3-12 стр.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Разработка стратегии внутрифирменного управления на основе формирования внутренних рынков в организации

Современные организации подвержены воздействию факторов глобализации, развития информационных технологий, повышения роли нематериальных активов и человеческого капитала, а также системных рыночных изменений. Для адаптации к такого рода рыночным условиям, в контексте внутрифирменного управления, требуется формирование гибкой внутрифирменной стратегии, учитывающей как специфики компонентов внутренней среды организации, так и внешние факторы, прямо или косвенно воздействующие на систему внутрифирменного управления.

Проведенные нами анализ армянского алкогольного рынка, анализ внутрифирменных отношений предприятий по производству алкогольных напитков в РА, а также оценка роли внутрифирменного ценообразования и связанных с ним потенциальных налоговых рисков, позволяют определить следующие важные направления повышения эффективности внутрифирменного управления:

1. Определение сущности и содержания, а также четкое и конкретное определение объекта, целей и желаемых результатов внутрифирменного управления на основе миссии, видения и корпоративной стратегии.

2. Выявление особенностей взаимоотношений и взаимодействий подразделений компании, а также разработка соответствующих механизмов внутрифирменного управления направленных на их координацию.

3. Определение роли и вклада каждого подразделения в системе создания стоимости на основе функциональной характеристики и с учетом специфики деятельности каждого подразделения, а также развитие потенциала подразделений в контексте выхода на внешние рынки, преобразование подразделений во внутрифирменные предприятия согласно концепции внутренних рынков.

4. Определение ведущих практических разработок (технологий, ноу-хау и т.д.) на основе бенчмаркинга деятельности передовых мировых компаний и их имплементация и адаптация в деятельности подразделений.

5. Разработка политик и процедур, регулирующих внутрифирменные рыночные отношения, в частности трансфертное ценообразование, формирование бюджета, контроль и оценка деятельности подразделений.

6. Разработка политики трансфертного ценообразования на основе принципа «вытянутой руки» и других положений НК РА и Рекомендаций ОЭСР с целью минимизации потенциальных налоговых рисков.

7. Анализ деятельности и фактических результатов независимых компаний, чья деятельность сопоставима с деятельностью подразделений в целях корректировки и адаптации внутрифирменной стратегии.

На наш взгляд, для удовлетворения этих требований современного рынка необходимо переосмысление стратегии внутрифирменного управления, с учетом концепции внутренних рынков. Это подразумевает трансформацию внутрифирменных отношений, с учетом особенностей и основных положений концепции внутренних рынков, разработку стратегии формирования внутрирыночных отношений в организации, а также координацию и контроль внутрифирменных отношений в рамках соответствующей операционной модели.

В первую очередь, внутрирыночные отношения в современных организациях являются производным от децентрализации. Как было, продемонстрировано в предыдущих разделах, в современных условиях трансформации рыночных отношений и развития информационных технологий, децентрализованная модель управления является наиболее актуальной и эффективной.

Необходимо отметить, что при увеличении количества субъектов малого и среднего бизнеса задействованных в деятельности по производству алкогольных напитков в РА (в частности пивоварни, винодельни и производства фруктовых алкогольных напитков), а также коммерческий успех аутсорсинговых и процессинговых компаний (например, ООО «Семина Консалтинг»), формирование внутрирыночных отношений в передовых компаниях-производителях алкогольных напитков РА позволит их подразделениям осуществлять инсорсинг некоторых видов деятельности и предоставлять специализированные услуги субъектам малого и среднего бизнеса.

Компетенции и технологическое развитие передовых компаний отрасли предоставляют возможность повысить эффективность деятельности субъектов малого и среднего бизнеса, в частности, при производственных процессах (брожение, выдержка и прочее), бутилировании, логистики, экспорта и т.д. В свою очередь, автономная коммерческая деятельность подразделений позволит наиболее продуктивно использовать

их ресурсы, повысить мотивацию менеджеров и создаст фундамент для повышения эффективности их деятельности в целом.

С учетом централизации активов и процессов принятия решения в предприятиях по производству алкогольных напитков в РА, необходимо рассмотреть основные трансформации внутрифирменных взаимоотношений при переходе к децентрализованной модели управления.

Как было изложено в предыдущих разделах построение внутренних рынков в организации подразумевает внедрение определенных правил игры, максимизирующих воздействие положительных факторов рыночных отношений и минимизирующих отрицательные факторы рынка.

С учетом вышесказанного и основных положений концепции внутренних рынков, нами была разработана поэтапная стратегия формирования внутрирыночных отношений, которая позволит осуществить оптимальный переход к децентрализованной модели управления (рисунок 3.1).

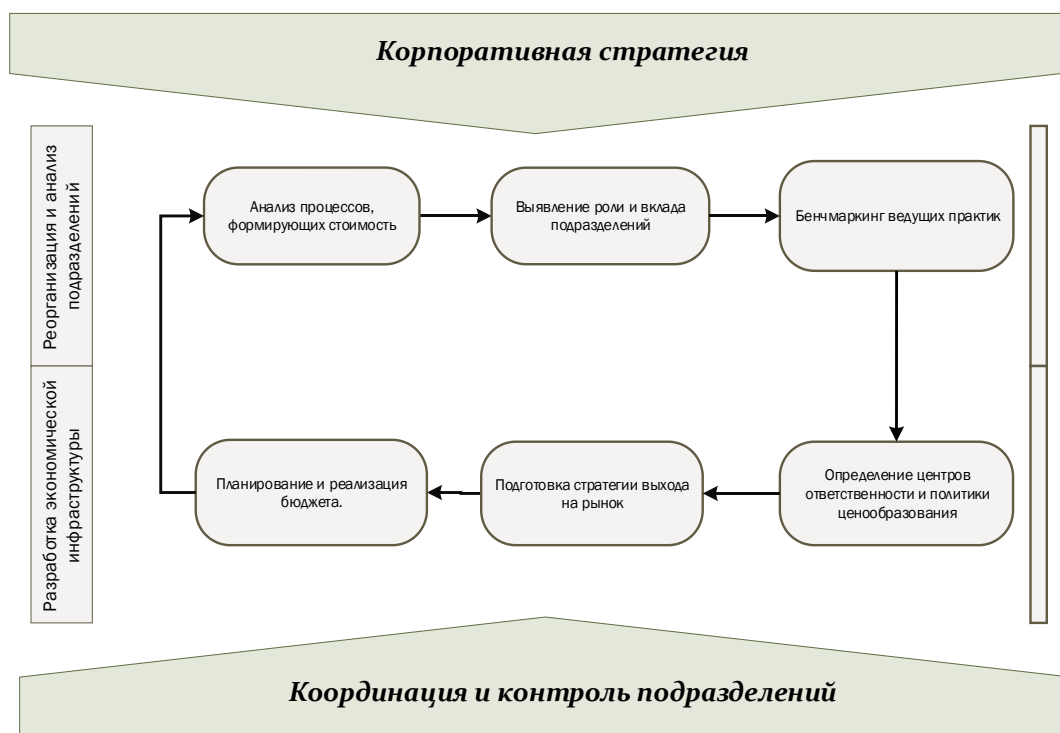


Рис. 3. 1 Стратегия формирования внутрирыночных отношений¹³⁴

Предложенная стратегия носит переходный характер и позволяет осуществить трансформацию подразделений во внутрифирменные предприятия путем анализа

¹³⁴ Разработано автором

внутренней среды организации, бенчмаркинга передовых практических разработок и определения внутрерыночной инфраструктуры. Данная стратегия несомненно должна отталкиваться от основных положений корпоративной стратегии. Кроме того, процесс трансформирования подразделений должен быть координирован и проконтролирован корпоративным руководством исходя из особенностей деятельности подразделений в отрасли, а также стратегических целей.

В целях формирования внутрирыночных отношений необходимо провести детальный анализ всех процессов, задействованных во внутрифирменных отношениях. Процессный анализ позволяет оценить двигатели успеха в деятельности подразделений и выявить внутрифирменные процессы, которые оказывают на них непосредственное влияние.

В данных целях, выделяются мега-процессы, охватывающие все сферы деятельности организации и специфичные процессы, охватывающие деятельности отдельного подразделения.

В целях процессного анализа необходимо дать относительную оценку двигателям успеха подразделений и воздействия внутрифирменных процессов на них. Нами предложено взвесить влияние внутрифирменных процессов на двигатели успеха организации по пяти бальной шкале на основе имеющихся десяти единиц оценки двигателей успеха.

Нами было проведено интервью с представителями передовых предприятий по производству алкогольных напитков в РА, в частности, были опрошены представители ЗАО «Ереванское Пиво», ООО «Хайленд Селларс» и ЗАО «Манчо Групп», в целях проведения процессного анализа, который продемонстрировал преимущественную схожесть в вопросах определения ключевых факторов успеха и влияние внутрифирменных процессов на них. На рисунке 3.2 продемонстрирован процессный анализ в привязке к ключевым факторам успеха на рынке производства алкогольных напитков на примере ЗАО «Ереванское Пиво», опросной лист, используемый в целях анализ предоставлен в Приложении 1.

	Двигатели успеха								
	Разработка продукта	Понимание потребностей покупателей	Контролируемая стоимость поставки	Привлечение и удержание ключевых сотрудников	Обслуживание клиентов	Брэндинг и превосходство в маркетинге	Качество продукции	Адаптивность к рыночным изменениям	Ноу-хау
Роль процесса на двигатели успеха (1 - 5)									
Процессы									
Корпоративное управление				1					
Обратная связь				3					
Рекрутинг и вознаграждение				5					
Управление ожиданиями				1					
Изучение потребителя	3	4				1			2
Разработка стратегии и брэнда		1				2			
Инновации и обновления	4	5				1			4
Управление ценностью брэнда						3			
Управление нематериальными активами					2	3			
Маркетинговые исследования					1				
Развитие стратегических клиентских отношений					2			2	
Развитие ежедневных клиентских отношений					1			1	
Продвижение продукции					3			1	
Поставка			2				3	2	
Планирование			2		1			2	
Снабжение	1		3				3		2
Производство	2		2				3	1	2
Доставка			1				1	1	
	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Рис. 3.2 Процессный анализ на примере ЗАО «Ереванское Пиво»

Источник: составлено автором на основании функционального интервью

Таким образом возможно охарактеризовать основные процессы, формирующие стоимость продукции организации и их роль во внутрифирменных отношениях для дальнейшей характеристики подразделений.

Дальнейшим шагом является определение роли каждого подразделения во внутрифирменных взаимоотношениях, что позволит определить потенциал подразделений для дальнейшего формирования внутрирыночных отношений в организации.

Кроме того, необходимо выявить вклад каждого подразделения в цепочку создания стоимости – это позволит понять, как именно процессы влияют на подразделения и как подразделения влияют на процессы.

На наш взгляд, целях определения роли подразделений целесообразно выявление функциональной характеристики каждого подразделения с использованием функционального анализа представленного в таблице ниже.

Таблица 3.1

Пример функционального анализа производственных подразделений¹³⁵

Функции/ риски/ активы	Подразделение 1	Подразделение 2	Подразделение 3
Функции			
1. Производство	Y	X	Y
2. Планирование объема и ассортимента закупок и производства	Y	X	-
3. Приобретение товарно-материальных ценностей	X	X	Y
4. Осуществление оптовых продаж	X	X	X
5. Маркетинг и реклама товаров	Y	Y	Y
6. Хранение товаров	Y	X	-
7. Транспортировка товаров	X	Y	-
8. Страхование	X	Y	-
9. Контроль качества	Y	X	Y
10. Упаковка и маркировка	Y	X	X
Риски			
1. Производственный риск	Y	X	Y
2. Риск изменения рыночных цен и прочих рыночных условий	X	X	Y
3. Складской риск	Y	X	-
4. Риск утраты имущества или имущественных прав	Y	Y	Y
5. Кредитный риск	X	Y	Y
6. Риск, связанный с ненадлежащим качеством	-	X	-
Активы			
1. Материальные активы	Y	X	Y
2. Нематериальные активы	-	X	-

В таблице приведен пример анализа подразделений в зависимости от осуществляемых ими функций, понесенных рисков и используемых активов на основе условных показателей, где X подразумевает полное вовлечение, а Y частичное. Данный анализ позволит охарактеризовать подразделения как экономических агентов. Так, на примере производственных подразделений, представленных в таблице, подразделение с большим количеством осуществляемых функций, понесенных рисков и используемых

¹³⁵ Составлено автором

активов, может быть охарактеризовано как производитель полного цикла, с меньшим количеством как контрактный производитель или толлер.

Привязка осуществляемых подразделениями функций к процессам, формирующим стоимость продукции организации демонстрирует вклад каждого подразделения в деятельность организации (рисунок 3.3).



Рис. 3.3 Определение вклада подразделения с использованием процессного и функционального анализа¹³⁶

Определение роли и вклада каждого подразделения создает возможность для выявления независимых компаний-ориентиров и проведения бенчмаркинга ведущих практик. Это необходимо, с учетом того, что построение внутренних рынков, помимо прочего, подразумевает повышение конкурентоспособности подразделений на внешних рынках.

