Обзор по статье Тиханкова В. В. "Ценообразование и экономические отношения между подразделениями внутри одного предприятия"

Данная статья была опубликована в журнале "Финансовый менеджмент" №3, 2004.

Целью статьи является изучение механизмов ценообразования, обеспечивающих прибыльность всей компании и каждого ее подразделения в отдельности.

Цель статьи требует решения следующих задач:

- определить особенности внутреннего ценообразования;

- изучить методы ценообразования;

- рассмотреть сущность внутреннего кредитования;

- изучить организацию информационного обеспечения.

В данной статье автор использовал теоретические методы исследования такие, как: исторический анализ проблемы, метод систематизаций, и эмпирические методы: анализ фактической документации, математическое моделирование.

В рыночных условиях ведения хозяйственной деятельности отпускные цены предприятия определяются платежеспособным спросом, т.е. потребностью потребителей в той или иной продукции, работах, услугах, с одной стороны, и способностью потребителей оплатить их — с другой.

Для достижения высоких экономических результатов предприятие или подразделение предприятия традиционно добивается увеличения своей прибыли не столько за счет повышения отпускных цен, сколько за счет снижения затрат на производство и реализацию своей продукции.

С этой целью для отдельных подразделений внутри одного предприятия или холдинга очень часто устанавливаются внутренние цены или расценки на продукцию (работы, услуги), которые существенно отличаются от цен для внешних потребителей. Такие цены служат информационной базой для принятия управленческих решений.

Следует отметить, что руководитель подразделения, принимая эти решения в целях повышения эффективности и прибыльности своего подразделения, должен действовать в соответствии с общей политикой компании и способствовать увеличению прибыли компании в целом.

Прибыль, формируемая на основе внутренних цен, является показателем уровня управления отдельно взятой бизнес-единицы, а сами внутренние цены, в свою очередь, обеспечивают определенную самостоятельность руководителям в принятии управленческих решений.

Отметим, что введение внутрифирменного ценообразования в дивизионной системе управления должно преследовать следующие цели:

* учет товарных запасов по внутренним ценам;
* стимулирование руководителей бизнес-единиц, обеспечивающих прибыльность того или иного направления;
* раздельный учет бизнес-единиц и оценка их вклада в общую прибыль компании;
* постановка аналитического учета, так как внутренние цены более стабильны и обеспечивают более корректное ценообразование;
* минимизация налогообложения (если каждая бизнес-единица является отдельным юридическим лицом) путем перераспределения прибыли.

В зависимости от выбранной структуры управления внутренние цены могут формироваться на полуфабрикаты, изделия или готовую продукцию. Например, возможна ситуация, когда одно направление бизнеса производит некий полуфабрикат и продает его другому подразделению для доработки. Также возможна ситуация, когда одно подразделение передает по внутренним расценкам другому подразделению определенный готовый продукт (это возможно, если бизнес поделен не по производственному признаку, а исходя из направления деятельности).

Основой для установления внутренних цен могут служить рыночные цены, предельные затраты, издержки производства, договорные и нормативные цены.

Рыночные цены используются для внутрифирменного ценообразования в том случае, когда цена конкретного продукта или полуфабриката на рынке является наиболее подходящей базой для формирования внутренних цен.

Когда передача продукта происходит по рыночной цене, то возможна полная оценка работы бизнес-единицы. Если поставляющего подразделения не существует, то продукт или полуфабрикат покупается на рынке по текущей цене. В свою очередь, если нет получающего подразделения, то продукт или полуфабрикат будет реализован на внешнем рынке по той же цене.

Действия по подобной схеме практически исключают конфликтные ситуации между направлениями бизнеса, так как поставляющее подразделение ничего не теряет, продавая продукт подразделению-переработчику, и, естественно, если подразделение-переработчик не нуждается в данном объеме продукта, поставляющее подразделение может легко реализовать невостребованный продукт на внешнем рынке. Наоборот, при недостатке продукта закупающее подразделение может легко восполнить недостачу путем взаимодействия с внешним рынком. Таким образом, при формировании внутренних цен подобным образом оба направления вносят вклад в прибыль компании независимо от метода реализации своего продукта.

