**Экономика и менеджмент внутрифирменных структур**

**Общие проблемы организации внутрифирменных экономических отношений.**

1. **Внутрифирменный экономический механизм.**
2. **Структура предприятия.**
3. **Методические основы организации внутрифирменных отношений.**
4. **Понятие и назначение управленческого учёта. Финансовая структура предприятия.**

**1.** Три категории компаний:

1) фирмы «здравого смысла»;

2) западные компании на нашем рынке;

3) предприятия, которые продолжают свою деятельность со времён плановой экономики.

Предприятие можно определить различным образом – юридическое лицо, коммерческая организация, хозяйственный субъект, в котором комбинируются факторы производства для удовлетворения общественных потребностей и извлечения прибыли. Предприятие можно также определить как социально-экономическую систему. Система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристику целого.

Свойства социально-экономических систем:

1. 2 + 2 = 5 (эффект синергизма: целое не является простой суммой частей; предприятие не может быть описано простым перечислением его подразделений). Совокупность элементов организована, если её потенциал больше суммы потенциалов входящих в неё элементов по отдельности.

2. Срок жизни системы ограничен временем, в течение которого она располагает энергией для воспроизводства и возмещения выбывающих элементов и для поддержания связей между всеми элементами. Возможны 2 случая:

- если суммарная энергия движения частей системы будет превышать энергию внутренних связей, система разрушается изнутри; задача руководителя в этом случае – обеспечить сбалансированность функций и полномочий подразделений;

- целое распадётся, если энергия внутренних связей будет меньше суммарной энергии внешних воздействий.

3. Закон развития или онтогенеза. Организационный потенциал как характеристика возможностей получения синергического эффекта и организованность как степень использования организационного потенциала есть функции времени, значения которых не одинаковы в разных фазах жизненного цикла системы (становление – возникновение и некоторое упорядочение внутри; зрелость; угасание).

Следствия этих законов:

1. Необходимо учитывать возможности организации на различных этапах жизненного цикла при стратегическом планировании и оперативном управлении.

2. Появляется возможность своевременного прогнозирования моментов рационализации и реорганизации.

3. Необходимо учитывать взаимосвязи жизненных циклов элементов системы.

Внутрихозяйственный экономический механизм представляет собой систему экономических отношений, целенаправленно воздействующих на эффективность деятельности подразделений и предприятия в целом.

Элементами такой системы являются подсистемы планирования, контроля, экономического стимулирования и экономической ответственности. Эти подсистемы определяют имущественные, производственные, экономические и финансовые отношения между предприятием и его структурными подразделениями и между самими подразделениями.

Основой формирования внутрихозяйственного экономического механизма является децентрализация управления – передача прав и полномочий и ответственности.

Условия создания такого механизма – предоставление подразделениям относительной самостоятельности (имущественной, экономической самостоятельности, путём сокращения централизованно устанавливаемых показателей, введения трансфертных цен; финансовой самостоятельности, путём организации системы финансовых расчётов на внутрифирменном уровне). Источником этих расчётов для подразделений могут быть часть собственной прибыли, внутрифирменный кредит.

**2.** Предприятие как социально-экономическая система может быть охарактеризовано с позиции разнообразных структур (структура – это характеристика устойчивых связей между элементами системы):

1. Технологическая. Даёт представление о составе используемого оборудования, его характеристиках, загрузке мощностей.

2. Социальная. Даёт распределение работников по различным демографическим признакам (профессиональному, квалификационному, половозрастному).

3. Экономическая. Представляет соотношение основных стоимостных параметров (основных и оборотных фондов, затрат).

4. Производственная. Это упорядоченная совокупность основных, вспомогательных, обслуживающих подразделений, других элементов производственной базы, с указанием их величины, мощности, численности работников и взаимосвязей между ними.

Различают следующие разновидности структур:

1) Производственная структура по однородности технологических операций. Предполагает создание производственных подразделений, ориентированных на выполнение отдельных технологических операций, то есть выполняется только часть общего производственного процесса.

