

11. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Перспектива, 2004. – 656 с.

12. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 237 с.

13. Финансовое положение предприятия (оценка, анализ, планирование) / Под ред. д.э.н., проф. А.В.Чуписа. – Сумы: Университетская книга, 1999. – 332 с.

Отримано 09.09.2005

УДК 658.8.03

А.А.МЕЛЬНИК

Харьковский национальный экономический университет

МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Разрабатываются практические рекомендации по внедрению трансфертного ценообразования на предприятии. Разработан поэтапный процесс принятия решений при осуществлении политики трансфертного ценообразования на предприятии. Исследован механизм управления системой трансфертного ценообразования, выделены внутренние риски внедрения трансфертного ценообразования, предложены пути их минимизации.

Для крупного предприятия, обладающего сложной организационной структурой, диверсифицированным бизнесом, вопрос эффективного управления наиболее актуален. Ключевым элементом управленческой системы принятия решений руководством крупных предприятий должен стать механизм трансфертного ценообразования (ТЦ). Подобный механизм обеспечит анализ затрат и доходов предприятия в разрезе его центров ответственности (ЦО), позволит определить их рентабельность, оптимизирует управление ликвидностью путем распределения внутренних ресурсов между подразделениями, снижает затраты и экономические риски, т.е. повышает конкурентоспособность предприятия.

Теоретические аспекты ТЦ исследовались в работах зарубежных и отечественных экономистов, однако вопросам их практического внедрения на украинских предприятиях уделяется недостаточно внимания. Так, А.И.Волков, В.Э.Керимов, К.В.Щиборщ [2, 3, 5] и другие авторы в своих работах лишь очерчивали этапы и возможные последствия внедрения ТЦ. При этом процесс принятия решений при его осуществлении, анализ возникающих рисков и другие практические стороны внедрения ТЦ не рассматривались. Этим обусловлена необходимость детального изучения данных аспектов.

Целью статьи является повышение эффективности деятельности предприятия путем разработки процесса принятия управленческих решений при формировании и реализации ТЦ, анализа механизма

управления и изучения последствий его внедрения на предприятии, а также разработки путей минимизации рисков внедрения ТЦ.

Обзор научной литературы показал, что при внедрении системы ТЦ на предприятии решаются вопросы предоставления свободы выбора ЦО между внешними и внутренними контрагентами и определения метода ТЦ, при этом механизм управления ТЦ детально не прорабатывается. Для решения данной задачи был предложен механизм управления системой ТЦ (рис.1) и разработан процесс принятия решений при его осуществлении на предприятии (рис.2).

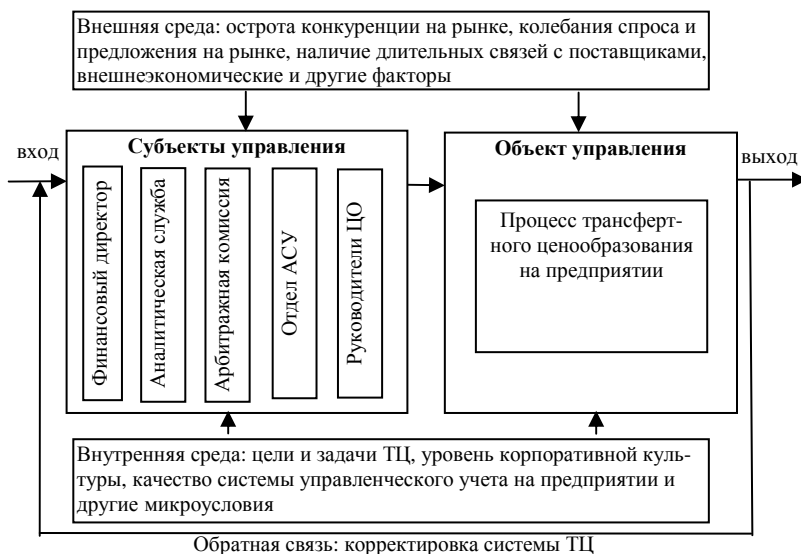


Рис.1 – Механизм управления системой ТЦ на предприятии

Механизм управления системой ТЦ на предприятии представляет собой процесс влияния субъектов управления на объект с учетом внешней и внутренней среды через обратную связь, выражающуюся в корректировке системы ТЦ. Следует отметить, что влияние внешней и внутренней среды на субъект и объект управления происходит через различные факторы, определяющие политику ТЦ на предприятии.