На практике многие компании корректируют внутренние передаточные цены на сумму дополнительных расходов, которые могут возникнуть при взаимодействиях с внешним рынком. В результате отпускная цена становится ниже ровно на сумму дополнительных расходов, если взаимодействие происходило на внутрикорпоративном рынке. Но эта цена может быть выше, если возникают отношения с внешним рынком в условиях недопроизводства или перепроизводства продукции (работ, услуг).

Тем не менее рыночный метод внутрифирменного ценообразования имеет также и недостатки — его невозможно использовать при отсутствии рынка промежуточных продуктов и стабильных цен. Следовательно, этот метод применим только в условиях минимальной внутренней зависимости подразделений друг от друга.

Затратный метод внутрифирменного ценообразования в отличие от рыночного подразумевает анализ издержек бизнес-единиц при производстве определенного вида продукции и предполагает использование одного из трех возможных вариантов расчета себестоимости:

* на основе переменных затрат;
* на основе метода полных затрат;
* на основе нормо-затрат.

При использовании варианта ценообразования на основе полной себестоимости следует учесть тот факт, что производственный цикл продукта может проходить через несколько бизнес-единиц, при этом могут возникнуть некоторые затруднения с определением себестоимости работ, выполненных отдельно взятым подразделением. Поэтому расчету обычно подлежат такие показатели, как доля материальных и трудовых затрат на определенную технологическую операцию, доля условно-постоянных расходов на единицу продукции и прочие затраты.

Обычно для формирования окончательной цены к сумме затрат бизнес-единицы также прибавляют некую норму прибыли, установленную для конкретного подразделения, которая может быть рассчитана как процент от суммы полных затрат.

Необходимо отметить, что такой подход внутрифирменного ценообразования не мотивирует руководителей подразделений к повышению эффективности своей деятельности и требует жесткого контроля за накладными расходами.

При использовании ценообразования на основе переменных затрат происходит разграничение постоянных и переменных затрат. На основе последних формируется неполная себестоимость и необходимая доля прибыли. Что касается постоянных затрат, то они погашаются из маржинального (валового) дохода. В этом случае у бизнес-единиц появляется стимул к снижению постоянных расходов, но снижается мотивация к уменьшению переменных затрат.

Вариант нормо-затратного метода ценообразования подразумевает установление управляющим центром сметной цены, которая не должна превышаться подразделениями. В этой связи отклонения фактических цен от нормо-затратных прямо списываются на прибыль или убыток бизнес-единицы. Но при использовании такого варианта внутрифирменного ценообразования значительно усложняется калькулирование реальной себестоимости продукции.

Метод договорного ценообразования позволяет достичь взаимовыгодных отношений между продавцом и покупателем внутри одного предприятия. При определении минимальной внутренней цены подразделения обычно руководствуются расчетом и суммированием минимальной прибыли и всех переменных затрат на производство конкретного продукта.

Метод договорного ценообразования внутри компании является исключительно субъективным, что зачастую отделяет подразделения от внешнего мира и ставит в зависимость от смежных подразделений. К тому же договорные цены внутри компании не могут функционировать на постоянной основе — всегда будет необходима периодическая переоценка и корректировка с целью приближения внутренних цен к рыночным.

Следует отметить, что каждый из предложенных методов ценообразования имеет свои недостатки. Поэтому более целесообразным было бы объединение всех методов и формирование на их основе одного модифицированного метода.