2) Производственная структура по продукту (предметная). Предполагает создание подразделений, ориентированных на конкретную продукцию.

3) Смешанный (предметно-технологический). Предполагает, что заготовительные цеха строятся по однородности технологических операций, а выпускающие – по продукту.

5. Организационная структура. Это упорядоченная совокупность организационных элементов (должности, подразделения, распределение полномочий и ответственности) и взаимосвязей между ними.

Организация – внешняя среда (органическая, механистическая)

Подразделение – подразделение

Организация – индивид (корпоративный, индивидуальный)

Механистический подход в построении системы организации: бюрократия, иерархическая, потоки информации – указания, инструкции, отчёты (вертикальная), жёстко регламентированная. Для нединамичной связи, не изменяющийся. Центр принятия решений.

Органический: основная цель – быстро перестроиться под изменения во внешней среде; потоки информации подлежат обсуждению; нежёсткая иерархия.

Для механистической системы управления выделяют два основных типа организационных структур управления:

1) линейно-функциональная;

2) дивизиональная.

1) Получила массовое распространение в годы индустриализации. Основная характеристика такого предприятия – распорядительство ресурсами входит в полномочия линейных руководителей, а управление процессом достижения поставленных целей в рамках выделенных ресурсов возлагается на руководителей функциональных служб. Недостатки: низкая скорость принятия решений, медленное движение информации, возможна несогласованность действий функциональных подразделений.

2) Основу составляет линейно-функциональная структура. Основная сложность – выбор руководителя такого подразделения. Суть дивизионализации:

- выделяется несколько организационно обособленных уровней управления: корпоративный центр (штаб-квартира), управление бизнес-единицей, управление подразделениями внутри бизнес-единиц;

- подразделения наделяются хозяйственной самостоятельностью и могут быть классифицированы как центры затрат, прибыли, доходов или инвестиций;

- образование дивизионов сопровождается значительной децентрализацией в принятии решений.

Дивизионы:

1. Территориальные (региональная) – подразделение охватывает конкретный регион.

2. Продуктовые – дивизион охватывает полный цикл в отношении определённого вида продукции.

3. Потребительские (например, банки – юридические лица и физические лица) – по группам потребителей.

Недостатки: дублирование функций ⇒ возрастание затрат, возможно несовпадение интересов топ-менеджмента и менеджмента бизнес-единицы в этой многоуровневой иерархии.

Для органической модели системы управления характерны различные модификации матричных структур.

Строится на основе принципа двойного подчинения исполнителей, то есть непосредственному руководителю подразделения, от которого он получает общие указания, а также руководителю временной группы (особые инструкции).

Недостатки: нарушается принцип единоначалия: время на координацию действий людей, входящих в группу.

**3.** Основные направления ⇒ переход к децентрализованным структурам.

Центр ответственности (ЦО)

Ресурсы (материальные, нематериальные) → ЦО → Результат во внешний мир, результат в другой ЦО.

Стоимость ресурсов → ЦО → стоимость результата (информация).

Центр ответственности – это подразделение компании, отвечающее за достижение определённого результата своей деятельности, имеющее собственного руководителя. В действительности каждый центр ответственности работает с выделенными ему ресурсами, которые на выходе потребляются внешним миром или подразделениями компании. В информации отражается стоимость.

Для организации постоянного информационного потока о выходах и входах в ЦО на предприятии организовывается учёт по ЦО – система отражения учёта и контроля плановой и фактической информации на входе и выходе ЦО.

Принципы организации учёта по центрам ответственности:

1. Определение контролируемых статей затрат и поступлений, учитывая, что менеджер должен отвечать только за те показатели, на величину которых он может оказать воздействие.

2. Персонализация учётных документов.