В данных целях на рисунке 3.4 нами предложена, стратегия проведения бенчмаркинга деятельности передовых компаний, чья деятельность сопоставима с функциональной характеристикой определенного подразделения для выявления ведущих практических разработок в целях повышения конкурентоспособности подразделений.

¹³⁶ Разработано автором

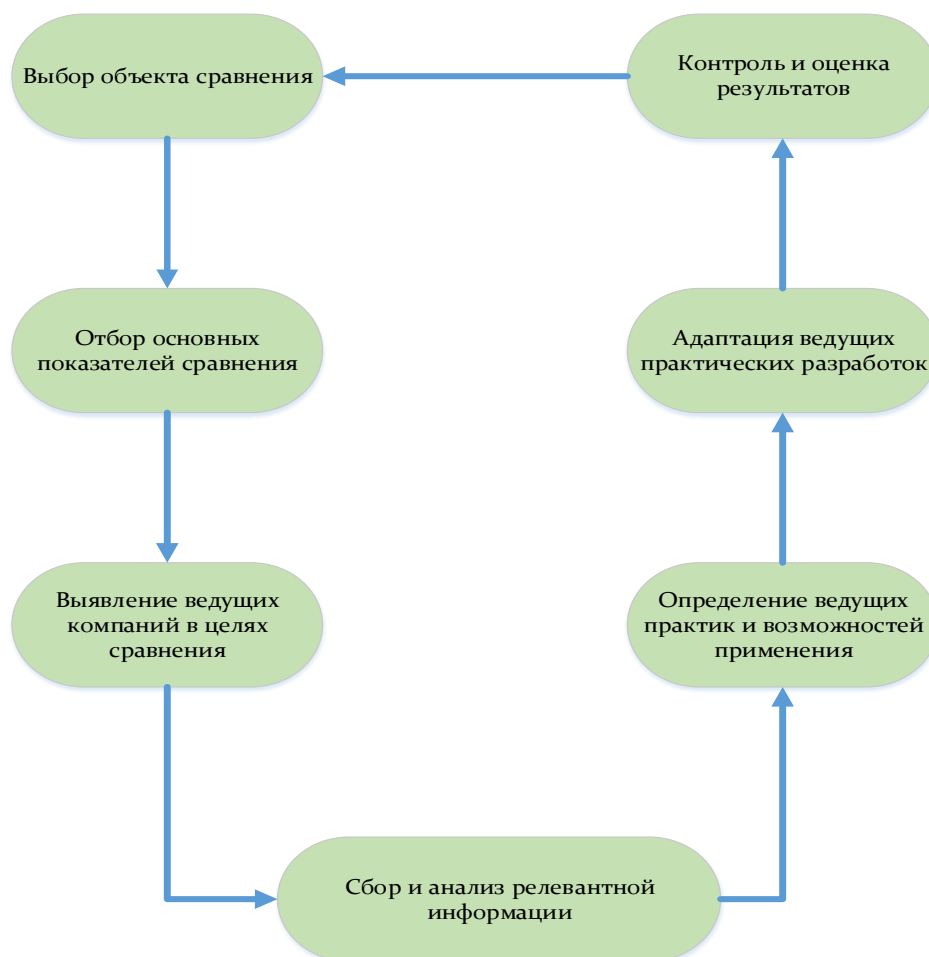


Рис. 3.4 Стратегия проведения бенчмаркинга в целях повышения конкурентоспособности подразделения¹³⁷

Несмотря на то, что стратегия формирования внутрирыночных отношений несет переходный характер определение и адаптация ведущих практических разработок создает фундамент для реорганизации подразделений во внутрифирменные предприятия и перехода на децентрализованную модель внутрифирменного управления на основе положений концепции внутренних рынков.

Внутренние рынки подразумевают создание разнообразных торговых связей между подразделениями как внутри одной, так и между несколькими цепочками ценности. Для оптимизации данных отношений важнейшую роль играет оптимальный механизм трансфертного ценообразования, а, так как внутрифирменные сделки являются объектом контроля налоговых ведомств, внутрифирменная стратегия, помимо прочего, должна учитывать выбор оптимальных методов трансфертного ценообразования, что позволит минимизировать потенциальные риски, связанные с государственным регулированием трансфертного ценообразования.

¹³⁷ Разработано автором



Рис. 3. 5 Цепочка создания ценности на основе механизма трансфертного ценообразования¹³⁸

На рисунке 3.5 представлена модель цепочки создания ценности на основе механизма трансфертного ценообразования. Учитывая специфики армянского рынка по производству алкогольных напитков, можно предположить, что подразделения, кроме подразделений-дистрибьюторов, будут осуществлять поставку товаров и услуг между собой на основании затратного метода с наценкой в виде нормальной прибыли рассчитанной менеджером подразделения, которая будет служить источником поступлений в корпоративный бюджет, фонд заработной платы, а также может быть распределена иначе (в качестве инвестиций в деятельность подразделения, премий менеджерам и т.д.).

Подразделения, задействованные во вспомогательной деятельности, на наш взгляд, должны использовать модификацию затратного метода при трансфертном ценообразовании, с учетом показателей всех подразделений организации, которая выражается следующей формулой:

$$\text{Цена} = (\text{Затраты} + n\%) * (\text{ДП} / \text{СДП}), \text{ где}$$

Затраты – затраты подразделения, оказывающего услуги;

n% - наценка подразделения, оказывающего услуги;

ДП – доходы подразделения-реципиента;

СДП – доходы всех подразделений.

¹³⁸ Разработано автором

Данный метод представляется оптимальным, если внутрифирменные услуги предоставляются в рамках субконтракции и выдвигается соответствующий счет каждому подразделению-реципиенту, в зависимости от объема предоставленных услуг. Это также позволит оценить эффективность подразделений, задействованных во вспомогательной деятельности и оптимальность использования аутсорсинга данных видов деятельности.

В рамках процессного подхода ударение ставится на фактическую роль подразделения и ее ответственность в рамках своей деятельности. Согласно Х. Виссема, основным элементом в системе трансфертного ценообразования является центр финансовой ответственности, под которым понимается подразделение или совокупность подразделений организации, которые соответствуют следующим критериям¹³⁹:

- Наличие ответственности за прибыль и убытки от соответствующей деятельности, подкрепленная соответствующими полномочиями;
- Четкое определение функций, так как центры ответственности представляются обособленными внутрифирменными объединениями, осуществляющие конкретные функции, несущие конкретные риски и использующие определенные активы;
- Центр ответственности должен перенимать корпоративную культуру организации, ее миссию и цели.

Центры ответственности принято делить на пять групп, в зависимости от их функциональных характеристик и подотчетности на основе показателей матрицы RACI.¹⁴⁰ От степени диверсифицированности продукции организации зависит количество и разнородность ее центров ответственности, а, следовательно, становится относительно сложнее управлять внутрифирменной экономикой. Несмотря на это, необходимо отметить, что процесс деления организации на центры ответственности является условным, так как границы между центрами ответственности зачастую размыты. Обзор центров ответственности на основе представлен в таблице 3.2.

¹³⁹ Виссема Х. «Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании» // М.: Инфра-М, 1996, стр. 58.

¹⁴⁰ Примечание: Матрица RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) описывает участие различных ролей в выполнении задач или результатов для проекта или бизнес-процесса. Это особенно полезно при разьяснении ролей и обязанностей в межфункциональных проектах и процессах

Обзор основных характеристик центров ответственности

ЦЕНТРЫ ЗАТРАТ	
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Товары или услуги легко измерить с точки зрения стоимости, количества и качества; • Рутинная и повторяющаяся деятельность; • Товары или услуги обычно производятся для корпорации, без взаимодействия с внешней средой.
Отчетность	<ul style="list-style-type: none"> • Ограничивается консультацией; • Отчетность по срокам выполнения.
Показатели деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыль равна эффективности и ценовым отклонениям; • Минимизация затрат или максимизация производства.
ЦЕНТРЫ РАСХОДОВ	
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Товары или услуги сложно измерить с точки зрения стоимости, количества и качества; • Не рутинная и креативная деятельность; • Товары или услуги стратегически необходимы для корпорации.
Отчетность	<ul style="list-style-type: none"> • Потенциально высокий уровень ответственности и отчетности по отношению к процессам
Показатели деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Соотношение реальной стоимости и бюджета; • Качество результатов, процессов и действий.
ЦЕНТРЫ ДОХОДОВ	
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Товары или услуги легко измерить с точки зрения стоимости, количества и качества; • Подразделение располагает информацией для определения оптимального количества, качества, ассортимента продукции, цен и долгосрочной мощности; • Товары или услуги обычно продаются на внешнем рынке.
Отчетность	<ul style="list-style-type: none"> • Потенциально высокий уровень ответственности и отчетности по отношению к процессам
Показатели деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыль равна разнице в ценах и/или объемах; • Максимизация валового дохода при определённой цене; • Максимизация валового дохода при определённом объеме продукции;

ЦЕНТРЫ ПРИБЫЛИ	
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Товары или услуги легко измерить с точки зрения стоимости, количества и качества; • Подразделение располагает информацией для определения оптимального количества, качества, ассортимента продукции, цен и долгосрочной мощности; • Товары или услуги обычно продаются на внешнем рынке; • Малое количество внутрифирменных сделок и малая взаимозависимость.
Отчетность	<ul style="list-style-type: none"> • Потенциально высокий уровень ответственности и отчетности по отношению к процессам; • Отсутствие отчетности по инвестиционным решениям.
Показатели деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Прибыль равна разнице между доходами и издержками (включая эффективность, разницу в ценах на продажу, отклонения в расценках на продажу и отклонения объема); • Удовлетворенность конечных потребителей.
ЦЕНТРЫ ИНВЕСТИЦИЙ	
Особенности	<ul style="list-style-type: none"> • Товары или услуги легко измерить с точки зрения стоимости, количества и качества; • Подразделение располагает информацией для определения оптимального количества, качества, ассортимента продукции, цен и долгосрочной мощности; • Товары или услуги обычно продаются на внешнем рынке; • Малое количество внутрифирменных сделок и малая взаимозависимость; • Высокая доля деятельности по развитию конкурентного преимущества.
Отчетность	<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за ключевые решения в отношении формы, размера и объема деятельности.
Показатели деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Рентабельность чистых активов, рентабельность инвестиций, остаточный доход и экономическая добавленная стоимость; • Прибыль равна разнице между доходами и издержками (включая эффективность, разницу в ценах на продажу, отклонения в расценках на продажу и отклонения объема); • Удовлетворенность конечных потребителей.

Источник: составлено автором

Важно отметить, что несмотря на то, что базой для построения системы центров ответственности является существующая организационная структура, они не обязательно полностью совпадают.

Группирование подразделений на центры ответственности и разработка политики по трансфертному ценообразованию позволяют:

1. Повысить скорость реагирования на потребности клиентов путем сокращения времени, необходимого для принятия решений;
2. Разработать систему учета затрат по конкретным продуктам и бизнес-процессам, а также учитывать расходы и доходы при внутрирыночных отношениях;
3. Оценить эффективность деятельности всех как структурных единиц, так и организации в целом.

В целях выделения центров ответственности в организации необходимо удовлетворить следующие требования:

1. Создание системы финансового планирования на основе утверждения формы внутрифирменной отчетности (иначе говоря, субконтракции) и модификации методики бухгалтерского учета с учетом специфики отрасли.

2. Переподготовка сотрудников в психологическом и профессиональном плане, так как они должны быть интегрированы в процесс видоизменения внутрифирменных отношений.

3. Модификация информационной системы, используемой в организации, так как коренным образом изменяются как объем обрабатываемой информации, так и ее содержание.¹⁴¹

Таким образом, возможно получение общей картины внутрифирменных взаимоотношений и путей их оптимизации, определив основные группы подразделений с общими характеристиками в создании ценности на основе процессов, вовлеченных в цепочку создания стоимости, и характеристики подразделений и их стратегического, тактического или оперативного вклада в деятельность предприятия в целом.

Согласно Дж. Биркиншоу, одним из наиважнейших этапов при формировании внутрирыночных отношений в организации является разработка стратегии выхода центров ответственности на внешние рынки¹⁴². Как было отмечено в предыдущих

¹⁴¹ См. Pashkus N.A., Pashkus V.Y. «Information Management in Management of Organization: The Concept and Some Approaches» // Economics & Management–2000: Anities and Methodology. The Articles of International Conference. Kaunas: Kaunas University, 2000, pp. 48-61.

¹⁴² См. Birkinshaw, J. «Corporate entrepreneurship in network organizations: how subsidiary initiative drives internal market efficiency» // European Management Journal Vol 16 No 3 June 1998, p. 389.

разделах, учитывая коммерческий успех некоторых процессинговых организаций на алкогольном рынке РА, возможно использование компетенций и производственных мощностей передовых армянских предприятий по производству алкогольных напитков в целях предоставления услуг субъектам малого и среднего бизнеса на армянском алкогольном рынке, а также, вполне возможно, субъектам малого и среднего бизнеса в Грузии (в частности, это актуально в подсегментах производства пива и фруктовых алкогольных напитков).