Интересно было бы привести метод, используемый в текстильной компании Rocco-Tessile (Россия) для определения внутренних цен на некоторые виды продукции, выпускаемые данным предприятием. При этом прибыль подразделения закладывается во внутреннюю цену на продукт, а для ее расчета рекомендуется использовать следующую формулу:

ВЦk = fk x (РЦ – ПЗ) + ПЗk,

где: ВЦk — внутренняя цена k-й бизнес-единицы;

fk — доля фонда оплаты труда k-й бизнес-единицы в общем фонде оплаты труда предприятия;

РЦ — рыночная цена на продукт;

ПЗ — переменные затраты на единицу продукции всех бизнес-единиц, участвующих в производственном цикле;

ПЗk — переменные затраты k-й бизнес-единицы.

На основе такого ценообразования бизнес-единица формирует свою маржинальную прибыль (ВЦk – ПЗk). После этого бизнес-единица обычно производит ряд централизованных отчислений, которые включают в себя отчисления на содержание управления и хозяйственных служб всего предприятия. Такие службы также целесообразно выделять в отдельные центры ответственности, но оставлять их в качестве дотационных центров, т.е. работающих для и за счет других подразделений.

Затраты на содержание дотационных центров могут включаться в себестоимость продукции бизнес-единиц или покрываться за счет прибыли подразделений. Распределение таких затрат может происходить одним из следующих способов:

* путем разнесения затрат по факту их использования конкретной бизнес-единицей, например реклама продукта или уборка помещений. Но такой способ является трудоемким в части определения доли использования затрат тем или иным подразделением;
* путем установления фиксированного процента, который подразделение должно отчислять из своей прибыли в пользу дотационных центров. Этот способ обычно не приносит ожидаемых результатов, так как это очень похоже на систему внутреннего налогообложения, и руководитель бизнес-единицы стремится сократить свою прибыль и уплатить меньший взнос;
* путем разнесения затрат пропорционально внутренней задолженности. Например, в общей структуре задолженности перед центральным аппаратом задолженность конкретного подразделения составляет 15%. Следовательно, затраты на управление разносятся на бизнес-единицу исходя из этой доли.

Последний способ, возможно, наиболее эффективный, поскольку стимулирует бизнес-единицу к снижению внутренней задолженности перед центром с целью снижения данного вида затрат. Но необходимо отметить, что этот способ работает только в случае, если в центральном аппарате сосредоточен весь капитал компании (собственный и заемный), т.е. в случае, когда подразделения имеют внутреннюю задолженность перед центром в виде доли использования этого капитала.

Для реализации разовых проектов или для увеличения оборотных средств бизнес-единица может также прибегнуть к дополнительному финансированию со стороны центрального аппарата, т.е. к внутреннему кредитованию на платной основе.

Переход к централизованному управлению денежными потоками требует четкого регламентирования и внедрения единой системы информационного обеспечения. Неотъемлемой частью такого обеспечения является бюджет движения денежных средств и платежный календарь, который формируется на основе заявок подразделений или конкретных сотрудников компании.

Задача ведения платежного календаря — обеспечить оптимальное управление денежными средствами. Составление платежного календаря компании в целом и каждого подразделения в отдельности позволяет заблаговременно спрогнозировать потребность в денежных средствах, а следовательно, корректировать поступления и выплаты денежных средств с целью ликвидации кассовых разрывов.

Бланк заявки на выплату денежных средств должен содержать следующие данные:

* дата составления заявки;
* дата желаемой (прогнозируемой) оплаты;
* валюта платежа;
* тип оплаты — наличными, безналичными;
* ФИО заявителя;
* подразделение, к которому заявитель относится или от имени которого планируется расход денежных средств;
* получатель платежа — физическое или юридическое лицо, в адрес которого передаются денежные средства;
* статья бюджета движения денежных средств или ее код в информационной базе компании;
* сумма платежа;
* подписи руководителя подразделения, финансового директора (или руководителя казначейства), а также лица, ответственного за выдачу (перечисление) денежных средств (после совершения платежа).

Заявки на платежи обрабатываются, и на их основе формируется платежный календарь на день. Рекомендуется еженедельное составление календаря платежей с ежедневной корректировкой.