Для внедрения системы ТЦ на предприятии создаются аналитическая служба при финансовом директоре и арбитражная комиссия, состоящая из представителей различных служб аппарата управления. Им подчиняются руководители подразделений и отдел автоматизирован-

ных средств управления (АСУ), при этом сама аналитическая служба подотчетна решениям арбитражной комиссии.

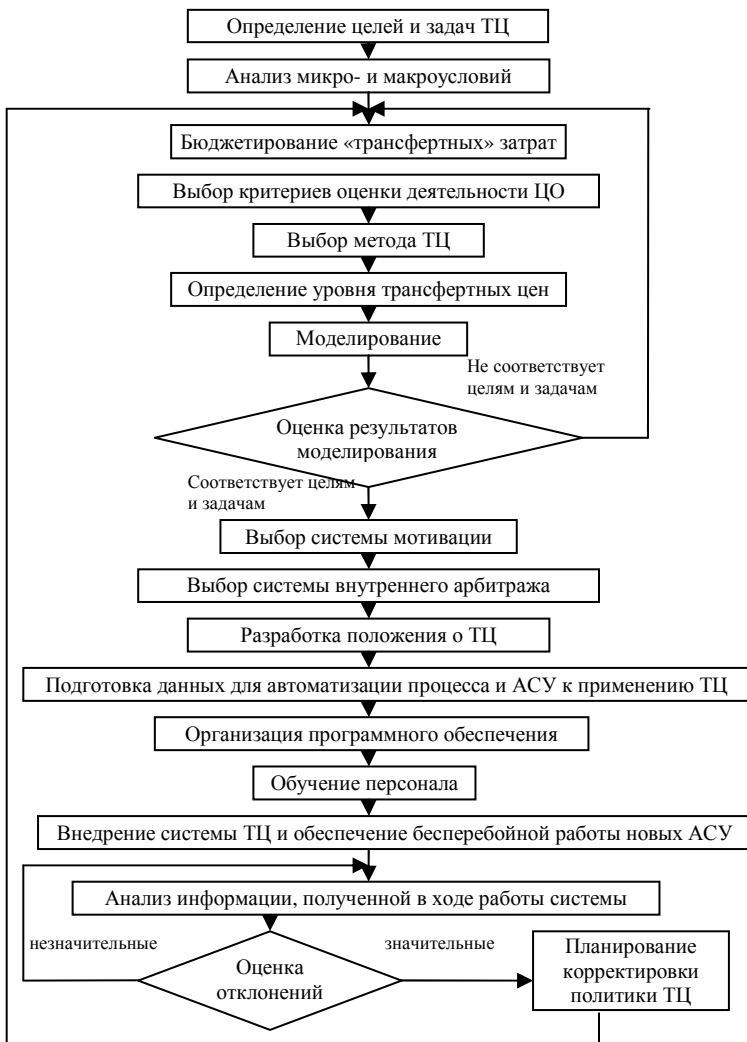


Рис.2 – Процесс принятия управленческих решений при формировании и реализации ТЦ на предприятии

В процессе планирования финансовый директор (заместитель директора по экономическим вопросам) определяет цели, задачи полити-

ки ТЦ, совместно с аналитической службой учитывает микро- и макроэкономические факторы, воздействующие на процесс формирования трансфертных цен, определяет участников внешнего и внутреннего рынка, их влияние на систему ТЦ (схема распределения функциональных обязанностей изображена на рис.3).