Разработка стратегии выхода на внешние рынки требует решение следующих основных задач:

- Оценка целесообразности выхода на внешние рынки для определенного центра ответственности;
- Проведение маркетингового анализа с целью определения спроса на предлагаемые услуги;
- Оценку конкурентоспособности и доступности для субъектов малого и среднего бизнеса предлагаемых услуг;
- Выбор приоритетов для завоевания определенной рыночной ниши;
- Прогнозирование ожидаемых денежных поступлений от деятельности на внешнем рынке;
- Расчет приемлемых инвестиций необходимых для осуществления поставленных задач;
- Координацию планов деятельности и необходимых маркетинговых мероприятий (организация конференций, B2B инициативы и т.д.);
- Переговоры и заключение коммерческих соглашений с заинтересованными сторонами;
- Выход центра ответственности на рынок, координация его деятельности и контроль качества.

Необходимо отметить, что при разработке стратегии выхода центров ответственности на внешние рынки следует, в первую очередь, руководствоваться критериями, основанными на оценках перспектив развития соответствующей рыночной ниши.

Следующим этапом формирования внутрирыночных отношений является процесс планирования бюджета. Бюджетный процесс в каждом центре ответственности, как и на любом предприятии, необходимо начать с разработки проекта сводного бюджета, что предполагает оценку производственной программы каждого центра ответственности, ее

качественных и количественных характеристик, изменений в ценовой политике, а также использование новых технологий и разработки новых продуктов. По итогам бюджетного периода необходим анализ реализации бюджета, в целях выявления отклонений, и их причин, а также принятия управленческих решений в целях соответствующих корректировок.

Бюджет предприятия в контексте концепции внутренних рынков подразумевает два уровня: 1) бюджеты центров ответственности, формирующиеся на основе метода экстраполяции и 2) корпоративный бюджет, формирующийся на основе прибыли предприятия и выплат подразделений.

Процесс бюджетирования в рамках формирования внутрирыночных отношений в общем виде подразумевает следующие этапы:

1. Проектирование финансовой структуры. На основе организационной структуры компании разрабатывается финансовая структура. Как было отмечено выше, из структурных единиц организации необходимо сформировать центры финансовой ответственности и построить модель финансовой структуры.

2. Разработка системы трансфертного ценообразования, которая учитывает специфику деятельности подразделений, внутрифирменные транзакции между подразделениями и положения налогового кодекса касательно трансфертного ценообразования.

На рисунке 3.6 отображен вариант построения внутрирыночных в ЗАО «Ереванское Пиво» на основе системы трансфертного ценообразования, подразумевающий создание более динамичной и плоской организационной структуры. Исходя из этого, нами были определены возможные варианты имплементации методов трансфертного ценообразования на основе процессного анализа и характеристики подразделений и предложены, соответствующие методы трансфертного ценообразования.

На примере показаны внутрифирменные сделки по предоставлению услуг управленческого консалтинга (корпоративное руководство – общие подразделения, подразделение Б – структурные подразделения), услуг по продажам (коммерческий отдел – подразделения А и Б), общих услуг (НИОКР, производство, снабжение) и вспомогательных услуг (тут подразумеваются юридические, административные и ИТ-услуги), при этом подразделение А (отдел производства неалкогольных напитков) представлено, как рецептивное подразделение, использующее корпоративную цепочку ценности, а подразделение Б (отдел производства пива), как относительно автономное

подразделение, использующее подавляющее большинство корпоративных активов и производственных мощностей.

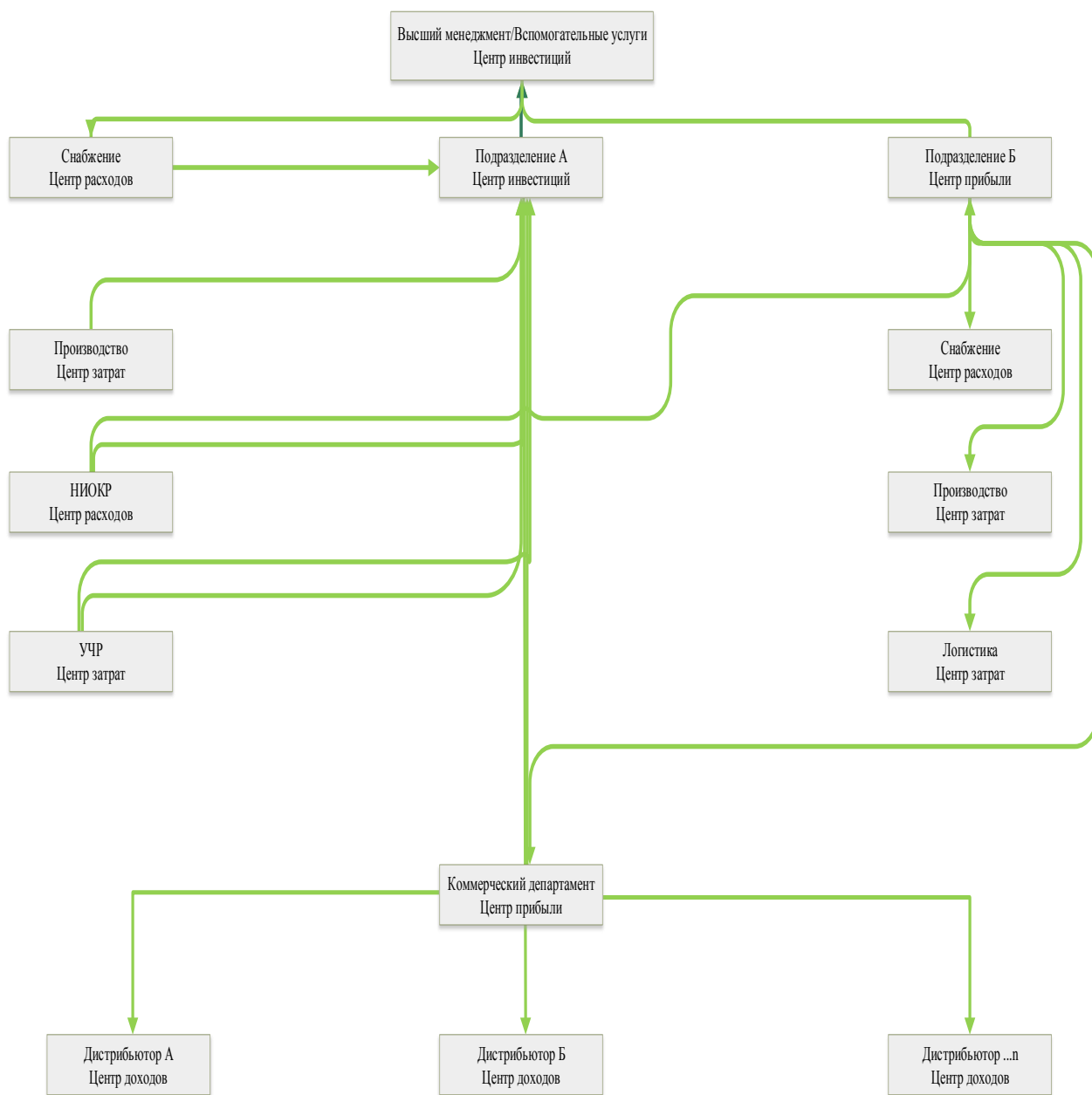


Рис. 3.6 Финансовая структура и трансфертное ценообразование на примере ЗАО «Ереванское Пиво»¹⁴³

3. Формирование бюджетной структуры, подразумевающая определение и структурирование статей учета и планирования общей коммерческой деятельности организации и ее центров ответственности, в которых осуществляются ведение бюджетов

¹⁴³ Разработано автором на основании функционального интервью

доходов и расходов, выплат и поступлений денежных средств, оприходования и отпуска материальных активов, активов и пассивов управленческого баланса в виде справочников.

В дальнейшем необходимо определение видов бюджета, установление взаимосвязей при их формировании, уровней их консолидации во внутренней структуре, основываясь на определенных ранее справочниках бюджетных статей.

4. Следующим этапом является разработка внутренней учетной политики, которая формируется за счет организационных основ ведения учета, определенных принципов документирования внутрифирменных операций и соответствующих методов оценки, а также методики и техники ведения учета.

5. В дальнейшем должна быть разработана релевантная система планирования. В данных целях, необходимо определение порядка планирования бюджетов – от определения планов деятельности центров ответственности организации до утверждения их основных бюджетов.

Современные информационные системы семейства 1С и ERP предоставляют возможность осуществления столь комплексной программы планирования бюджета, а система типа SpiritOne позволяют учитывать специфики, связанные с производством алкогольных напитков.

Реализация бюджета является заключительным этапом в рамках стратегии формирования внутрирыночных отношений. В дальнейшем на основании деятельности подразделений и их финансово-экономических показателей за отчетный период возможна оценка их деятельности.

Все вышеназванные этапы переходной стратегии должны быть координированы и проконтролированы исходя из поставленных целей в рамках корпоративной стратегии. Часть функций по координации и контролю может быть передана независимым консалтинговым организациям, опыт и технологии которых могут во многом оптимизировать процесс формирования рыночных отношений в организации.

На наш взгляд, в рамках концепции внутренних рынков оценка деятельности подразделений должна быть основана на сопоставлении их показателей с показателями независимых организаций, чья деятельность сопоставима с их деятельностью. Исходя из этого, в целях оценки эффективности внутрифирменного управления, на наша взгляд необходима оценка деятельности подразделений/центров ответственности на основе экономического анализа независимых сопоставимых предприятий.

Учитывая возможные налоговые риски, связанные с трансфертным ценообразованием экономический анализ позволит также определить диапазон «вытянутой руки» для последующей корректировки политики внутрифирменного ценообразования и внутрифирменных рыночных отношений в целом.

3.2 Стратегия проведения экономического исследования в целях повышения эффективности внутрифирменного управления

Исходя из предположения, что центры ответственности организации осуществляют автономную деятельность и продают товары или предоставляют услуги третьим лицам, помимо других подразделений предприятий, на наш взгляд, в целях оценки эффективности внутрифирменного управления в целом необходимо провести экономический анализ, охватывающий показатели независимых предприятий, чья деятельность сопоставима с деятельностью центров ответственности и сопоставление их показателей.

Помимо прочего, данного рода анализ позволит выявить определенный в НК РА диапазон «вытянутой руки» в целях оценки потенциальных рисков, связанных с регулированием трансфертного ценообразования.

В контексте концепции внутренних рынков, оценка эффективности внутрифирменного управления в первую очередь отражается эффективностью деятельности центров ответственности.

Необходимо отметить, что существует множество показателей применимых для оценки эффективности как деятельности подразделений, так и внутрифирменного управления в целом, такие как показатели деловой активности подразделений, показатели производительности труда и т.д. Однако, исходя из риска подпадания внутрифирменных операций под контроль налоговых ведомств на основании регулирования трансфертного ценообразования, на наш взгляд наиболее оптимально использование показателей рентабельности центров ответственности, которые как раз являются объектом анализа в рамках налоговых проверок.

Экономическое исследование должно нести многомерный характер и быть основано на результатах процессного и функционального анализа. Помимо оценки деятельности центров ответственности на основе показателей их рентабельности экономическое исследование с использованием описания деятельности сопоставимых компаний позволит выявить:

- 1) Соответствие показателей подразделений показателям независимых сопоставимых предприятий;
- 2) Передовые практики на соответствующих рыночных нишах и возможность их имплементации;
- 3) Основные направления оптимизации и повышения эффективности деятельности подразделений;
- 4) Соответствие результатов подразделений рыночному интервалу и диапазону “вытянутой руки”.

Данный подход позволяет разработать стратегия внутрифирменного управления при сформированных внутрирыночных отношениях основывается на многомерной модели стратегии рассмотренной в первой главе данной работы. В данном случае, четырехмерная система «анализ-контроль-оценка-обучение» отражается в характере и результатах экономического исследования (рисунок 3.7).