В целом можно отметить, что описанные выше экономические отношения, установленные путем формирования внутренних цен и перевода управления денежными средствами под юрисдикцию центрального аппарата, позволяют организовать достаточно эффективную систему отношений бизнес-единиц как между собой, так и с центральным аппаратом управления.

Обзор по статье Трохиной С.Д., Ильиной В.А., Морозовой Т.Ф. "Управление финансовым состоянием предприятия"

Мною была проанализирована статья Трохиной С.Д., Ильиной В.А., Морозовой Т.Ф. "Управление финансовым состоянием предприятия", опубликованной в журнале "Финансовый менеджмент" №1, 2004.

Цель статьи - провести анализ управления финансовым состоянием предприятия. Для достижения данной цели авторы решают следующие задачи:

- дать определение общей оценки финансового состояния;

- проследить историческое развитие экономического анализа в России и за рубежом;

- проанализировать финансовое положение легкой и текстильной промышленности за 2001-2002 гг.;

- оценить влияние изменения себестоимости на финансовое состояние предприятия;

- составить детерминированную факторную модель платежеспособности.

В данной статье авторы использовали теоретические методы исследования такие, как: исторический анализ проблемы, метод систематизаций, и имперические методы: анализ фактической документации, математическое моделирование.

Как известно, комплексный экономический анализ хозяйствующего субъекта начинается с изучения его деятельности. Причем на начальном этапе дается оценка сложившегося финансового положения и выявляются основные тенденции его изменения. Такой анализ получил название общей оценки финансового состояния.

Анализ финансового состояния — очень важная составляющая любого экономического исследования. Под термином "финансовое состояние предприятия" мы понимаем экономическую категорию, отражающую состояние капитала в процессе его кругооборота, и способность субъекта хозяйствования к развитию на фиксированный момент времени.

С помощью анализа финансового состояния обосновывается целесообразность осуществления конкретных хозяйственных, инвестиционных и финансовых решений, устанавливается степень их соответствия целям развития предприятия.

Мировая экономическая наука накопила богатый опыт анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятий.

Родоначальником систематизированного экономического анализа считают Жака Савари (1622—1690), который ввел понятие синтетического и аналитического учета. В конце XIX — начале ХХ века появилось течение в учете — балансоведение. В России расцвет науки об анализе баланса приходится на первую половину XX века.

Множество предприятий не имеют возможности принимать оперативные решения по стабилизации финансового состояния. В силу чего предприятия многих отраслей народного хозяйства находятся в кризисной ситуации. Рассмотрим, к примеру, легкую промышленность. Предприятия данной отрасли живут за счет долгов и займов.

В 2002 г. в легкой и текстильной промышленности продолжилось начавшееся в 2001 г. ухудшение финансового положения. Уменьшилась доля прибыльных предприятий с 56,2% в 2001 г. до 48,3% по итогам полугодия и 46,1% по итогам 10 месяцев 2002 г. Это самый низкий показатель за последние 4 года (в 1998 г. было 39%).

Отрасль стала убыточной. Однако главная причина — это рост убыточности производства. Убытки за 10 месяцев года составили 3685 млн руб. и превысили уровень 2001 г. более чем в 2,1 раза.

Ухудшение финансового положения легкой промышленности является следствием множества причин — как внешних, так и внутренних. Одной из важнейших внутренних (регулируемых) причин является то, что предприятия не имеют возможности для упреждающих действий по стабилизации финансового состояния, т.е. они не управляют им.

Основной инструмент финансового анализа — аналитические коэффициенты, которые могут быть рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности и оказываются полезными для принятия хозяйственных решений.

Финансовое состояние предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота, и способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени. Оно может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным. Финансовые коэффициенты, являясь показателями хозяйственной деятельности предприятия и степени его финансовой устойчивости, численно выражают риск неблагоприятного развития финансовой ситуации на предприятии.

Для примера рассмотрим влияние изменения себестоимости на финансовое состояние предприятия.

Предприятие в состоянии изменить величину себестоимости. Изменение отразится в балансе предприятия в части его текущих активов, что явится причиной "возмущения" финансового состояния предприятия. Необходимо предвидеть степень и дать экономическую оценку этому "возмущению".

При выявлении влияния изменения суммы полной себестоимости на финансовое состояние предприятия необходимо учитывать в анализе изменение тех показателей, которые включает в себя себестоимость. В структуре оборотных активов это:

- затраты в НЗП;

- материальные затраты;

- готовая продукция на складах;

- товары отгруженные;

- дебиторская задолженность (покупатели и заказчики).

Рост общей себестоимости неодинаково отразится на данных показателях. Если поставщики сырья и материалов повысили цену на свою продукцию, что вызвало рост себестоимости, то у предприятия увеличатся следующие статьи, представленные в балансе по фактической себестоимости:

- затраты в НЗП;

- материальные затраты;

- готовая продукция на складах;

- товары отгруженные.

Но это может никак не отразиться на дебиторской задолженности, если предприятие не примет решения повысить цену на свою продукцию. Предположим, что при росте себестоимости предприятие в равной степени увеличит цену на свою продукцию. Т.е. изменение себестоимости приведет к такому же изменению всех вышеперечисленных статей бухгалтерского баланса.

В статье проанализировано влияние роста полной себестоимости на платежеспособность, ликвидность и на финансовую устойчивость предприятия. Таким образом, сделаны выводы:

- рост себестоимости увеличит потенциальную платежеспособность;

- увеличение общей себестоимости приведет к росту промежуточной и текущей ликвидности;

- рост полной себестоимости отрицательно влияет на финансовую устойчивость предприятия. Увеличивается величина материальных затрат и снижается способность предприятия покрывать затраты собственными средствами, ему приходится брать краткосрочные кредиты и займы.

Таким образом, мы выявили, что рост себестоимости неоднозначно влияет на финансовое состояние предприятия. Для определения наиболее полного и верного результата необходимо дать комплексную оценку с учетом всех взаимосвязей показателей.

Любые хозяйственные процессы отражаются на структуре баланса. Следовательно, бухгалтерский баланс можно рассматривать как детерминированную факторную систему, так как статьи баланса имеют заранее определенную функциональную зависимость от общих показателей финансового состояния.

В этой связи для управления финансовым состоянием целесообразно использовать методы моделирования детерминированных факторных систем.

В качестве модели необходимо использовать ключевой показатель, наиболее полно отражающий интересующие нас аспекты. Таким показателем может быть платежеспособность предприятия, являющаяся внешним проявлением финансового состояния предприятия. Данный показатель дает качественную характеристику финансового состояния, т.е. возможности наличными денежными ресурсами своевременно и полностью производить расчеты с бюджетом по налогам, с банками и кредиторами — по ссудам и процентам за кредит, с поставщиками — по поставкам и услугам и с трудовым коллективом — по оплате труда и социальными гарантиями.

Коэффициент платежеспособности можно представить в виде кратной двухфакторной детерминированной модели как отношение текущих активов и текущих обязательств:

Кпл/сп = ТА/ДО.

Моделируя числитель и знаменатель как аддитивные многофакторные модели по отдельности, можно выделить из двух комплексных факторов исходной модели сколь угодно частных факторов, функционально зависимых от платежеспособности.

Таким образом, управлять финансовым состоянием через управление платежеспособностью можно с помощью изменения частных локальных показателей, имеющих наибольшее влияние на результативный.

Обобщая вышеизложенное можно сказать, что моделирование детерминированных факторных систем позволяет выявить новые "формулы расчета результативного показателя с расширенным числом факторов, входящих в его состав. Путем преобразования исходной модели из двух факторов расчета платежеспособности были получены частные локальные показатели, характеризующие производственные процессы. Управляя этими частными показателями, процесс моделирования позволяет влиять на платежеспособность, финансовую устойчивость, и, тем самым, минимизируя финансовые риски, управлять финансовым состоянием в целом.