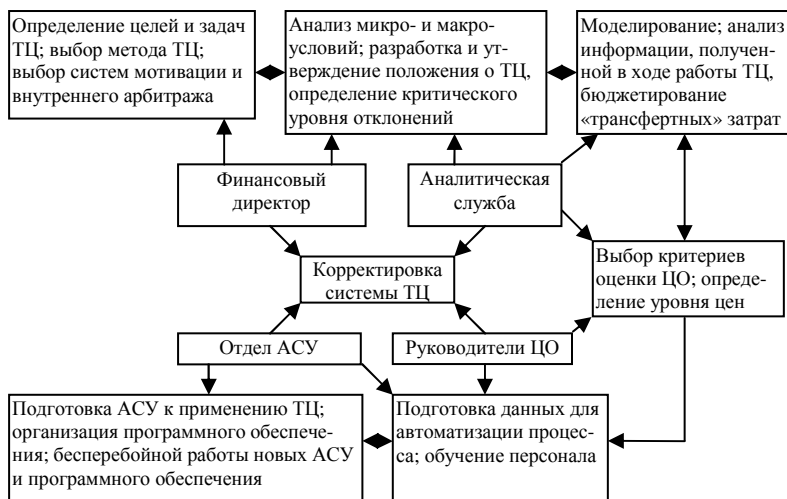


Рис.3 – Схема распределения функциональных обязанностей в организационной структуре управления ТЦ на предприятии

Аналитическая служба производит бюджетирование «трансфертных» затрат, т.е. тех затрат, которые возникают в процессе внедрения и реализации ТЦ на предприятии. Вместе с руководителями ЦО она определяет показатели оценки их эффективности, за достижение которых они ответственны. На основе анализа собранных данных финансовый директор осуществляет выбор метода ТЦ. В развитых странах за рубежом (США, Канада, Великобритания, Австралия) компании чаще всего применяют рыночный и затратный методы ТЦ [1].

Аналитическая служба определяет уровень трансфертных цен, согласовывая его с руководителями подразделений для выявления специфических особенностей их работы (для этого создается преискурант), и проводит моделирование для определения степени соответствия выбранных критериев оценки ЦО, метода ТЦ и уровня трансфертных цен целям, задачам и возможностям предприятия. Объем внутрифирменной торговли за прошлые периоды оценивается с помощью рассчитанных цен, анализируется прибыль подразделений, оценивает-

ся их вклад в общее развитие предприятия. Так, если подразделение нацелено на работу с нулевой прибылью (например, центр управленческих затрат), а моделирование показало его прибыльность, значит, трансфертные цены завышены, их следует пересмотреть. Если центр нормативных затрат показывает убыточность деятельности, то трансфертные цены для него, скорее всего, завышены.

Если результаты моделирования показывают эффективность функционирования системы, финансовый директор определяет систему материальной мотивации руководителей и работников ЦО на основе определения условий премирования. Отклонение фактических показателей оценки эффективности деятельности подразделений от плановых являются основой формирования премиального фонда подразделения. Так, центры затрат могут премироваться за снижение плановых операционных затрат, бюджета снабжения (вследствие закупок по ценам ниже плановых) и т.д.; центр доходов – за превышение планового объема продаж, снижение плановых затрат, центр прибыли – за превышение планового валового дохода от реализации и т.д.

Премиальный фонд распределяется между ЦО в зависимости от доли премирования и прироста его конечных финансовых результатов пропорционально между работниками и руководителем подразделения в зависимости от основного фактора – зарплаты. Ее корректируют с учетом личного вклада работника: снижение/увеличение затрат подразделения, вызванное инициативой данного работника, выполнение им целевого плана и др. Данными расчетами занимается отдел труда и зарплаты или планово-экономический отдел (ПЭО) на основании подаваемых ему руководителями ЦО расчетных данных.

Механизм управления ТЦ предполагает использование системы внутреннего арбитража, которую разрабатывает и утверждает аналитическая служба вместе с финансовым директором. Внутренний арбитраж – это механизм решения внутривозрастных споров ЦО в части перераспределения внеплановых затрат и доходов согласно определенной степени ответственности подразделений за их возникновение. Он не только является механизмом избежания внутренних конфликтов, но и помогает отсекал неконтролируемые подразделениями факторы [2]. В конце отчетного периода арбитражная комиссия передает данные протоколов отделу труда и зарплаты или ПЭО, который перераспределяет величину премиального фонда по ЦО согласно данным.

Разработка положения о ТЦ, включаемого в учетную политику предприятия, конкретизирует схемы работы для исполнителей, в которые входит определение целей и задач политики ТЦ; порядка установ-

ления, контроля и корректировки политики ТЦ; критического уровня отклонений, при котором необходимо оперативное вмешательство руководства в политику ТЦ; показателей, за достижение которых ответственны руководители ЦО; систем мотивации; правил сотрудничества ЦО и их устава; механизма принятия решений об изменении статуса ЦО; состава арбитражной комиссии, механизма ее функционирования и т.д.