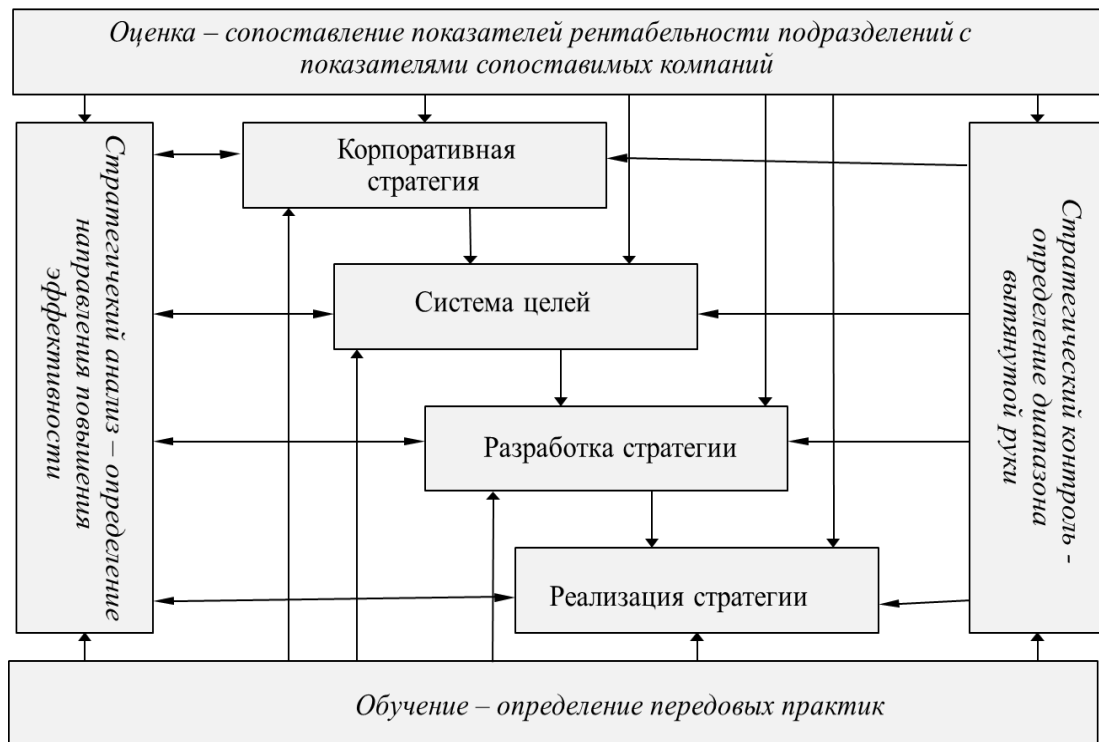


Рис. 3.7 Многомерная модель разработки и реализации внутрифирменной стратегии¹⁴⁴

Как было отмечено выше риски трансфертного ценообразования требуют построения политики внутрифирменного ценообразования на основе диапазона «вытянутой руки». Однако, необходимо отметить, что в правилах по трансфертному

¹⁴⁴ Разработан автором на основе модели представленной в Մուվարյան Ա.Մ. «Առևտրային բանկերի կորպորատիվ ռազմավարությունը և դրա արդյունավետությունը» Մենագրություն, // Եր.: ՀՌՀ հրատարակչություն, 2008, 234 էջ

ценообразованию в рамках НК РА, не описана какая-либо методология проведения экономического исследования. Потенциальная несогласованность подходов налоговых органов и налогоплательщиков по отношению к экономическому исследованию, а, следовательно, к определению интервала «вытянутой руки», отрицательно сказываются на эффективности нового законодательства. Исходя из этого, на наш взгляд, экономическое исследование должно быть осуществлено с использованием критериев, определенных в НК РА и Рекомендациях ОЭСР.

На основании положений НК РА, Рекомендаций ОЭСР и практических соображений, нами была разработана пошаговая стратегия проведения экономического анализа в целях оценки эффективности подразделений и обоснования их политики ценообразования (рисунок 3.8).



Рис. 3.8 Стратегия проведения сравнительного анализа в целях обоснования трансфертного ценообразования¹⁴⁵

Первые шаги касательно проведения процессного анализа и характеристики подразделений были рассмотрены в предыдущем разделе.

На следующем этапе необходимо выбрать метод трансфертного ценообразования, наиболее объективно отражающий диапазон «вытянутой руки». Необходимо отметить,

¹⁴⁵ Разработано автором на основе Рекомендаций ОЭСР и НК РА

что несмотря на то, что в армянском законодательстве по трансфертному ценообразованию приводится описание соответствующих методов, вопрос выбора наиболее оптимального метода трансфертного ценообразования остается открытым, что приводит к определенным трудностям и несогласованности при обосновании цен во внутрифирменных сделках, учитывая их определенные ограничения.

В частности, использование метода сопоставимой рыночной цены при отсутствии полной сопоставимости сделок с независимыми компаниями или использование методов, основанных на валовых показателях при наличии различий в бухгалтерской методологии с большей долей вероятности приведет к некорректной оценке соответствия внутренних транзакций принципу «вытянутой руки».

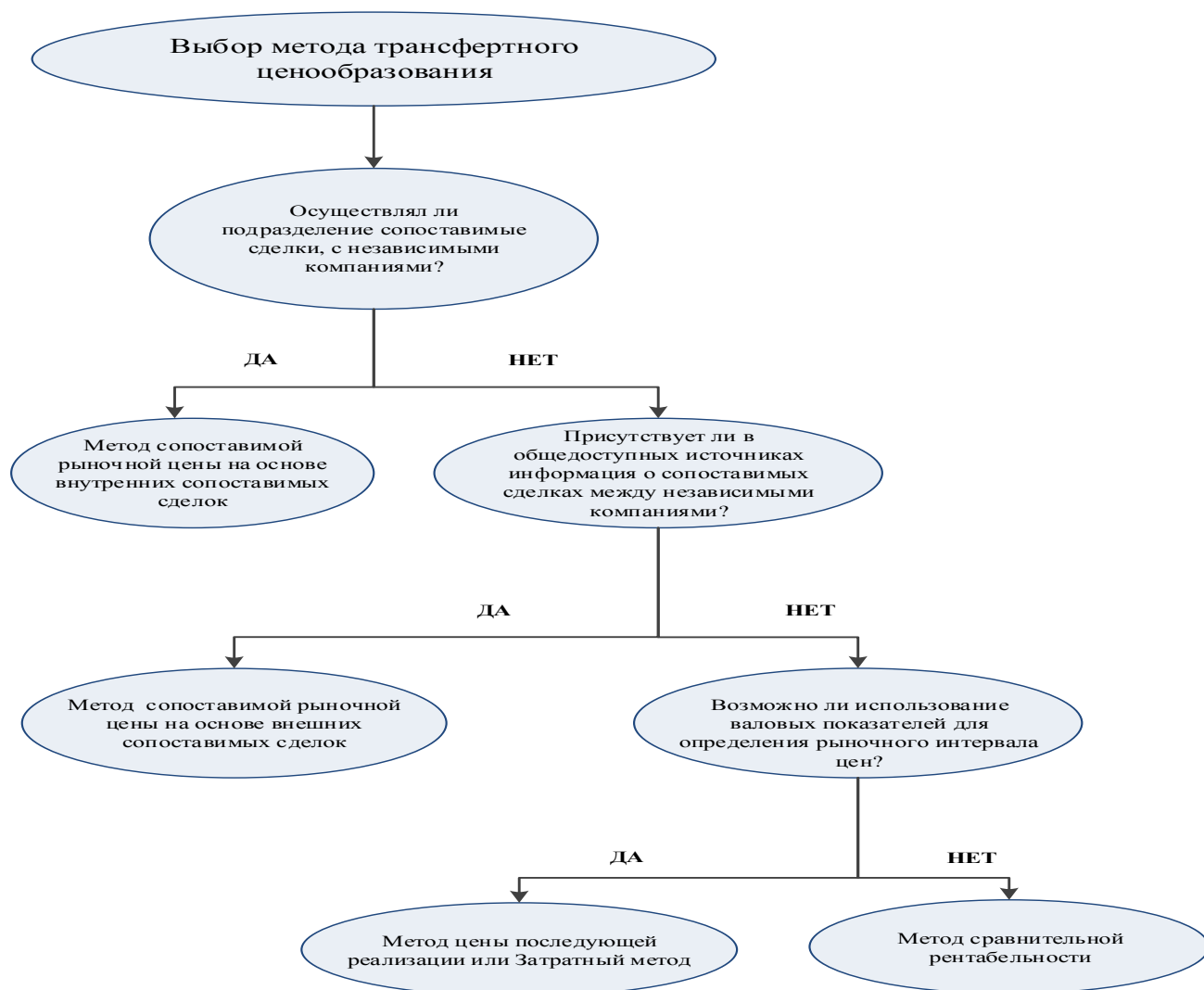


Рис. 3.9 Алгоритм выбора метода трансфертного ценообразования в целях экономического анализа¹⁴⁶

¹⁴⁶ Разработано автором

Исходя из этого, на основании вышеизложенного описания и анализа методов трансфертного ценообразования, международного опыта, а также специфик их использования, как в контексте внутрифирменного управления, так и в рамках налогового регулирования, нами предложен алгоритм выбора метода трансфертного ценообразования (рисунок 3.9).

Алгоритм предоставляет возможность выбора наиболее подходящего метода трансфертного ценообразования с учетом специфик внутрифирменных сделок в рамках внутрифирменного управления, а также может быть использован налоговыми ведомствами и организациями для определения соответствия внутрифирменных цен принципу “вытянутой руки”.

Мировая практика показывает, что наиболее часто при обосновании внутрифирменных цен используется метод сравнительной рентабельности. Метод заключается в сопоставлении операционной рентабельности, сложившейся у лица, являющегося анализируемой стороной, с рыночным интервалом операционной рентабельности сопоставимых независимых предприятий.

Метод сравнительной рентабельности может использоваться в случае отсутствия или недостаточности информации, на основании которой можно обоснованно сделать вывод о наличии необходимой степени сопоставимости коммерческих и/или финансовых условий сопоставляемых сделок.

Кроме того, метод может применяться при невозможности обеспечения сопоставимости данных бухгалтерской отчетности, так как использование метода предусматривает использование показателей операционной рентабельности, которые менее чувствительны к отличиям в учете и классификации тех или иных расходов (например, в составе себестоимости или в качестве коммерческих расходов), что позволяет устранить различия в учете, а также влияние дополнительных функций. Так, например, операционная прибыль, используемая как один из ключевых показателей при расчете рентабельности, рассчитывается уже с учетом не только показателей себестоимости, но и с учетом коммерческих и управленческих расходов, различия в учете которых могут влиять на расчет валовой рентабельности.¹⁴⁷

Подразделения устанавливают цену на основе методов, учитывающих валовые показатели, а в рамках данного анализа рассматриваются показатели операционной рентабельности. Данный подход позволит оценить рентабельность подразделений с

¹⁴⁷ См. «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» // OECD, 2010, URL: <http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/transfer-pricing-guidelines.htm>

учетом полных затрат и позволит оценить эффективность внутрифирменного управления в целом.

Для выявления рыночных показателей необходимо использование актуальной и объективной информации о деятельности потенциально сопоставимых компаний. На практике, поиск сопоставимых компаний и проверка их деятельности с целью определения сопоставимости осуществляются с использованием баз данных, а также общедоступной информации, полученной из различных Интернет-ресурсов.

Необходимо отметить, что товары или услуги, предоставляемые одним подразделением другому, не являются однотипными. Маркетинговое подразделение может оказывать как услуги продвижения продукции, PR и BTL услуги, так и предоставлять услуги по маркетинговым исследованиям или разработки маркетинговой стратегии, себестоимость которых во многом отличается. Таким образом, следует очередной раз подчеркнуть тот факт, что трансфертная цена привязана к определенному подразделению и в отдельности к определенной продукции.

Определение источников информации. Метод сравнительной рентабельности предоставляет возможность выявить интервал рентабельности в определенной рыночной нише для определенной деятельности, на основе и в рамках которого подразделение должно осуществлять свои продажи в контексте внутрифирменных рыночных отношений. В данных целях, необходимо выделение источников информации, на основании которых возможно выявление рыночной рентабельности. На основе рекомендаций налоговой службы РА и министерства финансов РА, были определены следующие источники информации:

- Статистика таможенной службы РА о внешней торговле;
- Информация, опубликованная в официальных информационных источниках государственных или муниципальных органов РА;
- Базы данных содержащие финансовые или другие показатели;
- Цены на полезные ископаемые по перечню, установленному правительством РА, производимых из них продуктов и товаров, а также фактические цены их реализации;
- Информация, опубликованная национальной статистической службой РА;
- Данные предоставляемые налоговому органу по законодательству;
- Цены на недвижимость установленные законом РА “О процессе оценки недвижимости”.

Следует учесть тот факт, что данные источники информации не всегда предоставляют возможности выявить необходимые рыночные границы деятельности

структурных подразделений организации, рыночные показатели касательно отдельных товаров и услуг, а также информацию о потенциально сопоставимых независимых компаниях.

В данном случае, НК РА позволяет использование данных о сопоставимых иностранных сделках, если влияние экономических обстоятельств и/или других сопоставимых факторов на финансовый показатель, проверяемый соответствующим методом трансфертного ценообразования, были проанализированы, и была проведена корректировка сопоставимости в рамках законодательства.

В целях выявления рыночного интервала рентабельности нами считается уместным использование информации о деятельности российских, казахстанских и белорусских предприятий, так как они осуществляют свою деятельность на рынке Евразийского Экономического Союза, в состав которого также входит и РА.

Для проведения экономического анализа зачастую используются различные базы данных, содержащие информацию о деятельности и финансовых показателях различных организаций. В рамках данного исследования для проведения экономического анализа нами были отобраны база данных Руслана¹⁴⁸ и база данных СПАРК¹⁴⁹. Кроме того, в случае отсутствия необходимой информации об определенных сделках или рынках в России возможно использование других баз данных, разработанных Бюро ван Дайк, таких как Амадеус (европейский рынок), Ориана (азиатский рынок) и другие.