3. Обязанность менеджера подразделения составлять бюджет (смета расходов) на определённый период и предоставлять отчётность по фактическим результатам в разрезе таких бюджетов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  ПрограммаЦО | Станок TB1 | Всего |
| сырьё | з/п | Комплект. |
| ЦО1 | х | х |  | ΣЦО1 (по каждому подразделению) |
| ЦОi |  | х | х | ΣЦОi |
|  | Σ по элементу |  |  | ΣTB1 (сумма затрат на программу) |

Аналогично можно составить по другим видам продукта, и в конечном счёте можно ответить на вопрос где возникли затраты, с какой целью они произведены, какой вид ресурса использовался, какова сумма затрат по конкретным ЦО (по подразделениям), какова сумма затрат в целом на программу (продукт, услугу).

Методически система внутрифирменных экономических отношений строится по следующим позициям:

1) определение характера ответственности конкретного подразделения. В зависимости от вида деятельности ответственность может быть определена за прибыль, доход, затраты или инвестиции (дивизион может быть классифицирован как центр ответственности, так как он должен знать и контролировать доходы и расходы, отдел затрат – бухгалтерия, отдел прибыли – отдел сбыта).

2) в соответствии с типом ответственности формируют компоненты модели управления:

- модель планирования показателей подразделений;

- модель оценок результата;

- модель мотивации.

3) определение границ личной ответственности руководителей, схема подчинения по вертикали и правила взаимодействия по горизонтали (то есть между одноуровневыми подразделениями).

**4.** Управленческий учёт – информационная основа для принятия управленческих решений.

Управленческий учёт – это интегрированная система учёта затрат и доходов, нормирования, контроля и анализа, которая систематизирует информацию для оперативных управленческих решений.

Система полных затрат учитывает прямые и косвенные, а система частичных затрат осуществляет классификацию на постоянные и переменные.

Различия бухгалтерского и управленческого учёта.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Область сравнения | Бухгалтерский учёт | Управленческий учёт |
| 1. Основные потребители информации | Внешние пользователи – банки, налоговые инспекторы | Внутренние – руководители предприятия различных уровней |
| 2. Цели учёта | Информирование пользователей о финансовом состоянии предприятия, расчёт налоговых платежей | Обеспечение информацией для принятия текущих управленческих решений |
| 3. Обязательность | Требуется по законодательству | Применяется по решению руководства |
| 4. Свобода выбора системы учёта | Система двойной записи в соответствии с нормативными актами | Ограничений нет (только удобство) |
| 5. Теоретическая база | Нормативные акты, приказы | Теория принятия решений, законы микроэкономики |
| 6. Используемые измерители | Денежные единицы | Денежные, натуральные, условные |
| 7. Основной объект учёта | Свести информацию по предприятию в целом | Либо подразделение (ЦО), либо вид продукции, проект, программа |
| 8. Частота составления | Периодически (ежеквартально, ежегодно) по законодательству | По мере необходимости, по требованию руководства |
| 9. Степень надёжности | Ориентирован на контроль прошлого | Ориентирован на прогноз будущего |
| 10. Главное требование к информации | Точность | Релевантность (значимые) |

Ведение управленческого учёта на предприятии осуществляется в рамках финансовой структуры. Финансовая структура даёт разбиение предприятия по звеньям, которые выполняют определённые функции. Финансовая структура даёт разбиение организации по центрам финансового учёта. Они взаимодействуют между собой. Например, в один центр финансового учёта могут входить несколько организационных звеньев.

Финансовая структура – это центры финансового учёта (ЦФУ) компании и взаимосвязи между ними. ЦФУ – это структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющая определённый набор хозяйственных операций, поддающихся учёту.

Создание финансовой структуры на предприятии должно быть оформлено специальным внутрифирменным документом, который называется «Положение о финансовой структуре».

Основные разделы:

1. Перечень ЦФУ компании.

2. Классификация ЦФУ (либо выделяют МВЗ – места возникновения затрат, ЦФУ, ЦФО, либо выделяют профит-центры, центр затрат, венчур-центры (центр инвестиций).

3. Организационный состав ЦФУ.