На основе подготовленного документооборота отдел АСУ реализует подготовку аппаратного обеспечения. При условии, что программный продукт закупается на стороне, организация программного обеспечения предполагает разработку технического задания для автоматизации, установку и настройку программного продукта, интегрирование системы ТЦ с системой бюджетирования, подготовку пользовательских инструкций.

При обучении сотрудников проводятся собрания с руководителями ЦО, инструктажи с отделом АСУ. Новая политика требует от сотрудников новых стандартов мышления, повышения уровня корпоративной культуры.

При внедрении системы ТЦ отдел АСУ обеспечивает бесперебойную работу нового аппаратного обеспечения. В процессе контроля и регулирования аналитическая служба осуществляет сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах работы системы ТЦ; сравнивает фактические показатели с плановыми; выявляет отклонения, превышающие критический уровень; анализирует их причины и последствия; предлагает мероприятия по их устранению и вместе с финансовым директором принимает решения о необходимости внесения изменений в положение о ТЦ. Таким образом происходит оптимизация политики ТЦ.

При успешном внедрении ТЦ увеличивается конкурентоспособность предприятия, что выражается в повышении производительности труда, уровня корпоративной культуры, снижении затрат, согласовании целей компании в целом и ее подразделений, решении их конфликтов на основе единой системы оценки вклада каждого ЦО в корпоративную прибыль, совершенствовании систем учета затрат и доходов, оптимизации управления ликвидностью [3-5]. Кроме того, появляются перспективы дальнейшей децентрализации компаний и преимуществ для крупных предприятий перед средними и мелкими [6].

Негативной стороной внедрения ТЦ является сложность процесса, так как требуются значительные материальные, трудовые, временные затраты; тормозится процесс внедрения из-за неготовности коллектива и его консерватизма; повышаются риски предприятия, по-

скольку у руководства нет опыта внедрения подобной политики или у предприятия имеется невысокий уровень АСУ, что недостаточно для внедрения.

Вследствие длительности и сложности процесса внедрения ТЦ возникают определенные риски того, что цели реализации данной политики будут полностью или частично не достигнуты. Поэтому был выделен ряд внутренних рисков, возникающих при различных видах управленческой деятельности в процессе реализации ТЦ на предприятии, рассмотрены их последствия и пути минимизации (таблица).

Риски реализации ТЦ на предприятии и пути их минимизации

Управленческая деятельность	Риски	Последствия	Возможные решения
Планирование	1. Некоторые функции расплывлены между ЦО, дублируются или существует чрезмерная централизация	Невозможно выделить критерии оценки деятельности ЦО	Пересмотр организационно-функциональной, финансовой, технологической структур, уточнение показателей, за которые ответственны ЦО
Планирование	2. Методика расчета ТЦ неэффективна	Искажается оценка деятельности и система мотивации, неверные решения	Помощь эксперта со стороны, повторное проведение моделирования
Планирование	3. Отсутствие некоторых данных, их недостоверность	Потеря сил и времени на поиск и проверку данных	Проведение аудита данных, оптимизация информационно-управляющих потоков
Организация	4. Программное обеспечение (ПО) дает сбой, неэффективный документооборот	Потеря материальных и временных ресурсов	Переоценка потребности в ПО, помощь внешнего консультанта; пересмотр документооборота
Организация	5. Негативное влияние личностных факторов сотрудников на процесс реализации ТЦ	Сроки внедрения увеличиваются; конфликтные ситуации	Повторное обучение сотрудников, возможно составление с данными работниками
Организация	6. Конфликт интересов ЦО	Конфликтные ситуации	Апелляция к механизму внутреннего арбитража
Мотивация	7. Неэффективная система мотивации	Принимаются неоптимальные решения	Пересмотр системы мотивации
Контроль	8. Неверные принципы установления управления по отклонениям	Принятие ошибочных решений, неверная интерпретация данных	Пересмотр политики управления по отклонениям
Регулирование	9. Частая корректировка политики ТЦ со стороны руководства	Напряженные отношения руководства и руководителей ЦО	Совершенствование механизма внутреннего арбитража и положения о ТЦ

Анализ таблицы показывает, что основное количество рисков возникает в процессе планирования и организации, которые закладывают основу правильного внедрения политики ТЦ. При этом риски №6, 9 можно отнести к систематическим, что свидетельствует о необходимости проведения тщательного анализа с целью их минимизации. При проведении классификации данных рисков следует учесть, что в теории не существует единой классификации. Так, по Д.Кессерли [7], данные риски относятся к рискам поведения (связанные с ошибками сотрудников, руководителей), за исключением рисков №3, 4, которые являются операционными (связанные с проблемами в работе оборудования, получением неверных данных). По иной классификации [8], эти риски связаны с внутренней организацией работы компании (организационные).