Выбор показателя рентабельности. В целях проведения экономического анализа необходимо выбрать показатель рентабельности характерный для описания деятельности анализируемого подразделения организации. Использование метода сравнительной рентабельности в рамках данного анализа подразумевает выбор показателей операционной рентабельности: рентабельность полных издержек и рентабельность чистых продаж.

Определение анализируемого периода. В рамках экономического анализа необходимо определение анализируемого периода, объективно отражающего рыночный

¹⁴⁸ Примечание: база данных «Руслана», разработанная Бюро ван Дайк, содержит финансовую информацию около 12 миллионов российских компаний. До десяти лет финансовой информации содержится в данной базе по каждой компании. База данных включает в себя следующие виды информации по компаниям: бухгалтерская отчетность, контакты, отраслевые коды и т.д.

¹⁴⁹ Примечание: СПАРК является коммерческой базой данных, созданной компанией «Интерфакс – Агентство корпоративной информации». СПАРК содержит финансовую отчетность около 4,1 млн. российских компаний. Основой СПАРК стала информация, полученная от Госкомстата РФ (в настоящее время Федеральная служба государственной статистики) и Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг РФ (Федеральная служба по финансовым рынкам). В настоящий момент СПАРК содержит информацию более чем из 10 различных источников.

интервал. В рамках исследования, внедрение метода сравнительной рентабельности будет соответствовать рекомендациям ОЭСР и НК РА, касательно 3-х летнего периода соответственно которому образуется интервал рыночной рентабельности. Кроме того, необходимо определения минимального количества сопоставимых независимых предприятий для анализа их показателей. В рамках данного исследования, мы ориентируемся на Рекомендации ОЭСР, по определению минимального количества четырех сопоставимых компаний для обеспечения объективности интервала.¹⁵⁰

Определение перечня сопоставимых независимых предприятий. При экономическом исследовании необходимо в первую очередь определить исходный перечень потенциально сопоставимых компаний. В этих целях должны быть выделены соответствующие коды экономической деятельности необходимые для выявления независимых предприятий, осуществляющих сопоставимую деятельность.

Следующим шагом является исключение несопоставимых компании из первоначальной выборки по критериям, определенным Рекомендациями ОЭСР и НК РА на основании информации, содержащейся в базах данных и других доступных источниках информации, таких как веб-сайты компаний, бизнес-справочники и т.д.

Наличие финансовой информации. Первым критерием является наличие финансовых данных компании в источниках информации. Таким образом, в рамках исследования должны быть исключены компании финансовой информации, о которых не было найдено в базах данных.

Подтверждение независимости. Далее, необходимо подтверждение независимости отобранных сопоставимых предприятий. Критерий независимости определяется на основании положений НК РА и должен соответствовать следующим требованиям:

- Сопоставимые компании не должны участвовать прямо и/или косвенно в другой организации с долей такого участия не менее 20%;
- Сопоставимые компании не должны иметь в качестве учредителя (участника) организацию с долей прямого и (или) косвенного участия не менее 20%.

Необходимо отметить, что существуют иные критерии признания сторон взаимозависимыми (см. раздел 2.3), однако существующие информационные базы данных

¹⁵⁰ См. «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» // OECD, 2010. URL: <http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/transfer-pricing-guidelines.htm>

не предоставляют возможность выявления данных критериев взаимозависимости отобранных сопоставимых компаний.

Поскольку анализ должен быть проведён на основании информации за трехлетний период, компании будут признаны сопоставимыми, если они были независимыми в каждом году анализируемого периода.

Критерий убыточности. В соответствии с требованиями НК РА и Рекомендаций ОЭСР, потенциально сопоставимые компании не должны быть убыточными в анализируемом периоде и иметь отрицательный показатель чистых активов, так как данные факторы прямо и косвенно влияют на финансовые показатели сопоставимых компаний и препятствуют выявлению объективного рыночного диапазона.

Критерий чистых активов. В соответствии с правилами трансфертного ценообразования, помимо прочего, совокупная величина чистых активов потенциально сопоставимых компаний по данным бухгалтерской отчетности не должна быть отрицательной по состоянию на 31 декабря последнего года анализируемого периода.

Критерий финансового порога. В рамках анализа, необходимо определения рыночных границ деятельности независимых компаний и выявления наиболее близких касательно подразделения сопоставимых компаний. В этих целях используется критерий минимальной выручки, который позволит выявить определенный диапазон выручки на основе показателя выручки от продаж тестируемого подразделения.

Проверка фактической деятельности сопоставимых компаний. Наиболее важным шагом определения списка сопоставимых компаний является проверка их деятельности и ее соответствие деятельности тестируемого подразделения. Предприятия могут указывать определенный код экономической деятельности, соответствующий деятельности тестируемого подразделения, однако необходимо определение списка компаний, осуществляющих исключительно сопоставимую деятельность. В данных целях должен быть проведен анализ деятельности компаний на основании общедоступной информации, например, корпоративных веб-сайтов, бизнес-справочников и поисковых систем в сети Интернет.

Анализ финансовых данных. В ходе заключительного этапа производится финансовый анализ, на основании которого определяется рыночный диапазон рентабельности. В таблице 3.3, приведенной ниже, представлен пример сопоставления показателей рентабельности за каждый год анализируемого периода.

Данный анализ позволит определить диапазон «вытянутой руки», в рамках которого будет допустимо устанавливать цены в ходе осуществления внутрифирменных транзакций без рисков трансфертного ценообразования.

Таблица 3.3

Сопоставления показателей рентабельности сопоставимых независимых предприятий¹⁵¹

Название компании	Рентабельность затрат 2015	Рентабельность затрат 2016	Рентабельность затрат 2017
Сопоставимое предприятие 1	Pn_{2015}	Pn_{2016}	Pn_{2017}
Сопоставимое предприятие 2	Pn_{2015}	Pn_{2016}	Pn_{2017}
Сопоставимое предприятие 3	Pn_{2015}	Pn_{2016}	Pn_{2017}
Сопоставимое предприятие 4	Pn_{2015}	Pn_{2016}	Pn_{2017}
Сопоставимое предприятие n	Pn_{2015}	Pn_{2016}	Pn_{2017}

В целях определения диапазона «вытянутой руки», как правило, определяются допустимые квартильные отклонения за каждый период времени, с использованием квартильных показателей на основе следующей формулы:

$$\text{Квартиль}_i = l + \frac{h}{f} \left(\frac{iN}{4} - c \right); i = 1, 2, 3, \text{ где}$$

l – нижняя граница анализируемого интервала

h – размер интервала

f – частота медианного интервала

N – сумма переменных интервала

c – кумулятивная частота, предшествующая медиане

В целях оценки деятельности анализируемого подразделения, на основании данных таблицы 3.3, предоставляется возможность определения рыночной медианы на основе следующей формулы:

$$\text{Медиана} = l + \frac{h}{f} \left(\frac{N}{2} - c \right), \text{ где}$$

l – нижняя граница анализируемого интервала

h – размер интервала

f – частота медианного интервала

N – сумма переменных интервала

¹⁵¹ Составлено автором.

c – кумулятивная частота, предшествующая медиане

Согласно Рекомендациям ОЭСР и положениям НК РА, в целях определения диапазона «вытянутой руки» используется сводный интервал показателей рентабельности.¹⁵²

В таблице 3.4 представлен пример определения сводного диапазона значений показателей рентабельности продаж за трехлетний промежуток времени.

Таблица 3.4

Пример определения диапазона «вытянутой руки»¹⁵³

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Сводный полный диапазон 2013-2015 гг.
Верхний лимит	Квартиль _{i3} 2015	Квартиль _{i3} 2016	Квартиль _{i3} 2017	Квартиль _{i3} [2015;2017]
Медиана	Медиана ₂₀₁₅	Медиана ₂₀₁₆	Медиана ₂₀₁₇	Медиана _[2015;2017]
Нижний лимит	Квартиль _{i1} 2015	Квартиль _{i1} 2016	Квартиль _{i1} 2017	Квартиль _{i1} [2015;2017]

Таким образом может быть выявлен интервал рыночной рентабельности по данным компаний, деятельность которых сопоставима с деятельностью тестируемого подразделения. Последующая корректировка рентабельности в рамках внутрифирменной сделки позволит оптимизировать налоговую политику корпорации и привести ее к соответствию с новыми требованиями НК РА.

Кроме того, результаты экономического анализа создают возможность для повышения эффективности внутрифирменного управления в контексте оптимизации цепочки поставок в организации.

Для эффективного функционирования системы внутрифирменного управления на основе внутрирыночных отношений с использованием организационно-экономического механизма трансфертного ценообразования нами выделяются следующие требования:

- Создание системы внутреннего учета непротиворечащей интересам подразделений и с учетом отраслевых специфик;
- Создание единой сетевой базы данных на основе облачных технологий, которая обеспечит обмен информации и доступ к ней для всех подразделений организации;

¹⁵² См. «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» // OECD, 2010. URL: <http://www.oecd.org/ctp/transfer-pricing/transfer-pricing-guidelines.htm>

¹⁵³ Составлено автором на основе рекомендаций ОЭСР.

- Имплементация средств быстрого анализа типа OLAP и обеспечения доступа к базам данных финансовой информации независимых компаний (например, Руслана, СПАРК и т.п.), в целях предоставления и оперативной обработки необходимой информации.

Рассмотрим цепочку поставок характерную для сегмента производства пивной продукции (рисунок 3.10).

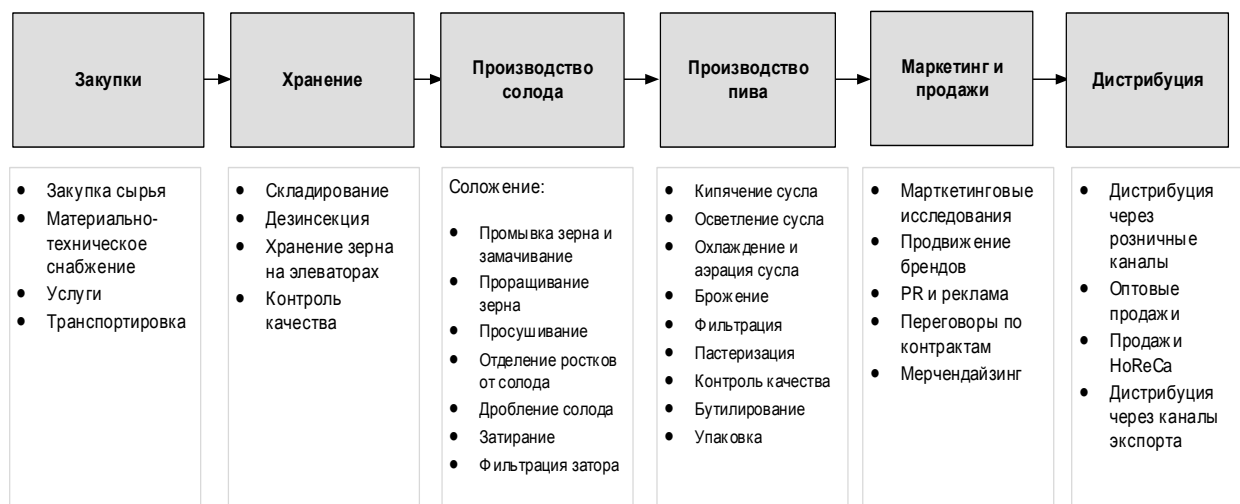


Рис. 3.10 Цепочка поставок в сегменте производства пива

Источник: составлено автором

В данном случае на ценообразование конечного продукта влияют следующие затраты:

$$\begin{aligned}
 \text{Цена} &= \left\{ \begin{array}{l} \text{Прямые затраты} \\ \text{Косвенные затраты} \end{array} \right\} + \text{Оптовая маржа\%} \\
 &= \left\{ \begin{array}{l} \text{Закупочные затраты} = C_{\text{сырье}} + C_{\text{снабжение}} + C_{\text{транспортировка}} + C_{\text{складирование}}; \\ \text{Производственные затраты} = C_{\text{соложение}} + C_{\text{дробление}} + C_{\text{фильтрация}} + C_{\text{кипячение}} + C_{\text{осветление}} + C_{\text{аэрация}} + C_{\text{охлаждение}} + C_{\text{брожение}} + C_{\text{пастеризация}} + C_{\text{контроль качества}}; \\ \text{Затраты на внешнюю логистику} = C_{\text{бутилирование}} + C_{\text{упаковка}} + C_{\text{хранение}} + C_{\text{транспортировка}}; \end{array} \right. \\
 &+ \left\{ \begin{array}{l} \text{Коммерческие затраты} = C_{\text{маркетинг}} + C_{\text{продвижение}} + C_{\text{PR}} + C_{\text{реклама}} + C_{\text{переговоры}} + C_{\text{мерчендайзинг}} + C_{\text{розница}} + C_{\text{опт}} + C_{\text{HoReCa}} + C_{\text{экспорт}}; \\ \text{Управленческие затраты} = C_{\text{аренда}} + C_{\text{юридические}} + C_{\text{учр}} + C_{\text{НИОКР}} + C_{\text{амортизация}} + C_{\text{обслуживание}} + C_{\text{ИТ}} + C_{\text{управление}} \end{array} \right.
 \end{aligned}$$

На примере ЗАО «Ереванское Пиво», нами была рассчитана оптовая цена на 1 литр основной пивной марки компании. ЗАО «Ереванское Пиво» использует затратный метод ценообразования, который можно представить в следующем виде:

$$P_{\text{опт}} = C_{\text{закупки}} + C_{\text{производство}} + C_{\text{логистика}} + C_{\text{маркетинг}} + C_{\text{дистрибуция}} + C_{\text{администрирование}} + C_{\text{учр}} + C_{\text{НИОКР}} + n\% = 120 + 100 + 30 + 10 + 30 + 40 + 10 + 10 + 56 = 406 \text{ драм}^{154}, \text{ где}$$

$P_{\text{опт}}$ – оптовая цена,

C – совокупность затрат по определенному виду деятельности/затрат центр ответственности,

$n\%$ – оптовая маржа.