4. Финансовая структурная схема.

**Планирование и контроль деятельности подразделений предприятия.**

**1. Процесс управленческого контроля.**

**2. Выбор модели планирования и оценки деятельности подразделения.**

**1.** Формальная система управленческого контроля включает следующие стадии:

1. Подготовка программы. Включает выбор программы и расчёт приблизительного объёма ресурсов, выделяемого на каждую программу.

2. Составление бюджета – некий план в денежном выражении на определённый период с несколькими функциями: стимулирование руководства, контроль.

3. Измерение и отчётность. В течение фактического периода действия мы измеряем фактически потреблённые ресурсы, фактически полученные доходы. Учёт ведём и по подразделениям, и по программе. Данные фактического учёта размещаются в отчётности таким образом, чтобы можно было сравнить с бюджетом и выявить отклонения.

4. Анализ. Мы можем основываться на формальных данных + неформальные методы = ответные действия на возникшие отклонения. Проведя анализ, менеджеры производят ответные действия. Возможно три класса:

1) принятие решений по изменению текущих операций (пример, выявлены отрицательные отклонения по расходу материала, причина – плохое качество материала, решение – сменить поставщика);

2) принятие решений по изменению оперативного бюджета (влияние непреодолимых факторов);

3) изменение или закрытие программы.

С другой стороны, управленческий контроль имеет субъективные аспекты. Руководство не может буквально контролировать товар или затраты на его производство, оно может влиять на действия людей, ответственных за возникновение этих расходов. Необходимо учитывать различия в потребностях, стимулах, мотивационных воздействиях.

Помимо формального контроля и субъективных аспектов можно говорить о социальном контроле (групповые нормы) и самоконтроле (воспитание личных качеств работника).

**2.**

Структура бюджетных показателей

↙

контролируемые (мы можем влиять на их динамику)

↓

устанавливаются центральным аппаратом управления

↓

факторные (устанавливаются ЦО)

↘

неконтролируемые подразделением (например, амортизация)

Среди контролируемых:

1. Показатели, устанавливаемые центральным аппаратом управления (прибыль бизнес-единицы).

2. Факторные показатели (устанавливаемые ЦО, то есть непосредственно самим подразделением), идут в прямой зависимости от первых (затраты, выручка).

Бюджетирование по центрам ответственности – это система, которая оценивает соответствие достигнутых результатов плановым по каждому подразделению (ЦО). Каждое подразделение является самостоятельным объектом бюджетного процесса и отвечает за исполнение перечня бюджетных показателей, определяемых центральным аппаратом управления при разработке сводного бюджета на предстоящий период. Бюджетирование предусматривает применение к различным подразделениям различных целевых установок в зависимости от их ответственности.

Все бюджетные показатели в разрезе ЦО делятся на:

1. Неконтролируемые – подразделение не может влиять на динамику этого показателя, хотя по месту возникновения могут относиться к данному ЦО.

2. Контролируемые. В свою очередь включают:

- центрально устанавливаемые;

- устанавливаемые самим подразделением.

Контроль исполнения бюджета исходит из следующих принципов:

1) ЦО контролирует и принимает определённые решения в рамках бюджетного задания по тем показателям, которые входят в их полномочия. Изменение центрально установленных показателей не допускается.

2) Аппарат управления имеет право корректировать политику подразделений только по центрально устанавливаемым показателям, которые входят в бюджетное задание.

3) В промежуточные отчёты подразделений входят только контролируемые показатели.

1. Центр дохода – это структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющее определённый набор основных и/или обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы от данной деятельности.

Типичный пример: служба сбыта, служба маркетинга (если наделена функциями сбыта).

У таких подразделений существуют свои затраты (связанные с реализацией продукции), но они составляют малую часть по сравнению с общими затратами на производство продукции.

В качестве критерия оценки работы центра дохода в зависимости от стратегии компании может быть:

- объём реализованной продукции;

- выручка от реализации;

- доля рынка;

- число вновь привлечённых клиентов

и т.д.