Классификация данных рисков позволяет четко определить место каждого риска в общей системе и создает возможности для эффективного применения соответствующих методов учета и управления рисками.

В результате применения вышеуказанных практических рекомендаций реализуется возможность повышения эффективности функционирования предприятий. Разработка поэтапного процесса внедрения ТЦ позволит повысить уровень научной обоснованности принимаемых руководством предприятий управленческих решений. Предложенные пути минимизации рисков позволят защитить предприятие от воздействия неблагоприятных внутренних факторов.

В будущем представляется целесообразным исследование других негативных сторон воздействия рисков, а также затрат, возникающих при осуществлении ТЦ, с целью их комплексной минимизации.

- 1.Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Пер. с англ. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 644 с.
- 2.Щиборщ К.В. Учет ответственности и система внутреннего арбитража на предприятии // Аудит и финансовый анализ. – 2003. – № 1. – С.127-134.
- 3.Керимов В.Э. Управленческий учет в организациях и предприятиях потребительской кооперации. – М.: «Дашков и К», 2003. – 460 с.
- 4.Мезенцева Т.М., Саенко К.С., Поляков А.В. Финансовая стратегия развития предприятия: бюджетирование и трансфертные цены // Аудиторские ведомости. – 2001. – №1. – С. 62-71.
- 5.Волков А.И. Трансфертное ценообразование: возможности и угрозы // Управление компанией. – 2002. – № 1. – С.41-45.
- 6.Васильев Ю.П. Внутрифирменное управление в США. – М.: Мысль, 1970. – 404 с.
- 7.Casserley D. Facing up to the risks: how financial institutions can survive and prosper. – New York: John Wiley & Sons, Inc. – 1993. – P.336.
- 8.Романов В.С. Классификация рисков: принципы и критерии //

УДК 658.14/17

Л.О.МЕРЕНКОВА, канд. екон. наук
Харківський національний економічний університет

ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ

Розглядається економічний зміст категорії фінансових ресурсів підприємства. Вирішується протиріччя визначення фінансових ресурсів як фондів грошових коштів і як капіталу підприємства.

У ринкових умовах господарювання основною ланкою фінансової системи є фінанси підприємств, оскільки саме в цьому секторі економіки створюється валовий внутрішній продукт і національний доход. Для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства використовують матеріальні, трудові і фінансові ресурси. Найбільш складною категорією є категорія “фінансові ресурси”, яка була досліджена в працях О.Д.Василика, В.І.Гребельного, Н.М.Гуляєвої, В.Г.Белоліпецького, Г.Г.Кірейцева, В.М.Родіонової [1-4, 9, 10] та інших вчених-економістів.

Однак дотепер загальноприйнятої точки зору про сутність даної категорії серед вчених-економістів не прийнято. Крім того, існують різні підходи до класифікації джерел фінансових ресурсів підприємства, потребують подальшого дослідження джерела фінансових ресурсів підприємства для забезпечення їхньої інвестиційної та інноваційної діяльності.

Основною метою даної роботи є уточнення сутності категорії “фінансові ресурси” на основі узагальнення праць відомих вітчизняних і російських вчених-економістів. У процесі дослідження використовувалися методи аналізу, синтезу і порівняння.

На думку В.М.Родіонової [10], В.Г.Белоліпецького [1], Г.Г.Кірейцева [9], фінансові ресурси – це грошові доходи і надходження підприємства, що призначені для виконання його фінансових зобов'язань і фінансування витрат по забезпеченню розширеного відтворення. Дане визначення є найбільш розповсюдженим і простим, однак у ньому не зазначені джерела формування фінансових ресурсів.

Більш детальне визначення фінансовим ресурсам з указівкою їхніх джерел і механізму формування представив М.Я.Коробов [5]. На його думку, фінансові ресурси підприємства – це його власні і позичкові грошові фонди цільового призначення, які формуються в процесі