На наш взгляд, при внутрирыночных отношениях целесообразнее использование метода сравнительной рентабельности. В первую очередь, метод отражает рыночные тенденции ценообразования, которые могут быть получены по результатам экономического исследования. Кроме того, метод применим ко всем типам центров ответственности и может быть использован для создания единой системы трансфертного ценообразования, которая позволит выявить диапазон «вытянутой руки» для каждого из них, с учетом результатов экономического исследования.

При внутрирыночных отношениях определенная операционная маржа устанавливается каждым центром ответственности, и с учетом той же наценки, данную модель ценообразования можно представить следующим образом:

$$P_{\text{опт}} = (C_{\text{закупки}} + n\%) + (C_{\text{производство}} + n\%) + (C_{\text{логистика}} + n\%) + (C_{\text{маркетинг}} + n\%) + (C_{\text{дистрибуция}} + n) + (C_{\text{администрирование}} + n\%) + (C_{\text{учр}} + n\%) + (C_{\text{НИОКР}} + n\%) = 139,2 + 116 + 34,8 + 11,6 + 34,8 + 46,4 + 11,6 + 11,6 = 406 \text{ драм}$$

Нами были проведены экономические исследования на основе описанной выше стратегии с использованием базы данных Руслана, на основе информации и показателей предприятий сопоставимых с соответствующими центрами ответственности. Учитывая ограниченность армянского рынка алкогольных напитков, которая не позволяет выявить объективные показатели в целях исследования, а также достаточную схожесть экономических условий на рынках алкогольных напитков в странах ЕАЭС, нами были использованы результаты сопоставимых российских, белорусских и казахстанских компаний.

Следует отметить, что данный подход также рекомендуется НК РА, в случае недостаточности информации на армянском рынке и не противоречит установленным правилам трансфертного ценообразования. Результаты исследований отражены в таблице 3.5.

¹⁵⁴ Расчёты выполнены автором на основе функционального интервью.

Таблица 3.5

**Результаты экономического исследования по центрам ответственности на
основе предложенной стратегии¹⁵⁵**

	Диапазон «вытянутой руки»	Медиана
Центр ответственности по закупкам	2,75%-9,23%	4,60%
Центр ответственности по производству	7,19%-17,37%	11,66%
Центр ответственности по внешней логистике	0,81%-4,92%	1,64%
Центр ответственности по маркетингу	4,73%-11,02%	6,77%
Центр ответственности по дистрибуции	1,09%-12,12%	5,47%
Центр ответственности по инфраструктуре	0,56%-7,91%	4,80%
Центр ответственности по УЧР	1,04%-10,05%	6,14%
Центр ответственности по технологическому развитию (НИОКР)	0,57%-4,58%	2,05%

Регулирование наценки центров ответственности в рамках диапазона «вытянутой руки» создает возможность оптимизировать цепочку поставок определенного продукта в зависимости от рыночной необходимости, без противоречия правилам трансфертного ценообразования, установленным в НК РА.

Рассмотрим несколько примеров применения данного механизма внутрифирменного управления с использованием результатов проведенного ранее исследования на основе информации за 2015-2017 гг. В данных целях рассмотрим особенности производства и реализации рассмотренного выше основного продукта ЗАО «Ереванское Пиво» на основе трех базовых конкретных стратегий М. Портера¹⁵⁶:

Стратегия лидерства в издержках. Данная стратегия имеет свои особенности на алкогольном рынке, так как снижение прямых затрат повышает риск снижения качества предлагаемого продукта, что недопустимо на относительно конкурентном рынке. В

¹⁵⁵ Рассчитано и составлено автором, с использованием базы данных «Руслана»

¹⁵⁶ Porter M.E. «Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» // N.Y.: Free press, 1980, 262 p.

данном случае, как правило, более целесообразно снижение косвенных затрат, путем снижения затрат на вспомогательные виды деятельности.

Однако, использование метода сравнительной рентабельности и имплементация рыночных показателей при формировании наценки центров ответственности позволяет снизить стоимость конечного продукта при постоянных затратах.

Концентрация на основных видах деятельности и минимизация наценки центров ответственности задействованных во вспомогательных видах деятельности позволит уменьшить цену на конечный продукт при идентичных затратах на единицу продукции. В данных целях, наценка центров ответственности по администрированию, УЧР и НИОКР устанавливается на основе нижнего квартиля диапазона «вытянутой руки»:

$$P=(C_{\text{закупки}}+\text{median}\%)+(C_{\text{производство}}+\text{median}\%)+(C_{\text{логистика}}+\text{median}\%)+(C_{\text{маркетинг}}+\text{median}\%)+ \\ (C_{\text{дистрибуция}}+\text{median}\%)+(C_{\text{администрирование}}+\text{quartile}_1\%)+(C_{\text{УЧР}}+\text{quartile}_1\%)+(C_{\text{НИОКР}}+\text{quartile}_1\%) \\ = 125,52+111,66+30,5+10,68+31,65+40,22+10,1+10,05=370,38 \text{ драм}$$

В данном случае цена конечного продукта снижается на 8,77%, что повышает его конкурентоспособность. Несмотря на то, что снижается валовая наценка организации, центры ответственности получают определенные доходы, которые в конечном счете выражаются как прибыль организации.

Стратегия дифференциации. При стратегии дифференциации наиважнейшим является создание продукта, который воспринимается потребителем как «нечто уникальное». Это могут быть конструктивные особенности или эксплуатационные характеристики продукта, более качественное сервисное обслуживание, престижный бренд и т.п.

На рынке алкогольной продукции наиважнейшую роль играет продуктовая дифференциация, которая подразумевает разработку более качественных характеристик и/или дизайна предлагаемого продукта по сравнению с конкурентами. Разработка и продвижение более качественного продукта на алкогольном рынке подразумевает увеличение затрат и повышение мотивации менеджеров центров ответственности по закупкам, производству, маркетингу и НИОКР. Рассмотрим основные переменные издержки по определенным центрам ответственности, влияющие на повышение качества пивной продукции:

Таблица 3.6

Переменные издержки при реализации стратегии продуктовой дифференциации (на примере производства пива)¹⁵⁷

Центр ответственности по закупкам	Издержки на закупку необходимых видов сырья; Издержки на определение новых каналов закупок; Издержки на оптимизацию процессов снабжения.
Центр ответственности по производству	Издержки на повышение качества процессов соложения; Издержки на повышение качества процессов варки пива (пастеризация, фильтрация и т.п.); Издержки на модификацию процессов бутелирования и упаковки; Издержки на контроль качества.
Центр ответственности по маркетингу	Издержки на исследование рыночного спроса; Издержки на брэндинг; Издержки на рекламную деятельность.
Центр ответственности по НИОКР	Издержки на имплементацию ведущих практических разработок; Издержки на переподготовку персонала; Издержки на лабораторные изыскания.

Таким образом повышение качества предлагаемого продукта подразумевает повышение переменных затрат, описанных центром ответственности. В целях расчета стоимости конечного продукта, повысим затраты данных центров ответственности на условные 20%, при их мотивации с использованием показателей верхнего квартиля.

$$P=(C_{\text{закупки}}+VC+\text{quartile}_3\%)+(C_{\text{производство}}+VC+\text{quartile}_3\%)+(C_{\text{логистика}}+\text{median}\%)+(C_{\text{маркетинг}}+VC+\text{quartile}_3\%)+(C_{\text{дистрибуция}}+\text{median}\%)+(C_{\text{администрирование}}+\text{median}\%)+(C_{\text{Учр}}+\text{median}\%)+(C_{\text{НИОКР}}+VC+\text{quartile}_3\%)=156,96+140,88+30,5+13,32+31,65+41,9+10,6+12,54=438,35 \text{ драм}$$

В данном случае цена конечного продукта повышается на 7,9%, что, согласно исследованию аналитической компании Euromonitor International¹⁵⁸, является относительно приемлемым на рынке алкогольных напитков.

Стратегия оптимальных издержек. Данная стратегия требует от одновременного снижения издержек и дифференциации товара. Ключевой целью в данном случае является предложение продукта высокой ценности, превосходящего потребительские ожидания по цене и отвечающего ожиданиям по основным свойствам. Стратегия оптимальных издержек может обеспечить конкурентное преимущество в случае наличия определенных условий на рынке. При рыночных условиях, где потребители ориентированы на высокую дифференциацию товаров и услуг и в тоже время чувствительны к ценовым изменениям,

¹⁵⁷ Составлено автором на основе функционального интервью.

¹⁵⁸ См. Report «Competitive Strategies in Alcoholic Drinks» // Euromonitor International, 2017, 53 p.

данная стратегия относительно эффективнее, стратегии лидерства в издержках и стратегии дифференциации в их чистом виде.

Данная стратегия подразумевает увеличение затрат на производственную и исследовательскую деятельность. Имплементация медианных показателей при прочих равных условиях позволит повысить качество предлагаемого продукта при снижении конечной цены, а также установить равные условия ценообразования для центров ответственности организации, критически снизив вероятность рисков трансфертного ценообразования.

$$P=(C_{\text{закупки}}+\text{median}\%)+(C_{\text{производство}}+VC+\text{median}\%)+(C_{\text{логистика}}+\text{median}\%)+(C_{\text{маркетинг}}+\text{median}\%)+(C_{\text{дистрибуция}}+\text{median}\%)+(C_{\text{администрирование}}+\text{median}\%)+(C_{\text{учр}}+\text{median}\%)+(C_{\text{НИОКР}}+VC+\text{median}\%)=125,52+133,9+30,5+10,68+31,65+41,9+10,6+12,3=397,05 \text{ драм}$$

В данном случае цена конечного продукта снижается на 2,2%, минимизируются риски трансфертного ценообразования. Кроме того, медианная наценка может способствовать спросу на соответствующие услуги центров ответственности у субъектов малого и среднего бизнеса на внешних рынках.

Безусловно предложенная стратегия проведения сравнительного исследования не охватывает все аспекты и проблематику внутрифирменного управления, такие как адаптация корпоративной культуры, имплементация инновационных технологий и т.д.

Однако, данные примеры демонстрируют, что стратегия внутрифирменного управления на основе формирования внутрирыночных отношений и построении централизованной системы внутрифирменного ценообразования на основе метода сравнительной рентабельности и имплементации результатов экономического исследования повышают эффективность внутрифирменного управления путем:

1. Стандартизации процессов, политик и процедур трансфертного ценообразования. Имплементация метода сравнительной рентабельности на основе результатов экономического исследования позволяет выявить единый подход к формированию наценки центров ответственности, минимизируя потенциальные противоречия, возникающие при использовании затратного метода и метода цены последующей реализации.
2. Создания прозрачной системы отчетности по центрам ответственности путем использования информационных технологий семейства ERP и OLAP, а также сопоставления их результатов результатам экономического исследования.

3. Мотивация менеджеров центров ответственности путем их вовлечения в процессы планирования бюджета и политики трансфертного ценообразования.
4. Управления рисками и соблюдения требований НК РФ касательно трансфертного ценообразования. Экономическое исследование позволяет выявить диапазон «вытянутой руки», необходимый для обоснования внутрифирменных цен при налоговых проверках.

Таким образом, необходимо отметить, что многомерный характер предложенной стратегии внутрифирменного управления в совокупности с проведением данного рода исследования, на наш взгляд, позволяет повысить эффективность внутрифирменного управления с использованием анализа, контроля и оценки деятельности центров ответственности, а также минимизировать риски, связанные с государственным регулированием трансфертного ценообразования.

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В диссертационной работе на основе теоретико-методологических исследований и практических разработок по разработке стратегии повышения эффективности внутрифирменного управления нами получены определенные результаты, исходя из которых сформулированы следующие выводы и предложения:

1. В современных экономических реалиях развития информационных технологий, углубления инновационных процессов, повышения роли нематериальных активов и формирования сложных организационных структур одним из важнейших требований является эффективность внутрифирменного управления.

2. Было рассмотрено развитие теоретико-методологических взглядов касательно внутренней среды организации, выявлены ее основные элементы и процессы.