2. Центр затрат - это структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющее определённый набор основных и/или обеспечивающих видов деятельности, непосредственно не приносящее дохода, но оказывающее воздействие на расходы при осуществлении данной деятельности.

Пример: административные службы – финансовый отдел, бухгалтерия, производственные цеха, если не выделены в определённую бизнес-единицу.

Центры затрат на практике часто подразделяют на центры управленческих затрат и центры нормальных затрат.

1) Центр управленческих затрат – служба аппарата управления, финансовая служба. Оценку её деятельности можно проводить по следующим показателям:

- отклонения сметы оперативных расходов (благоприятное или неблагоприятное, сюда входит фонд оплаты труда, канцелярские расходы);

- выполнение качественного бюджетного плана, который включает перечень управленческих мероприятий на данный период;

- показатели, характеризующие общий уровень трудовой и исполнительской дисциплины (количество опозданий, величина штрафов проверяющими органами).

2) Центр нормальных затрат – производственные цеха (участки). Для них планируются показатели издержек – полная или частичная себестоимость с дополнительной установкой поддержания качества на заданном уровне.

3. Центр прибыли - это структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющее определённый набор основных и/или обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы и расходы от данной деятельности.

Пример: обособленное подразделение, филиал, дочернее предприятие, поддерживающее весь цикл от закупки сырья до реализации готовой продукции. Отчитываются только перед штаб-квартирой по той норме прибыли, которая им задаётся. Основной критерий – финансовый результат.

4. Центр инвестиций - это структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющее определённый набор основных и/или обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать воздействие на доходы, расходы, эффективность деятельности, прибыль от которой ожидается в будущем.

Пример: вновь образованное подразделение, занимающееся реализацией нового бизнес-направления.

На начальном этапе такие ЦО могут не приносить прибыли; в дальнейшем, когда бизнес будет налажен, такое подразделение переводят в ранг центра прибыли (либо, если ничего не получено, его закрывают).

Проект по формированию центра инвестиций рассматривают при наличии бизнес-плана, который и служит в дальнейшем инструментом контроля деятельности.

Традиционные показатели: ROA – return on assets (рентабельность активов), ROI - return on investments (рентабельность инвестиций), ROS – return on sales (рентабельность продаж).

Центральный аппарат:

Центр дохода:

1. Сбытовые подразделения.

2. Лимит операционных затрат.

3. Ответственность за объём продаж в рамках лимита.

Центр нормальных затрат:

1. Производственные подразделения.

2. Задания по объёму и структуре выпуска.

3. Ответственность за производственные затраты в рамках заданий по выпуску.

Центр управленческих затрат:

1. Управленческие службы.

2. Неформализуемые результаты деятельности.

3. Ответственны за смету отраслевых затрат и качественный план.

Центр инвестиций:

1. Относительно самостоятельные подразделения.

2. Самостоятельная инвестиционная и производственная политика.

3. Ответственность за максимизацию прибыли на вложенный капитал.

Центр прибыли:

1. Относительно самостоятельные подразделения.

2. Самостоятельная производственная и коммерческая политика.

3. Ответственны за максимизацию прибыли.

**Внутрифирменная отчётность.**

**1. Понятия, цели, принципы внутрифирменной отчётности.**

**2. Формы отчётов по уровням управления.**

**3. Отчётность по сегментам бизнеса.**

**1.** Отчётность – система взаимосвязанных показателей, характеризующих условия и результаты деятельности предприятия и его структурных подразделений за истёкший период.

Отчётности различаются по объёму сведений:

- общая – характеризует организацию в целом;

- частная – по структурному подразделению, виду деятельности, продукту, конкретной территории.

В зависимости от назначения (цели):

- внутренняя (информирование внутреннего управления);

- внешняя (БУ).

По периодам, охватывающим отчётность:

- годовая;

- периодическая.