3. Несмотря на то, что различные аспекты внутрифирменного управления рассматривались во множестве научных работ, на данный момент отсутствует общепринятое определение данного понятия.

4. На основе современных теоретико-методологических исследований, предложено определение внутрифирменной стратегии как интегрированной многомерной модели и производной от корпоративной стратегии, направленной на обеспечение координации, контроля, анализа и оценки деятельности структурных элементов внутренней среды организации.

5. В работе были рассмотрены особенности внутрифирменного управления в контексте развития концепции внутренних рынков и было предположено, что основной проблемой внутрифирменного управления является построение и регулирование внутренних рынков на основе трансформации подразделений во внутрифирменные предприятия, имплементации релевантных информационных технологий и внедрения оптимальной системы трансфертного ценообразования.

6. В работе дана системная характеристика основных инструментов внутрифирменного управления в современных организациях, в частности, данные инструменты были условно разделены на три группы: организационно-административные (контроль, координация, коммуникация, централизация процессов принятия решений), социально-психологические (корпоративная культура, управление знаниями, стиль

руководства) и экономические (бюджетирование, внутренний маркетинг и трансфертное ценообразование).

7. На основе обзора научной литературы сделан вывод, что, несмотря на то, что внутрифирменное управление имеет направленность на внутреннюю среду организации, факторы внешней среды оказывают прямое и косвенное влияние на внутрифирменные отношения.

8. В рамках исследования был проведен анализ мирового и армянского рынка алкогольных напитков, который был разделен на сегменты крепких, слабоалкогольных и напитков средней крепости. Анализ показал, что рынок показывает стабильный рост, на армянский алкогольный рынок каждый год выходят все больше международных компаний, а армянские предприятия осуществляют активную деятельность на зарубежных рынках, в частности, в странах ЕАЭС.

9. В работе, рассмотрены основные особенности внутрифирменных отношений в предприятиях по производству алкогольных напитков РА, в частности, были рассмотрены особенности цепочки поставок и цепочки создания ценности, используемые информационные технологии, ключевые показатели эффективности и др.

10. Был проведен анализ основных аспектов государственного и международного регулирования внутрифирменных взаимоотношений, в частности рекомендации ОЭСР и правила трансфертного ценообразования в рамках НК РА. В результате исследования международного опыта и локального законодательства по внедрению правил трансфертного ценообразования, были определены основные положения касательно определения взаимозависимых лиц, контролируемых сделок, принципа «вытянутой руки».

11. Был проведен анализ предусмотренных Рекомендациями ОЭСР и НК РА методов трансфертного ценообразования, который был направлен на выявление недостатков и преимуществ каждого метода в разрезе возможности их применения в отношении внутрифирменных сделок и их соответствия требованиям налогового законодательства.

12. В результате анализа было выявлено, что правила трансфертного ценообразования в рамках НК РА, не предусматривают конкретной методологии проведения экономического исследования и выбора метода трансфертного ценообразования в целях выявления диапазона вытянутой руки. Потенциальная несогласованность подходов налоговых органов и налогоплательщиков по отношению к экономическому исследованию и выбору конкретного метода трансфертного

ценообразования, отрицательно сказываются на определение реального диапазона «вытянутой руки», а, следовательно, на эффективность нового законодательства.

13. Исходя из этого, на основе вышеизложенного анализа был разработан алгоритм выбора метода ценообразования в целях обоснования политики трансфертного ценообразования в контролируемых сделках.

14. В целях повышения эффективности внутрифирменного управления в работе предложена стратегия формирования внутрирыночных отношений, включающая следующие основные этапы:

- Проведение процессного анализа в целях выявления мега-процессов и основных процессов в организации, и их влияния на двигатели успеха организации и ее подразделений.
- Качественная характеристика подразделений в целях выявления их роли и вклада в деятельность организации с использованием функционального анализа и привязки его результатов к процессам, формирующим конкурентное преимущество организации.
- Бенчмаркинг деятельности передовых организаций в целях выявления релевантных практических разработок и возможности их адаптации в деятельности подразделений.
- Определение центров финансовой ответственности в организации, разработку политики трансфертного ценообразования и формирования соответствующей финансовой структуры.
- Планирование и реализация бюджета с учетом трансформации центров ответственности во внутрифирменные предприятия с использованием современных информационных технологий, используемых на алкогольном рынке, и маркетинговых исследований для выявления возможностей выхода на внешние рынки.
- Контроль и координацию процесса формирования внутрирыночных отношений путем частичного аутсорсинга данных функций внешним консалтинговым организациям.

15. В целях повышения эффективности внутрифирменного управления и минимизации потенциальных рисков, связанных с регулированием трансфертного ценообразования, предложена стратегия проведения экономического исследования, использование результатов которого должно нести многомерный характер. Стратегия включает следующие основные этапы:

- Использование результатов процессного и функционального анализов, в целях характеристики деятельности центров ответственности.
- На основе предложенного алгоритма выбор наиболее релевантного в целях исследования метода трансфертного ценообразования.
- Проведение сравнительного анализа показателей рентабельности независимых организаций для выявления рыночных интервалов рентабельности со схожими с внутрифирменными сделками условиями на основе критериев, предложенных ОЭСР и НК РА, с использованием информационных и финансовых баз данных.
- Выбор оптимального показателя рентабельности на основе деятельности центров ответственности, расчёт и выявление рыночного межквартильного интервала.
- Имплементация рыночных показателей во внутрифирменные операции, в целях обеспечения как развития внутрирыночных отношений, так и соответствия требованиям налогового законодательства.

16. Исходя из предположения, что эффективность субъекта управления отражается в экономности, гибкости и адаптивности, внутрифирменная стратегия на основе формирования внутрирыночных отношений и использования результатов экономического анализа при имплементации метода сравнительной рентабельности повышает эффективность внутрифирменного управления путем:

- Стандартизации процессов, политик и процедур трансфертного ценообразования, так как используется единый метод трансфертного ценообразования – метод сравнительной рентабельности;
- Создания прозрачной системы отчетности по центрам ответственности, так как использование информационных технологий (в частности, программного обеспечения семейства ERP и SpiritOne) и результатов экономического исследования создают фундамент для создания системы внутреннего учета;
- Мотивации менеджеров центров ответственности, так как создание системы центров ответственности подразумевает автономию в процессе принятия решений;
- Минимизации рисков трансфертного ценообразования, так как стратегия проведения экономического исследования основана на Рекомендациях ОЭСР по трансфертному ценообразованию, а ее результаты имплементируются лишь в рамках диапазона «вытянутой руки».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Методические и статистические материалы

1. ՀՀ Ֆինանսների նախարարություն: Կրկնակի հարկման համաձայնագրեր.
http://www.minfin.am/hy/page/krknaki_harkman_hamadzaynagrer/
2. ՀՀ Հարկային օրենսգիրք ընդունված 2016 թվականի հոկտեմբերի 4-ին, Գլուխ 73. Տրանսֆերային գնագոյացման կարգավորումները
3. ՀՀ Ազգային Վիճակագրական Ծառայություն, Արդյունաբերական կազմակերպությունների հիմնական ցուցանիշներն ըստ տնտեսական գործունեության հնգանիշ դասակարգման, 2012թ. Հունվար - Դեկտեմբերին
4. ՀՀ Ազգային Վիճակագրական Ծառայություն, Արդյունաբերական կազմակերպությունների հիմնական ցուցանիշներն ըստ տնտեսական գործունեության հնգանիշ դասակարգման, 2013թ. Հունվար - Դեկտեմբերին
5. ՀՀ Ազգային Վիճակագրական Ծառայություն, Արդյունաբերական կազմակերպությունների հիմնական ցուցանիշներն ըստ տնտեսական գործունեության հնգանիշ դասակարգման, 2014թ. Հունվար – Դեկտեմբերին
6. ՀՀ Ազգային Վիճակագրական Ծառայություն, Արդյունաբերական կազմակերպությունների հիմնական ցուցանիշներն ըստ տնտեսական գործունեության հնգանիշ դասակարգման, 2015թ. Հունվար - Դեկտեմբերին
7. ՀՀ Ազգային Վիճակագրական Ծառայություն, Արդյունաբերական կազմակերպությունների հիմնական ցուցանիշներն ըստ տնտեսական գործունեության հնգանիշ դասակարգման, 2016թ. Հունվար – Դեկտեմբերին
8. ՀՀ Ազգային Վիճակագրական Ծառայություն, Արդյունաբերական կազմակերպությունների հիմնական ցուցանիշներն ըստ տնտեսական գործունեության հնգանիշ դասակարգման, 2017թ. Հունվար - Հունիս
9. Beps Action 10: Proposed Modifications to Chapter VII of the Transfer Pricing Guidelines Relating to Low Value-Adding Intra-Group Services.
10. ВМІ. «Исследование алкогольного рынка 2017г.»

11. Euromonitor International «Competitive Strategies in Alcoholic Drinks», Report, 2017, 53p
12. Global Financial Integrity. «Trade Misinvoicing».
13. Global Justice Now Report «Reining in corporations».
14. «Transfer Pricing Methods», International Tax Institute. 2010.: URL: <http://www.itinet.org/transferpricing/methods.htm>
15. OECD. 2015. Transfer Pricing Documentation and Country-by-Country Reporting, Action 13 - 2015 Final Report, OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OECD Publishing, Paris.
16. The Year in Review: The Year of the Many Arm's-Length Standards. 85 Tax Notes Int'l 25 (2017-01-02). Tax Analysts. www.taxnotes.com
17. Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. – OECD, 2010.
18. UN Conference on Trade and Development: Trade Misinvoicing in Primary Commodities in Developing Countries 2016. www.unctad.org
19. UN ECOSOC Resolutions : Economic and Social Council official records, 53rd session, 3-28 July 1972.

Научные статьи и монографии

20. Սուվարյան Ա.Մ. «Առևտրային բանկերի կորպորատիվ ռազմավարությունը և դրա արդյունավետությունը: Մենագրություն» // Եր.: ՀՌՀ հրատարակչություն, 2008, 234 էջ:
21. А.М.Суварян, Д.А.Саакян, Р.А.Саакян. «Система оценки деятельности филиалов коммерческого банка» // Экономика, Ереван, 2000г., No 5, стр. 3-10.
22. А.М.Суварян, Д.А.Саакян, Р.А.Саакян. «Система рейтингования филиалов банка» // Современные проблемы экономической политики Республики Армения (Сборник научных статей), Ереван, 2003г., стр. 258-268.
23. А.М.Суварян, Д.А.Саакян, Р.А.Саакян. «Комплексная система анализа и оценки деятельности филиалов многофилиального коммерческого банка» // Современные социально-экономические проблемы Республики Армения, сборник научных трудов N2, Ереван, 2004, стр. 375-380.
24. А.М.Суварян, Д.А.Саакян, Р.А.Саакян «Бюджетирование – как современная система корпоративного управления» // Современные социально-экономические

- проблемы Республики Армения, сборник научных трудов N4, Ереван, 2005, стр. 333-338.
25. А.М.Суварян, Д.А.Саакян, Р.А.Саакян «Система мотивации филиалов многофилиального коммерческого банка» // Современные социально-экономические проблемы Республики Армения, сборник научных трудов N5, Ереван, 2005, стр. 276-281.
 26. Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия» // СПб.: Питер Ком, 1999, стр. 416.
 27. Бергаланфи Л. фон. «Общая теория систем» — Критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Общ. ред. вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. — М.: Прогресс, 1969, стр. 23–82.
 28. Брун М. «Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента» // Проблемы теории и практики управления. 1996. №6, стр. 66-72.
 29. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н Азрилияна. – 2-е изд., перераб. и доп. // М.: Ин-т новой экономики, 1999, 1472 стр.
 30. Бурков В.Н., Трапезова М.Н. «Механизмы внутрифирменного управления» // Институт проблем управления, 2000, 203 стр.
 31. Виссема Х. «Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании» // М.: Инфра-М, 1996. 288 стр.
 32. Гончаров В.И. «Менеджмент. Учебное пособие» // Мн.: Мисанта, 2003, 624 стр.
 33. Градобитова Л.Д., Исаченко Т.М. «Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях» // М.: Анкил, 2002, 122 стр.
 34. Дафт Р. «Менеджмент» 6-е изд. / Пер. с англ. // СПб.: Питер, 2006, 864 стр.
 35. Д.А Корнилов «Формирование классификаций стратегии в области стратегического управления» // Вопросы управления, 21, 2007, стр. 24-30.
 36. Друкер П., Макьярелло Дж. «Менеджмент» // Пер. с англ. ООО “И.Д. Вильямс”, 2010, 704 стр.
 37. Друри К. «Управленческий и производственный учёт. Вводный курс» // М.: Юнити-Дана, 2016, 735 стр.
 38. Заложнев А.Ю. «Внутрифирменное управление. Оптимизация процедур функционирования» // ЗАО «ПМСОФТ», 2005, 292 стр.
 39. Квинт В. «Глобальный формирующийся рынок: стратегическое управление и экономика» // Нью-Йорк, Лондон: Routledge-Taylor & Francis, 2009 г., 629 стр.
 40. Коуз Р. Г. «Природа фирмы; «Природа фирмы»: истоки; «Природа фирмы»: истолкование; «Природа фирмы»: влияние; Нобелевская лекция