Цель составления внутрифирменной отчётности: удовлетворение информационных потребностей управления путём предоставления показателей, позволяющих контролировать деятельность подразделений и конкретных менеджеров.

Требования, предъявляемые к внутрифирменной отчётности:

1) быть настолько оперативной, чтобы могла оказывать влияние на динамику результатов;

2) должна содержать информацию об отклонениях от плана и предоставлять возможность прямого доступа к расшифровке информации для анализа отклонений;

3) содержание отчётности должно соответствовать персональной ответственности менеджера за принятые решения в конкретной области.

**2.** Отчёт об исполнении сметы центра затрат.

Смета – внутрифирменный финансовый план, который содержит информацию об ожидаемых затратах и основан на концепции контролируемых затрат.

Гибкие сметы – сметы, позволяющие пересчитывать плановые (ожидаемые) затраты на фактический объём производства. Суть пересчёта в чётком разделении всех затрат на переменные и постоянные и корректировке ожидаемых переменных затрат на коэффициент фактического изменения объёма производства. Таким образом отчёт представляет собой сравнение реальных показателей (фактических результатов) и запланированных изменений.

Отчёты различных уровней управления взаимосвязаны между собой. Отчёт каждого уровня включает статьи контролируемых затрат, затраты по смете, фактические данные и отклонения от сметы. Отклонения могут быть положительными и означать перерасход и отрицательными и означать экономию. Затраты по смете должны быть пересчитаны по формуле гибкой сметы на реальный уровень производства.

Такая система отчётности позволяет реализовать принцип управления по отклонениям, то есть менеджер более высокого уровня в текущем порядке не регулирует деятельность центра ответственности более низкого уровня, пока не возникает проблема отклонения оцениваемого параметра (норма отклонения – 4-6%). Отчёт об исполнении сметы – первый уровень внутрифирменной отчётности.

Отчёт центра прибыли.

Валовая прибыль центра прибыли – базовый показатель. Она равна: чистая выручка от продаж минус производственная себестоимость.

Чистая выручка от продаж формируется из выручки от реализации на сторону, выручки от реализации своей продукции другим подразделениям предприятия по трансфертным ценам минус скидки и возврат.

Производственная себестоимость – прямые материальные затраты, прямые затраты на оплату труда, накладные расходы данного подразделения.

Варианты формирования отчётов центра прибыли:

1) Стандартный отчёт. Заканчивается показателем валовой прибыли, что и служит критерием оценки деятельности. Иногда отчётность расширяется до показателя операционной прибыли, которая равна валовая прибыль минус величина операционных расходов, отнесённых на данный центр прибыли.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ЦП А | ЦП Б | Предприятие |
| 1. Чистые продажи | × | × | × |
| 2. Производственная себестоимость | × | × | × |
| 3. Валовая прибыль | × | × | × |
| 4. Операционные расходы |  |  | × |
| 5. Операционная прибыль |  |  | × |

Операционные расходы = коммерческие + общехозяйственные.

Для распределения операционных расходов можно использовать следующие базы:

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи | Базы, чаще всего берут объём продаж |
| Рекламные расходы | Пропорции к объёму продаж в каждом центре и в соответствии с собственными затратами на рекламу |
| Расходы по страхованию, налог на имущество | Согласно стоимости соответствующих запасов и активов |
| Арендные платежи, коммунальные платежи | Пропорционально занимаемой площади |

2) Контрибуционный подход к оценке вклада каждого ЦО в прибыль предприятия. Суть подхода: операционные расходы делят на прямые и косвенные (по отношению к подразделению) и в отчёт о прибыли вводится новый показатель – остаточный доход: валовая прибыль центра прибыли минус прямые операционные расходы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ЦП А | ЦП Б | Предприятие |
| 1. Чистые продажи | × | × | × |
| 2. Производственная себестоимость | × | × | × |
| 3. Валовая прибыль | × | × | × |
| 4. Прямые операционные расходы | × | × | × |
| 5. Остаточный доход | × | × | × |
| 6. Косвенные операционные расходы |  |  | × |
| 7. Операционная прибыль |  |  | × |