- «Институциональная структура производства»: в сб.: Природа фирмы: К 50-летию выхода в свет работы Р. Коуза «Природа фирмы» / под ред. О. И. Уильямсона, Дж. Уинтера; пер. с англ. М. Я. Каждана; ред. пер. В. Г. Гребенников. // М.: Дело, 2001. — Серия «Современная институционально-эволюционная теория», стр 68.
41. Мильнер Б. З. «Теория организации: Учебник» – 2-е изд., перераб. И доп. // М.: ИНФРА-М, 2000, 480 стр.
42. Осминин Б.И. «Принятие и реализация государствами международных договорных обязательств» // "Волтерс Клувер", М., 2006, 230 стр.
43. Панов М. М. «Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса. БДР, БДДС, ББЛ» // М.: Инфра-М, 2014, 220 стр.
44. Пашкус Н.А. «Теория трансфертного ценообразования в современной организации: понятия, модели, проблемы» // Проблемы современной экономики. – 2007. № 2. – стр. 32-39.
45. Райзберг, Б. А. «Современный экономический словарь» / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. 5-е изд., перераб. и доп. // М.: ИНФРА-М, 2007, 495 стр.
46. «Экономика. Толковый словарь» // М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир". Дж. Блэк. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М., 2000, 490 стр.
47. Щепкин А.В. «Внутрифирменное управление (модели и механизмы)» // М.: ИПУ РАН, 2001, 78 стр.
48. Aggeri F., Labatut J. «Looking at management through its instruments: A genealogical analysis of instrument-based approaches of management» Working paper // Centre De Gestion Scientifique 2011, 36 p.
49. Anthony, R. N., Govindarajan, V. «Management Control Systems» // New York, McGraw-Hill, 2001, 768 p.
50. Drury, C. «Management & Cost Accounting» // London, Thomson Learning, 2000, 1232 p.
51. Alfred D. Chandler «Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise» // Beard Books, 2003, pp. 536–537.
52. Baker, G., Gibbons R., & Murphy, K. J. «Informal Authority in Organizations» // Journal of Law, Economics and Organization, 2000, pp. 56-73.
53. Baker, George, Robert Gibbons, and Kevin Murphy, «Relational Contracts and the Theory of the Firm» // Quarterly Journal of Economics, 2002, pp. 39-84.

54. Barney, J. «Gaining sustaining competitive advantage» // 3rd Edition. Prentice Hall, 2007, 592 p.
55. Bartlett, C. A., Ghoshal, S. «Managing Across Borders: The Transnational Solution» // Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998, 274 p.
56. Birkinshaw, J. «Corporate entrepreneurship in network organizations: how subsidiary initiative drives internal market efficiency» // European Management Journal Vol 16 No 3 June 1998, pp. 355-364.
57. Birkinshaw, J. M., Morrison A. J. «Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational structure» // Journal of International Business Studies, 26(4), 1995, pp. 729-753.
58. Bremmers, H. J., Omta, S. W. F., & Smit, M., «Managing environmental information flows in food and agribusiness chains: a study on the relationship between ICT development and environmental performance» // Wageningen, Wageningen University, 2003, 124 p.
59. Chandler, G. N., & Hanks, S. H. «Measuring performance of emerging businesses» // Journal of Business Venturing, 8, 1993, pp. 3-40.
60. Cooper J., Fox R., Loeprick J., Mohindra K. «Transfer Pricing and Developing Economies: A Handbook for Policy Makers and Practitioners» // Washington, DC: World Bank, 2016, pp. 18-21.
61. Coulter, M. «Strategic management in action» // 4th Edition. Pearson Education. New Jersey. United States, 2008, pp.4-5.
62. Covalleski, M. A., & Dirsmith, M. W. et al. «Changes in the institutional environment and the institutions of governance: extending the contributions of transaction cost economics within the management control literature» // Accounting, Organizations and Society, 28(5). 2003, 417 p.
63. Cray, D. «Control and coordination in multinational corporations» // Journal of International Business Studies, 15(2), 1984, 650 p.
64. Conger, J., A., Kanungo, R., N. «Charismatic leadership in organizations» // Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, 288 p.
65. D. Cerrato. «The multinational enterprise as an internal market system» // International Business Review Volume 15, Issue 3, June 2006, pp. 150-164.
66. Dassisti M. «An industrial application for tool management systems» // International Journal of Automotive Technology and Management (IJATM), Vol. 9, No. 4, 2009, pp. 46-53.

67. Doz, Y., Prahalad, C. K. «Patterns of strategic control within multinational corporations» // *Journal of International Business Studies*, 15(2), 1984, pp. 143-146.
68. Duncan, Robert B. «Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty» // *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, no. 3, 1972, pp. 313–327.
69. Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. eds. «Studies in Managerial and Financial Accounting. Performance Measurement and Management Control: A compendium of Research» // JAI, Amsterdam, 2002, pp. 13-21.
70. Epstein, M. J., & Roy, M. J. «Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers» // *Long Range Planning*, 34(5), 2001, pp. 585-604.
71. E. Trist & K. Bamforth «Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting» // *Human Relations*, 1951, pp. 23-25.
72. Goleman D. «Leadership that Gets Results» // *Harvard Business Review*, 2000, pp. 13-18.
73. Grossman, Sanford, and Oliver Hart «The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical Integration» // *Journal of Political Economy*, 94, 1986, pp. 691-719.
74. Halal, W. E., «From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management» // *Academy of Management Executive*, 8, 1994, pp. 69-84.
75. Halal, W. E., Geranmayeh, A. and Pourdehnad, J. «Internal Markets: Bringing the Power of Free Enterprise inside your Organization» // New York: Wiley. 18, 1993, 301 p.
76. Halpin, A. W., & Croft, D. B. «The organizational climate of schools» // Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago, 1963, pp. 212-218.
77. Hart, Oliver, and John Moore, «Property Rights and the Nature of the Firm» // *Journal of Political Economy*, 1990, p 1151.
78. Harzing, A.W. K. «Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms» // Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing Limited, 1999, 497 p.
79. Hayek, F. A., «The Use of Knowledge in Society» // *American Economic Review*, 1945, pp. 519-530.
80. Hedlund, G. «The Hypermodern Corporations – A Heterarchy?» // *Human Resource Management*, 1986, pp. 9-35.
81. Henri Fayol. «Administration Industrielle et Générale», 1916. Анри Файоль. «Общее и промышленное управление» Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. // М., 1923. Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий.

82. Hines, J.R., Jr., M. A. Desai and C. F. Foley «The Internal Markets of Multinational Firms» // *Surv. Current Bus.* 87, no. 3 2007, pp. 42-28.
83. Hirshleifer J. «Internal pricing and decentralized decisions» // *The Journal of Business* 29, 1964, pp. 172-184.
84. Hitt, M. & Hoskisson, R. & Ireland, R. «Management of Strategy» // Thomson South-Western. International Student Edition, 2007, p. 71
85. J. Forrester «A New Corporate Design» // *Industrial Management Review.* 7-1, Fall 1965, pp. 5-17.
86. R. Ackoff «Creating the Corporate Future» // New York, NY: Wiley, 1985, 312 p.
87. Kaplan, Robert S., Norton, D. P. «The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance» // *Harvard Business Review* (January–February), 1992, pp. 71–79
88. Kirzner, I. «Competition and Entrepreneurship» // University of Chicago Press, Chicago, 1973, pp. 34-49.
89. Kotter, J. P. Heskett, James L. «Corporate Culture and Performance» // New York: The Free Press, 1992, pp. 4-7.
90. L Smircich, «Concepts of Culture and Organizational Analysis» // *Administrative Science Quarterly*, Volume: 28, Issue: 3, Publisher: JSTOR, 1983, pp. 339-358.
91. Lewin, K.; Lippitt, R., White, R.K. «Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates» // *Journal of Social Psychology.* 10, 1939, pp. 271–301.
92. Lingblad M. & Birkinshaw J. «An evolutionary theory of intra-organizational competition» // *Academy of Management Annual Meeting*, Washington, 2000, pp. 1-25.
93. Luo, Y., Peng, M. W. «Learning to compete in a transition economy: Experience, environment, and performance» // *Journal of International Business Studies*, 1999, pp. 45-59.
94. Lynch, R. «Corporate Strategy» 4th edition // Prentice Hall. 2006, pp. 78-81
95. Margaret Wheatley «Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe» // Berrett-Koehler Publishers, 1992, 192 p.
96. Martinez, J. I., & Jarillo, C. «Coordination Demands of international strategies» // *Journal of International Business Studies*, 22(3), 1991, pp. 429-444.
97. Martinez, J. I., & Jarillo, J. C. «The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations» // *Journal of International Business Studies*, 20(3), 1989, 495 p.
98. Matthewson, G. F. and R. A. Winter «An Economic Theory of Vertical Restraints» // *RAND Journal of Economics.* 1984, pp. 27-38.

99. McAulay L., Tomkins C.R. «A Review of the contemporary transfer pricing literature with recommendations for future research» // *British Journal of Management*. 1992. №3, p. 121.
100. Mintzberg, H. «Structure in Fives. Designing Effective Organizations» // Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall. 1983, 809 p.
101. Needle, D. «Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment» // Routledge, Chapman & Hall, Incorporated, 1990, 384 p.
102. Nelson, D. «A mental revolution: Scientific management since Taylor» // Columbus, Ohio: Ohio State University Press. 1992, pp. 10-12.
103. Nobel, R., & Birkinshaw, J. «Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations» // *Strategic Management Journal*, 19, 1998, pp. 479-496.
104. O'Brien, Daniel P. and Steven C. Salop «Competitive Effects of Partial Ownership: Financial Interest and Corporate Control» // *Antitrust Law Journal*, 2000, 204 p.
105. Pashkus N.A., Pashkus V.Y. «Information Management in Management of Organization: The Concept and Some Approaches» // *Economics & Management–2000: Anities and Methodology. The Articles of International Conference*. Kaunas: Kaunas University, 2000, pp. 48-61.
106. Porter M.E. «Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» // N.Y.: Free press, 1980, 262 p.
107. Powell, W. W. «Neither market nor hierarchy - Network forms of organization» // *Research in Organizational Behaviour*, 12, 1990, pp. 295-336.
108. Pugh, D. S., ed. «Organization Theory: Selected Readings» // Harmondsworth: Penguin, 1990, 153 p.
109. Ravasi, D. Schultz, M. «Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture» // *Academy of Management Journal*. 49 (3), 2006, pp. 433–458.
110. Riordan, Michael H. «What is Vertical Integration? The Firm as a Nexus of Treaties» edited by Aoki, Gustafsson and Williamson // Sage Publications, 1990, p. 8.
111. Spekle, R. «Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective» // *Acc. Organ. Soc.* 26, 2001, p. 420.
112. Williamson, Oliver E. «Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications» // Free Press, New York, 1975, 288 p.

113. Witzel, Morgen «The Encyclopedia Of The History Of American Management» // Bristol: Thoemmes Continuum, Texas State, Alkek Library's Catalog, 2005, 243p.
114. Zenger, T. & Hesterly, W. S. «The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Unit» // Organizational Science, 8, 1997, pp. 209-222.

Интернет ресурсы

115. www.armstat.am – Национальная статистическая служба РА.
116. www.oecd.com – официальный веб-сайт ОЭСР.
117. www.ruslana.bvdep.com - База данных «Руслана».
118. www.spark-interfax.ru – База данных СПАРК.
119. www.spyur.am – бизнес-справочник «СПЮР».
120. www.taxinfo.am – информационный портал по вопросам налогового законодательства.
121. www.taxservice.am - официальный веб-сайт налоговой службы РА.

ПРИЛОЖЕНИЕ

1. Как спроектирована организационная структура предприятия?
2. Какое программное обеспечение и другие информационные технологии используются в целях внутрифирменного управления?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
3. Каковы основные компоненты цепочки поставок в данном сегменте?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
4. Какова структура затрат в цепочке поставок продукции предприятия?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
5. Какие переменные затраты возникают в цепочке поставок в целях повышения качества продукции предприятия?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
6. Какие процессы влияют на создание конкурентного преимущества в данном сегменте?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____

d. _____

e. _____

7. Какие ключевые двигатели успеха в данном сегменте?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

8. Какова степень автономности подразделения в принятии управленческих решений по семибальной шкале?

1

2

3

4

5

6

7

9. Каков потенциал коммерческого успеха выхода подразделений на внешние рынки по семибальной шкале?

1

2

3

4

5

6

7

10. Какие методы трансфертного ценообразования используются при внутрифирменных операциях обмена?

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

11. Каковы основные факторы успеха в данном сегменте?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

12. Каковы основные факторы успеха в экспортной деятельности в данном сегменте?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

13. Какие основные направления повышения эффективности вы выделите касательно основных видов деятельности?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

14. Какие основные направления повышения эффективности вы выделите касательно вспомогательных видов деятельности?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

15. Какие показатели эффективности используются в целях оценки внутрифирменного управления?

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____