3) Маржинальный подход (таблица маржинальной прибыли)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ЦП А | ЦП Б | Предприятие |
| 1. Чистые продажи | × | × | × |
| 2. Переменные расходы (включают переменные, входящие в производственную себестоимость, и переменные операционные расходы) | × | × | × |
| 3. Маржинальные доходы | × | × | × |
| 4. Прямые постоянные расходы (включают производственную себестоимость и постоянные операционные) | × | × | × |
| 5. Остаточный доход до косвенных расходов | × | × | × |
| 6. Косвенные постоянные (включают производственные и операционные) |  |  | × |
| 7. Операционная прибыль |  |  | × |

Оценка деятельности центра прибыли осуществляется по остаточному доходу до косвенных расходов, равному маржинальный доход минус прямые постоянные расходы. Этот показатель более достоверен, так как снимает произвольность распределения косвенных расходов, отнесённых на производственную себестоимость продукции центра прибыли.

Отчётность центра прибыли, где сопоставляются величины затрат и поступлений, – второй уровень внутрифирменной отчётности.

Отчёт центра инвестиций.

К центру инвестиций применимы те же учётно-аналитические инструменты, что и к центрам ответственности двух первых видов. В дополнение к абсолютным показателям оценивают относительную эффективность центра инвестиций.

ROA = 

В качестве активов могут выступать:

- суммарные активы;

- операционные активы (суммарные активы минус активы для будущего использования и незанятые активы);

- активы, включающие долю внутрифирменных активов.

Используются средние активы за период (во всех этих случаях). Первые два используются для оценки деятельности руководителя, третьи – для оценки деятельности подразделений.

Другой вопрос – по какой оценке включать в расчёт амортизированные активы: по остаточной стоимости, по первоначальной стоимости. На практике чаще используется способ по остаточной стоимости.

В данном показателе ROA в качестве прибыли может выступать либо операционная прибыль подразделения, остаточный доход, маржинальный доход.

ROA = ⇒

ROS = .

Показатель ROS (рентабельность продаж) предпочитают предприятия с низким уровнем инвестиций в основные средства по сравнением с уровнем продаж (когда годовые обороты продаж намного больше стоимости активов).

Специальные показатели, рассчитываемые для центра инвестиций, составляют третий уровень отчётности.

**3.** Выделяют:

1) Отраслевые (деловые) сегменты бизнеса – организационно различаемые части предприятия, задействованные в производстве отдельного продукта или группы родственных продуктов, предназначенных главным образом для реализации внешним потребителям. Их выделяют на основе группы родственных видов продукции, на основе типов потребителя.

2) Территориальный (географический) сегмент – организационно различаемая часть предприятия, осуществляющая свои операции в определённых странах или географических регионах. Их выделяют на основе размещения операций или географического размещения рынка.

Необходимо ограничить число сегментов, чтобы не перегружать службы учёта, для этого необходимо определить степень важности сегментов. Рекомендуется 10% уровень доходов, валовой прибыли и т.д. по отношению к тем же показателям предприятия в целом.

В отчётности сегментов содержатся следующие показатели:

- объём продаж от основной деятельности;

- результат деятельности сегмента (прибыль, налог на прибыль);

- используемые активы сегмента (и в абсолютном и в относительном выражении);

- принципы трансфертного ценообразования.

Сегменты можно классифицировать как центр прибыли или центр инвестиций и применить к ним подходы, рассмотренные выше.

**Трансфертное ценообразование в системе внутрифирменного управления**

**1. Понятие и функции трансфертных цен.**

**2. Методы исчисления трансфертных цен.**

**1.** Трансфертная цена – цена, используемая для определения стоимости продукции, передаваемой одним подразделением (ЦО) другому внутри одного предприятия. Она отличается от рыночной и выполняет следующие функции: