

**Московский государственный университет дизайна и технологий**

*На правах рукописи*

**ИЛЬЯШИК Ирина Васильевна**

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-  
ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ  
ПО ПРОИЗВОДСТВУ ШВЕЙНЫХ ИЗДЕЛИЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами  
– промышленность; ценообразование)

Диссертация  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
профессор Г. Б. Полисюк

Москва

2014

## Оглавление

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Анализ текущей ситуации в легкой, швейной промышленности России .....	11
1.2. Пути повышения конкурентоспособности предприятий швейной промышленности .....	21
1.3. Вертикально-интегрированная структура предприятия по производству изделий швейной промышленности.....	40
<b>Глава 2. ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ .....</b>	<b>52</b>
2.1. Трансфертное ценообразование – важнейший экономический инструмент эффективности вертикально-интегрированной структуры .....	52
2.2. Анализ влияния налоговой системы на применение трансфертных цен .....	65
2.3. Анализ эффективности использования производственных ресурсов на основе трансфертных цен .....	82
<b>Глава 3. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ВЕРТИКАЛЬНО- ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЧЕТЫРЕХ НЕЗАВИСИМЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОБРАЗУЮЩИХ ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ.....</b>	<b>92</b>
3.1. Техничко-экономическое обследование объектов исследования.....	92
3.2. Проведение анализа применения вертикально-интегрированной структуры с использованием трансфертного ценообразования .....	110
3.3. Предложения по повышению эффективности на объектах исследования с применением трансфертного ценообразования.....	120
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>133</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>138</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>150</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что в настоящее время во всех индустриально развитых странах мира и России широкое распространение получила практика применения вертикально-интегрированных структур или холдингов. Одна из основных задач коммерческой деятельности компании в рамках холдинга – создание, сохранение и приумножение конкурентных преимуществ на основе устранения тех институциональных и экономических барьеров, которые сдерживают его развитие как единой организационно-управленческой системы.

В текстильном и швейном производстве Российской Федерации такие холдинги еще не созданы, несмотря на положительную тенденцию в росте рентабельности швейного производства с 2,4% в 2005 г. до 7,8% в 2013 г. Данный показатель остался одним из самых низких по сравнению с другими отраслями отечественной экономики. Таким образом, необходимость коренных изменений для повышения конкурентоспособности отечественных предприятий швейной промышленности и формирования их конкурентоспособных преимуществ в условиях вхождения России во Всемирную торговую организацию приобретает актуальное значение, что и объясняет выбор данной темы исследования.

**Степень разработанности проблемы** определяется наличием в экономической литературе и других источниках научных исследований, посвященных моделированию процессов формирования и взаимодействия отраслевых и межотраслевых производственных комплексов на основе применения тех методов и инструментов, использование которых на практике способно объединить множество предприятий в единую технологическую цепочку и создать холдинги как вертикально-интегрированные структуры. Среди этих методов особую значимость имеет трансфертное ценообразование, которое нашло экономическое обоснование в работах таких зарубежных ученых, как Р. Антони, Дж. Дирдена, М. Портера. Так, М. Портер разработал

концепцию «цепочка создания стоимости (Value Chain)». Р. Антонио и Дж. Дирден в своих исследованиях определили цели и задачи трансфертного ценообразования как инструмента, необходимого для вертикальной интеграции промышленных предприятий в развитой рыночной экономике. Зарубежные исследователи связывают трансфертное ценообразование с такой диверсификацией производства, которая ведет к необходимости объединения всех промышленных предприятий в единую технологическую цепочку в рамках смежных отраслей рыночной экономики, где имеются дешевые трудовые ресурсы. Таким образом, их модели вертикально-интегрированных структур на основе использования трансфертного ценообразования применимы к промышленным предприятиям швейного производства российской экономики.

В разработке методологии исследования в рамках избранной темы диссертационной работы особую значимость имеют научные труды таких отечественных ученых, как В. А. Афанасьева, А. И. Афанасьевой, М. И. Беркович, Ю. Б. Винслава, Е. В. Дементьева, О. Н. Зотиковой, М. Н. Исянбаева, Е. В. Ленского, А. С. Макулова, А. Г. Мовсесяна, Г. Б. Полисюк, С. Г. Радько, Цыпина И. С., К. Н. Юсупова, Ю. В. Якутина и др.

Тем не менее, несмотря на накопленный в экономических источниках научный потенциал по теме диссертационного исследования, остается открытой проблема совершенствования механизма формирования вертикально-интегрированных структур, как крупных холдингов, на основе разработки современных методов применения трансфертного ценообразования, как инструмента, позволяющего прогнозировать, планировать и оценивать эффективность коммерческой деятельности как каждого предприятия, входящего в холдинг, так и его самого, как единую управленческую и экономическую систему.

**Цель исследования** заключается в разработке структурно-логической модели современного механизма объединения экономически разрозненных предприятий, занятых производством, обработкой, переработкой льносырья, изготовлением и реализацией на рынке швейных изделий в единую

технологическую цепочку, как материально-техническую основу их вертикальной интеграции в холдинг.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие **задачи:**

1. Обосновать методологический подход к выявлению сущности механизма формирования вертикально-интегрированных структур из предприятий тех отраслей российской экономики, продукция которых используется как необходимый ресурс для производства швейных изделий.

2. Обосновать, что в единой технологической цепочке вертикально-интегрированных структур промежуточный продукт, создаваемый предприятиями на предшествующих этапах швейного производства, утрачивает свою товарную форму и, будучи полуфабрикатом, получает экономическую оценку на основе использования трансфертных цен.

3. Доказать значимость трансфертных цен в механизме эффективного функционирования вертикально-интегрированных структур швейного производства.

4. Выявить специфику применения трансфертных цен на каждом предприятии, входящем в холдинг.

5. Показать, что трансфертные цены на промежуточную продукцию можно использовать в качестве инструмента для определения вклада каждого предприятия, входящего в холдинг, в его общую выручку, доход и прибыль, что повысит заинтересованность всех предприятий вертикально-интегрированной структуры в достижении конечного эффекта с максимальной отдачей.

6. Разработать и применить в экономическом анализе метод структурно-логического моделирования холдинга, как объединения взаимозависимых предприятий вследствие применения трансфертных цен на полуфабрикаты, участвующие в производстве швейной продукции, реализуемой по равновесным рыночным ценам.

7. Раскрыть конкурентные преимущества разработанной модели холдинга, как вертикально-интегрированной структуры, экономическим основанием

которой являются трансфертные цены на полуфабрикаты для производства швейной продукции, и аргументировать положение о том, что метод структурно-логического моделирования таких холдингов может быть применен на практике в процессе организации подобных объединений в других отраслях российской экономики.

**Объектом исследования** служит вертикально-интегрированная структура, включающая в себя четыре крупных предприятия (ООО «Селтыагропромлён», ООО «Юкаменский лен», ООО «Мягкий сон», ООО «Ижевсктекстильоптторг»), производство которых выстроено в единую технологическую цепочку и имеет в качестве конечной продукции швейные изделия изо льна.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, складывающиеся между предприятиями, входящими в холдинг, как нормативную вертикально-интегрированную структуру, в связи с внедрением новой бизнес-модели, согласно которой трансфертное ценообразование выступит инструментом взаиморасчетов между этими предприятиями как взаимозависимыми партнерами.

**Теоретической и методологической основой исследования** являются научные труды российских и зарубежных экономистов, занятых разработкой теоретико-прикладных и методологических проблем в области формирования и эффективного функционирования вертикально-интегрированных структур на основе применения трансфертного ценообразования, а также методов совершенствования и обоснования новых механизмов управления хозяйствующих субъектов. Процесс диссертационного исследования опирался на использование методов системного и структурно-логического анализа, прогнозирования, восхождения от абстрактного к конкретному, дедукции и индукции и других традиционных методов.

Кроме того, в диссертационном исследовании использовались специальные методы, обусловленные его спецификой: балансовых расчетов и обобщений, анализа отчетных показателей и их консолидации. Все изучаемые

процессы рассматривались как в статике, так и в динамике и подлежали аналитическому сравнению.

Информационная база исследования представлена статистическими материалами, нормативно-правовыми актами в области налогообложения как в Российской Федерации, так и в других странах, фактологическими данными.

**Область исследования.** Диссертационная работа выполнена в рамках паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (народное хозяйство в целом), пунктов:

1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности.

1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий.

1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

11.28. Трансфертное, внутрипроизводственное ценообразование.

**Научная новизна** диссертационного исследования (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность).

1. Установлено, что одной из особенностей деятельности холдингов являются экономические возможности не только для вертикальной, но и горизонтальной интеграции предприятий, выпускающих в качестве технологических ресурсов взаимозаменяемую продукцию, что расширяет и укрепляет производственный потенциал, как каждого отдельного предприятия, так и всей экономической системы холдинга.

2. Доказано, что, несмотря на особенности каждого предприятия, входящего в холдинг, на этапе стратегического планирования деятельности, в нем возникают экономические возможности эффективной комплексной

модернизации всего производства на основе внедрения инновационных технологий и формирования единых реновационных фондов.

3. Выявлены особенности и сущность механизма формирования холдингов, как вертикально-интегрированных структур, состоящих из тех предприятий, которые производят в качестве технологических ресурсов взаимодополняемую продукцию и готовые швейные изделия; их равновесные рыночные цены выступают в качестве исходного пункта для определения трансфертных цен, как эффективного инструмента, лежащего в экономическом основании механизма формирования и функционирования вертикально-интегрированных структур.

**Научная новизна** диссертационного исследования (ценообразование).

1. Показано, что одна из особенностей формирования холдинга, основанного на единой технологической цепочке – это заинтересованность каждого участника в том, чтобы выполнять заказы каждого предприятия на производство как промежуточной, так и конечной продукции и, исходя из трансфертных цен, финансировать их в тех объемах, которые можно полностью реализовать без остатка на взаимовыгодной основе и максимально загрузить все производственные мощности.

2. Обосновано, что организационно, каждое предприятие, входящее в холдинг, заинтересованно во внедрении трансфертных цен внутри своего производства на каждом его участке, что на практике проявляется в повышении экономии трансформационных и транзакционных издержек, в способности управления предприятием прогнозировать свою долю в общей выручке, доходах и прибыли холдинга, а так же в создании более сильной мотивации и действенных стимулов в росте производительности труда наемных работников.

3. Аргументировано положение о том что, экономический и производственный потенциал, сформированный в компаниях за счет применения трансфертных цен, позволяющих более эффективно управлять производственной деятельностью, будучи конкурентным преимуществом холдинга, служит для каждого предприятия, входящего в его состав в качестве



юридически самостоятельного лица, гарантией для получения как срочных, так и долгосрочных кредитов и их своевременного погашения.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования** объясняется тем, что предложенный автором методологический подход к выявлению сущности механизма формирования вертикально-интегрированных структур позволяет уточнить и расширить их понимание, как единой производственно-экономической системы, включающей в себя те предприятия, которые без нее были бы обречены на банкротство или крайне низкую доходность, часто не покрывающую трансформационные и транзакционные издержки и вынуждающую покрывать их краткосрочными кредитами. Вертикальная интеграция предприятий, даже низкорентабельных, позволяет им получать экономические источники развития производства и включать в его состав в качестве юридически самостоятельных лиц новых партнеров по бизнесу, способному расширять рынки сбыта и рынки ресурсов.

Холдинг со всеми своими участниками, предприятиями-партнерами, на основе использования трансфертных цен располагает организационно-управленческими возможностями совмещать прогнозирование и планирование как стратегическое, так и оперативно-тактическое. Это придает системе управления гибкость и эластичность, что наиболее актуально для швейной промышленности, где высока доля экономических рисков.

Результаты диссертационного исследования целесообразно использовать в практике совершенствования управления действующих в настоящее время российских холдингов, а также создании механизма их формирования и эффективного функционирования вновь создаваемых вертикально-интегрированных структур в швейной промышленности для повышения конкурентоспособности предприятий партнеров и расширения их конкурентных преимуществ.

Диссертационная работа будет полезна как для научно-исследовательской, так и преподавательской деятельности при изучении студентами таких

экономических дисциплин, как «Менеджмент», «Ценообразование», «Маркетинг» и др.

Выводы и предложения, содержащиеся в диссертационном исследовании, окажут практическую помощь законодательным и исполнительным органам государственного управления, а также правительствам и администрациям субъектов Российской Федерации.

**Апробация диссертационной работы.** Отдельные положения и результаты исследования апробированы на межвузовской научно-практической конференции в Москве:

доклад на тему «Вертикально-интегрированная структура предприятий швейной промышленности как механизм повышения конкурентоспособности» на V Московском фестивале науки (9 октября 2010 г.);

Механизмы управления вертикально-интегрированными структурами, как инструмента трансфертного ценообразования, использованы в деятельности предприятий ООО «Юмика-Трейд», ООО «Крафтверк», ООО «Авиа Бизнес групп» (Москвы), а также в компании Global Aviation Holding LTD (Республика Кипр, Лимассол).

**Публикации.** По материалам диссертационной работы опубликовано 5 работ объемом 3,4 п. л.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 151 наименование. Содержание работы изложено на 150 страницах машинописного текста, включает 14 рисунков, 42 таблицы, 20 приложений.

## **Глава 1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ШВЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

### **1.1. Анализ текущей ситуации в легкой, швейной промышленности России**

В современном мире легкая промышленность играет значительную роль в производстве Российской Федерации и является одним из важных экономических секторов страны. Лёгкая промышленность включает в себя не только первичную обработку сырья, но также выпуск готовой продукции. Предприятия, относящиеся к лёгкой промышленности, изготавливают специализированную продукцию производственно-технического назначения. Эта продукция может быть использована в различных индустриях, таких как электротехническая, мебельная, пищевая, авиационная, автомобильная, химическая, а также в сельском хозяйстве, здравоохранительной, транспортной отраслях, силовых ведомствах.

Ключевая особенность предприятий легкой промышленности – это быстрая оборачиваемость инвестиций. Технологические и производственные особенности текстильной промышленности обеспечивают высокую мобильность производства и позволяют осуществлять при минимуме затрат быструю смену ассортимента. Данное качество является для текстильной промышленности жизненно необходимым, так как данная отрасль ориентирована на модные тенденции, которые ежемесячно и ежегодно претерпевают изменения.

Чтобы лучше понять сегодняшнюю ситуацию в легкой промышленности, обратимся к истории СССР. В свое время СССР занимал лидирующее положение в мире в этой отрасли. Продукция легкой промышленности экспортировалась в зарубежные страны. В том числе СССР занимал первое место в мире в обувной отрасли и второе место в текстильной и швейной

отраслях. В 1990г. доля легкой промышленности в общем валовом национальном продукте СССР составляла около 11,9%.

Планово-централизованная экономическая система СССР принципиально отличалась от рыночной экономики Российской Федерации. Экономика СССР была политически ориентированная, фактически являлась глобальной вертикально-интегрированной структурой. Данная структура, с одной стороны, помогла восстановить экономику после Великой Отечественной войны, но с другой стороны, так как с течением времени экономические подходы не менялись, то в итоге эта система стала существовать вне экономических законов внешнего рынка и подмяла законы внутреннего рынка, порождая дефицит товаров народного потребления. Следствием такой ситуации стали очаги незаконного производства и спекуляция. Нерациональное использование сырьевых ресурсов, отступление экономических законов и неэффективное управление привели к тому, что перевод промышленности с командно-административной системы на хозрасчет привели к развалу экономической системы, в том числе в легкой промышленности. Этому поспособствовало расформирование СССР на отдельные государства, что нарушило устоявшиеся производственные связи между предприятиями. Компании потеряли свои каналы сбыта, что привело к снижению уровня производства. В этот момент Россия испытывала экономический упадок, и, как следствие, был высокий уровень инфляции, что негативно сказалось на компаниях легкой промышленности. Как следствие, многие компании остались без оборотных средств. Кроме того, на российский, постсоветский рынок нахлынула дешёвая (как правило, некачественная, и часто опасная для здоровья) продукция из Азии. В совокупности все эти факторы привели к закрытию или перепрофилированию предприятий легкой промышленности.

Рассмотрим сегодняшнюю экономическую ситуацию. Объем производства промышленности в 2013 г. продолжает постепенно расти, но темпы роста снижаются. Так, в 2013 году рост составил 2,6% , в 2012 г. – 4,7%, в 2011г. – 8,2% по отношению к предыдущим годам. Однако в сравнении со сравнимыми

показателями в развитых странах, данные показатели российской промышленности выше. Так, в Японии рост производства промышленности за 9 месяцев 2013 г. составил 0,9%, Канаде – 1,4%, Индии – 0,5%. В европейских странах наблюдалось снижение объема производства промышленности, так в Италии производство снизилось за 9 месяцев 2013 г. на 6,3%, Англии – на 2,2%, во Франции – на 1,9%, в Германии – на 0,2%. Исключение составляет США, где рост за 9 месяцев 2013 г. был выше, чем в России, – 4,1%.

На данном фоне ситуация показателей легкой промышленности в России выглядят не так хорошо как общие показатели производства.

После трех лет роста производства легкой промышленности, в 2013 г. темпы роста сократились на 2%, в 2012 г. рост был 2,6%. Ни в одной из обрабатывающих отраслей в 2013 г. не наблюдалось такого снижения.

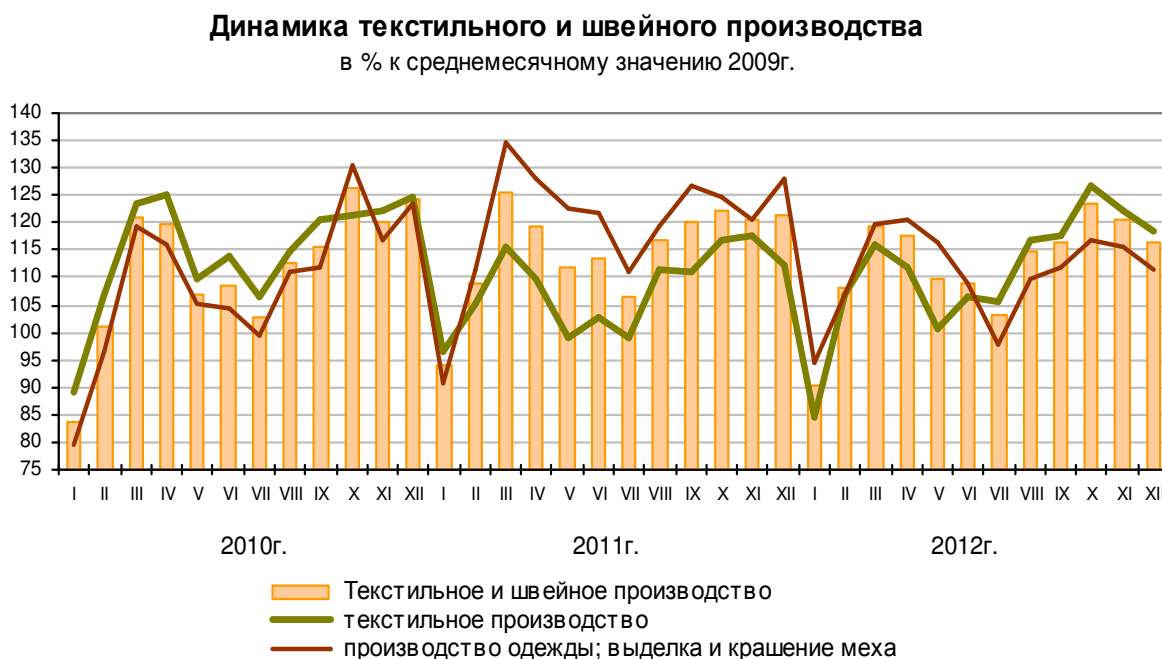
Более подробно рассмотрим темпы развития производства за последние четыре года в табл. 1.

**Таблица 1 – Динамика производства по основным видам производств легкой промышленности\* (в % к 2008 г.)**

Виды производства	2010	2011	2012	2013
<i>в % к 2008 г.</i>				
Текстильное, швейное и меховое производства, в том числе:	83,8	93,9	96,4	94,5
текстильное	84,9	97,0	93,8	96,1
Швейное	83,3	91,6	98,2	92,3
Производство кожи, обуви и изделий из кожи	99,9	118,6	128,8	115,8
<i>в % к предыдущему году</i>				
Текстильное, швейное и меховое производства, в том числе:	83,8	112,1	102,6	98,0
Текстильное	84,9	114,2	96,8	102,4
Швейное	83,3	110,0	107,2	94,0
Производство кожи, обуви и изделий из кожи	99,9	118,7	108,6	89,9

\* Составлено по: аналитический обзор РосБизнесКонсалтинга «Легкая промышленность: влияние кризиса на отрасль». – URL: <http://marketing.rbc.ru/>

Рассмотрим более подробно динамику развития производства швейной и текстильной отрасли в сравнении с 2009 г. на рис. 1. Так как в данной работе мы будем изучать вертикально-интегрированную структуры на базе льнопроизводства, то рассмотрим текущую ситуацию на данном рынке.



**Рисунок 1 – Динамика текстильного и швейного производства 2009–2012 гг.<sup>1</sup>**

В первые шесть месяцев 2012 г. уровень льнопроизводства был на уровне первых шести месяцев 2011 г., но во втором полугодии производство сократилось на 2,3% и составило 47 млн м<sup>2</sup> льняных тканей. В том числе производство чистольняных тканей (льняное волокна более 85%) составило 26,9 млн м<sup>2</sup> – 60 % от общего объема всех тканей, таким образом производство снизилось на 9,2%, а производство полульняных выросло на 9,1%. Темпы производства льняных тканей на российском рынке в основном зависят от темпов экспорта, так как спрос на внутреннем рынке снижается.

Рассмотрим финансовые результаты по текстильной, швейной промышленности. За первые 6 месяцев 2013 г. в текстильном, швейном и

<sup>1</sup> См.: URL: <http://marketing.rbc.ru/>

меховом производстве сальдированный финансовый результат снизился на 30% и составил 1,5 млрд рублей. Доля сальдированного финансового результата легкой промышленности от общего результата всей промышленности России за этот период составила 0,22 %, в 2011 г. аналогичный показатель составил 0,21 %, а в 2012 г. – 0,3 %. Однако во втором полугодии 2013 г. ситуация в текстильном, швейном и меховом производстве заметно улучшилась, так сальдированный финансовый результат вырос на 5,8 млрд рублей (в 4,8 раза по отношению к первым шести месяцам) и стал на 58,6% выше уровня 2012 г.

В целом в 2013 г. финансовая ситуация в этих производствах улучшилась, несмотря на то, что цены производителей по сравнению с 2012 г. увеличились на 1,6 %. Напомним, что в 2012 г. рост цен производителей составил 11%, что положительно сказалась на экономической ситуации в отрасли. За 9 месяцев 2013 г. компании текстильной и швейной отраслей списали на убытки 689 млн рублей просроченной дебиторской задолженности, что составила 11,3% от прибыли, а просроченной кредиторской задолженности было списано на прибыль 119 млн рублей – 1,9% от прибыли.

В итоге рост сальдированного финансового результата характеризуется следующими показателями, которые представлены в табл. 2.

**Таблица 2 – Динамика сальдированного финансового результата в 2013 г.\***  
(млрд руб.)

Наименование производства	I кв.	II кв.	I полугодие	III кв.	9 мес.	11 мес.
1	2	3	4	5	6	7
<i>2012, в % к предыдущему году</i>						
Текстильное, швейное	145,6	206,0	202,4	506,0	298,0	–
<i>2013, в % к предыдущему году</i>						
Обрабатывающие:	491,4	412,2	903,6	717,6	1621,2	1956,5
в % к предыдущему году	95,5	84,0	89,9	–	116,0	108,5

\* Составлено по: аналитический обзор РосБизнесКонсалтинга «Легкая промышленность: влияние кризиса на отрасль». – URL: <http://marketing.rbc.ru/>

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Текстильное, швейное и меховое:	1,2	0,3	1,5	4,6	6,1	7,3
в % к предыдущему году	199,1	13,2	63,4	–	171,6	158,6
В том числе:						
текстильное	0,4	-1,0****	-0,6****	0,35**	-0,25***	–
швейное	0,8	1,3	2,1	0,9**	3,0***	–

\*\* За июль – август.

\*\*\* За 8 месяцев.

\*\*\*\* Во II квартале было списано на убытки 517 млн. просроченной дебиторской задолженности. Основной объем убыточного сальдо во II кв. получен в ткацком производстве 760 млн.

Как видно из табл. 2, улучшение финансовой ситуации в текстильном, швейном производствах достигнуто за счет швейного производства. Сальдированный финансовый результат по этим производствам по итогам 11 месяцев 2013 г. составил 3,0 млрд рублей, в том числе в текстильном – 0,25 млрд рублей. В швейном производстве 60% финансового результата получено от пошива спецодежды, от пошива верхней одежды – 27%. Графически темпы роста и падения финансового результата по текстильному и швейному производству отображены на рис. 2.



**Рисунок 2 – Динамика сальдированного финансового результата в текстильном и швейном производствах<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> См.: URL: <http://marketing.rbc.ru/>



Немаловажным показателем оценки состояния отрасли является рентабельность продаж. В целях данного исследования рентабельность от продаж рассчитываем как отношение прибыли без вычета процентов по кредитам и результатов внереализационных доходов, расходов. Динамика роста рентабельности представлена в табл. 3.

**Таблица 3 – Рентабельность продажи\***  
(в % к себестоимости проданных товаров)

Наименование показателей	2012			2013		
	01.01.	6 мес.	01.10.	01.01.	6 мес.	01.10.
Текстильное, швейное и меховое:	5,4	4,8	7,2	7,1	7,8	7,8
Текстильное	4,1	4,0	–	4,9	2,6	–
Швейное	8,7	6,4	–	10,9	15,4	–
Спецодежда	4,3	5,7	–	11,1	14,2	–

\* Составлено по: аналитический обзор РосБизнесКонсалтинга «Легкая промышленность: влияние кризиса на отрасль». – URL: <http://marketing.rbc.ru/>

Рентабельность продажи в 2012 г. достигла 7,1%, за 6 месяцев 2013 г. – 7,8%. Наиболее высокие темпы роста были в швейной промышленности с 8,7% на начало 2012 г. до 15,4% по результатам 6 месяцев 2013 г.

Активы компаний текстильной и швейной отраслях за 9 месяцев 2013 г. составили 170,0 млрд рублей, а рост по сравнению с 2012 г. – 10%. Так, в 2012 г. активы были 155,4 млрд рублей, по сравнению с 2011 г. – увеличение на 11,2%. Более детализированные данные представлены в табл. 4.

Существенную долю в оборотных средствах по статье запасы составляют готовые изделия. За 9 месяцев 2013 г. они выросли на 32% по сравнению с 2012 г. Такой рост запасов готовых швейных и текстильных изделий предупреждает о затаривании складов и проблемах с реализацией готовой продукции.

В пассивах компаний текстильного, швейного производства существенное увеличение произошло за счет роста задолженности по кредитам на 7,6 млрд рублей, займам и прочим пассивам кредиты выросли на 5,3 млрд рублей, а собственные средства – на 4,9 млрд рублей.

**Таблица 4 – Активы и пассивы по текстильному и швейному производству\***  
(в млрд руб.)

№ п/п	Статьи активов	Показатели по периодам		
		31.12.2012	01.07.2013	на 01.10.2013
<b>1</b>	<b>Активы</b>	113,9	123,3	136,3
	<b>Внеоборотные активы:</b>	38,4	41,3	46,5
	основные средства	29,4	32,6	34,0
	незавершенное строительство	3,6	2,4	4,2
	долгосрочные вложения	5,4	6,3	8,3
	<b>Оборотные активы:</b>	75,5	82,0	89,8
	Запасы	33,4	39,3	44,2
	дебиторская задолженность	27,4	29,2	31,7
	денежные средства	3,0	3,3	3,8
<b>2</b>	<b>Пассивы:</b>	113,9	123,3	136,3
	собственные средства	26,9	32,7	37,6
	кредиторская задолженность	35,9	38,3	38,8
	кредиты, займы и прочие пассивы	51,1	52,3	59,9

\* Составлено по: аналитический обзор РосБизнесКонсалтинга «Легкая промышленность: влияние кризиса на отрасль». – URL: <http://marketing.rbc.ru/>

Для подведения итогов о состоянии текстильной и швейной отраслях проанализируем ряд финансовых показателей.

Для определения финансовой устойчивости организаций рассмотрим коэффициенты автономности, ликвидности и обеспеченности собственными оборотными средствами.

Коэффициент автономности (доля собственных средств) имеет существенную разницу в показателях по видам производства.

На 1 января 2013 г. в текстильном производстве данный коэффициент составлял 19,3%, а на 1 июля 2013 г. – 21,1% (в том числе в трикотажном производстве 43,6 и 43,1%), в швейном производстве на 1 января 2013 г. коэффициент автономности составил 44,2% , 1 июля 2013 г. – 41,7%.

Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами по швейной и текстильной отраслям имеет отрицательное значение. Это показывает, что оборотные средства сформированы за счет заемных средств.

Так, на 1 января 2012 г. этот показатель был -15,2 %, на 1 января 2013 г. – -10,6 %, а на 1 ноября 2013 г. коэффициент вырос до -9,9%.

По видам производств этот коэффициент также существенно различается. В текстильном производстве на 1 января 2013 г. он составил -30,7%, на 1 июля 2013 г. – -33,8%, в швейном производстве на эти даты – +28,6 и +28%.

Систематизируем финансовые показатели по периодам в табл. 5.

**Таблица 5 – Динамика платежеспособности и финансовой устойчивости (на конец периода)\***

Наименование показателей	2007	2008	2009	2010	2011	2012	на 01.10.13
<b>Коэффициент автономности (доля собственных средств):</b>							
обрабатывающие	46,4	45,2	38,8	37,8	37,9	38,5	38,4
текстильное, швейное	33,2	31,8	28,0	24,9	23,6	26,5	27,6
кожи, обуви и изделий из кожи	27,8	21,1	21,1	19,3	24,7	26,5	34,4
<b>Коэффициент текущей ликвидности:</b>							
обрабатывающие	171	162	164	166	181	167	159
текстильное, швейное	146	140	142	145	139	147	158
кожи, обуви и изделий из кожи	121	125	132	147	140	148	148
<b>Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами:</b>							
обрабатывающие	1,3	-4,8	-9,4	-15,8	-12,6	-14	-15,5
текстильное, швейное	-8,5	-10,3	-7,8	-13,5	-15,2	-10,6	-9,9
кожи, обуви и изделий из кожи	-6,7	-7,4	-7,8	-7,7	-6,7	-3,5	6,0

\* Составлено по: аналитический обзор РосБизнесКонсалтинга «Легкая промышленность: влияние кризиса на отрасль». – URL: <http://marketing.rbc.ru/>

Коэффициент текущей ликвидности показывает возможность своевременного погашения обязательств. На 1 января 2012 г. он составлял по текстильному и швейному производству 139% (рекомендуемое значение 200

%), на начало 2013 г. текущая ликвидность выросла до 147%, а на 1 ноября 2013 г. коэффициент составил 158%.

Оценивая приведенную выше динамику изменения экономических показателей легкой промышленности, в частности швейной, возникает вопрос: как улучшить данные показатели, увеличить эффективность швейной промышленности, а также создать и укрепить конкурентное преимущество? Вопрос стал еще более актуальным в связи с вступлением России в Всемирную торговую организацию.

20 июня 2013 г. в Государственной Думе Российской Федерации прошло заседание круглого стола по теме «Последствия присоединения России к ВТО: кто выиграл?». Целью мероприятия стали анализ внутриэкономической ситуации в стране, сложившейся через год после вступления во Всемирную торговую организацию, а также выработка предложений по изменениям в действующем законодательстве и механизмов, которые позволят повысить конкурентоспособность реального сектора в новых условиях. Участники круглого стола подняли вопросы повышения конкурентоспособности производства товаров российских промышленных предприятий и возможность их выхода на зарубежные рынки, а также перспективы развития различных отраслей промышленности, в том числе легкой промышленности, и перспективы интеграции страны в мировое экономическое пространство. По итогам этой встречи президент Российского союза предпринимателей текстильной и легкой промышленности Андрей Разбродин подвел итоги, что лёгкая текстильная промышленность все это время работает практически в условиях ВТО, так как высокий уровень контрабанды хоть и снизился за последние годы, но все равно остается достаточно высоким – около 40%. По его словам, до сих пор российские компании текстильной промышленности функционируют на российском рынке и выпускают конкурентную продукцию.

30 июля 2013 г. Президент Российской Федерации Владимир Путин подписал Закон «Об обязательном уничтожении по решению суда товаров легкой промышленности, изъятых из оборота», который вносит изменения в

Уголовно-процессуальный кодекс и Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации. Эксперты считают, что данные меры позволят сократить нелегальный ввоз на треть.

Таким образом, политическая и экономическая ситуация в отрасли меняется. Правительство со своей стороны предпринимает меры для поддержки легкой промышленности – субсидии, борьба с контрафактом, с другой стороны – участники бизнеса должны планировать и выстраивать максимально эффективно свою деятельность.

## **1.2. Пути повышения конкурентоспособности предприятий швейной промышленности**

В рамках стратегического планирования в сегодняшних не простых экономических условиях на российском рынке такой подход в планировании, как сокращение издержек производства не оправдывает себя. На наш взгляд, именно такой подход «загнал в угол» легкую промышленность, в частности швейную отрасль. Пока в отрасли еще остались действующие рентабельные предприятия, считаем необходимым использовать стратегию «умного инвестирования ресурсов на этапе стратегического планирования деятельности предприятий».

В рамках данной стратегии необходимо рассмотреть реорганизацию экономических связей между компаниями, участвующими в цепочке создания продукта, и как результат образование вертикально-интегрированных структур, конечным продуктом которых будет являться конкурентоспособные швейные изделия. Для успешного управления конкурентоспособностью производимых продуктов нужно предусматривать возможные отрицательные и положительные факторы, которые могут прямо или косвенно повлиять на компанию и уметь планировать это влияние, базируясь на сильных и слабых сторонах компании.

Возможными отрицательными факторами, влияющими на деятельность компании, могут выступать:

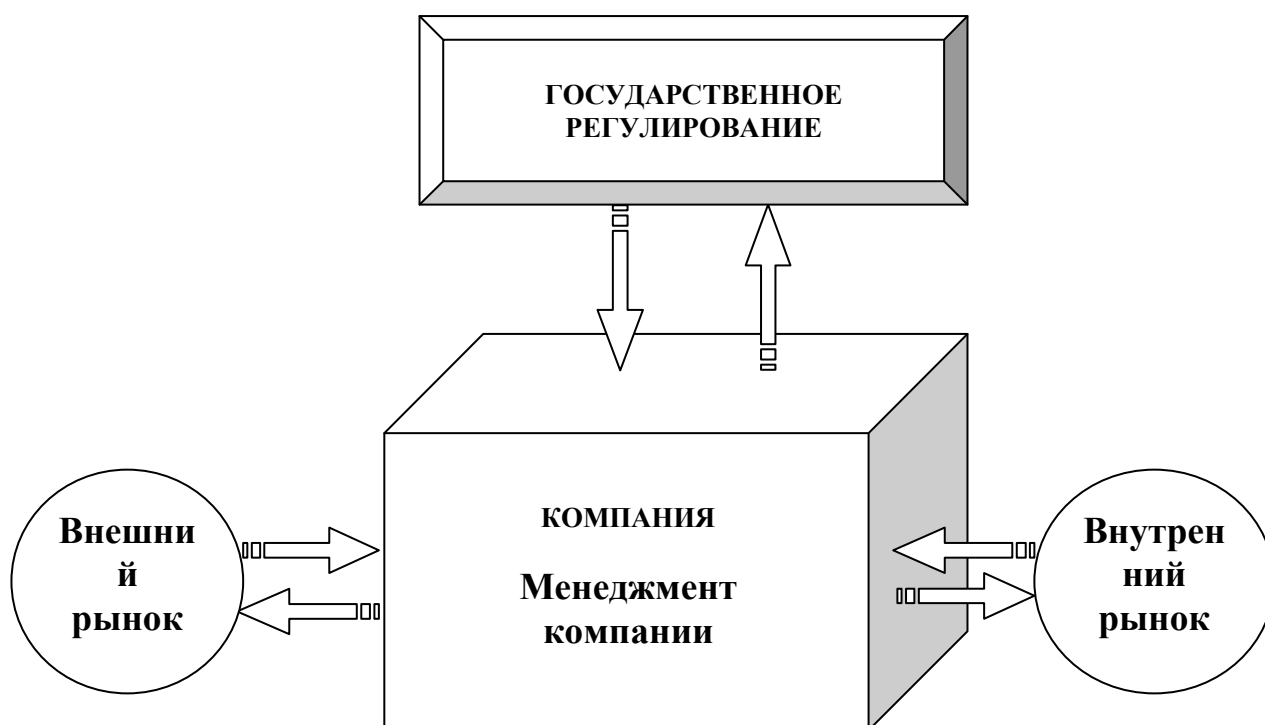
- новые конкуренты;
- появление новых товаров-заменителей;
- дополнительные требования от поставщиков и потребителей;
- изменение параметров спроса на рынке (вкусов и потребностей потребителей);
- неблагоприятные изменения в политике государств, такие как: где находится компания государства партнера или ужесточение налоговой, таможенной или внешней политики.

Важно не только понимать, какие отрицательные факторы могут повлиять на деятельность компании, но и иметь потенциал и ресурсы внутри компании для противодействия этим факторам. На сегодняшнем этапе развития экономики необходимо использование всего спектра экономических инструментов, таких как планирование, контроллинг, также квалифицированных и мотивированных трудовых ресурсов и, конечно, достаточного финансирования. Только наличие и умное использование всего спектра данных инструментов позволят компании сохранить и увеличить конкурентное преимущество. Рассмотрим основные причины понижения или потери конкурентоспособности в компаниях:

1. Недостаточная степень адаптации компаний к текущим изменяющимся рыночным условиям.
2. За счет монополизации рынка и государственной поддержки снижение внутриотраслевой конкуренции.
3. Неправильная, недальновидная стратегия развития компаний, которая не позволяет развивать инновационную деятельность, что приводит к устареванию и потере качества продукции.
4. Слабая обеспеченность или нерациональное использование существующих финансовых ресурсов.
5. Отсутствие модернизации производственных фондов.

6. Невысокий и неэффективный уровень управленческого аппарата, маркетинговой стратегии, организации процессов производства.
7. Недостаточная мотивация трудовых ресурсов.
8. Запоздалое развитие и применение в области мировых разработок.
9. Неоправданно высокая ресурсоемкость производств и продукции.
10. Нерыночно ориентированный затратный подход к ценообразованию продукции.
11. Недостаточный анализ рыночной ситуации, отсутствие полноценных данных.

Чтобы компания могла управлять перечисленными выше причинами снижения конкурентоспособности, она должна сформировать инновационную модель развития. Внедрение такой модели повышения конкурентоспособности компании и ее продуктов подразумевает создание организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности, который представлен на рис. 3.



**Рисунок 3 – Организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий и товаров<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Рисунки 3–14 разработаны автором.

Такая структура предполагает инновационный менеджмент на микроуровне, рыночный компонент функционирования предприятий, новые формы и методы государственного регулирования процессов повышения конкурентоспособности на макро-, мезо - и мегауровне, что в свою очередь позволит более эффективно достигнуть результатов в деятельности предприятий и повысить уровень удовлетворенности покупателей до конкурентоспособного уровня.

Рассмотрим факторы, которые влияют на развитие компании, на уровень конкурентоспособности как компании, так и выпускаемых продуктов.

Как видно из рис. 3, обычно три основных фактора влияют на становление и развитие предприятия:

Первый из этих факторов (макроуровень) – государственное регулирование, осуществляемое через законодательные акты, которые в свою очередь могут ограничивать деятельность компании и предоставлять льготы и субсидии. Данный фактор влияет как на отдельно взятую компанию, так и на отрасль в целом.

Второй фактор (макроуровень) – рыночное регулирование, конкурентная среда, конкурентоспособность продукта и компании.

Третий фактор (микроуровень) – выражающийся во внутренней стратегии развития компании.

Рассмотрим эти факторы более детально. Первый фактор – государственное регулирование – в рамках легкой промышленности на сегодняшний день выражается не только в налоговых и таможенных правилах и ограничениях, но и в поддержке – субсидировании компаний легкой промышленности. Меры, предпринимаемые правительством для поддержки отрасли, можно рассматривать как один из методов повышения конкурентоспособности всей отрасли в целом на международном уровне.

Данный макроуровень (государственное регулирование) можно разделить на три составляющие.



Первая – инновационные механизмы воздействия правительства на отрасль, направленные на создание и развитие инновационного и технического потенциала отрасли.

Основные приоритеты в развитии легкой промышленности были установлены в Стратегии развития легкой промышленности на период до 2020 года, а также в Плане мероприятий по ее реализации от 25 сентября 2009 г. была определена ключевая задача – качественное преобразование легкой промышленности и интегрирующих с ней отраслей по средствам усиления технологической составляющей российского производства, увеличения эффективности и производительности, улучшение условий труда, обеспечение конкурентоспособной заработной платы.

25 сентября 2009 г. был утвержден План мероприятий по реализации этой Стратегии. Согласно этому плану государство оказывает компаниям легкой промышленности поддержку, используя субсидирование, оптимизируя таможенно-тарифное регулирование и ужесточая административные воздействия за нарушение законодательства.

В базовые мероприятия плана входят:

1. Повышение инвестиционной привлекательности отрасли:

- выстраивание и укрепление существующих межотраслевых и межрегиональных связей в области швейной и текстильной промышленности;
- введение постоянных сроков действия таможенных пошлин на ввоз некоторых видов технологического оборудования для швейного и текстильного производства, которые на текущий момент не входят в действующий перечень;
- выделение средств из государственного бюджета на субсидирование части расходов по процентам по кредитам, взятым на приобретение технологического оборудования запасных частей для швейного и текстильного производства;

– анализ эффективности данных мер государственной поддержки и подготовка предложений по дальнейшей реализации государственной поддержки на 2011–2013 гг.

2. Создание условий, позволяющих улучшить материально-сырьевое обеспечение отрасли легкой промышленности:

– создание до 2012 г. системы, позволяющей оптимально регулировать с помощью таможенных пошлин экспортно-импортных сделки в части сырья и полуфабрикатов для производства легкой промышленности;

– создание системы мер, направленных на развитие производства, увеличение ассортимента и повышение качества отечественных материалов, производимых химическими производствами для обеспечения потребностей легкой промышленности;

– субсидирование приобретения сырьевых ресурсов.

3. Принятие мер для защиты производителей на внутреннем рынке от нелегального оборота товаров:

– создание многофункционального плана мероприятий по защите отечественных производителей от нелегального ввоза продуктов легкой промышленности;

– ужесточение мер таможенного контроля, оптимизация законодательной базы по налогам и сборам, импортным пошлинам на ввозимую продукцию, а также эффективное взаимодействие с соответствующими органами зарубежных государств;

– создание прототипа двухстороннего Соглашения по осуществлению совместного мониторинга экспорта товаров легкой промышленности и начать переговоры с соответствующими органами Китайской Народной Республики, Польской Народной Республики, Турции, Индией и другими участниками международных сделок о заключении подобного Соглашения на три года.

4. Развитие экспортных операций:

- разработка и внедрение плана мероприятий по повышению экспорта продуктов легкой промышленности путем субсидирования из федерального бюджета отечественным компаниям – экспортерам продукции части расходов на проценты по кредитам, взятым в российских банках;

- разработка и реализация дополнительных мер по поддержке отечественных компаний производителей – экспортеров товаров в сложных экономических условиях, обусловленных мировым финансовым кризисом. Данные меры соответствуют основным направлениям программы антикризисных мер Правительства России, а также задачами Стратегии развития легкой промышленности на период до 2020 года.

#### 5. Оптимизация трудовых ресурсов:

- переработка и оптимизация квалификационных требований и профстандартов к трудовым кадрам легкой промышленности;

- обновление программ по обучению персонала для легкой промышленности в учебных заведениях всех уровней профобразования;

- принятие мер для увеличения престижа работы в легкой промышленности, в том числе с помощью усиления мер по охране труда персонала, связанного с вредными или опасными производствами;

- создание и внедрение плана мероприятий по повышению трудовой мобильности работников легкой промышленности, включая внутрикомпанейское и профессиональное обучение, с целью трудоустройства дополнительных кадров на вновь оборудованные рабочие места;

- создание и внедрение плана мероприятий по разработке гибких трудовых графиков в компаниях легкой промышленности;

- разработка мер и структуры стратегии миграции иностранных работников, определение общей потребности отрасли в различных уровнях профессионально-квалификационных иностранных трудовых ресурсов в легкой промышленности. Определение нормативов по иностранным сотрудникам в компаниях легкой промышленности.

Основными приоритетами данной Стратегии являются:

- обеспечение поддержки и стимулирование конкурентной среды на базе частного и малого бизнеса;
- внедрение инновационной и инвестиционной политики, в том числе разработка научно-технических программ и мер по развитию инновационного производства, совершенствование организации стандартизации и сертификации продукции;
- внедрение оптимальных налоговой, кредитной, ценовой и антиинфляционной политик;
- усовершенствование производственной базы и сферы обслуживания;
- правовая поддержка основных механизмов повышения конкурентоспособности российских компаний и продуктов.

Вторая составляющая первой рассматриваемой макросилы – государственное регулирование – определяет регулирование конкурентоспособности предприятий и товаров на правительственном уровне на внутреннем российском рынке. На правительственном уровне такое регулирование производится в рамках отдельно взятого региона или отрасли, исходя из его (или ее) особенностей.

Третья составляющая рассматриваемого макроуровня является регулирование конкурентоспособности государства и промышленности в целом на международном рынке. Основные факторы государственного регулирования, влияющие на конкурентоспособность, – это вступление России в Всемирную торговую организацию, принятие законов, направленных на борьбу с нелегальным импортом, подписание межгосударственных соглашений об избежании двойного налогообложения, раскрытии информации и другие меры, направленные как на усиления контроля легализации бизнеса, так и в направлении открытости экономик государств-партнеров.

Основными направлениями, которые стимулирует Правительство России в соответствии со Стратегией развития легкой промышленности до периода

2020 года в целях увеличения конкурентоспособности российских компаний, являются:

- развитие инновационно-инвестиционной деятельности и интеллектуальной собственности на предприятиях, которые обеспечивают производство наукоемких товаров;

- адаптация предприятий к внешней среде и прежде всего к рынку;

- использование инновационных подходов с целью повышения эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов, формирующих конкурентные преимущества предприятия;

- создание конкурентной среды в отраслях, разработка предприятиями конкурентных стратегий и периодическое их обновление;

- формирование спроса на определенный товар и потребностей населения, которые предприятие может удовлетворить;

- повышение научно-технического и организационно-технологического уровня отраслей, обеспечивающих предприятие необходимыми материальными ресурсами и информацией;

- правовое обеспечение и совершенствование государственного регулирования процессов повышения конкурентоспособности отечественных предприятий и товаров.

С момента внедрения этих мероприятий с 2010 г. удалось увеличить выпуск продукции легкой промышленности, на 30% возрос экспорт российской продукции, а также в общем по всей промышленности увеличилась средняя заработная плата труда на 13%. Внедрение Стратегии по развитию легкой промышленности до 2020 года предполагает переориентацию экономики отрасли на модернизацию технических фондов, базирующуюся на внедрении малоотходных и безотходных технологических производств, применение современных подходов в организации производственных процессов и общем управлении. Стратегия включает в себя ключевые показатели, по которым

будут оцениваться результаты внедренных мероприятий, а также список пилотных инновационных проектов, которые будут внедряться согласно данной Стратегии, и перечень мер по поддержанию и стабилизации сырьевых рынков легкой промышленности.

В своем интервью директор департамента лесной и легкой промышленности Михаил Кланов подчеркнул, что Стратегия развития легкой промышленности – один из первых многоцелевых документов, включающих в себя краткосрочный антикризисный план мероприятий с дальнейшим прицелом на долгосрочную перспективу.

Глобальная цель Стратегии – это стать базовым инструментом для решения проблем легкой промышленности и синхронизировать задачи экономического роста с обеспечением потребительского рынка качественной продукцией по доступным ценам, а также в части промышленных рынков – обеспечение товарами, удовлетворяющими технологический и стратегический спрос.

На сегодняшний день меры, предпринимаемые для решения проблем легкой промышленности на федеральном и региональном уровне, все еще не до конца ликвидировали негативные факторы, влияющие на развитие промышленности, и пока не позволили превратить ее в конкурентоспособную и высокоразвитую часть экономической системы государства. На сегодняшний день на отечественном рынке доля продуктов, попавших в Россию нелегальным путем, а также произведенные подпольно, составляет 49,7%. Сумма оборота, ежегодно выводимого из под налогообложения, составляет около 800 млрд рублей. Непринятие существенных мер по решению озвученных проблем негативным образом отразится на экономике легкой промышленности, техническое отставание в ближайшем будущем может стать необратимым процессом, что по всей вероятности станет причиной деградации наукоемких производств и увеличения зависимости от продукции иностранных производств. При этом потери страны будут геометрически увеличиваться, что в свою очередь негативно скажется на стратегической безопасности и

национальной независимости России. В связи с этим основная цель – ускоренная инновационно-техническая и управленческая модернизация отрасли и сопутствующих ей производств, преодоление технологической отсталости отечественной промышленности, увеличение производительности и улучшение условий для сотрудников отрасли, в том числе повышение заработной платы.

Для сравнения обратимся к зарубежной практике. В 2004 г. Евросоюз создал отдельную проектную группу для анализа работы европейской текстильной промышленности, в состав которой вошли представители Европейского союза, стран – членов Европейского союза, Европарламента и представители текстильной, швейной промышленности и представители из торговых организаций.

Эта аналитическая группа проанализировала текущее состояние промышленности и представила рекомендации, направленные на увеличение конкурентоспособного потенциала европейской швейной и текстильной промышленности.

В частности, были разработаны мероприятия по следующим направлениям:

- 1) улучшение систему защиты объектов интеллектуальной собственности;
- 2) улучшение подготовки специализированных кадров и более грамотное их перераспределение;
- 3) повышение конкурентоспособности;
- 4) развитие целевого финансирования региональными фондами развития компаний швейной и текстильной промышленности;
- 5) внедрение инновационных разработок, интенсификация НИОКР;
- 6) развитие специализированных компаний в малом и среднем бизнесе;
- 7) обеспечение и поддержка межгосударственных связей с развивающимися странами для создания дополнительных каналов сбыта продуктов европейской текстильной и швейной промышленности;

8) отдельно были выделены мероприятия по развитию взаимовыгодного сотрудничества с Китайской Народной Республикой, в части сбыта продукции.

Разработанные мероприятия дали возможность европейским производственным компаниям удержать ведущие позиции на международном рынке. Результаты внедрения данных мер публикуются на официальном интернет-сайте Еврокомиссии.

Как мы видим, европейская и российская экономическая политика нацелена на развитие и поддержание отрасли в целом, о чем свидетельствует разработанный многосторонний комплекс мер. Однако любые государственные меры эффективны только в том случае, если взаимодействие между государственными органами и субъектами рынка – компаниями – обоюдное.

Второй макроуровень – рыночное регулирование. Рыночное саморегулирование отрасли происходит по средствам влияния на конкурентоспособность компаний и товаров на базе действия законов рынка. К числу таких рыночных законов относятся ценовые факторы:

- изменение типа конкуренции на рынке товаров;
- создание дополнительных рыночных ниш или реорганизация текущей структуры;
- изменение рыночной стратегии действий конкурентов по продвижению продуктов;
- представление на рынке вновь разработанных продуктов конкурентов, как продуктов-конкурентов, так и продуктов-заменителей;
- изменение структуры, размера и потенциала рынка продуктов;
- изменение спроса по средствам изменения вкусов и желаний потребителей.

В текущих экономических условиях в рамках мировой экономики развитие легкой промышленности обусловлено перераспределением производственных ресурсов в развивающиеся страны.



Еще 10–15 лет назад основное массовое производство располагалось в Западной Европе и Соединенных Штатах Америки, но сегодня основные места дислокации данного производства – Юго-Восточная Азия и Южная Америка, регионы с дешевой рабочей силой. В развитых странах концентрируется, как правило, высокотехнологическое производство выпуска высокодоходных и высокотехнологичных продуктов, базирующихся на инновационных исследованиях, как например, «умный текстиль» и качественном дизайне.

Таким образом, европейский бизнес пошел по пути создания оптимальных вертикально- и горизонтально-интегрированных структур, размещая массовое производство в регионах с невысокой стоимостью трудовых и производственных ресурсов. Такая интеграция дала возможность построить экономические взаимосвязи между участниками этих производственных структур на основе взаимных интересов, что способствует повышению эффективности их деятельности.

На базе вышесказанного можно сделать следующий вывод: европейские компании, чтобы управлять второй макросилой – рынком и конкурентной средой – воспользовались поддержкой государства и качественно улучшили третий микроуровень – менеджмент компании, изменив структуру компаний, перенеся производственные центры в развивающиеся страны.

Третий микроуровень – внутреннее управление предприятием. В текущей экономической ситуации актуально инновационные методы и технологии управления предприятием с целью управлением конкурентоспособностью производимых продуктов на микроуровне. Научная база для таких методов и технологий основана на принципах:

- оценка влияния на деятельность компании рыночных экономических законов (закон спроса и предложения, влияние эффекта масштаба и др.);

- оценка влияния на деятельность компаний законов внутреннего менеджмента управленческих и технологических процессов, например, применение правил пропорциональности, синергии, самосохранения;

- оптимизация комплексных научных подходов, к управлению конкурентоспособностью;
- нацеливание и разработка определенных потребительских рынков;
- комплексная автоматизации управления с помощью внедрения инновационных информационных технологий;
- применение современных аналитических методов для прогнозирования, контроля и оптимизации процессов и управлением конкурентоспособностью;
- внедрение стратегических подходов в маркетинге, создание и поддержание обратной связи с покупателями;
- применение факторной оценки конкурентоспособности компании с применением удельных и относительных коэффициентов, определение весомости каждого из коэффициентов.

Научные подходы к управлению конкурентоспособностью продукции нацелены на решение следующих вопросов:

- улучшение качества товаров и уровня послепродажного обслуживания одновременно уменьшение эксплуатационных расходов у покупателя;
- уменьшение и оптимизация себестоимости продукции и, как следствие, снижение цен реализации продукции;
- использование точечных маркетинговых исследований и на базе этого построение плана мероприятий в области маркетинга при реализации продукции и послепродажного обслуживания.

Использование данных принципов будет способствовать устранению основных проблем как отдельно взятой компании, так и в рамках государства будет способствовать улучшению социально-экономического аспекта.

Одним из инструментов, помогающим применять данные принципы, может стать реорганизация компаний легкой промышленности путем построения вертикально-интегрированных структур.

Стабилизация и развитие отрасли легкой промышленности в современной России, повышение эффективности ее работы в немалой степени зависят от ее

структурных преобразований путем реформирования и дальнейшего совершенствования отдельно взятых компаний отрасли.

По сути, сама жизнь толкает российскую легкую промышленность к созданию вертикально-интегрированных структур, разумеется, на новой рыночной основе. Только таким путем можно если не нейтрализовать, то хотя бы смягчить последствия таких негативных явлений, как взаимные неплатежи, острый недостаток оборотных средств, высокая себестоимость готовых изделий, не позволяющая им конкурировать с подобными изделиями иностранных производителей.

На текущем этапе развития отечественной экономики в таких секторах, как нефтегазовый, металлургический, энергетический комплексы, возникают различные промышленные холдинги – это определенные шаги в области кооперации и интеграции между различными участниками производственного процесса от ресурсодобывающих компаний до банков, кредитующих данное производство. Такая глобализация и интеграция компаний отечественного крупного бизнеса влияют на экономические, политические и социальные процессы России.

Тенденция создания вертикально- и горизонтально-интегрированных структур в нефтегазовом, металлургическом и энергетическом комплексах – это прямое следствие оптимизации по средствам глобализации крупных субъектов бизнеса. Возникновение обширного количества различных по виду бизнеса юридических лиц, у которых общие стратегические цели в рамках одного холдинга, зависит от эффективности менеджмента. Командно-административные, исключительно централизованные методы управления такими холдингами, как правило, неэффективны. С другой стороны, доля централизации необходима, чтобы не было потеряно преимущество централизации. В принципе, горизонтально- или вертикально-интегрированная структура создает, с одной стороны, возможности объединения большого количества участников бизнес-процессов, а с другой – возможность поддержания оптимальной координации деятельности между всеми

участниками в целях достижения общих стратегических целей. Это обстоятельство также необходимо учитывать, изучая вопросы правового и организационного характера при организации подобных структур. При этом следует учитывать следующий момент при организации таких структур – это то, что управление всей структурой будет оптимально, только если между центрами ответственности внутри холдинга будут строиться договорные отношения. Договорные отношения необходимо рассматривать не в юридическом ключе, а в организационном. Их можно классифицировать как отношения только между руководителями и центрами ответственности, между самими центрами ответственности и между центрами ответственностями и общими административными департаментами. Административные департаменты могут также связывать договорные отношения. В рамках оптимальной централизации головной офис холдинга, как правило, не выстраивает договорные отношения с другими центрами ответственности и общими департаментами, так как основная его цель – создание общей стратегии развития холдинга, определение миссии, установление общестратегических целей и осуществление контроля выполнения этих целей.

Ханс Виссема (Hans Wissema) выделяет следующие варианты контрактных отношений, рассмотренные ниже в табл. 6.

**Таблица 6 – Виды контрактных отношений (по Х. Виссема)\***

Наименование отделов	Совет директоров	Головной офис	Подразделения	Общие службы
Совет директоров	--	X	X	--
Головной офис	X	--	--	--
Подразделения	X	--	X	X
Общие службы	--	--	X	X

\* Составлено по: Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании / Х. Виссема. – М., 1996. – С. 18.

Введение договорных отношений в холдинге предусматривает внедрение правил взаимодействия между его подразделениями, в результате которых каждое из подразделений получало бы свою оправданную долю прибыли.

При этом важно сохранять оптимальный баланс централизации и децентрализации. Децентрализация при ее оптимальном использовании – перспективный инструмент управления промышленными холдингами. Однако компании, злоупотребляющие децентрализацией, рискуют потерять контроль над операциями холдинга.

Существует несколько организационных методов управления холдингом.

Первый метод – распределение функций управления между головным департаментом, административными подразделениями и центрами ответственности может происходить с помощью юридической реорганизации. Каждое подразделение или компания-партнер может полностью находиться на самофинансировании, выстраивая коммерческие отношения с другими участниками холдинга. Как показывает российская практика, такая организация холдинга, основанная на отдельных юридических лицах, как правило, не очень эффективна, так как существенно увеличиваются транзакционные расходы.

Второй метод децентрализации – наиболее перспективный. Основная его суть – разделение всей структуры холдинга на центры ответственности, где каждый из этих центров отвечает за свой участок бизнеса или процесса, а оценка работы проводится с помощью оценки финансовых показателей, устанавливаемых специально для каждого центра в рамках общей стратегии холдинга. Например, департамент сбыта – это центр прибыльности, в котором генерируется прибыль, являющаяся для данного департамента финансовым показателем, позволяющим оценить результаты работы. В то же время такой центр ответственности, как бесплатная столовая для сотрудников – это центр затрат.

Основными финансовыми показателями, на основании которых будет оцениваться работа центра, – это качественные и количественные показатели.

Существуют следующие типы центров ответственности:

1) центры прибыли – департамент, который имеет возможность управлять своими доходами и расходами. Основной финансовый показатель оценки результатов деятельности таких центров – это прибыль, полученная ими. В

качестве показателей могут использоваться такие индексы, как процент повышения доли рынка или повышение количества заказов клиентов. Заметим, чтобы управлять в таком центре доходами и расходами, департаменту нужно иметь необходимую свободу в принятии решений;

2) центры затрат – департамент, который генерирует и управляет только своими расходами. Обычно это департаменты, которые не имеют отношений с покупателями на внешнем рынке. Основным показателем для такого департамента являются уровень расходов при определенном выпуске продукции, а так- же отклонения фактических расходов от запланированных;

3) центры расходов – департамент, где нет прямой взаимосвязи между расходами и результатами (например, общие административные департаменты или центры научных исследований). Руководство центрами расходов происходит на базе согласованного бюджета затрат, при этом оценка выполненных целей может осуществляться только по итогам деятельности холдинга в целом в среднесрочной или долгосрочной перспективе;

4) центры инвестиций – департамент, где есть возможность управлять расходами, доходами и инвестициями. Как правило, такой департамент управляет собственными и заемными средствами, имеет свободу в принятии решений в части контроля над активами всей или части компании. Основным показателям центра инвестиций, как правило, служит коэффициент оборачиваемости инвестиций;

5) центры доходов – департамент, в котором концентрируются доходы, и он имеет возможность управлять только ими. Свобода принятия решений ограничивается полномочиями, которые позволяют контролировать размер доходов от реализации. Оценка достижения целей центром определяется на базе полученной выручки или маржинальности продукции. Основная цель создания таких центров – это мотивация сотрудников подразделения в росте выручки и оптимизации структуры продаж предприятия.

Чем разнообразней продуктовый портфель компании и чем больше ступеней производства, тем больше в компании существует центров

ответственности, и, следовательно, тем сложнее структура руководства процессами всего предприятия. Однако разделение компании на центры ответственности – это условный процесс. На деле границы между департаментами имеют только административное разделение.

Разделение компании на центры ответственности дает возможность:

- снизить время, нужное для принятия решений, т. е. увеличить быстроту реагирования на спрос потребителей;
- создать максимально точный учет расходов по этапам производства и продукции;
- вести учет доходов, которые приносят каждый из департаментов.

Разделение компании на центры ответственности происходит следующим образом:

1. Разработка и внедрение общей системы финансового планирования – согласование стандартов внутрикомпанейской отчетности, оптимизация бухгалтерского учета.

2. Подготовка и мотивация персонала, т. е. сотрудники должны понимать свои личные цели, задачи и их вклад в общие цели и задачи компании, а также должны быть мотивированы, развиваться и самосовершенствоваться, «идти в ногу» с развитием компании.

3. Разработка и внедрение комплексных информационных систем. Для этого нужно существенное изменение всех бизнес-процессов и структуры организации информационных потоков.

Необходимо отметить, что структура компании, использующая центры ответственности, базируется на текущей ее структуре, но, как правило, не полностью ей соответствует.

### **1.3. Вертикально-интегрированная структура предприятия по производству изделий швейной промышленности**

Рассмотрим теоретические исследования по данной проблеме. Основа данных исследований концентрации капитала и производства как базы для интеграционных процессов была заложена А. Смитом и продолжена К. Марксом, И. А. Маршалом. В дальнейшем Р. Коуз и О. Уильямсон продолжили исследования в области институциональной экономической теории, расширив инструментарий в изучении интеграционных процессов. Данной проблеме посвящены работы таких ученых, как С. Б. Авдашевой, А. Р. Горбунова, А. Радыгина, В. П. Третьяка, А. А. Турчака, Э. А. Уткина, И. А. Храбровой. Эти и другие авторы рассматривают различные аспекты создания и организации эффективного функционирования интегрированных структур.

Однако многие исследования проблемы характеризуется некоторой фрагментарностью и противоречивостью исходных позиций, недооценкой отечественного и зарубежного опыта. В условиях непрерывного развития рыночных отношений и изменений в мировой экономике необходимо более расширенно изучать проблемы повышения эффективности глобального использования ресурсов с помощью построения оптимальных отношений между участниками рынка и создания оптимально организованных интегрированных структур.

Как может происходить процесс трансформации компании при интеграции и изменении ее функций на промышленном рынке? В рамках компании интеграция может быть осуществлена двумя путями. Первый путь интеграции – это объединение активов предприятия за счет внутренних источников. Развитие и модернизация текущих производств или создание дополнительных, т. е. включение в процесс новых этапов изготовления необходимых материалов, работ или услуг, которые ранее приобретались у независимых компаний, получило название естественной интеграции. В данном случае сохраняется существующая организация производства и существующая система контроля



над собственностью и руководством подразделений. При этом расширяется сфера внутри компанийских отношений в зоне расширения производства.

Второй путь интеграции – классический, предполагает расширение бизнеса на рынке компаний. Увеличение числа стадий производства, подконтрольных главной компании, осуществляется за счет приобретения активов других компаний. Компания-покупатель приобретает побочные виды бизнеса, которыми занималась приобретаемая компания. Поэтому вопрос эффективного расходования ресурсов не нивелируется, а, напротив, становится еще более актуальным, так как нужно решать проблему с рациональным использованием сопутствующих активов. Кроме того, компании-покупателю предстоит задача по адаптации управленческого персонала приобретенной компании. Как видно, в данном случае меняются фокусы, организация производства, контроля над собственностью и контроля над управлением ранее независимых подразделений, расширяется сфера внутри компанийских взаимоотношений.

В первом варианте при естественной интеграции расширение холдинга происходит за счет укрупнения компании, но при сохранении всех заинтересованных участников рынка. В данном случае сфера внутри компанийских отношений увеличивается за счет расширения пределов влияния компании.

Во втором процессы интеграции осуществляются за счет снижения количества участников промышленного рынка. Поэтому при слиянии или поглощении компаний интеграционные процессы значительно отличаются от естественной интеграции. Рассмотрим второй вариант прохождения интеграции как инструмент, зависящий от воли хозяйствующих субъектов. Покупка компании – это приобретение активов предприятия как самостоятельной компании. Сделка влечет за собой, изменение собственника и установление контроля над активами. Однако на данном этапе интеграционный процесс еще не завершен. Второй этап – организация эффективного использования приобретенных активов, т. е. выстраивание процесса таким образом, чтобы

активы двух компаний представляли собой единый комплексный механизм, который будет способствовать достижению стратегических целей компании. Третий этап – установление эффективного контроля над руководством департаментов интегрированных компаний. Глобализация компании за счет приобретений и слияния меняет ее положение и силу влияния на рыночном пространстве путем расширения внутри компанейский отношений как в рамках слияния ранее независимых компаний, так и за рамками. Таким образом, интеграция, происходящая в ходе приобретения или слияния компаний, подразумевает внедрение полного контроля над собственностью и руководство полученными активами.

Какими критериями руководствуются компании при формировании вертикально-интегрированных структур? Основными критериями для компаний являются, первое, как правило, производственно-технологическая целесообразность их создания, обеспечивающая разумный объем производства, для покрытия спроса на экономическом рынке в данной отрасли. Второе – повышение конкурентного преимущества компании на рынках в данной отрасли. В целом в состав вертикально-интегрированных структур могут быть включены отраслевые машиностроительные предприятия, производящие оборудование для данной промышленности, научно-исследовательские организации, а также другие компании, от производства которых зависит в данном случае швейная компания.

В современной мировой практике вертикально-интегрированная структура – это управляющая компания с сетью дочерних обществ, филиалов, представительств и прочих хозяйственных образований, имеющих различный юридический статус и разную степень оперативно-хозяйственной самостоятельности, но являющихся взаимозависимыми. Поэтому принципиальное значение имеют формы и методы управления данной структурой.

Исследуя опыт создания вертикально-интегрированных структур в легкой промышленности в развитых европейских государствах как существенные предпосылки вертикальной интеграции, можно выделить следующие:

- 1) стремление предприятий к контролю над потребительскими рынками;
- 2) стремление создать эффективно управляемую компанию, так как возникает необходимость в оптимальном управлении природными, технологическими и экономическими факторами;
- 3) стремление использования возможности экономии на эффекте масштаба. Объединение финансовых ресурсов и производства, общая инфраструктура, гибкость в управлении ресурсами (финансовыми, производственными, сырьевыми и продуктами) дает возможность уменьшения удельных расходов в производстве, а также возможность оптимизации в реализации продукции, увеличения доходности;
- 4) контроль над сырьевыми и трудовыми ресурсами в пределах вертикально-интегрированной структуры;
- 5) возможность выхода на международные рынки.

Данные предпосылки интеграционного процесса не являются абсолютными категориями. Эти предпосылки указывают на стремление компаний к глобализации и рассматривать их можно только в перспективе. Плановость, глобализация производственных и финансовых ресурсов, управление данными ресурсами, стремление к монополизации совсем не снижают конкурентную борьбу, а только служат преимуществом.

Глобальные компании-корпорации конкурируют между собой и субъектами малого бизнеса. Особо стоит сказать, что желание корпораций к управлению и контролю над всеми этапами производственного и сбытового процесса может привести к дублированию данных процессов и функций. А это ведет к увеличению затрат. То есть экономия в расходах, с одной стороны, возможна внутри вертикально-интегрированных корпораций, с другой стороны – может привести к повышенным издержкам на уровне общих административных департаментов.

Складывающиеся рыночные отношения в экономическом пространстве Российской Федерации подталкивают компании отойти от традиционно-сложившегося стиля управления производственными процессами, показывают неотвратимость и экономическую целесообразность смены системы от традиционного руководства предприятием к менеджменту и маркетингу, базирующегося на инновационных системах оптимальных алгоритмов принятия управленческих решений, эффективно реагирующих на изменяющиеся рыночные условия.

Для эффективного функционирования российской легкой промышленности одним из ключевых моментов являются взаимозаинтересованность и объединение усилий компаний, начиная с создания сырьевых ресурсов (выращивание льна, его переработки, производства ткани), производства готовых изделий (швейное производство) и сбыта готовой продукции в целях оптимального сокращения расходов производства с использованием новейших разработок и технологий. Одним из инструментов создания и поддержания такого симбиоза может быть объединение компаний в вертикально-интегрированные структуры в различных юридических формах, причем, не, только в рамках легкой промышленности, но и с привлечением их компаний химической, транспортной и других отраслей.

Под вертикальной интеграцией понимают объединение на финансово-экономической основе различных технологически взаимосвязанных производств. Интеграция компаний дает возможность упрочить производственно-экономические взаимосвязи, дать дополнительные стимулы для реализации максимального финального результата, объединить и направить ресурсы в более эффективное русло, пользоваться более оптимальной системой взаиморасчетов, в том числе с помощью трансфертного ценообразования, увеличить конкурентоспособное преимущество отечественных компаний на международном рынке, а также более эффективно управлять ресурсам производственной и социальной инфраструктуры.

Интеграция и комбинирование в легкой промышленности дают возможность развития специализации производств. Наряду с малыми предприятиями могут появляться большие специализированные предприятия. Оба вида специализированных предприятий, являясь отдельными хозяйствующими субъектами, могут вливаться в вертикально- или горизонтально-интегрированные структуры. В текстильной и швейной отраслях в текущих рыночных условиях распространяется фрагментарное комбинирование компаний их разных отраслей. Возможными примерами такой интеграции, в рамках проводимого исследования, являются объединения:

- 1) текстильная промышленность – оптовая и розничная торговля натуральными и синтетическими материалами;
- 2) швейная, обувная, галантерейная промышленность – оптовая и розничная торговля готовыми изделиями.

Специализация и частичное консолидация – это наиболее эффективный способ объединения при производстве сырья, синтетических и натуральных материалов.

Развитие интеграционного процесса в легкой промышленности, как правило, происходит по следующим направлениям:

- создание новых производств и каналов реализации с помощью прямых инвестиций;
- покупка активов уже действующих предприятий (слияние, поглощение и т. д.);
- ведение совместной деятельности или создание совместных предприятий.

В рамках этих направлений на сегодняшний день существуют интегрированные холдинги двух абсолютно разных типов. Первый тип – это предприятия, интегрированные по финансовому критерию – компании, не ведущие производственную деятельность, но управляющие подчиненными им предприятиями. Второй тип – это интегрированные предприятия,

осуществляющие производственную, растениеводческую и животноводческую деятельность, переработку сырьевого ресурса, а также реализацию готовых товаров через каналы сбыта.

В целом в легкой промышленности, как правило, в результате вертикальной и горизонтальной интеграции присутствует не простое сплетение различных экономических и политических интересов. Вертикальная интеграция, включающая в себя систему финансового регулирования и совместной собственности, имеет многоступенчатый характер, соответствующий текущим экономическим реалиям.

В мировой экономике легкой промышленности многие интернациональные корпорации включают в себя последовательные звенья технологической цепочки – от поля со льном до магазина товаров народного потребления. Обычно они включают в себя зависимые предприятия, имеющие статус национальных, в случае локации в других государствах, а также, как правило, юридической формой таких интернациональных компаний является акционерное общество. Зависимые компании имеют большую степень свободы в принятии тактических и операционных решений, у них свой административный аппарат. Штаб-квартира или головное предприятие следит за общей стратегией и ее реализацией зависимыми компаниями, что ведет к максимизации доходности всего холдинга в целом.

Распределение функций головной организации и зависимых предприятий и филиалов подразумевает, что головная организация определяет стратегию и контролирует ее исполнение, а в функции зависимых компаний входят тактическая и операционная реализация этой стратегии.

В данном процессе все участвующие предприятия внедряют новейшие схемы управления отношениями со своими сопутствующими подразделениями, с покупателями, партнерами по бизнесу и государственными органами. При этом базовыми принципами, закладываемыми в схему работы, являются:

- принципы преобладания общекомпанейской цели над индивидуальными целями участвующих компаний;
- принципы оптимальной централизации и распределения полномочий среди участников, руководящих производственными этапами и процессами сбыта;
- принцип единой координации финансовыми ресурсами;
- принцип построения финансового контроля над деятельностью зависимых компаний.

Такой подход позволяет более оперативно и качественно ориентироваться на спрос и желания потребителей, запросы конкретных покупателей и внедрение новых и реорганизацию существующих производств определенных типов продуктов, которые будут пользоваться спросом и могут дать максимальную доходность, повышать эффективность путем оптимизации затрат на производстве, обеспечивать хозяйственную самостоятельность и, как следствие, свободу принятия решений тем подразделениям, которые ответственны за достижение финальных целей. В качестве доказательства рассмотрим графические примеры экономических взаимоотношений (рис. 3). На данном рисунке показано что, компании взаимодействуют как между собой, так и с рынками ресурсов, потребительским рынком. При нарушении каждой взаимосвязи – стрелки или некачественной работе каждой из компаний, задействованной в процессе, конечный продукт может или не появиться вообще, или появиться не качественным. То есть ресурсы, вложенные в производство данного продукта, будут потеряны безвозвратно. Что может помочь снизить данный риск? Ответ – контроль над всеми составляющими данного процесса.

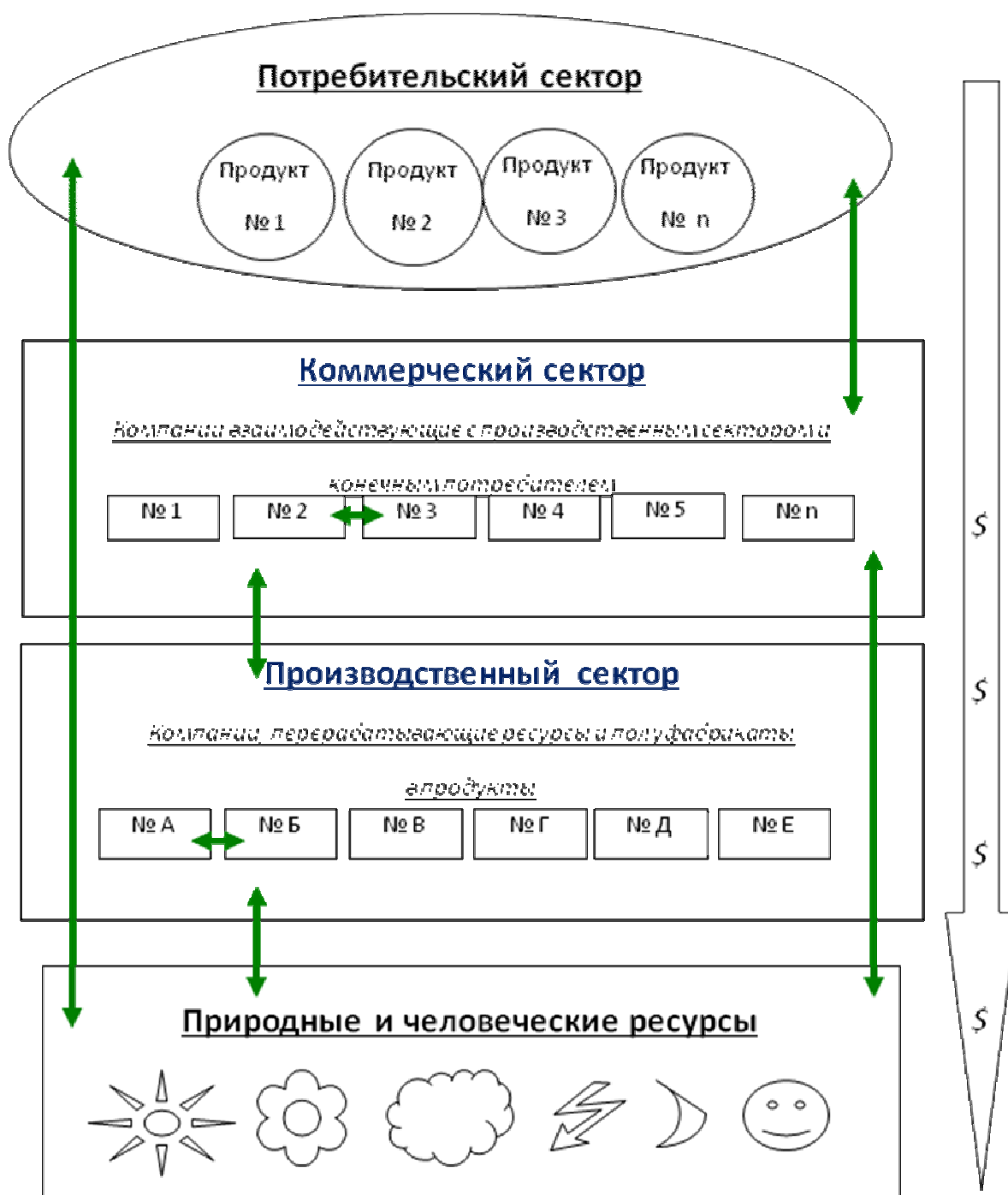


Рисунок 4 – Организации процесса от использования природных ресурсов до создания конечного продукта



Однако контролировать рынок ресурсов и потребительский рынок стоит очень дорого. Оптимальное решение – контролировать компании, участвующие в процессе производства конечного продукта. А это ни что, иное, как вертикальная интеграция.

Таким образом, вертикальная интеграция в принципе способна усилить конкурентное преимущество участвующих предприятий, поднять эффективность ее процессов и способствовать максимизации доходности за счет оптимизации издержек.

В современных условиях основной тенденцией в управлении вертикально-интегрированными структурами является внедрение как традиционных, линейно-функциональных систем управления, так и новейших систем, использующих инновационные технологии и предвосхищающие реорганизацию системы управления от централизации к децентрализации организационных структур руководства компаниями. К основным характеристикам этого процесса относятся:

- организация подразделений компаний по видам выпускаемой продукции;
- включение в зону ответственности руководителей высшего звена организации производственно-хозяйственных процессов подчиненных подразделений или компаний;
- подчинение исполнительных департаментов головной компании.

Децентрализация организационной структуры управления компаниями базируется на разделении стратегического уровня и тактического производственно-хозяйственного уровня. Таким образом, руководящие органы управления подразделениями или компаниями наделяются широкими полномочиями, и в зону их ответственности входят результаты производственно-хозяйственной деятельности, которые обеспечивают конкурентоспособность продуктов предприятий и другие ключевые показатели. Для топ-менеджмента обеспечиваются условия заниматься установлением

долгосрочных планов, долгосрочным прогнозированием, разработкой долгосрочных внешних контактов, что позволяет компании за счет более качественного планирования деятельности получать конкурентное преимущество на рынке.

В настоящее время существует несколько наиболее распространенных типов интегрированных производственных структур, формирующихся в рыночной экономике. Один из подходов к их классификации связан с показателями уровня технологической специализации (SR) и степени связи между освоенными фирмами технологиями и производимой ими продукцией (RR) (табл. 7).

**Таблица 7 – Классификация интегрированных производственных структур\***

<b>Виды интегрированных структур</b>	<b>Показатели</b>
Узкоспециализированные интегрированные производственные структуры	SR > 95%
Интегрированные производственные структуры с (продуктовой линией) доминирующим продуктом	95% > SR > 70%
Диверсифицированные интегрированные производственные структуры связанного типа	SR < 70%, RR > 70%
Диверсифицированные интегрированные (конгломераты) производственные структуры	SR < 70%, RR < 70%

\* Составлено по: Янковский А. Диверсификация предпринимательской деятельности – необходимые условия успеха. – М. : Маркетинг, 1997.

Таким образом, интегрированные производственные структуры можно условно разделить на узкоспециализированные, которые включают фирмы с доминирующим продуктом (продуктовой линией), и диверсифицированные, связанного и несвязанного типа.

При этом наибольший интерес представляют крупные узкоспециализированные ИПС, в структуру которых интегрированы последовательные стадии технологического цикла, а также нередко процессы

распределения продукции, включая ее транспортировку и сбыт, типичные для отраслей сырьевого комплекса и некоторых отраслей машиностроения и пищевой промышленности.

*Выводы:* в первой главе мы проанализировали текущее экономическое состояние легкой промышленности, пути повышения конкурентоспособности предприятий, определили, что развитие интегрированных структур – это объективный экономический процесс, во-первых, обеспечивающий эффективное общественное разделение труда с привязкой к географическому расположению ресурсов, во-вторых, обеспечивающий взаимодействие между узкоспециализированными отраслями производства, в-третьих, обеспечивающий оптимальное использование ограниченных природных и человеческих ресурсов.

## **Глава 2. ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

### **2.1. Трансфертное ценообразование – важнейший экономический инструмент эффективности вертикально-интегрированной структуры**

Система трансфертного ценообразования – это один из основных инструментов, позволяющих построить эффективный бизнес-процесс компании. Данная система позволяет разделить деятельность компании на центры ответственности и определить эффективность каждого.

На сегодняшний день учеными экономистами разработано несколько моделей трансфертного ценообразования. В 1956 г. Дж. Хиршлейфер проанализировал двух продуктовую компанию, которая не зависела от спроса и технологии. Дж. Хиршлейфер определял задачу как нахождение оптимальной внутренней трансфертной цены при максимальном производстве. Данный подход и оценка задачи обозначали поиск таких методов решения, которые предусмотрены классическими методами оптимизации процессов и оценки бизнеса, необходимо было определить уровень цены на базе предельных затрат действующего хозяйственного субъекта в системе интеграции. Здесь следует отметить риски данного подхода, связанные с управлением подразделениями компании, не обладающими статусом автономности и конфликтом интересов разных функциональных менеджеров, в результате которого возможны ситуации получения недостоверной информации об издержках данной функции, а также не- достаточная оценка риска неопределенности и приоритета оптимизации для компании в целом

Однако данная модель была популярной среди ведущих экономистов, которые работали над ее развитием: Дж. Р. Гоулд в 1964 г., Х. Энцер в 1975 г., Н. Канодиа в 1979 г. Основной фокус работы над подходом базировался на оценке, определении и оптимизации уровня предельных издержек, нахождении правильного алгоритма их расчета с целью увеличения маржинальности

фирмы, ее прибыльности. Тот факт, что автономность и неориентированность в полной мере на данную цель подразделений компаний в полной мере не учитывались и делали модель уязвимой, не предлагающей универсального решения проблемы трансфертного ценообразования.

На помощь экономистам пришли методы линейного и целевого программирования, с их помощью экономические модели стали учитывать влияние внешних факторов на систему ценообразования, фиксировали определенные взаимосвязи внутри компании и ее подразделений, включая их зависимость, друг от друга, давали понимание о существующих ограничениях в системах (внешних и внутренних) (Baumol, Fabian, 1964). Исследования рассматривали два основных направления: первое – изучение и анализ рыночной среды, условий конкуренции, ее несовершенства, наличие доступности к тем или иным внешним важным ресурсам для занятия лидирующей позиции на рынке, взаимосвязь с другими участниками рынка, включая регулирующие органы, второе – оценка внутренних ресурсов компании, уровень систем и процессов, нацеленных на оптимальное распределение данных активов в условиях постоянно действующих ограничений, оценка мотивации менеджмента на задачу раскрытия всей необходимой для принятия решений информации, анализ их поведенческой модели в компании, поиск решений для побуждения руководителей подразделений работать в данном направлении.

Перейдем к детализации обозначенных подходов.

*Бухгалтерский метод определения трансфертных цен.* Суть подхода заключается в том, что цена определяется на базе внутренней информации компании, рассматриваются доход продающего подразделения и расходы (издержки) получающего, в итоге получается определенный алгоритм расчета трансфертной цены со стандартным статусом. Такой метод можно назвать «единая универсальная формула» расчета.

Однако в вертикально-интегрированной компании (холдинге) взаимосвязь «продающий – получающий» носит комплексный характер. Так, в готовый

продукт (товар, услугу) могут вносить вклад (издержки) несколько различных подразделений. При этом данные расходы могут быть как прямыми (их можно точно идентифицировать), так и косвенными, и главная задача в этой связи – определить метод распределения на конечный продукт (доход компании) расходов ее подразделений и стоимостную оценку этого продукта (дохода компании через определение цены продукта). Дополнительно ряд факторов влияет на методику определения трансфертной цены, например, существует ли рынок полуфабрикатов, есть ли у подразделений-вкладчиков в общий продукт конкуренты на рынке и т. д. Другим вопросом является обоснованность трансфертной цены на базе внутренней информации. Такой подход не всегда учитывает сложившуюся рыночную ситуацию на аналогичный продукт, и правомерен будет вопрос об ее адекватности в сравнении с ценами других участников рынка. Это справедливо для ситуаций сравнения именно с аналогичными продуктами (товарами, услугами). Еще одним недостатком данного подхода можно назвать отсутствие оценки эффективности внутренних систем, в том числе по управлению бизнесом, что напрямую влияет на уровень затрат, показатель эффективного использования ресурсов компании, другими словами это те факторы, которые могут влиять на величину затрат и дохода компании (как в сторону увеличения, так и уменьшения). Следовательно, является ли текущий уровень издержек нормальным (оптимальным) для данной индустрии данный метод не учитывает, он базируется на фактических данных по доходам и расходам, что не всегда отражает целевое значение в смысле эффективности бизнеса в целом, включая трансфертное ценообразование как один из инструментов управления финансовым результатом.

Этот метод относится к категории традиционных неоклассических подходов, где главная цель – максимизация прибыли в рамках компании путем снижения издержек и роста доходов, оценка эффективности и уровня прибыльности осуществляется при помощи «универсальной формулы». Внешняя среда (конкуренты, другие участники рынка) не учитываются, их поведение принимается как совершенное, нет оценки внешних рисков.

Внутренняя эффективность также не подвергается детальной оценке. Трансфертные цены определяются на базе фактически сложившейся внутренней ситуации и информации.

Существующие ограничения традиционного метода привели к появлению логического подхода к трансфертному ценообразованию. Так, Дж. Хиршлейфер в 1964 г. в работе «Внутреннее ценообразование и децентрализованные решения» утверждал, что трансфертные цены не были введены в бизнес-процессы сами по себе как инновация, а явились результатом процессов децентрализации. Последняя приводит к необходимости определения результатов по отношению к затраченным ресурсам разного типа. Важно отметить, что внутри компаний механизм определения цены несет в себе много полезного и функционального, это – отправная точка и определенный инструмент для базовых оценочных данных, при помощи которого можно проводить дальнейший анализ, учитывая внешние и внутренние нефинансовые данные. Эта оценка так же позволяет определить структуру распределения ресурсов компании, проанализировать пути их более оптимального использования, сравнить с другими действующими конкурентами в данной индустрии. Что касается самой задачи установления трансфертных цен, то она не всегда напрямую совпадает с целями оптимизации процессов фирмы, поэтому существуют альтернативные подходы в этом направлении.

*Бихевиористский подход.* Основатели метода – Р. Куэрт и Дж. Марч (1963). Ученые рассматривали компанию не только как средства для максимизации прибыли, но и как некую коалицию, участники которой могут иметь различные цели, порой находящиеся в состоянии конфликта интересов, а трансфертная цена есть не что иное, как договор, ставший результатом их переговоров по урегулированию разногласий и нахождению балансирующего решения. Такой способ определения трансфертных цен (путем переговоров) нашел своих сторонников – Фрегмен (1970), Д. Ватсон и Дж. Блаумер (1975) – и экономистов, не поддерживающих данное утверждение – Фергюсон (1981), Драке (1964).

Сторонники обозначали, что переговорные трансфертные цены активно мотивируют менеджмент компании. Более того, исследования Р. Акельсберга и Ж. Юкла в 1979 г. подтвердили позитивный эффект, получаемый в процессе переговоров о трансфертных ценах на интеграционные процессы компании и поведенческих характеристиках менеджеров фирмы, которые в большей степени стали ориентироваться на решение проблем, а не модели агрессивного взаимодействия.

Что касается организационного подхода и его исследования, то интересны две модели – Р. Экклеса (1985) и Б. Спайсера (1988).

Р. Экклес представил свою модель в виде теории «аналитической плоскости менеджеров».

Он исследовал 13 американских компаний. Его анализ проходил в плоскостях стратегий вертикальной интеграции и диверсификации. Первая стратегия описывала процессы независимости подразделений: бизнес-единицы, вторая говорила о степени сегментации рынка продукта. Это два различных параметра, которые одновременно взаимосвязаны и позволяют работать в направлении формирования модели определения трансфертных цен.

Р. Экклес определили четыре категории компаний:

- 1) коллективные (низкая интеграция и диверсификация);
- 2) конкурирующие (низкая интеграция, высокая диверсификация);
- 3) кооперативные (высокая интеграция, низкая диверсификация);
- 4) автономные (высокая интеграция, высокая диверсификация).

Каждой категории был присвоен свой метод расчета трансфертных цен. Политика трансфертного ценообразования, по Экклесу, представлена в табл. 8.

Выводы Экклеса говорят о том, что метод трансфертного ценообразования зависит от стратегии компании в части вертикальной интеграции и диверсификации. Так, стратегию вертикальной интеграции нельзя реализовать без внутренних операций и трансакций.

У модели ученого есть ограничения, одно – отсутствие в подходе экономических и бухгалтерских оценок.



Таблица 8 – Аналитическая плоскость менеджеров (по Экклесу)\*

Вертикальная интеграция	Диверсификация	
	Низкая	Высокая
Высокая	Полные издержки	Издержки, рассчитанные на основе рыночных цен
Низкая	Нет трансфертного ценообразования	Автономия обмена по рыночным ценам

\* Составлено по: Eccles R. G. The Transfer Pricing Problem: a Theory for Practice. – Lexington, 2001. – P. 119.

Эти дисциплины дают свой вклад в фактические процессы, их необходимо учитывать. Второе – размыто определение категории фирмы и позиционирования менеджмента в ней.

*Модель Снайзера.* Экономист разработал организационную схему процесса образования трансфертных цен. Он использовал исследования Экклеса, ряда других работ по экономике организации (Swieringa, Waterhouse (1982), Williamson (1979). Его модель включает стратегические, организационные, трансакционные и бихевиористские составляющие.

Он более подробно изучил ситуационную специфичность внутренней трансакции, классифицировал изготавливаемый компанией продукт на два вида: идиосинкразический (на базе требований потребителя) и стандартный. В современной экономике это трактуется как массовый продукт (универсальный) и уникальный (под клиента), последний имеет более сложный цикл изготовления и более высокие издержки производства и обращения. Следовательно, в модели учтены сложность капитальных вложений (инвестиций) и комплексность используемых технологий. Другими словами, была проведена индустриальная оценка бизнеса (включая трансакционные издержки и расходы на внешние закупки, в том числе полуфабрикатов) для определения более корректного метода формирования трансфертных цен (табл. 9).

Такой подход Спайсера нуждается в дополнительных эмпирических исследованиях. В своей модели ученый не учитывал фактов автономности подразделений компании.

**Таблица 9 – Системы трансфертного ценообразования\***

Торговля между подразделениями	Степень трансакционной специфичности инвестиций		
	Высокая изменчивость	Нейтральная в соответствии с требованиями потребителей	Низкая стандартная
Стабильная	Производственные издержки	----	----
Изменяется раз в год	----	Производственные издержки и переговоры	----
Изменяется раз в месяц	----	----	Рыночная цена
<b>ВЫВОДЫ</b>	Нет эффективной конкуренции: уникальные свойства	Дифференциация в краткосрочном периоде	Конкурентный внешний рынок

\* Составлено по: Spicer В. Н. Towards an Organizational Theory of the Transfer Pricing Process // Accounting, Organization and Society. – 1988. – P. 124.

Американские ученые Р. Антони и Дж. Дороден, авторы фундаментальных работ в области управления и бизнеса, определяют следующие цели трансфертного ценообразования:

1) мотивация менеджеров подразделений компании к принятию максимально эффективных решений по средствам предоставления и обработки информации для их обоснованности. Такой процесс становится возможным только при условии, что менеджеры мотивированы увеличить прибыль подотчетного им подразделения, что также приводит к увеличению прибыли всего предприятия в целом;

2) решения о размере трансфертных цен, которые должны отображать прибыльность каждого подразделения предприятия и являть собой

обоснованный критерий измерения эффективности деятельности подразделения предприятия, потому что в процессе передачи продукта (товара, услуги) между подразделениями доходы одного подразделения трансформируются в расходы другого;

3) данная система не должна разрушать автономность подразделений предприятия. Нельзя вменять менеджерам дополнительную зону ответственности в случае, когда цены устанавливаются централизованно и не участвуют в принятии решения по вопросу трансфертного ценообразования.

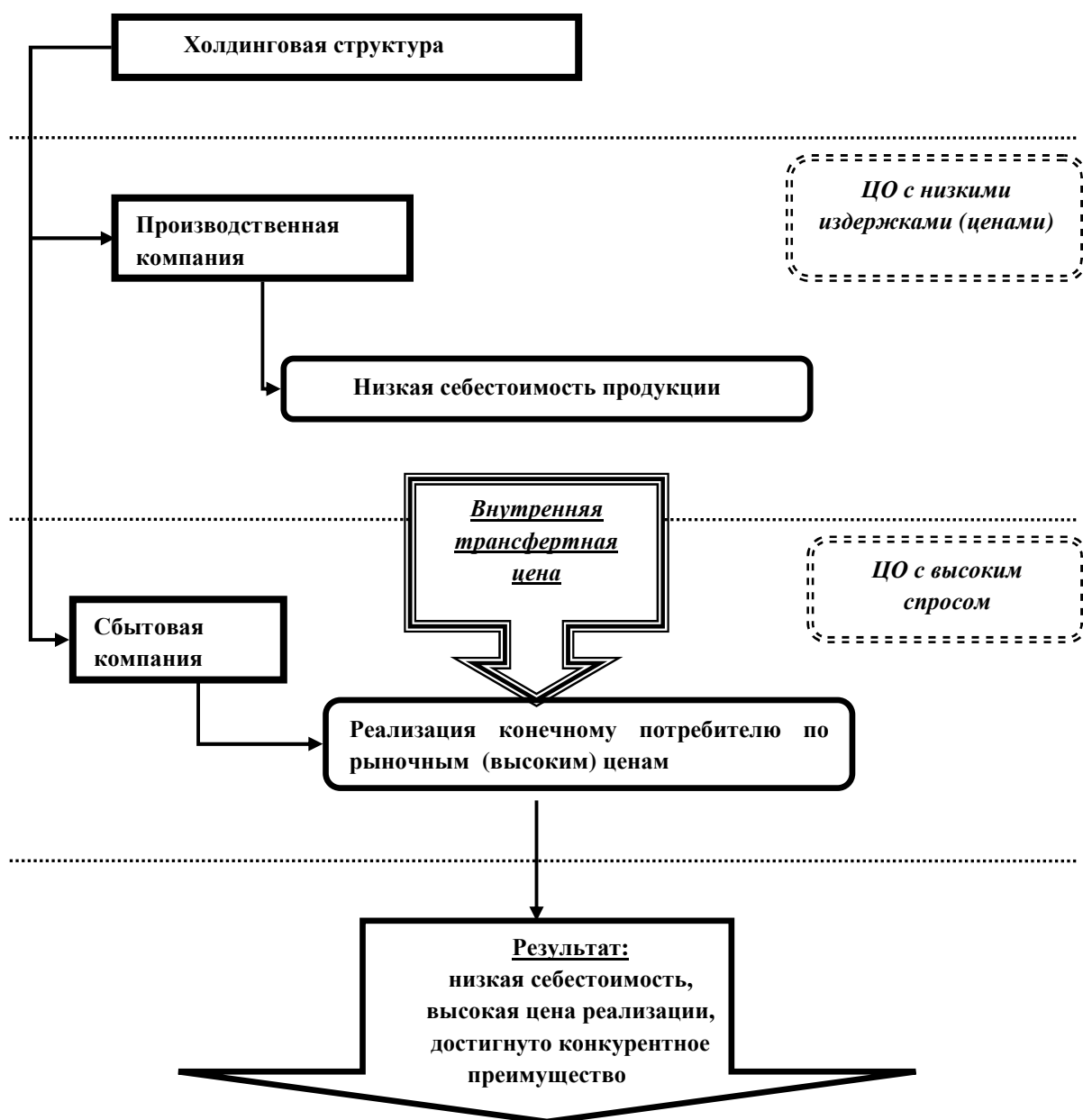
Так, производственная компания – подразделение вертикально-интегрированной структуры, которое может продавать товары, работы, услуги в регионе с низкими издержками, сбытовой компании внутри данного холдинга, расположенной в регионе, где существует высокий спрос на данную продукцию, по внутренним трансфертным (низким) ценам. Сбытовая компания осуществляет реализацию продукта конечным потребителям по рыночным ценам, которые могут быть значительно более высокими. В итоге холдинг достигает конкурентное преимущество путем создания более низкой стоимости, генерируя более высокую прибыль. Цепочка создания стоимости продукта направлена на конкретные подразделения – бизнес-единицы вертикально-интегрированной структуры, которые ориентированы на достижение и поддержание конкурентного преимущества всей вертикально-интегрированной структуры. Такой подход дает возможность оценить эффективность использования ограниченных ресурсов.

Связующей цепочкой в такой системе с вертикально-интегрированной структурой выступают трансфертные цены, что позволяет более прозрачно и эффективно выстраивать взаимоотношения в рамках функциональных подразделений вертикально-интегрированного холдинга.

Рассмотрим экономический механизм взаимодействия бизнес-единиц или подразделений внутри холдинга. Выше было показано, что холдинговая организационная структура позволяет анализировать прибыль по каждому центру ответственности (ЦО) или структурной бизнес-единице, что в свою

очередь сказывается на прозрачности и эффективности функционирования всей компании в целом.

Как следствие этого анализа, компания понимает, каким образом она может разместить и управлять своими центрами ответственности (рис. 5).



**Рисунок 5 – Распределения затрат в холдинговой структуре и процесс возникновения трансфертной цены**

Из рис. 5 мы видим следующие основные способы формирования трансфертных цен:

1. По текущей рыночной цене. Этот способ основан на текущей рыночной ситуации по аналогичным товарам (полуфабрикатам), базирующейся на корреляции спроса и предложения по данному рыночному сегменту. Таким образом, цена товара (полуфабриката), передаваемого от одного подразделения компании другому, оценивается по данным рынка и отражает вклад подразделения-производителя (поставщика) в общий финансовый результат предприятия. Отметим, что данные рыночные цены уменьшаются на затраты по продвижению и продаже продукции. Метод учитывает реальную рыночную ситуацию и не оказывает влияния на уровень цены по фактору эффективности менеджмента компании.

2. Метод предельных издержек, используемый в случае отсутствия информации по рыночным ценам на аналогичные товары (полуфабрикаты). Наиболее распространенная ситуация использования метода – отсутствие данного рынка промежуточных продуктов или его несовершенство. Метод обладает рядом сложностей и ограничений: нет надежных источников о рыночных ценах на товар, сложно достоверно определить предельный уровень выручки подразделения-покупателя ( $i + 1$ ) и издержек подразделения-продавца ( $MR_i + 1 = MC_i$ ) и их корреляцию (равенство). В такой ситуации трудно управлять маржинальностью продуктового портфеля компании, так как неполная информация о доходах и расходах может неправильно мотивировать менеджмент, ориентироваться на объем выпуска продукции, который не дает максимальную прибыль. В условиях недостоверных оценок это может привести к ухудшению итогового финансового результата (некорректная информация по центрам прибыли).

3. Метод издержек производства, который используется для ситуаций отсутствия рыночных цен (аналогичные предыдущему методу основания применения).

Метод включает в себя расчет:

– полных затрат;

- нормативных затрат;
- переменных затрат.

Преимуществами подхода являются простота учета издержек, прозрачность учета и отчетности между подразделениями компании, достаточно точное определение вкладов подразделений в итоговый финансовый результат компании.

К ограничениям данного метода относятся:

1) учет постоянных затрат в составе расходов, которые не зависят напрямую от производства того или иного продукта. Это искажает оценку чистой эффективности подразделений, занятых в циклах создания ряда продуктовых решений;

2) наличие в расчете постоянных затрат, также затрудняет использовать его для оценки необходимости расширения производственных мощностей и осуществления капитальных инвестиций;

3) подразделение-продавец (производитель) не мотивировано на повышение своей эффективности и снижение затрат, цена передачи покрывает его издержки полностью, включая заложенную прибыль;

4) покупатель (принимающая сторона) в силу п. 4 может быть заинтересован в снижении объемов получаемой продукции по сравнению с потребностью в данном продукте по компании в целом.

4. По договорным ценам. Трансфертная цена определяется по результатам переговоров и заключению контракта (договора) между подразделениями компании (холдинга). Источником информации для сторон переговоров являются расчеты себестоимости (с использованием различных методов), оценка маржинальных, полных расходов, рыночные котировки цен на аналогичные товары (полуфабрикаты). Подход используется в ряде случаев, например, когда компания оперирует несколькими рыночными ценами или есть различные условия реализации продукции.

Подводя итоги, можно утверждать, что трансфертные цены не являются внутренним расчётным инструментом компании, не коррелирующим с правовой средой деятельности этого хозяйствующего субъекта. Напротив, они могут быть одним из механизмов управления внутренними финансовыми потоками и эффективностью использования ресурсов предприятия. Поэтому суть и содержание метода трансфертного ценообразования важны для финансового менеджмента компании.

Согласно исследованиям западных компаний наиболее распространёнными в практике являются методы издержек и рыночных цен. В целом можно сказать, что в мировой практике используются все четыре описанных подхода: по текущей рыночной цене, метод предельных издержек, метод издержек производства, по договорным ценам.

Выбор способа ценообразования служит источником для поиска резервов оптимизации затрат компании и увеличения эффективности ее бизнес-процессов. На базе этих цен выстраиваются взаимоотношения между финансово-независимыми подразделениями одного предприятия вертикально-интегрированной структуры.

Необходимо выяснить, почему процесс определения трансфертной цены составляет основу внутрифирменных отношений?

Во-первых, она показывает, состоится ли внутренняя торговля вообще. В противном случае контрактные отношения будут расторгнуты, а фирма прекратит свою деятельность.

Во-вторых, трансфертная цена определяет объем и частоту поставок товаров (оказания услуг) между бизнес-единицами.

В-третьих, она влияет на доходы и расходы бизнес-единиц, поскольку представляет собой доход продающего подразделения и расход покупающего.

В-четвертых, она позволяет при внедрении соответствующих моделей рассчитать доходы и расходы каждой бизнес-единицы.

В-пятых, при использовании определенных методов (как бухгалтерских, так и математических) трансфертная цена лежит в основе определения финансовых результатов деятельности бизнес-единиц.

В-шестых, служит базой для мотивации подразделений и эффективного управления экономикой всей организации.

В отличие от других внутрифирменных переменных (таких как организационная культура, стиль управления, психологический климат и т. д.), которые также являются необходимым условием эффективного управления, трансфертное ценообразование представляет собой не только необходимое, но и достаточное условие эффективного функционирования фирмы. При отсутствии развитой системы трансфертного ценообразования сама деятельность и существование фирмы в условиях современного высококонкурентного и быстроменяющегося рынка могут потерять всякий смысл.

В своей работе «Природа фирмы» Р. Коуз утверждает, что интернационализация торговли возникает вследствие экономии трансакционных издержек, поскольку множественная рыночная контрактация заменяется более простой и дешевой контрактацией занятости. Примером издержек, которые элиминируются интернационализацией, могут служить издержки переговоров по заключению рыночных контрактов. О. Уильямсон использовал идеи Р. Коуза для построения модели рынков и иерархий, известной как экономика трансакционных издержек.

С точки зрения экономики трансакционных издержек современная организация представляет собой экономику в миниатюре, а рынки и иерархии являются альтернативным вариантом организации экономической деятельности. В зависимости от природы трансакции, экономика трансакционных издержек предлагает либо структуру управления, либо контрактацию. Уильямсон считает, что в случае сложных трансакций иерархии заменяют рынки по причине высоких трансакционных издержек и рисков внешнего обмена. Это особенно справедливо для неоднократно повторяющихся



транзакций идиосинкразических продуктов, которые требуют инвестиций в специфические человеческие и капитальные активы.

Как показывают фактические данные, на базе эмпирических исследований существует взаимосвязь между политикой трансфертного ценообразования (используемыми методами и подходами для определения цен) и спецификой производимого продукта, в том числе в части решения производить или покупать. Различным индустриям и технологиям присущи различные методы трансфертного ценообразования. Особенно характерны такие различия для быстроразвивающихся отраслей, как электроника, связь, информационные системы, инновационные проектные направления. Глобализация бизнес-моделей (международные холдинг) также дает свой вклад в оценку и понятие механизма трансфертного ценообразования. Мировые компании интернационализируют торговлю, производство на всех стадиях распределения и создают организационную структуру высокой степени вертикальной интеграции, в которой механизм трансфертного ценообразования является одним из звеньев эффективного функционирования бизнеса в целом.

## **2.2. Анализ влияния налоговой системы на применение трансфертных цен**

Важным элементом в применении трансфертного ценообразования являются законодательные риски. При создании вертикально-интегрированной структуры следует их внимательно оценивать.

Риск первый – усиленный контроль со стороны государства и вероятность доначисления налогов.

Риск второй – возможность двойного налогообложения в разных государствах.

Рассмотрим, как они возникают.

*Риск первый.* Использование системы трансфертных цен дает возможность снижению налогового бремени предприятия. Соответственно такие возможности государственные органы держат под контролем.

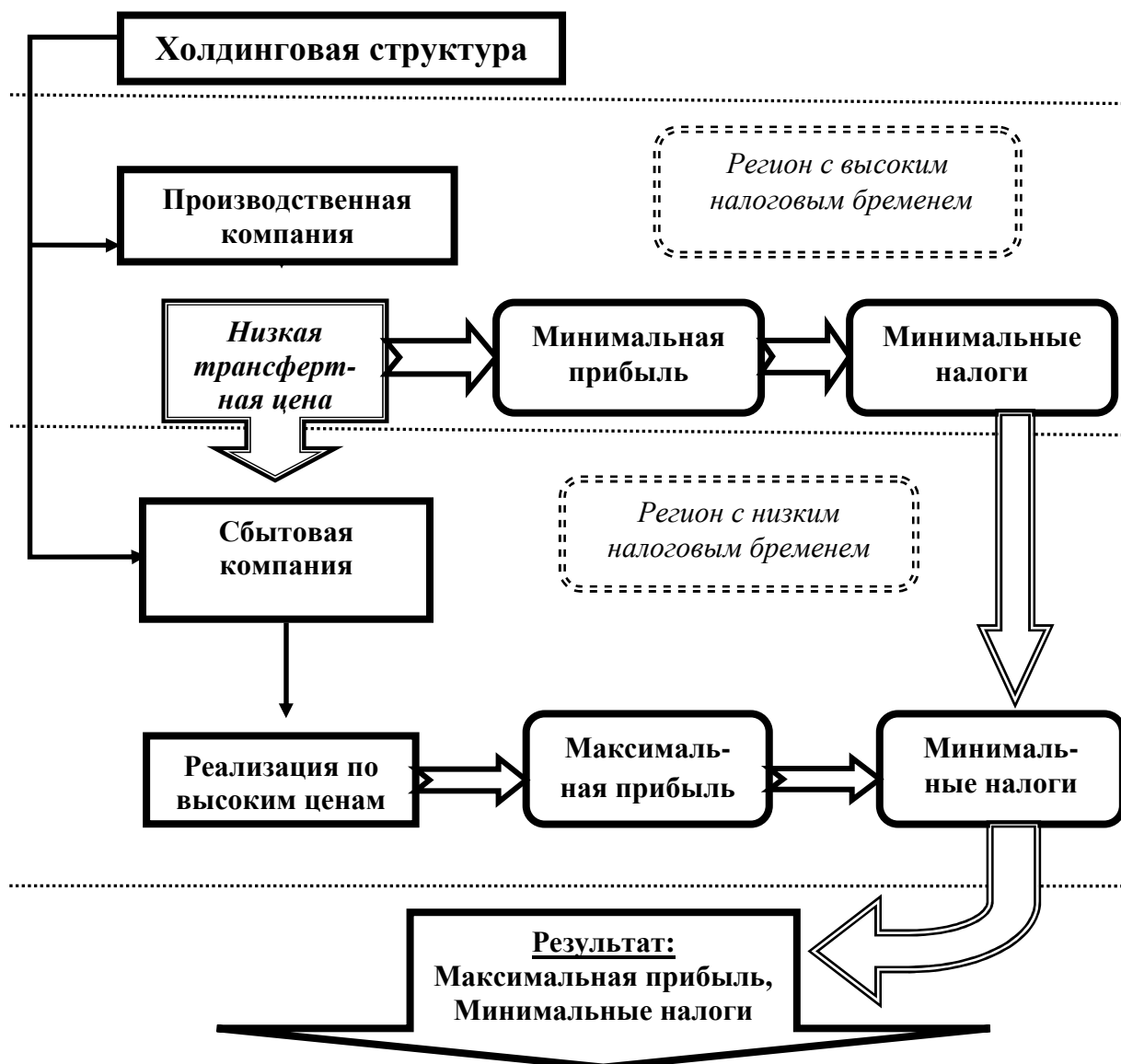
Рассмотрим наш пример на рис. 6 в преломлении к налоговым режимам регионов.

Если сбытовая компания, являющаяся частью холдинговой структуры, имеет те или иные налоговые льготы, суммарная налоговая нагрузка в целом на холдинг будет ниже ввиду того, что большая часть налогооблагаемой прибыли будет аккумулироваться лишь в одной из компаний холдинга.

Отметим несколько основных методов снижения налогового бремени компаний, применяющих трансфертные цены для отражения операций между связанными или контролируруемыми лицами:

- регистрация компании, в которой аккумулирован основной объем прибыли, в юрисдикции с пониженным налогообложением (см. пример выше);
  - отражение основного объема прибыли в тех компаниях, где зафиксированы убытки на основании данных налогового учета;
  - применение схемы фирм-однодневок в качестве тех компаний, где происходит концентрация основного объема прибыли;
  - невыплата налогов по факту незаконной ликвидации той организации, где фиксируется большая часть налогооблагаемой прибыли.
- В основе данных методов находится механизм, позволяющий применять цены, отличающиеся от цен, которые были бы использованы при реализации той же продукции на рынке с рыночными механизмами, не позволяющими оказывать существенное влияние на финансовые результаты этих операций.
- *Второй риск* появляется, если центры ответственности находятся под юрисдикцией разных стран.
- При контроле за сделками внешнеэкономической деятельности в части трансфертного ценообразования применяются как нормы российского законодательства, так и нормативы, которые отражены в международных

налоговых конвенциях и соглашениях при участии Российской Федерации. Эти нормы носят дополняющий характер, если согласно статье 7 Налогового кодекса не предусмотрено иное.



**Рисунок 6 – Перераспределение прибыли с целью оптимизации налогообложения**

Если международным договором Российской Федерации, содержащим положения, касающиеся налогообложения и сборов, установлены иные правила и нормы, чем предусмотренные настоящим кодексом и принятыми в соответствии с ним нормативными правовыми актами о налогах и (или) сборах,

то применяются правила и нормы международных договоров Российской Федерации.

Большинство двухсторонних налоговых соглашений между Российской Федерацией и другими государствами содержат ссылки о необходимости коррекции прибыли взаимосвязанных компаний. Так, в статье 9 Конвенции от 15 июня 1993 г. между Правительством Российской Федерации и правительством Королевства Швеции «Об избежании двойного налогообложения в отношении налогов на доходы» предусмотрено доначисление налогов в случаях, когда ассоциированные компании договаривающихся государств используют нерыночные цены:

«1. В случаях, когда <.....> между двумя лицами в их коммерческих и финансовых взаимоотношениях создаются или устанавливаются условия, отличные от тех, которые имели бы место между двумя независимыми предприятиями, тогда любой доход, который был бы зачислен одному из лиц, но из-за наличия этих условий не был ему зачислен, может быть включен в доход этого лица и соответственно обложен налогом.

2. Если в соответствии с положениями пункта 1 доход, который был включен одним Договаривающимся Государством в доход лица, затем включается также другим Договаривающимся Государством в доход другого лица, первое Государство сделает соответствующую корректировку суммы налога, исчисленного первому лицу с такого дохода. При определении такой корректировки будут учитываться другие положения настоящей Конвенции, и компетентные органы Договаривающихся Государств будут при необходимости консультироваться друг с другом».

Аналогичные нормы содержатся в соглашениях об устранении двойного налогообложения между Российской Федерацией и Швейцарией, Хорватией, Великобританией, Германией, Данией, Израилем, Ирландией, Италией, Францией, США и другими государствами. Однако в соглашениях с КНР, Малайзией, Польшей и Японией такие нормы отсутствуют. С Латвией в принципе отсутствует соглашение об избежании двойного налогообложения.

В качестве примера рассмотрим спор, возникший в 2008г. компанией GlaxoSmithKline (GSK) и службой внутренних доходов США, который привел к наиболее существенной в истории данного вопроса коррекции трансфертных цен. В данном случае служба внутренних доходов США и налоговое ведомство Великобритании заняли диаметрально противоположные позиции по вопросу причин успешной реализации препаратов-блокбастеров на территории США. Отсутствие компромиссного решения двух ведомств вызвало двойное налогообложение ответчика на 3,1 млрд долларов.

Чтобы использовать трансфертное ценообразование без опасения признания ее схемой по минимизации и уклонению от уплаты налогов, в законодательстве должны быть прописаны достаточно ясно «правила игры», соблюдение которых устранил ненужные подозрения и, как результат, дополнительные проверки, а также возможность двойного налогообложения.

Существующая до 2012 г. нормативная база позволяла обнаружить компании, применяющие трансфертное ценообразование и различные способы уклонения от налогов, однако эти меры не были эффективными. Причины этого следующие:

1) не все компании, использующие методы трансфертного ценообразования, имеют цель уклонения от налогов. Это может применяться также в целях повышения эффективности бизнеса в рамках существующего законодательства. Однако компании все равно станут подвергаться более тщательному контролю, что будет способствовать дополнительным расходам государства на проведение подобного рода проверок;

2) определенный процент компаний применяют трансфертное ценообразование как способ уклонения от налогов. При соблюдении существующих законодательных норм они могут выпасть из поля налогового контроля;

3) не следует исключать вероятность двойного налогообложения.

Закон от 18 июля 2011 г. № 227-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием

принципов определения цен для целей налогообложения» (далее – Закон № 227-ФЗ) ввел с 1 января 2012 г. новый порядок, регулирующий трансфертное ценообразование для целей налогообложения как в области контролируемых сделок, так и в части правил определения сторон договора взаимозависимыми. С 1 января 2012 г. Налоговый кодекс был дополнен новым разделом V.1 «Взаимозависимые лица. Общие положения о ценах и налогообложении. Налоговый контроль в связи с совершением сделок между взаимозависимыми лицами. Соглашение о ценообразовании», включающим в себя шесть глав.

Однако необходимо заметить, что статьи 20, 40 из этого кодекса не исключаются. Их положения начнут использоваться в части тех сделок, доходные и расходные составляющие по которым в целях исчисления налога на прибыль были признаны до 1 января 2012 г. Иной порядок будет применяться к доходам и расходам, начиная с указанной даты. Наряду с этой датой совершения самой операции значение иметь не будет (п. 5, 6 ст. 4 Закона № 227-ФЗ).

Данное изменение вводит ряд новых понятий и определений. Понятие «контролируемые сделки» в Налоговом кодексе до этого не применялось. Его использование регламентирует Закон № 227-ФЗ. Однако смысл этого определения остался прежним. Под контролируемыми сделками понимаются операции, отпускные цены которых сотрудники налоговых органов могут проверять на соответствие рыночному уровню. К таким операциям будут относиться сделки, соответствующие условиям приведенным ниже.

1. Операции между российскими аффилированными лицами, в том числе сумма операций по реализации товаров (работ, услуг), при участии посредников, не являющихся взаимозависимыми, при том, что последние:

– не осуществляют никаких иных операций, за исключением организации перепродажи одним лицом другому лицу, являющимся аффилированным с этим лицом;

- не имеют рисков и не применяют никаких активов в процессе реализации товаров (работ, услуг).

Такие сделки могут быть взаимозависимыми, если весь объем доходов по ним более:

- 3 млрд рублей за календарный год в 2012 г., 2 млрд. – в 2013 г., 1 млрд рублей в каждом последующем году;

- 100 млн рублей, в том случае если за каждый год начиная с 2014 г., одна из сторон сделки применяет специальный налоговый режим (ЕНВД либо ЕСХН);

- 60 млн рублей за год в том случае, если сторона сделки не является плательщиком налога на прибыль, использует ставку 0%, уплачивает налог на добычу полезных ископаемых или является резидентом особой экономической зоны.

2. Биржевые сделки внешнеэкономической деятельности, если общий объем доходов по ним превышает 60 млн рублей за год и предметом реализации являются:

- нефть и нефтепродукты;

- продукция черной и цветной металлургии;

- удобрения на минеральной основе;

- изделия из драгоценных металлов и камней, а также сами металлы и камни.

3. Операции с резидентами юрисдикций, применяющих льготный режим налогообложения и (или) не предусматривающих раскрытия информации (офшорные зоны), если общий объем доходов по таким операциям выше 60 млн рублей за год.

4. Операции, фактически являющиеся контролируемыми на основании решения суда, но по формальным признакам таковыми не являющимися. Данные ситуации могут возникнуть в том случае, если есть основания считать, что критерии, вследствие которых спорная операция не относится к разряду

контролируемых, сформированы искусственным путем, посредством совершения ряда однородных операций.

Рассмотрим понятие «консолидированный налогоплательщик», введенное в Налоговый кодекс с 1 января 2012 г. Законом № 227-ФЗ.

Консолидированная группа налогоплательщиков – это добровольный союз налогоплательщиков, базирующихся на договоре о создании консолидированной группы налогоплательщиков в порядке и на условиях, которые определены Налоговым кодексом Российской Федерации, в целях исчисления и уплаты налога на прибыль предприятий по сводному финансовому результату производственной деятельности данных налогоплательщиков на основании пункта 1 статьи 25.1 Налогового кодекса Российской Федерации.

В случае создания консолидированной группы налогоплательщиков следует рассчитать сводную налоговую базу по налогу на прибыль, которая определяется сложением доходов всех участников этой группы и уменьшается на сумму расходов всех ее участников.

При этом отрицательная разница в соответствии с главой 3.1 Налогового кодекса Российской Федерации считается убытком всей группы участников.

В итоге сложения доходов и расходов всех участников группы в итоговом результате также будут учтены убытки, которые могут нести некоторые участники группы. Таким образом, в консолидированной группе налогоплательщики имеют возможность оптимизировать налог на прибыль предприятий.

Участники консолидированной группы налогоплательщиков не сдают налоговые декларации в налоговые органы по месту своего учета, если не получают доходы, не входящие в консолидированную налоговую базу этой группы. Как правило, это доходы, облагаемые по другим ставкам, либо выплачиваемые в качестве налогового агента.

Налоговая отчетность, а также уплата налога производятся по всей группе ответственным участником группы, на основании данных налогового учета,



полученных от остальных участников консолидированной группы налогоплательщиков.

Налоговым кодексом предусматриваются серьезные правила для создания консолидированной группы. В связи с этим можно спрогнозировать, что создание консолидированных групп налогоплательщиков не будет частым явлением.

К основным ограничениям при организации консолидированной группы относятся:

- консолидированная группа может быть организована компаниями при условии, что одна компания непосредственно и (или) косвенно участвует в уставном (складочном) капитале других компаний, а доля такого участия в каждой такой организации составляет не менее 90% – основание пункт 2 статьи 25.2 Налогового кодекса Российской Федерации;

- совокупная сумма НДС, акцизов, налога на прибыль организаций и налога на добычу полезных ископаемых за предшествующий период (без учета сумм НДС, связанных с перемещением товаров через таможенную границу Таможенного союза) должна составлять не менее 10 млрд рублей – основание подпункт 1 пункта 5 статьи 25.2 Налогового кодекса Российской Федерации;

- суммарный объем выручки (по всем в совокупности организациям) за предшествующий период должна составлять не менее 100 млрд рублей – основание подпункт 2 пункта 5 статьи 25.2 Налогового кодекса Российской Федерации;

- совокупная стоимость активов должна составлять не менее 300 млрд руб. – основание подпункт 3 пункта 5 статьи 25.2 Налогового кодекса Российской Федерации.

Участниками консолидированной группы налогоплательщиков могут быть только организации, уплачивающие налог на прибыль в «общем порядке». Поэтому не могут быть участниками консолидированной группы организации:

- применяющие специальные налоговые режимы;

- являющиеся резидентами особых экономических зон;
- имеющие освобождение по уплате налога на прибыль.

Банки, страховые организации, профессиональные участники рынка ценных бумаг, негосударственные пенсионные фонды могут создавать консолидированные группы в рамках своих профессиональных интересов. Например, банк может входить только в ту консолидированную группу налогоплательщиков, в которой все участники группы являются банками.

Необходимо отдельно отметить, что для целей определения общей выручки, признания сделок контролируемыми объем выручки за календарный год определяется методом сложения сумм всех операций с одним контрагентом (взаимозависимыми лицами) за календарный год в соответствии с правилами, прописанными в главе 25 Налогового кодекса Российской Федерации.

В Налоговом кодексе существуют некоторые исключения в случае, когда сделка не является контролируемой, хотя по формальным признакам подходит под правила. Такие исключения описывают сделки:

- между лицами в рамках одной консолидированной группы участников;
- между участниками, стоящими на учете в одном субъекте Российской Федерации, если они не имеют обособленных подразделений в других субъектах России или за границей, не исчисляют и не оплачивают налог на прибыль в бюджеты других субъектов России, не несут убытков, принимаемых для расчета налогооблагаемой базы для налога на прибыль, но только в случае, когда среди участников сделки отсутствуют плательщики ЕНВД, ЕСХН или налог на добычу полезных ископаемых, а также участники проекта «Сколково» или резиденты ОЭЗ.

Рассмотрим основные признаки, по которым налоговые органы будут устанавливать контроль над сделками.

В соответствии с Налоговым кодексом взаимозависимые лица – это лица, участвующие в сделке при условии, что отношения между этими сторонами могут повлиять или на саму сделку, или на финальный результат данного

договора, или на деятельность участвующих компаний в целом. Здесь имеется в виду не только участие в капитале, но и прямое или косвенное влияние на принятие решений внутри компаний участников.

В соответствии с данным определением суд может также признать взаимозависимыми лицами тех участников, взаимозависимость которых прямо не прописана в Налоговом кодексе. В целом в Налоговом кодексе указано одиннадцать критериев, когда сделки могут рассматриваться как сделки между взаимозависимыми лицами. Так, компании и физические лица признаются взаимозависимыми, если:

1) участие компании одной из стороны сделки в уставном капитале прямо или косвенно составляет больше чем 25%;

2) участие физического лица одной из стороны сделки, в уставном капитале прямо или косвенно составляет больше чем 25%;

3) участие компании прямо или косвенно в уставном капитале компаний-участников сделки составляет больше чем 25%;

4) один из участников сделки имеет влияние на выбор руководителя или не меньше 50% состава руководящего органа другого участника;

5) одна компания или одно физическое лицо назначило более 50% управленческого органа (совета директоров, наблюдательного, исполнительного совета);

6) одни и те же лица, или их супруги, или дети входят более чем на 50% в руководящие органы компаний;

7) руководителем предприятия является одно физическое лицо;

8) размер прямого участия каждого предыдущего лица в каждой последующем предприятии составляет больше 50%;

9) физическое лицо занимает пост руководителя предприятия.

Физические лица считаются взаимозависимыми, в случаях:

1) должностного подчинения одного другому;

2) являются родственниками: супругами, родителями, детьми, братьями и сестрами, а также опекунами и подопечными.

В случае если произошла контролируемая сделка, то компания обязана проинформировать налоговые органы обо всех подобных сделках, совершенных в течение календарного года. Срок для подачи сведений – не позднее 20 мая года, следующего за отчетным. В форме уведомления сообщаются сведения:

- год, за который подаются сведения;
- суть сделок;
- данные о сторонах сделок;
- суммы доходов и расходов по сделке.

Уведомления возможно пересдать, если в них будут выявлены ошибки. Налогоплательщику нужно помнить о такой возможности, так как штраф за сдачу недостоверных сведений – 5 000 рублей. В течение 2012–2013 гг. эта норма применяется в случаях, если сумма доходов по контролируемым сделкам в 2012 г. составляла 100 млн рублей, 2013 г. – 80 млн рублей.

В принципе налогоплательщик может использовать три варианта при применении трансфертных цен. Первый подразумевает ценообразование по одному из четырех методов, указанных в Налоговом кодексе, если компания использует метод, отличный от установленных законом, то может использовать второй вариант работы с трансфертными ценами – изначально принимать для целей налогообложения не фактическую цену сделки, а рыночную. Третий вариант – в случае отличия метода ценообразования от методов в соответствии с Налоговым кодексом, в целях налогообложения принимать фактическую цену сделки, но после окончания отчетного года вносить корректировки. То есть согласно третьему варианту налогоплательщик имеет право платить авансовые платежи по налогу на прибыль или НДС, а также другие налоги, в рамках календарного отчетного года, исходя из фактических цен сделки, и по окончании года провести по всем налогам перерасчет в ту или иную сторону.

Перерасчет по всем налогам, сдача деклараций и доплата в случае необходимости делаются одновременно с представлением годовой декларации

по налогу на прибыль или НДФЛ. При соблюдении такой последовательности пеня по налогам не начисляется.

В любом случае все варианты подразумевают определение рыночной цены сделки. Поэтому следует учитывать моменты, когда цена сделки признается рыночной:

- сделки, по которым производится госрегулирование;
- цены по сделкам, которые формируются в соответствии с определениями антимонопольной службы;
- цены, полученные в результате торгов на бирже;
- цены, рассчитанные оценочной компанией в соответствии с законодательством;
- цены, установленные в соответствии с соглашением о ценах с налоговыми органами.

Для всех остальных сделок Налоговый кодекс Российской Федерации содержит пять методов расчета рыночных цен:

- 1) метод сопоставимых рыночных цен;
- 2) метод цены последующей реализации;
- 3) затратный метод;
- 4) метод сопоставимой рентабельности;
- 5) метод распределения прибыли.

Причем использовать данные методы возможно лишь в строгой приведенной здесь последовательности. Главным является метод сопоставимых рыночных цен. Если нет возможности посчитать цены по данному методу, то используют следующий.

Также нужно учитывать, что для сделок, когда продукция покупается у взаимозависимой стороны и далее продается без дополнительной обработки независимым сторонами, то в таком случае метод ценообразования, который предполагается здесь использовать – метод цены последующей реализации.

Рассмотрим международную практику контроля за использованием трансфертного ценообразования и законодательные нормы, которые действуют в настоящее время. Организация экономического сотрудничества и развития – одна из ведущих мировых организаций, в сферу деятельности которой входит разработка рекомендаций по контролю трансфертного ценообразования.

Рассмотрим основные данные об этой организации. Из справки Департамента экономического сотрудничества МИД России, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) – международная межгосударственная экономическая организация. Декларация о ее создании была согласована в Париже 14 декабря 1960 г. По предложению Соединенных Штатов Америки вступила в силу 30 сентября 1961 г. после одобрения всеми странами-участниками. Значимость этого международного соглашения обуславливается хотя бы только тем, что в странах-участниках проживает 16% общего населения земли, а доля производства составляет 66% от мирового.

К официально озвученным целям ОЭСР относятся:

- помощь странам-участникам в сохранении высоких тенденций производственно-экономического роста и низкого уровня безработицы;
- поддержание и сохранение экономической и социальной стабильности в странах-участниках с помощью согласованных действий;
- помощь стран-членов развивающимся государствам совместными усилиями. Финансовое обеспечение деятельности ОЭСР происходит за счет взносов участников. Бюджет ОЭСР формируется из двух источников: взносов участников на постоянной основе и взносов за выполнение работ. Официальные языки организации, которые используются при создании документов, – английский и французский.

Одной из значительных функций организации является сотрудничество с различными международными организациями. В деятельности организации участвуют представители Комиссии европейских сообществ на основании протокола между ними. ОЭСР сотрудничает с МВФ, МБРР, ЕАСТ, МОТ, ФАО

и прочими организациями и старается не дублировать функции этих организаций, а работать «мозговым центром», глобальным разработчиком и координатором как в части общей стратегии развития стран-участников, так и по точечным разовым вопросам.

Работа организации в этих сферах направлена на поддержание и сохранение экономического развития и поддержание инфляции на минимально возможном уровне. Специальный акцент ОЭСР ставит на модернизацию основных принципов валютной и бюджетной политики, так как при помощи данных инструментов правительства имеют возможность влиять на спрос и, таким образом, контролировать среднесрочные тренды развития. В рамках внешнеэкономического пространства организация стремится к уравновешенному и сбалансированному развитию стран.

Основным примером здесь может послужить Конвенция об устранении двойного налогообложения и рекомендации к ней разработанные ОЭСР, а также рекомендаций по международному сотрудничеству при разработке законов против спама, закона об обмене информацией. Кроме того, ОЭСР разрабатывает рекомендации и методики для корпоративного управления или в целях сохранения экологии. Многие государства, не являющиеся членами ОЭСР, пользуются стандартами, рекомендациями и методиками ОЭСР в своей внешней и внутренней политике.

Главным официальным документом в сфере регулирования трансфертных цен на международных рынках, разработанных ОЭСР, служит Руководство Организации по экономическому сотрудничеству и развитию (ОЭСР) по трансфертному ценообразованию для транснациональных корпораций и налоговых органов (80 Transfer pricing Guidelines for multinational enterprises and tax administrations), по тексту называем «Руководство ОЭСР по трансфертному ценообразованию», но это не единственный документ. Дополнительно организация на основе текущей экономической практики разрабатывает Отчеты по вопросам контроля и регулирования трансфертного ценообразования в налоговых целях. На основании этих документов строят свои законодательные

базы и работают по ним многие государства. Таким образом, эти документы ОЭСР практически используются как стандарты для многих государств.

ОЭСР в своем основном документе, регулирующем трансфертное ценообразование, – Руководство по трансфертному ценообразованию, – использовало в качестве главного принципа – принцип вытянутой руки (arm's length principle). Суть его заключается в том, что взаимозависимые предприятия, работающие рука об руку, используют в своих взаимоотношениях нерыночные цены и в дальнейшем вынуждены для целей налогообложения корректировать цены, как если бы они находились на расстоянии вытянутой руки, т. е. были бы независимыми партнерами. Подобный принцип содержат законодательства многих стран, особенно стран – участников ОЭСР.

При проверке цен по сделкам взаимозависимых лиц основным методом считается метод на расстоянии вытянутой руки – это сопоставимая для этой сделки цена независимых партнеров, а также методы, базирующиеся на доходности сделки. Если в государстве налажен сбор информации по ценам сделок, то первый метод является максимально эффективным.

Базовый принцип, закрепленный в Руководстве ОЭСР по трансфертному ценообразованию, так и в странах, применяющих принципы ОЭСР, состоит в закреплении равных условий для налогоплательщиков и налоговых органов.

Предприятия, регистрирующиеся в государстве, законодательство которых включает принципы Руководства ОЭСР, автоматически должны соблюдать эти принципы.

В связи с тем, что данные принципы соблюдаются многими государствами, то налогоплательщикам это облегчит расширение бизнеса, так как снижает риск двойного налогообложения.

С другой стороны, для налоговых органов одинаковые подходы к трансфертному ценообразованию позволят более точно контролировать сделки.

Как мы видим, изменения российского законодательства в области трансфертного ценообразования идет по пути сближения с международными нормами, что приведет к снижению рисков.



Если рассмотреть экономическую составляющую трансфертного ценообразования, то с государственной точки зрения – это функция по перераспределению фондов предприятия между структурными подразделениями рассматривается как нейтральная.

Государство со своей стороны не может мешать в этом компаниям. Однако с другой стороны, уход от налогов, таким образом, считается со стороны налоговых органов практикой, которой нужно противодействовать.

Такая проблема является актуальной для всех государств, в том числе и России. Как мы видим из вышесказанного, применение трансфертного ценообразования сегодня используется для решения двух задач:

- с одной стороны, экономическая цель для предприятия – более эффективное управление ресурсами компании для повышения и удержания конкурентного преимущества;

- с другой стороны трансфертное ценообразование как инструмент снижения налогового бремени.

В связи с этим использование трансфертного ценообразования – это система, которая в любом случае государственные органы будут проверять на предмет ухода от налогов. Предприятия и холдинги должны работать с трансфертным ценообразованием для достижения экономических целей (для увеличения своего конкурентного преимущества), не подвергаясь риску.

Такую схему работы государственные органы сочтут схемой ухода от налогов. Для этого в законодательстве должны быть прописаны достаточно ясно «правила игры», т. е. параметры, соблюдение которых даст возможность предприятиям и холдингам снять не нужные подозрения и, как результат, избежать дополнительных проверок.

Сегодня Правительство России и других государств, а также ОЭСР внедряют новые законодательные правила и уточняют текущие, которые дадут возможность более оптимально контролировать такие сделки, при этом не нарушая экономическую функцию трансфертного ценообразования.

### **2.3. Анализ эффективности использования производственных ресурсов на основе трансфертных цен**

Для определения критериев анализа эффективности использования производственных ресурсов на основе трансфертных цен в вертикально-интегрированных структурах система трансфертного ценообразования должна строиться в соответствии со стратегией предприятия и общей организационной структурой холдинга. Л. Мак Аулэй и К. Томкинс в своих работах рассматривали четыре основных цели в применении трансфертного ценообразования. На базе этих целей рассмотрим критерии оценки эффективности применения трансфертных цен:

- функциональные критерии;
- экономические критерии;
- организационные критерии;
- стратегические критерии.

Сущность функциональных критериев определяет эффективность разделения компании на центры ответственности, в частности центры доходов, затрат, прибыли и инвестиций.

Такое функциональное разделение позволяет измерить и оценить деятельность каждого из этих центров, а также личностную мотивацию ответственных лиц – их руководителей.

Первый функциональный критерий анализа – это потенциал повышения эффективности в узкоспециализированных интегрированных производственных структурах, который возникает в результате оптимизации материалодвижения в рамках всей производственной структуры полного цикла, что в свою очередь приводит к ускорению оборота капитала и повышению скорости окупаемости затрат.

Второй функциональный критерий анализа – организация полного и своевременного информационного обмена между центрами ответственности компании. Вертикально-интегрированная структура позволяет четко

координировать производственные планы и графики (от поставки сырья, материалов, полуфабрикатов, времени и сроков их переработки, а также доставки конечной продукции потребителям). В результате появляются условия для оптимальной занятости производственных мощностей в рамках всей цепочки. Оптимальный уровень занятости производственных мощностей приводит к сокращению постоянных издержек на единицу производимой продукции за счет уменьшения простоя оборудования. Возникающая в узкоспециализированных интегрированных производственных структурах возможность полного и своевременного информационного обмена между отдельными центрами ответственности оптимизирует планирование инвестиций в основные фонды этих центров, так как такие вложения носят дополняющий друг друга характер. При этом появляется возможность привлечения заемного капитала в узкоспециализированные вертикально-интегрированные структуры на более выгодных условиях.

Экономические критерии – необходимость эффективного перераспределения ограниченных ресурсов компании среди центров ответственности для достижения стратегических и оперативных целей организации.

Первый экономический критерий анализа – эффект масштаба операций, приводивший к существенному сокращению затрат на единицу продукции. Массовое производство продукции невозможно без четкой согласованности и координации движения потоков ресурсов. Вертикально-интегрированные структуры позволяют наладить такую координацию ресурсов, создавая условия для существенного сокращения затрат. При этом эффект масштаба проявлялся не только в производстве, но и по всем сопутствующим направлениям деятельности компании и подразделениям (например, в части закупок, дистрибьюции продукции, НИОКР). Кроме того, собственная дистрибьюторская сеть, нацеленная на конечных потребителей, позволит компании подстраиваться под изменения в спросе, а также улучшить клиентский сервис.

Второй экономический критерий анализа – экономия на затратах на рыночных транзакциях. Категория «транзакционные издержки» (ТИ) очень существенна для экономического анализа, так как без этого невозможно понять работу экономической системы. В сегодняшних условиях относительно развитой рыночной инфраструктуры компаниям необходимы такие услуги, как обеспечение информацией, поиск контрагентов, заключение соглашений и контроль их исполнения. Таким образом, в компаниях возникают затраты, связанные с осуществлением рыночной координации. Создание вертикально-интегрированных структур позволяет сократить или оптимизировать эти затраты.

Организационные критерии оценивают эффективность дивизиональной структуры компании, где система трансфертного ценообразования является инструментом интеграции и дифференциации.

Первый организационный критерий анализа – норма управляемости. Данная норма базируется на физической и психологической возможности управленческого аппарата руководить определенным количеством подчиненных.

Согласно норме управляемости, определенной для западных компаний, один управленец, чтобы быть эффективным, может иметь в подчинении не больше восьми менеджеров среднего звена или не более 20 специалистов. Например, главный бухгалтер может руководить бухгалтерией из 15–20 человек, как правило, такая численность бухгалтерий в больших компаниях. Однако управляющий сетью магазинов не может руководить и 15 директорами магазинов и руководителями внутренних служб, таких как бухгалтерия, отделы снабжения, транспорта, кадров, службы безопасности и т. д. В таких случаях вводятся такие должности, как заместители директора, отвечающие за то или иное направление.

Второй организационный критерий анализа – сравнительная оценка количества сотрудников в компаниях одинаковой отраслевой принадлежности со сравнимыми показателями объема производства. Четкой зависимости здесь

проследить невозможно, так как она варьируется для каждой промышленности очень индивидуально. В связи с этим оценка эффективности управления по данным параметрам будет достоверной только при сравнении одинаковых по структуре, характеристикам деятельности компании внутри одной отрасли. Для такого сравнительного анализа необходимы полные статистические данные, но в России пока с такими данными существуют сложности. Применение иностранной статистики для такого анализа не даст достоверных результатов.

Создание структур управления нельзя делать технически. В рамках данного процесса используется много факторов, и каждый из них нужно анализировать по отдельности. Здесь важную роль играют такие факторы, как законодательство, особенности отрасли, финансовые характеристики компании, а также психологические особенности управленческого персонала. В России в данном процессе могут возникнуть дополнительные проблемы, связанные с нестабильным состоянием как всей экономики, так и легкой промышленности в частности, а также особенностью психологического характера, знаменитая как российский менталитет.

Стратегические критерии. Вертикально-интегрированная структура с применением трансфертного ценообразования позволяет выработать оптимальные стратегические решения. Традиционный подход к использованию трансфертного ценообразования был направлен на принятие оперативных решений и, как правило, не использовался в выработке стратегических решений.

Стратегический критерий анализа – оценка финансово-производственного потенциала предприятия. Часто интеграция позволяет производственным структурам усилить общий инновационно-производственный потенциал в ходе отладки взаимодействия интегрированных процессов и технологий. Систематизируя показатели в табл. 10, рассмотрим экономические коэффициенты, с помощью которых оценим данные показатели.

**Таблица 10 – Финансово-экономические показатели анализа  
вертикально-интегрированной структуры\***

<b>Наименование показателя</b>	<b>Экономические коэффициенты, используемые для оценки</b>
<b>Функциональные критерии:</b>	
потенциал повышения эффективности в узкоспециализированных интегрированных производственных структурах	Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала. Оборачиваемость запасов
организация широкого информационного обмена	Оборачиваемость активов
<b>Экономические критерии:</b>	
эффект масштаба операций.	Коэффициент общей рентабельности
экономия на издержках рыночных транзакций	Производительность труда. Оборачиваемость дебиторской задолженности. Оборачиваемость кредиторской задолженности
<b>Организационные критерии:</b>	
норма управляемости	Количество ступеней управления
сравнительная оценка количества персонала на предприятиях	Оценка численности административного и управляющего персонала к общей численности сотрудников
<b>Стратегические критерии:</b>	
инновационно-производственный потенциал.	Коэффициент устойчивости экономического роста / рентабельность собственного капитала. Коэффициент концентрации собственного капитала. Показатель финансовой устойчивости / показатель вероятности банкротства Альтмана

\* Структурировано автором.

В следующей табл. 11 представляем формулы расчета коэффициентов.

Таблица 11 – Формулы расчета коэффициентов\*

Показатель	Формула расчета
1	2
<b>Функциональные критерии:</b>	
коэффициент оборачиваемости рабочего капитала	Чистый объем продаж / Средний чистый оборотный капитал
чистый оборотный капитал	Оборотные активы – краткосрочные пассивы
оборачиваемость запасов	Себестоимость продукции, произведенной в расчетном периоде / Величина остатков запасов, незавершенного производства и готовой продукции на складе на начало и конец периода / 2
оборачиваемость активов	Выручка от реализации за расчетный период / Величина активов на начало и конец периода / 2
<b>Экономические критерии:</b>	
коэффициент общей рентабельности	Чистая прибыль / Чистый объем продаж
производительность труда	Выручка / Среднесписочная численность производственного персонала
оборачиваемость дебиторской задолженности	Выручка / Дебиторская задолженность на начало и конец периода / 2
оборачиваемость кредиторской задолженности	Выручка / Кредиторская задолженность на начало и конец периода / 2
<b>Организационные критерии:</b>	
количество ступеней управления	Определяется арифметическим путем
оценка численности административного и управляющего персонала к общей численности сотрудников	Отношение численности административного и обслуживающего персонала к общей численности
<b>Стратегические критерии:</b>	
коэффициент устойчивости экономического роста.	Чистая прибыль (прибыль, доступная к распределению среди акционеров) – Дивиденды, выплачиваемые акционерам) / Собственный капитал
коэффициент концентрации собственного капитала.	Собственный капитал / валюта баланса

\* Разработано автором.

Окончание табл. 11

1	2
для оценки финансовой устойчивости можно использовать показатель вероятности банкротства Альтмана ( $Z$ -показатель)	$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,42 \cdot X_4 + 0,995 \cdot X_5$ <p>где <math>X_1</math> = оборотный капитал к сумме активов предприятия;  <math>X_2</math> = не распределенная прибыль к сумме активов предприятия;  <math>X_3</math> = прибыль до налогообложения к общей стоимости активов;  <math>X_4</math> – балансовая стоимость собственного капитала / Заемный капитал;  <math>X_5</math> = объем продаж к общей величине активов.</p>

Для анализа вышеприведенных показателей, чтобы определить эффективность применения трансфертных цен и объединения независимых компаний в вертикально-интегрированную структуру, необходимо создать бизнес-модель этой структуры на базе независимых предприятий. Основным критерием для отбора предприятий – данные организации должны последовательно участвовать в процессе создания стоимости продукта, в нашем случае в процессе создания изделий швейной промышленности – льняного постельного белья.

В научном мире существуют три основных подхода по образованию моделей бизнес-процессов. Первый подход предусматривает детальное описание поэтапных шагов и действий, выполняемых сотрудниками для достижения ими успешного результата. Второй подход позволяет организовать синтез процессов компании и сгруппировать деятельность по нужным характеристикам. Третий подход систематизирует рассматриваемые процессы как последовательность во вклад при создании ценности продукта. Данный подход предназначен для выявления конкурентного преимущества.

Главной характеристикой процессных моделей служит строгое агрегирование видов работ по результату и строгое соблюдение принципа «один процесс – один результат – одно подразделение – один бюджет – один владелец процесса». Такие модели дают возможность исследовать и вводить в практику «плоские» организационно-производственные структуры в рамках



трех уровней декомпозиций. Обязательным условием здесь выступают очень серьезные требования к квалификации сотрудников. Если внедрить такую модель, это даст возможность серьезно снизить численность персонала, оптимизировать деятельность предприятия, усилить прозрачность и управляемость бизнесом. В исследовании автор предлагает использовать третий подход, который базируется на разработанной М. Портером цепочке создания ценности. В такой цепочке деятельность делится на основные бизнес-процессы, покрывающие весь производственный цикл плюс осуществляемые последовательно, поддерживающие деятельность и сопровождающие создание продукта на всем его протяжении бизнес-системы.

Рассмотрим эту структуру на рис. 7.



Рисунок 7 – Модель М. Портера

Портер в своих работах доказывал, что компания создает «ценность», т. е. это то, за что потребители согласны платить. В свою очередь, чтобы компания имела возможность точно установить свое конкурентное преимущество, необходимо разобрать всю цепочку процесса создания этой «ценности».

В этом отношении с трансфертным ценообразованием можно ознакомиться с точки зрения анализа цепочки создания стоимости. Как инструмент, анализ эффективности деятельности в цепочке создания стоимости содержит следующие характеристики:

- выявление источника конкурентного превосходства;
- прорисовка связей в цепочке создания стоимости;
- разработка и внедрение общей стратегии (преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация) для увеличения и сохранения превосходства.

Фирма увеличивает конкурентное превосходство, оптимизируя стоимость и, таким образом, увеличивая прибыль. Факторами стоимости являются низкие затраты, увеличение реализации, маржинальность продаж, на стоимость также влияют конкурентоспособность отрасли и лидирующая позиции компании или стратегия по достижению таковой позиции.

Цепочки создания стоимости образуются на базе отдельных бизнес-единицах, которые все вместе нацелены на достижение и сохранение конкурентного превосходства всего холдинга. Это дает руководителям возможность оценивать и анализировать каждое из подразделений и понимать, кто и какой вклад вносит в создание и увеличение стоимости, а также управлять этим процессом. В результате такой оценки подразделения могут быть расформированы, а ограниченные ресурсы высвобождены для дальнейшего возможного использования.

Во внутренней торговле развиваются взаимосвязи разной степени сложности как в рамках одной цепочки создания стоимости, так и между разными цепочками, которые могут объединяться на различных производственных и управленческих этапах. Система трансфертного ценообразования подразумевает большое количество видов деятельности внутри вертикально-интегрированной структуры, на базе которой строится конкурентное превосходство всего холдинга. Например, интернационализируя торговлю, предприятие создает препятствия вхождения на рынок конкурентам.

В общем, внутренние операции по внутренним контрактам по трансфертным ценам создают стоимость для участников интегрированной структуры (т. е. центра ответственности), которая может не совпадать с ценой для внешних покупателей.

*Выводы.* Таким образом, для целей данного исследования в главе 2 были выполнены следующие действия:

1. Проанализированы возможности применения трансфертного ценообразования с учетом мировой и российской практики как в отраслях легкой промышленности, так и используя опыт других отраслей.

2. Оценены риски, связанные с применением трансфертного ценообразования в России, в связи с вступлением изменений в Налоговом кодексе Российской Федерации с 2012 года.

3. Разработана бизнес-модель вертикально-интегрированной структуры.

4. Разработан метод оценки показателей вертикально-интегрированной структуры.

### **Глава 3. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЧЕТЫРЕХ НЕЗАВИСИМЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ОБРАЗУЮЩИХ ЦЕПОЧКУ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ**

#### **3.1. Техничко-экономическое обследование объектов исследования**

В данном исследовании мы построим модель вертикально-интегрированной структуры, конечным продуктом которой являются льняные изделия (постельное белье, полотенца и т. д.). Основным компонентом льняных изделий является лен, который производят из сельскохозяйственного растения льна-долгунца. Лён-долгунец – культура, возделываемая в России с древних времен, которая повлияла на развитие духовной и материальной культуры нашей страны. Выращивание льна – одна из перспективных отраслей сельского хозяйства России при условии комплексного и эффективного возделывания земель. Лён-долгунец часто именуют «северным шёлком». Основное назначение этой культуры – получение волокна для производства тканей с очень ценными характеристиками. Льняные вещи не только красивы, но и обладают такими характеристиками, как прочность, легкость, эластичность, воздухо- и влагопроницаемость. Прочность ткани изо льна на разрыв в 2-3 раза больше, чем хлопчатобумажной или шерстяной. Структура льняного волокна включает в себя кремнезем, который предотвращает быстрое разложение волокон ткани, это является существенным преимуществом таких тканей перед другими особенно в промышленных технических целях. Из льна производят довольно большой ассортимент бытовой продукции: товары домашнего обихода, одежду. Не менее широкий ассортимент из льна производится для технических целей: упаковочный материал, шпагат нитки, веревки, брезент, парусину, приводные ремни, мешочные ткани и прочее.

В производстве можно задействовать почти все растение льна-долгунца. Так, из семян, которые содержат 33–38% жира, изготавливают льняное масло, необходимое в технологическом процессе изготовления олифы, лакокрасочных средств, клеенчатых изделий, линолеума, термоизоляционных проводов. Среди

технических масел производство льняного масла занимает ведущее место. Из лёна-долгунца можно получить волокно, семена и другие продукты переработки. В обычном в урожае из льна-долгунца можно получить 70–75% льносолумы, 10–15% семян, 10–15% половы. Из соломы можно получить до 70% тресты, как правило, солома содержит 20–25% волокна, а треста – 28–33%.

Маркетинговые исследования последних лет показывают, что льняные ткани и изделия пользуются повышенным спросом в развитых странах, особенно в США, в связи с тем, что собственное льнопроизводство этих стран имеет цель – только получение льняного масла. В Европе пользуется спросом изделия из льняного батиста. Наиболее перспективным рынком могут оказаться африканские страны из-за климатических условий, древних традиций и современной моды, потому что там наблюдается высокий спрос на постельное белье, свадебную и праздничную одежду из льна.

Новейшие инновационные разработки и технологии дают возможность изготавливать смесовые льняные ткани. Особой популярностью пользуются изделия из льно-вискозы, льно-лавсана, льно-хлопка. Сочетание льна с другими материалами улучшает характеристики и внешний вид продукции. Изделия из материалов, включающих в себя лен, удобны в использовании, не электризуются, меньше пачкаются, проще стираются и их не нужно гладить. Многие отечественные компании импортируют льносодержащие ткани и изделия из таких тканей в Финляндию, Данию, Австрию, Германию и другие европейские страны.

В исследовании принимают участие четыре независимые компании, составляющих последовательную производственно-сбытовую цепочку. В целях данного исследования систематизируем данные компаний, определим этапы производственного процесса и систематизируем их в бизнес-модель, а так же на базе финансовой отчетности за 2012г. Составим управленческие баланс и отчет о прибылях и убытках, выделяя в управленческом балансе внутригрупповую задолженность – задолженность между участниками исследования.

Первой компанией в данной производственной цепочке стоит агропромышленная компания ООО «Селтыагропромлён», занимающаяся выращиванием льна-долгунца. Основной получаемый продукт – треста изо льна. Общая информация об этой компании предоставлена в табл. 12, 13.

Юридический адрес: 427275, Удмуртская Республика, Селтинский район, пос. Льнозаводский, ул. Молодежная, 19.

**Таблица 12 – Отраслевая принадлежность по ОКВЭД  
компании ООО «Селтыагропромлён»\***

Наименование видов деятельности	Код ОКВЭД
Выращивание прядильных культур (основной)	01.11.7
Прядение льняных волокон	17.14
Прочая оптовая торговля	51.7

\* Источник: коды Госкомстата.

**Таблица 13 – Объем выпускаемой продукции компании  
ООО «Селтыагропромлён» в 2012 г.\***

(в т)

Выпуск продукции	Фактическая мощность	Потенциальная мощность
Льносоллома	52,5	52,5
Прочие виды продукции (зерновые культуры)	262,5	262,5

\* Источник: данные ООО «Селтыагропромлён».

Рассмотрим краткое описание основной технологии производства этого предприятия. В севообороте лен-долгунец выращивают так, чтобы посев его на одном и том же поле повторялся через 5-6 лет. Это связано с тем, что при бесменной культуре наступает льноутомление – снижение или полная гибель урожая льна. Льноутомлению способствуют также одностороннее истощение почвы, недостаток тех или иных питательных веществ, сильное засорение сорняками, повреждение льна вредителями и болезнями. В севообороте участвуют озимые зерновые, пшеница и викоовсяная смесь. ООО «Селтыагропромлен» получает высокие урожаи льноволокна – более 15 центнеров с гектара. Площадь сельхозугодий составляет 27,0 тыс. га, в том числе пашня – 21,1 тыс. га.

Бизнес-модель ООО «Селтыагропромлён» представлена на рис. 8.

Финансовая информация компании ООО «Селтыагропромлён» представлена в табл. 14–16.

В нашем исследовании выделим внутригрупповую дебиторскую и кредиторскую задолженность предприятия, т. е. это задолженность, которая будет нивелироваться в рамках вертикально-интегрированной структуры.



**Рисунок 8 – Бизнес-модель ООО «Селтыагропромлён»**

Для обозначения такой задолженности будем использовать понятие «групповая», а для обозначения задолженности сторонним контрагентам – префикс «внешняя».

**Таблица 14 – Управленческий баланс ООО «Селтыагропромлён»  
за 2011–2012 гг.\*  
(в руб.)**

Наименование статей	На 01.01.2012	На 01.01.2013
<b>Актив</b>		
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>638 000</b>	<b>638 000</b>
нематериальные активы	0	0
основные средства	355 000	355 000
незавершенное строительство	283 000	283 000
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>1 500 000</b>	<b>1 050 000</b>
Запасы	647 000	532 000
НДС по приобретенным ценностям	0	0
внешняя дебиторская задолженность (менее года)	554 167	421 667
групповая дебиторская задолженность (менее года)	110 833	84 333
краткосрочные финансовые вложения	0	12 000
денежные средства	188 000	0
<b>АКТИВЫ всего</b>	<b>2 138 000</b>	<b>1 688 000</b>
<b>Пассив</b>		
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ:</b>	<b>-61 000</b>	<b>-104 5000</b>
уставный капитал	10 000	10 000
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-71 000	-105 5000
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>260 000</b>	<b>838 000</b>
займы и кредиты (долгосрочные)	260 000	838 000
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>1 939 000</b>	<b>1 895 000</b>
займы и кредиты (краткосрочные)	0	0
внешняя кредиторская задолженность	1 939 000	1 895 000
групповая кредиторская задолженность	0	0
доходы будущих периодов	0	0
<b>ПАССИВЫ всего</b>	<b>2 138 000</b>	<b>1 688 000</b>

\* Составлено по: данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2012 г.

**Таблица 15 – Управленческий отчет о прибылях и убытках  
ООО «Селтыагропромлён» за 2012 г.\*  
(в руб.)**

Наименование статей	На 01.01.2013
1	2
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности:</b>	
выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	1 719 000
себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	2 168 000

\* Составлено по: данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2012 г.



Окончание табл. 15

1	2
валовая прибыль	-449 000
коммерческие расходы	365 000
управленческие расходы	599 000
прибыль (убыток) от продажи	-1 413 000
<b>Операционные доходы и расходы:</b>	0
прочие доходы	1 245 000
прочие расходы	816 000
<b>Внереализационные доходы и расходы:</b>	0
внереализационные доходы	0
внереализационные расходы	0
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>-984 000</b>
<b>Текущий налог на прибыль</b>	<b>0</b>
<b>Чрезвычайные доходы и расходы</b>	<b>0</b>
<b>Чистая прибыль</b>	<b>-984 000</b>

**Таблица 16 – Показатели среднесписочной численности компании  
ООО «Селтыагропромлэн» за 2012 г.\*  
(чел.)**

Наименование отделов	Численность
Администрация	5
Технический отдел	2
Коммерческий отдел	3
Производственный отдел	17
<b>Итого</b>	<b>27</b>

\* *Источник:* данные ООО «Селтыагропромлэн».

Вторая компания в нашем исследовании – это завод по переработке льна – ООО «Юкаменский лен». Общая информация по этой компании предоставлена в табл. 17, 18.

Юридический адрес: 427680, Удмуртская Республика, Юкаменский район, с. Юкаменское, ул. Советская, 33.

**Таблица 17 – Отраслевая принадлежность по ОКВЭД компании  
ООО «Юкаменский лен»\***

Наименование видов деятельности	Код ОКВЭД
Прядение льняных волокон	17.14
Прочая оптовая торговля	51.7

\* *Источник:* коды Госкомстата.

**Таблица 18 – Объем выпускаемой продукции компании  
ООО «Юкаменский лен» в 2012 г.\***

(в тыс. пог. м)

<b>Выпуск продукции</b>	<b>Фактическая мощность</b>	<b>Потенциальная мощность</b>
Полотно скатертное, лен	9	20
Полотно простынное жаккардовое, лен	15	20
Простыни жаккардовые и кареточные узкие, лен	10	15
Холсты и полотенца гладкие, лен	7	10
Полотна белые и полубелые широкие, лен	20	20
Полотно простынное, лен	25	30
Полотно простынное жаккардовое, комбинированное	5	10
Простыни жаккардовые и кареточные узкие, комбинированные	9	15
Полотно простынное, комбинированное	5	10
<b>Итого</b>	<b>105</b>	<b>150</b>

\* *Источник:* данные ООО «Юкаменский лен».

Рассмотрим технологический процесс.

Солому или тресту, поступающую на льноперерабатывающие комбинаты, складировать на специальном сырьевом дворе. Хозяйства, занимающиеся выращиванием льна, сдают сырье на комбинаты после сбора урожая осенью или в начале зимы, в зависимости от загруженности комбинатов. Обычно сырье хранится несколько месяцев. Солому или тресту проверяет и оценивает специально обученный специалист-приемщик, который определяет номер сырья. Льносырье складировать в шобах, скирдах и стогах, в зависимости от присвоенных номеров.

Далее продукция поступает на пневмотранспорте в цеха переработки для проведения сноповой сортировки сырья по наиболее явным признакам – длине и цвету стеблей. Это особенно важно в случае, если солома или треста не были просортированы в растениеводческих хозяйствах.

Далее солому или тресту ленточным транспортером направляют в конвейерную паровую сушилку. Во время подачи снопы развязывают и устанавливают вертикально, плотно к движущемуся полотну. В сушилке сырье сушится в несколько этапов. На последнем этапе сухая треста увлажняется влажным воздухом, чтобы ускорить отлежку сырья. Далее тресту укладывают на комлеподбиватель, который с помощью остукивания по комлевой части выравнивает слой тресты и подает ее в слоеформирующую машину. Из этого аппарата треста тонким слоем доставляется в конвейерную мялку, а из мялки – в трепальную машину.

На современных льнозаводах, как правило, установлены трепальные агрегаты МТ-100Л, МТ-530Л и др., имеющие высокую производительность – от 610 до 1 020 кг тресты в час, пропускная способность зависит от номера сырья. После выхода длинного волокна из трепального агрегата его сортируют, отбирая недоработанное, чистое волокно взвешивают и раскладывают по номерам.

Недоработанное длинное волокно повторно очищают от костры на трепальных агрегатах ТЛ-40 или трепальных колесах, которые установлены здесь.

Отходы от переработки льносоломы и тресты на этапе трепания на пневмотранспорте отправляются в циклон. Далее их перевозят на трясилку для избавления от насыпной костры и передаются в сушилку. Там они сушатся до 6 – 8% влажности и отправляются в куделеприготовительных механизмах КП-100Л или КП-885-Л, где они полностью очищаются от древесины. Очищенное длинное и короткое волокно оценивают, подвязывают и транспортируют в специальные хранилища для отлежки для улучшения физико-механических характеристик волокна. Время отлежки занимает от десяти до пятнадцати дней. За это время качественные характеристики волокна улучшаются. После этого волокно отправляется на контрольную сортировку, оценку и прессуется в кипы по номерам на специальных пресс-машинах РП-5У. Готовое прессованное льноволокно в килах поступает на комбинаты по производству льняных тканей.

Бизнес-модель ООО «Юкаменский лен» представлена на рис. 9.



Рисунок 9 – Бизнес-модель ООО «Юкаменский лен»

Финансовая информация за 2011–2012 гг. по компании ООО «Юкаменский лен» представлена в табл. 19–21 .

Таблица 19 – Управленческий баланс ООО «Юкаменский лен» за 2011–2012 гг.\*  
(в руб.)

Наименование статей	на 01.01.2012	на 01.01.2013
1	2	3
<b>Актив</b>		
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>818 000</b>	<b>2 988 000</b>
нематериальные активы	–	–
основные средства	818 000	1 403 000
незавершенное строительство	-	1 585 000
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>2 317 000</b>	<b>1 092 000</b>
Запасы	1 329 000	424 000
НДС по приобретенным ценностям	–	–

\* Составлено по: данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2012 г.

Окончание табл. 19

1	2	3
внешняя дебиторская задолженность (менее года)	–	–
групповая дебиторская задолженность (менее года)	898 000	636 000
краткосрочные финансовые вложения	–	–
денежные средства	90 000	32 000
<b>АКТИВЫ всего</b>	<b>3 135 000</b>	<b>4 080 000</b>
<b>Пассив</b>		
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ:</b>	<b>937 000</b>	<b>1 009 000</b>
уставный капитал	21 000	21 000
нераспределенная прибыль (непокрытый	916 000	988 000
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>803 000</b>	<b>803 000</b>
займы и кредиты (долгосрочные)	803 000	803 000
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>1 395 000</b>	<b>2 268 000</b>
займы и кредиты (краткосрочные)	1 000 000	–
внешняя кредиторская задолженность	284 167	598 667
групповая кредиторская задолженность	110 833	84 333
доходы будущих периодов	–	1 585 000
<b>ПАССИВЫ всего</b>	<b>3 135 000</b>	<b>4 080 000</b>

**Таблица 20 – Управленческий отчет о прибылях и убытках  
ООО «Юкаменский лен» за 2012 г.  
(в руб.)**

Наименование статей	Показатели доходов и расходов
1	2
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности:</b>	
выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	7 337 000
себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	5 536 000
валовая прибыль	1 801 000
коммерческие расходы	990 000
управленческие расходы	913 000
прибыль (убыток) от продажи	- 102 000
<b>Операционные доходы и расходы:</b>	–
прочие доходы	577 000
прочие расходы	328 000

\* Составлено по: данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2012 г.

Окончание табл. 20

1	2
<b>Внереализационные доходы и расходы:</b>	–
внереализационные доходы	–
внереализационные расходы	–
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>147 000</b>
<b>Текущий налог на прибыль</b>	<b>75 000</b>
<b>Чрезвычайные доходы и расходы</b>	–
<b>Чистая прибыль</b>	<b>72 000</b>

**Таблица 21 – Показатели среднесписочной численности ООО «Юкаменский лен» за 2012 г.\***  
(чел.)

Наименование отделов	Численность
1	2
Администрация	6
Технический отдел	5
Коммерческий отдел	5
Производственный отдел	37
<b>Итого</b>	<b>53</b>

\* *Источник:* данные ООО «Юкаменский лен».

Третья компания, взятая диссертантом для исследования – ООО «Мягкий сон». Общая информация об этой компании предоставлена в табл. 22, 23.

Юридический адрес: 603603, Нижний Новгород, Московское ш., 105.

**Таблица 22 – Отраслевая принадлежность по ОКВЭД ООО «Мягкий сон»\***

Наименование видов деятельности	Код ОКВЭД
1	2
Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды (основной)	17.4

\* *Источник:* коды Госкомстата.

Окончание табл. 22

1	2
Производство нетканых текстильных материалов и изделий из них:	17.53
Производство одежды из текстильных материалов и аксессуаров одежды	18.2
Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами	51
Оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе)	51.1
Оптовая торговля текстильными изделиями, кроме текстильных галантерейных изделий	51.41.1
Розничная торговля, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами; ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования	52
Розничная торговля текстильными изделиями	52.41.1

**Таблица 23 – Объем выпускаемой продукции ООО «Мягкий сон» в 2012 г.\***  
(тыс. компл.)

Выпуск продукции	Фактическая мощность
Постельное белье лен	10 000
Постельное белье из комбинированной ткани	30 000
Постельное белье бязь	20 000
Постельное белье сатин	10 000
Столовое белье льняное	5 000
Сувенирная льняная продукция	3 000
<b>Итого</b>	<b>78 000</b>

\* Источник: данные ООО «Юкаменский лен».

С 2009 г. объем производства в текстильной промышленности в целом продолжает падать. Мировой финансовый кризис повлиял на сокращение спроса на продукцию предприятия. Российский текстильный рынок продолжает терять потребителя продукции вследствие неконтролируемого ввоза на территорию Российской Федерации несертифицированной продукции.

Кроме того, текстильные предприятия по-прежнему не имеют возможностей и ресурсов для модернизации производственной базы (износ парка оборудования по отрасли составляет более 70 %) для гибкой ассортиментной политики, что приводит к снижению объемов производства и эффективности деятельности компании в целом. ООО «Мягкий сон» является

ведущим предприятием текстильной области, обладает большим накопленным потенциалом в сфере производства льняных тканей, сохраняя национальные традиции российского текстиля.

Несмотря на сложные финансово-экономические условия работы, ООО «Мягкий сон» продолжает работать над разработкой и внедрением нового ассортимента, качеством и дизайном готовой продукции, а также повышением спроса на нее на общероссийском рынке текстильных товаров. В том числе приоритетными направлениями деятельности общества можно назвать такие как улучшение качества выпускаемой продукции, развитие ассортиментной политики, расширение рынков сбыта. Бизнес-модель ООО «Мягкий сон» представлена на рис. 10.



**Рисунок 10 – Бизнес-модель ООО «Мягкий сон»**

Финансовая информация ООО «Мягкий сон» за 2011–2012 гг. представлена в табл. 24–26.



**Таблица 24 – Управленческий баланс ООО «Мягкий сон» за 2011–2012 гг.\***  
(в руб.)

Наименование статей	на 01.01.2012	на 01.01.2013
<b>Актив</b>		
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>7 920 800</b>	<b>8 053 600</b>
нематериальные активы	1 200	800
основные средства	7 154 000	7 714 000
незавершенное строительство	765 600	338 800
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>42 005 200</b>	<b>64 066 800</b>
Запасы	31 862 000	50 358 800
НДС по приобретенным ценностям	–	–
внешняя дебиторская задолженность (менее года)	–	–
групповая дебиторская задолженность (менее года)	9 806 400	13 261 600
краткосрочные финансовые вложения	80 800	-
денежные средства	256 000	446 400
<b>АКТИВЫ всего</b>	<b>49 926 000</b>	<b>72 120 400</b>
<b>Пассив</b>		
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ:</b>	<b>12 003 600</b>	<b>13 846 100</b>
уставный капитал	4 000	4 000
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	11 999 600	13 842 100
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>6 331 600</b>	<b>23 433 600</b>
займы и кредиты (долгосрочные)	6 331 600	23 433 600
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>31 590 800</b>	<b>34 840 700</b>
займы и кредиты (краткосрочные)	787 600	2 800
внешняя кредиторская задолженность	29 905 200	34 201 900
групповая кредиторская задолженность	898 000	636 000
доходы будущих периодов	–	–
<b>ПАССИВЫ всего</b>	<b>49 926 000</b>	<b>72 120 400</b>

\* Составлено по: данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2012 г.

**Таблица 25 – Управленческий отчет о прибылях и убытках ООО «Мягкий сон»  
за 2012 г.\*  
(в руб.)**

<b>Наименование статей</b>	<b>Показатели доходов и расходов</b>
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности:</b>	
выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	25 429 500
себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	19 764 300
валовая прибыль	5 665 200
коммерческие расходы	2 147 600
управленческие расходы	1 363 000
прибыль (убыток) от продажи	2 154 600
<b>Операционные доходы и расходы:</b>	–
прочие доходы	81 200
прочие расходы	230 200
<b>Внереализационные доходы и расходы:</b>	–
внереализационные доходы	–
внереализационные расходы	–
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2 005 600</b>
<b>Текущий налог на прибыль</b>	<b>163 100</b>
<b>Чрезвычайные доходы и расходы</b>	–
<b>Чистая прибыль</b>	<b>1 842 500</b>

\* Составлено по: данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2012 г.

**Таблица 26 – Показатели среднесписочной численности в ООО «Мягкий сон»  
за 2012 г.\*  
(в чел.)**

<b>Наименование отделов</b>	<b>Численность</b>
Администрация	6
Технический отдел	5
Коммерческий отдел	5
Производственный отдел	37
<b>Итого</b>	<b>53</b>

\* Источник: данные ООО «Мягкий сон».

Четвертой компанией в нашем исследовании является ООО «Ижевсктекстильоптторг». Общая информация об этой компании предоставлена в табл. 27, 28.

Сокращенное наименование (Eng): LLC IZHEVSKTEKSTILOPTTORG.

Юридический адрес: 426028, Ижевск, ул. Маяковского, 43.

Действующее ЕГРЮЛ – 25.07.2003. ОГРН – 1031801054559. Дата регистрации: 25.07.2003.

Численность персонала – 20 человек.

Уставный капитал (на 01.01.2012) – 10 000 рублей.

**Таблица 27 – Отраслевая принадлежность по ОКВЭД  
ООО «Ижевсктекстильоптторг»\***

Наименование видов деятельности	Код ОКВЭД
Оптовая торговля текстильными изделиями, кроме текстильных галантерейных изделий	51.41.1

\* Источник: коды Госкомстата.

**Таблица 28 – Объем выпускаемой продукции ООО «Ижевсктекстильоптторг»  
в 2012 г.\*  
(в тыс. компл.)**

Выпуск продукции	Фактическая мощность
Постельное белье лен	14 000
Постельное белье из комбинированной ткани	50 000
Столовое белье льняное	10 000
Сувенирная льняная продукция	5 000
Прочие виды продукции	76 000
<b>Итого</b>	<b>155 000</b>

\* Источник: данные ООО «Ижевсктекстильоптторг».

Потенциальная мощность определяется емкостью рынка, поэтому в таблицу 28 ее не указываем.

Компания занимается реализацией льняных и полульняных тканей, постельного и столового белья, салфеток декоративных, скатертей, полотенец, имеет широкую цветовую гамму льняных тканей, а также большой ассортимент готовых изделий, постоянно имеющийся на складе.

Бизнес- модель ООО «Ижевсктекстильоптторг» представлена на рис. 11.



Рисунок 11 – Бизнес-модель ООО «Ижевсктекстильоптторг»

Финансовая информация ООО «Ижевсктекстильоптторг» за 2011–2012 гг. представлена в табл. 29–31.

Таблица 29 – Управленческий баланс ООО «Ижевсктекстильоптторг» за 2011–2012 гг.\*  
(в руб.)

Наименование статей	На 01.01.2012	На 01.01.2013
1	2	3
<b>Актив</b>		
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>2 146 000</b>	–
нематериальные активы	–	–
основные средства	2 146 000	3 230 000
незавершенное строительство	–	–
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>67 098 000</b>	<b>58 252 000</b>
запасы	21 023 000	15 673 000
НДС по приобретенным ценностям	1 621 000	34 000
внешняя дебиторская задолженность (менее года)	38 564 000	38 564 000
групповая дебиторская задолженность (менее года)	–	–
краткосрочные финансовые вложения	–	–

\* Составлено по: данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2012 г.

Окончание табл. 29

1	2	3
денежные средства	5 890 000	3 981 000
<b>АКТИВЫ всего</b>	<b>69 244 000</b>	<b>61 482 000</b>
<b>Пассив</b>		
уставный капитал	10 000	10 000
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1 553 000	3 403 000
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ:</b>	<b>1 563 000</b>	<b>3 413 000</b>
займы и кредиты (долгосрочные)	17 000 000	15 000 000
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>17 000 000</b>	<b>15 000 000</b>
займы и кредиты (краткосрочные)	–	2 000 000
внешняя кредиторская задолженность	40 874 600	27 807 400
групповая кредиторская задолженность	9 806 400	13 261 600
доходы будущих периодов	–	–
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>50 681 000</b>	<b>43 069 000</b>
<b>ПАССИВЫ всего</b>	<b>69 244 000</b>	<b>61 482 000</b>

**Таблица 30 – Управленческий отчет о прибылях и убытках  
ООО «Ижевсктекстильоптторг» за 2012 г.\***  
(в руб.)

Наименование статей	Показатели доходов и расходов
1	2
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности:</b>	
выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	25 429 500
себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	19 764 300
валовая прибыль	5 665 200
коммерческие расходы	2 147 600
управленческие расходы	1 363 000
прибыль (убыток) от продажи	2 154 600
<b>Операционные доходы и расходы:</b>	–
прочие доходы	81 200
прочие расходы	230 200

\* Составлено по: данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2012 г.

Окончание табл. 30

1	2
<b>Внереализационные доходы и расходы:</b>	–
внереализационные доходы	–
внереализационные расходы	–
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2 005 600</b>
<b>Текущий налог на прибыль</b>	<b>163 100</b>
<b>Чрезвычайные доходы и расходы</b>	–
<b>Чистая прибыль</b>	<b>1 842 500</b>

**Таблица 31 – Показатели среднесписочной численности  
в ООО «Ижевсктекстильоптторг» за 2012 г.\*  
(чел.)**

Наименование отделов	Численность
Администрация	7
Технический отдел	2
Коммерческий отдел	12
Производственный отдел	23
<b>Итого</b>	<b>44</b>

\* *Источник:* данные компании ООО «Ижевсктекстильоптторг».

Итак, мы включили в наше исследование четыре компании, которые образуют производственный цикл «От земли – до готового изделия».

### **3.2. Проведение анализа применения вертикально-интегрированной структуры с использованием трансфертного ценообразования**

Рассчитаем финансово-экономические показатели по каждой независимой компании и представим результаты в виде табл. 32.

Таблица 32 – Показатели по каждой из компаний, участвующих в исследовании\*

Показатели	Значение показателя			
	ООО «Селтыаг ропромлё н»	ООО «Юкамен ский лен»	ООО «Мягкий сон»	ООО «Ижевскте кстильопт торг»
<b>Функциональные критерии:</b>				
коэффициент оборачиваемости рабочего капитала	>0	>0	1,28	2,93
чистый оборотный капитал	-642 000	-127 000	19 820 250	15 800 000
оборачиваемость запасов.	0,92	1,58	0,12	0,44
оборачиваемость активов	0,22	0,51	0,10	0,18
<b>Экономические критерии:</b>				
коэффициент общей рентабельности	>0	0,01	0,07	0,04
производительность труда	101 118	198 297	1 105 630	3 858 333
оборачиваемость дебиторской задолженности	0,73	2,39	0,55	0,30
оборачиваемость кредиторской задолженности	0,22	3,40	0,19	0,25
<b>Организационные критерии:</b>				
количество ступеней управления	2,00	2,00	2,00	2,00
оценка численности административного и управляющего персонала к общей численности сотрудников	0,37	0,30	0,48	0,40
<b>Стратегические критерии:</b>				
коэффициент устойчивости экономического роста	>0	0,07	0,13	0,54
коэффициент концентрации собственного капитала	>0	0,25	0,19	0,06
коэффициент финансовой устойчивости / показатель вероятности банкротства Альтмана (Z-показатель)	>0	2,61	1,04	1,21

\* Составлено автором.

Следующим этапом исследования являются построение бизнес-модели вертикально-интегрированной структуры и составление консолидированной отчетности. Назовем данный гипотетический холдинг компания «Альфа-Омега».

Практика развития российских интегральных производственных групп компаний демонстрирует типичность ситуаций, когда на первый план выходит не наращивание уставного капитала их центральных компаний, а другие способы консолидации капитала, как правило, объединение технологического процесса.

Касательно изменений в законодательстве с 2012 г. основными ограничениями при создании консолидированной группы являются:

- консолидированная группа, которая может быть организована компаниями, если одна из компаний прямо и (или) косвенно участвует в уставном капитале других компаний и доля уставного капитала 90% и более (основание п. 2 ст. 25.2 Налогового кодекса Российской Федерации) – выполнимо в данном исследовании;
- суммарно налоги (НДС, акцизы, налог прибыль предприятий и налога на добычу полезных ископаемых) за предшествующий период (исключая НДС, уплаченный на таможне), составляющие не меньше 10 млрд рублей (основание пп. 1 п. 5 ст. 25.2 Налогового кодекса Российской Федерации) – невыполнимо в данном исследовании;
- общая совокупная выручка всех компаний за предшествующий период не меньше 100 миллиардов рублей (основание пп. 2 п. 5 ст. 25.2 Налогового кодекса Российской Федерации) – невыполнимо в данном исследовании;
- суммарно активы всех компаний, стоящие не меньше 300 млрд рублей (основание пп. 3 п. 5 ст. 25.2 Налогового кодекса Российской Федерации) – невыполнимо в данном исследовании.

Таким образом, при создании модели вертикально-интегрированной структуры – компании «Альфа-Омега» в нашем исследовании сделаем несколько допущений:



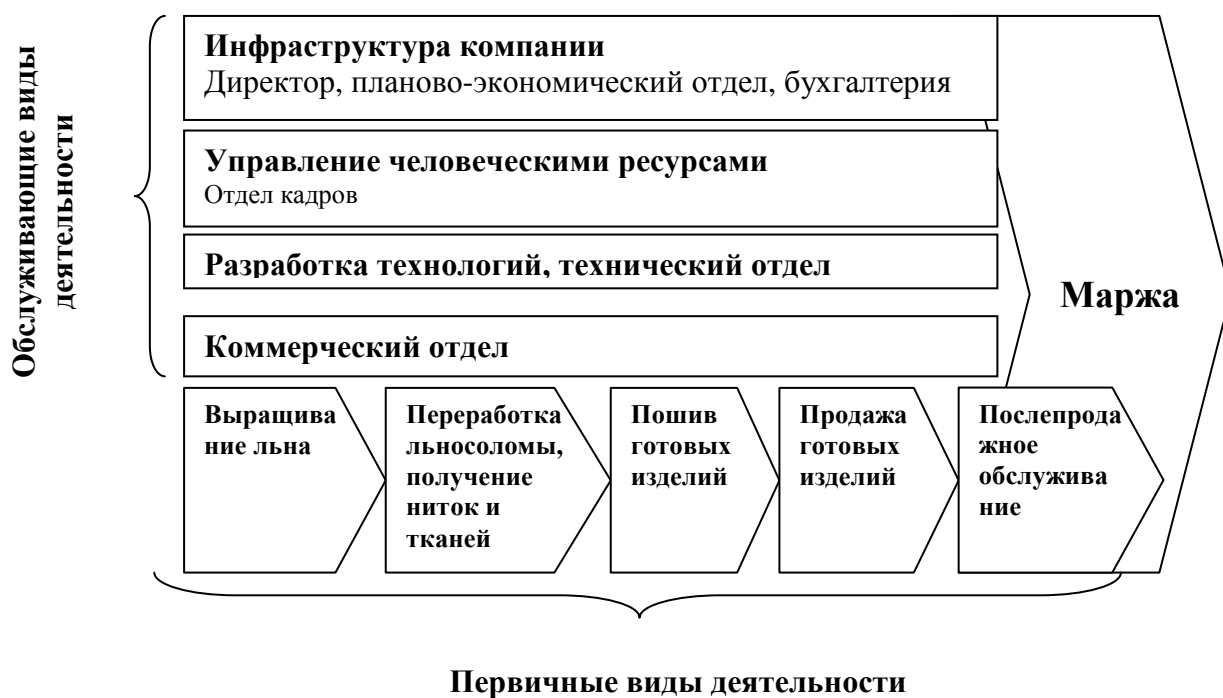
1. Используем трансфертное ценообразование. В связи с этим цена реализации продукции остается прежней, т. е. рыночной.

2. Так как потенциальный объем превышает действительный объем производства каждого из участников вертикально-интегрированной структуры «Альфа-Омега», для сопоставимости анализируемых данных объем производства оставим прежний.

3. Компании не образуют группу консолидированного налогоплательщика, на основании Налогового кодекса Российской Федерации.

4. Каждая компания холдинга самостоятельно исчисляет и платит налог на прибыль предприятий.

При анализе бизнес-модели всех компаний можно предложить следующую структуру холдинга, которая представлена на рис. 12.



**Рисунок 12 – Модель вертикально-интегрированной структуры – компании «Альфа-Омега»**

Произведем объединение данных компаний в вертикально-интегрированную структуру. Из схемы бизнес-модели (рис. 12) видно, что нивелируются

коммерческие расходы на рекламу, так как только последнему предприятию в цепочке создания стоимости необходимы данные расходы.

Таким образом, в консолидированную отчетность вносим корректировки:

– уменьшаем коммерческие расходы на 3 502 600 рублей, соответственно уменьшаем на эту сумму кредиторскую задолженность;

– нивелируем внутригрупповую дебиторскую и кредиторскую задолженность.

– пересчитываем налог на прибыль по нивелированным коммерческим расходам в размере 3 502 600 рублей, условно рассчитывая

$$3\,502\,600 \cdot 20\% = 700\,520 \text{ (руб.)};$$

– отражаем данные корректировки в консолидированной отчетности: в балансе и отчете о прибылях и убытках.

Таким образом, консолидированная отчетность вертикально-интегрированной структуры за 2012 г. будет иметь вид, представленный в табл. 33, 34.

**Таблица 33 – Консолидированный баланс компании «Альфа-Омега» за 2011– 2012 гг.\***  
(в руб.)

Наименование статей	На 01.01.2012	На 01.01.2013
1	2	3
<b>Актив</b>		
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>11 522 800</b>	<b>14 909 600</b>
нематериальные активы	1 200	800
основные средства	10 473 000	12 702 000
незавершенное строительство	1 048 600	2 206 800
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>102 104 967</b>	<b>110 478 867</b>
Запасы	54 861 000	66 987 800
НДС по приобретенным ценностям	1 621 000	34 000
внешняя дебиторская задолженность (менее года)	39 118 167	38 985 667
групповая дебиторская задолженность (менее года)	–	–
краткосрочные финансовые вложения	80 800	12 000
денежные средства	6 424 000	4 459 400

\* Составлено автором.

Окончание табл. 33

1	2	3
<b>АКТИВЫ всего</b>	<b>113 627 767</b>	<b>125 388 467</b>
<b>Пассив</b>		
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ:</b>	<b>14 442 600</b>	<b>20 221 980</b>
уставный капитал	45 000	45 000
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	14 397 600	20 176 980
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>24 394 600</b>	<b>40 074 600</b>
займы и кредиты (долгосрочные)	24 394 600	40 074 600
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>74 790 567</b>	<b>65 091 887</b>
займы и кредиты (краткосрочные)	1 787 600	2 002 800
внешняя кредиторская задолженность	73 002 967	61 504 087
групповая кредиторская задолженность	–	–
доходы будущих периодов	–	1 585 000
<b>ПАССИВЫ всего</b>	<b>113 627 767</b>	<b>125 388 467</b>

**Таблица 34 – Консолидированный отчет о прибылях и убытках  
компании «Альфа-Омега» за 2012 г.\***  
(в руб.)

Наименование статей	Показатели доходов и расходов
1	2
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности:</b>	
выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	80 785 500
себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	59 415 300
валовая прибыль	21 370 200
коммерческие расходы	6 578 000
управленческие расходы	7 575 000
прибыль (убыток) от продажи	7 217 200
<b>Операционные доходы и расходы:</b>	–
прочие доходы	2 492 200
прочие расходы	1 839 200

\* Составлено автором.

Окончание табл. 34

1	2
<b>Внереализационные доходы и расходы:</b>	–
внереализационные доходы	390 000
внереализационные расходы	689 000
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>7 571 200</b>
<b>Текущий налог на прибыль</b>	<b>1 988 620</b>
<b>Чрезвычайные доходы и расходы</b>	–
<b>Чистая прибыль</b>	<b>5 582 580</b>

На основании консолидированной отчетности компании «Альфа-Омега» рассчитаем коэффициенты для оценки и сравнения экономических показателей (табл. 35).

**Таблица 35 – Коэффициенты, характеризующие вертикально-интегрированную структуру «Альфа-Омега» за 2012 г.\***

Наименование показателей	Значение показателей
1	2
<b>Функциональные критерии:</b>	
коэффициент оборачиваемости рабочего капитала	2,22
чистый оборотный капитал	36 350 690
оборотность запасов	0,24
оборотность активов	0,17
<b>Экономические критерии:</b>	
коэффициент общей рентабельности	0,07
производительность труда	1 049 162
оборотность дебиторской задолженности	0,52
оборотность кредиторской задолженности	0,30
<b>Организационные критерии:</b>	
количество ступеней управления	3,00
оценка численности административного и управляющего персонала общей численности сотрудников	0,38

\* Составлено автором.

Окончание табл. 35

1	2
<b>Стратегические критерии:</b>	
коэффициент устойчивости экономического роста	0,28
коэффициент концентрации собственного капитала	0,16
коэффициент финансовой устойчивости / показатель вероятности банкротства Альтмана (Z-показатель)	1,37

Для сопоставимости показателей рассчитаем средневзвешенные показатели по компаниям. Для этих целей составим общие управленческие формы баланса и отчета о прибылях и убытках.

Сводный баланс по четырем компаниям представлен в табл. 36.

**Таблица 36 – Сводный управленческий баланс холдинга за 2011–2012 гг.\***  
(в руб.)

Наименование статей	На 01.01.2011	На 01.01.2013
1	2	3
<b>Актив</b>		
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>11 522 800</b>	<b>14 909 600</b>
нематериальные активы	1 200	800
основные средства	10 473 000	12 702 000
незавершенное строительство	1 048 600	2 206 800
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ:</b>	<b>112 920 200</b>	<b>124 460 800</b>
Запасы	54 861 000	66 987 800
НДС по приобретенным ценностям	1 621 000	34 000
внешняя дебиторская задолженность (менее года)	39 118 167	38 985 667
групповая дебиторская задолженность (менее года)	10 815 233	13 981 933
краткосрочные финансовые вложения	80 800	12 000
денежные средства	6 424 000	4 459 400
<b>АКТИВЫ всего</b>	<b>124 443 000</b>	<b>139 370 400</b>
<b>Пассив</b>		
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ:</b>	<b>14 442 600</b>	<b>17 223 100</b>
уставный капитал	45 000	45 000
нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	14 397 600	17 178 100

\* Составлено автором.

Окончание табл. 36

1	2	3
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>24 394 600</b>	<b>40 074 600</b>
займы и кредиты (долгосрочные)	24 394 600	40 074 600
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА:</b>	<b>85 605 800</b>	<b>82 072 700</b>
займы и кредиты (краткосрочные)	1 787 600	2 002 800
кредиторская задолженность	73 002 967	64 502 967
групповая кредиторская задолженность	10 815 233	13 981 933
доходы будущих периодов	–	1 585 000
<b>ПАССИВЫ всего</b>	<b>124 443 000</b>	<b>139 370 400</b>

**Таблица 37 – Сводный управленческий отчет о прибылях и убытках по четырем компаниям, участвующих в исследовании за 2012 г.\***  
(в руб.)

Наименование статей	Показатели доходов и расходов
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности:</b>	
выручка от продажи (за минусом НДС, акцизов ...)	80 785 500,00
себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	59 415 300,00
валовая прибыль	21 370 200,00
коммерческие расходы	10 080 600,00
управленческие расходы	7 575 000,00
прибыль (убыток) от продажи	3 714 600,00
<b>Операционные доходы и расходы:</b>	–
прочие доходы	2 492 200,00
прочие расходы	1 839 200,00
<b>Внереализационные доходы и расходы:</b>	–
внереализационные доходы	390 000,00
внереализационные расходы	689 000,00
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>4 068 600,00</b>
<b>Текущий налог на прибыль</b>	<b>1 288 100,00</b>
<b>Чрезвычайные доходы и расходы</b>	–
<b>Чистая прибыль</b>	<b>2 780 500,00</b>

\* Составлено автором.

Рассчитаем на основе сводной отчетности средневзвешенные показатели по четырем компаниям, участвующих в исследовании, и представим их в табл. 38.

**Таблица 38 – Средневзвешенные показатели по четырем компаниям\***

Наименование показателей	Значение показателей
<b>Функциональные критерии:</b>	
коэффициент оборачиваемости рабочего капитала	2,32
чистый оборотный капитал	34 851 250
оборачиваемость запасов.	0,24
оборачиваемость активов	0,15
<b>Экономические критерии:</b>	
коэффициент общей рентабельности	0,03
производительность труда	907 702
оборачиваемость дебиторской задолженности	0,39
оборачиваемость кредиторской задолженности	0,25
<b>Организационные критерии:</b>	
количество ступеней управления	8,00
оценка численности административного и управляющего персонала к общей численности сотрудников	0,38
<b>Стратегические критерии:</b>	
коэффициент устойчивости экономического роста	0,16
коэффициент концентрации собственного капитала	0,12
коэффициент финансовой устойчивости / показатель вероятности банкротства Альтмана (Z-показатель)	1,12

\* Составлено автором.

Таким образом, в данном разделе рассчитаны финансово-экономические показатели для каждой группы показателей как по каждой отдельной компании, по сводным данным независимых компаний, так и по вертикально-интегрированному холдингу «Альфа-Омега».

### 3.3. Предложения по повышению эффективности на объектах исследования с применением трансфертного ценообразования

Проанализируем четыре группы показателей, характеризующих уровень эффективности работы холдинга «Альфа-Омега».

Анализ показателей первой группы – функциональных критериев – приведен в табл. 39. В этой таблице представлено сравнение показателей:

- по каждой компании;
- средневзвешенных показателей;
- показателей холдинга «Альфа-Омега».

**Таблица 39 – Анализ функциональных критериев всех участников\***

Наименование показателей	ООО «Селты агропромлен»	ООО «Юкам енский лен»	ООО «Мягкий сон»	ООО «Ижевсктекстильопт торг»	Средневзвешенный показатель по четырём компаниям	Холдинг «Альфа-Омега»
Коэффициент оборачиваемости рабочего капитала	>0	>0	1,28	2,93	2,32	2,22
Чистый оборотный капитал	-642 000	-127 000	19 820 250	15 800 000	34 851 250	36 350 690
Оборачиваемость запасов.	0,92	1,58	0,12	0,44	0,24	0,24
Оборачиваемость активов	0,22	0,51	0,10	0,18	0,15	0,17

\* Составлено автором.

Из анализа показателей функциональных критериев, представленного в табл. 39, видно, что коэффициенты оборачиваемости существенно не меняются, если сравнивать средневзвешенные показатели и показатели вертикально-интегрированной структуры – холдинга «Альфа-Омега». Однако для первых трех компаний коэффициент оборачиваемости «рабочего капитала»



существенно повышается, это будет способствовать стабилизации деятельности холдинга.

Особо стоит отметить коэффициент оборачиваемости запасов, характеризующий гибкость и эластичность средств, которые компания вкладывает в обеспечение запасов-ресурсов, т. е. чем выше скорость оборачиваемости денежных ресурсов, потраченных на запасы, возвращаются в компанию в виде выручки от реализации готовых изделий, тем эффективней деловая активность компании. В данном исследовании этот показатель существенно снижен за счет больших складских запасов на швейной фабрике ООО «Мягкий сон».

Поскольку для исследования принимались данные независимых компаний за 2012 г., то предметом исследования является применение трансфертных цен. Соответственно мы не рассматривали применение данными компаниями общей маркетинговой стратегии и не оценивали результаты ее разработки и внедрения. В результате в вертикально-интегрированной структуре мы наблюдаем перезатаривание складов. В будущем, если данные компании объединятся в вертикально-интегрированную структуру, а количество, ассортимент и качество будут устанавливаться единой маркетинговой стратегией, то это позволит снизить складские запасы готовой продукции до необходимого уровня и повысить показатель оборачиваемости запасов, т. е. повысить деловую активность предприятия.

В табл. 40 представляем анализ показателей второй группы – экономических критериев.

Из анализа данных коэффициентов, представленных в табл. 41, видно, что в вертикально-интегрированной структуре – холдинге «Альфа-Омега» – существенно возросла рентабельность продаж по сравнению со средневзвешенным показателем и показателями компаний ООО «Селтыагропромлен», ООО «Юкаменский лен», ООО «Ижевсктекстильоптторг» и осталась на уровне показателя ООО «Мягкий сон» – 7%.

Производительность труда в вертикально-интегрированной структуре также выше, чем средневзвешенный показатель по компаниям.

**Таблица 40 – Анализ экономических критериев всех участников\***

Наименование показателей	ООО «Сел-тыагропромлён»	ООО «Юкаменский лен»	ООО «Мягкий сон»	ООО «Ижевсктекстильторг»	Средневзвешенный показатель по четырем компаниям	Холдинг «Альфа-Омега»
Коэффициент общей рентабельности	>0	0,01	0,07	0,04	0,03	0,07
Производительность труда, тыс. руб.	101,1	198,3	1 105,6	3 858,3	907,7	1 049
Оборачиваемость дебиторской задолженности, год	0,73	2,39	0,55	0,30	0,39	0,52
Оборачиваемость кредиторской задолженности, год	0,22	3,40	0,19	0,25	0,25	0,30

\* Составлено автором.

Оборачиваемость дебиторской задолженности характеризует, сколько раз в год компания полностью получает дебиторскую задолженность. Как правило, чем больше данный коэффициент, тем лучше. Если он низкий, необходимо пересмотреть политику кредитования клиентов. Показатель в вертикально-интегрированной структуре выше, чем средневзвешенный показатель по четырем компаниям.

Далее здесь следует отметить снижение до нуля риска невозврата задолженности между участниками вертикально-интегрированной структуры, что также способствует стабилизации и повышению управления финансовыми средствами в вертикально-интегрированной структуре.

Показатель оборачиваемости кредиторской задолженности в вертикально-интегрированной структуре возрастает по сравнению со средневзвешенным показателем по четырем компаниям, но не существенно.

Таким образом, оценивая эффект масштаба операций, наблюдаем возможность сокращения издержек, что видно из роста рентабельности.

При массовом производстве необходимо четкое планирование и организация движения потоков ресурсов: сырья, материалов и полуфабрикатов. Вертикально-интегрированная структура способна наладить такую координацию, создать условия для существенного уменьшения затрат.

В этом случае эффект масштаба проявлялся не только в сбыте, как оценено в исследовании, но и на других этапах общего производственного процесса: заготовке, производстве, НИОКР. Нужно заметить, что при организации предприятием собственных каналов сбыта продукции часто имела место такая ситуация, когда традиционные каналы реализации были не эффективны и приводили к затариванию складов готовой продукцией. Это происходило в компании ООО «Мягкий сон».

Собственные каналы реализации в вертикально-интегрированной структуре позволяют предприятиям четко спланировать графики производства с флюктуациями в рыночном спросе, что особенно важно для швейных компаний.

Таким образом, посчитанные и проанализированные выше экономические коэффициенты показывают, что вертикально-интегрированная структура в новых условиях может создать более эффективную структуру обеспечения информацией, поиск контрагентов, заключение соглашений и контроль их исполнения.

В табл. 41 дан анализ показателей третьей группы – организационных критериев

Оценивая данные показатели, представленные в табл. 41, необходимо отметить, что в исследовании не учитывались такие моменты, как структурная перестройка подразделений вертикально-интегрированной структуры, а было

учтено только сокращение коммерческого департамента первых трех компаний в цепочке создания стоимости.

**Таблица 41 – Анализ организационных критериев всех участников\***

Наименование показателей	ООО «Селты агропромлён»	ООО «Юкам енский лен»	ООО «Мягкий сон»	ООО «Ижевсктекстильоптторг»	Средневзвешенный показатель по четырем компаниям	Холдинг «Альфа-Омега»
Количество ступеней управления	2,00	2,00	2,00	2,00	8,00	3,00
Оценка численности административного и управляющего персонала к общей численности сотрудников	0,37	0,30	0,48	0,40	0,38	0,38

\* Составлено автором.

В реальной жизни, как правило, холдингам присуще объединение управленческих и административных департаментов, что может привести в свою очередь к оптимизации и, возможно, сокращению штата.

В связи ростом холдинга существенно поменяется распределение управленческих функций и сама организационная структура менеджмента. Только при выполнении этого условия холдинг сможет поддерживать устойчивость и достигнуть преимущества экономии на росте масштабов производства.

В вертикально-управленческой структуре управленческий учет строится по центрам ответственности. Такая структура позволяет более эффективно планировать, учитывать, контролировать и анализировать достижение

финансовых и производственных показателей в разрезе лиц, ответственных за их достижения.

Распределяя ответственность среди департаментов, руководство компании устанавливает сферы и меру ответственности, а в итоге появляется возможность оценить достижение результатов и быстро скорректировать действия каждого департамента в случае отклонения от общей стратегии компании, организовать прозрачную и эффективную систему мотивации работников для достижения намеченных целей. Руководители департаментов получают возможность управлять показателями деятельности, за которую они отвечают, что улучшает гибкость процессов, а также оперативность и обоснованность в решении тактических задач. В свою очередь у топ-менеджмента компании появляется возможность для реализации стратегических задач.

Оценивая количество ступеней управления в исследуемых компаниях от начала производственной цепочки до готовой к потреблению продукции, видно, что в вертикально-интегрированной структуре – холдинге «Альфа-Омега» – количество ступеней значительно меньше.

Это дает возможность организовать интенсивный информационный обмен между ее центрами ответственности, что позволяет составлять наиболее оптимальные планы и графики поставок сырья, материалов и полуфабрикатов с целью их переработки, создания конечного продукта и реализации готовой продукции финальным покупателям. В индустрии легкой промышленности, что немало важно, это дает возможность координировать ассортимент и качество производимой продукции с помощью системы учета на основании центров ответственности, так как она является базой для бюджетирования и своевременного обеспечения руководства необходимой информацией на протяжении всей технологической цепочки.

Такой подход является большим преимуществом вертикально-интегрированной структуры. Так как применение внутренних трансфертных цен в центрах ответственности ведет к более эффективному координированию и

оценки деятельности подразделений – центров ответственности вертикально – интегрированной структуры.

Проведем анализ показателей четвертой группы, – стратегических критериев – результаты которого представлены в табл. 42.

**Таблица 42 - Анализ стратегических критериев всех участников\***

Наименование показателей	ООО «Селт аягро промл ён»	ООО «Юкам енский лен»	ООО «Мягкий сон»	ООО «Ижевск текстиль оптор г»	Средневзвешенный показатель по четырем компаниям	Холдинг «Альфа-Омега»
Коэффициент устойчивости экономического роста	> 0	0,07	0,13	0,54	0,16	0,28
Коэффициент концентрации собственного капитала	> 0	0,25	0,19	0,06	0,12	0,16
Коэффициент финансовой устойчивости / показатель вероятности банкротства Альт-мана (Z-показатель)	> 0	2,61	1,04	1,21	1,12	1,37

\* Составлено автором.

Для выработки оптимальных стратегических решений, компания должна быть финансово устойчива, т. е. она должна действовать и развиваться, поддерживать оптимальное соотношение активов и пассивов в текущих нестабильных экономических условиях.

Даже при отличных финансовых результатах компания может столкнуться с определенными проблемами, если будет нерационально тратить свои финансы, например, закупив излишние производственные запасы или позволив своим покупателям повышенную дебиторскую задолженность. Позитивным критерием для финансовой устойчивости компании служит присутствие

источников формирования запасов, а негативным — величина запасов. Таким образом, главным методом вывода компании из неустойчивого и кризисного состояния являются увеличение источников формирования запасов, повышение доли собственных средств и общая оптимизация соотношения заемных и собственных средств, а также оптимальное уменьшение запасов. Значительной фазой анализа финансовой устойчивости служит определение существования положительной динамики увеличения собственных оборотных средств и поддержания их на достаточном уровне. Данные показатели были оценены выше в исследовании.

Для сохранения финансовой устойчивости компании в текущих рыночных условиях необходимо стабильное получение выручки в нужных размерах, чтобы иметь возможность для погашения текущих обязательств, т. е. база финансовой устойчивости компании – ее платежеспособность. Однако это недостаточное условие для долгосрочной устойчивой деятельности. Для стабильного развития компании нужно, чтобы после погашения текущих долгов в ее распоряжении оставалась прибыль на дальнейшее развитие производственной базы.

В нашем анализе мы рассмотрели три показателя.

Коэффициент устойчивости экономического роста по сравнению с показателями каждой отдельной компании выше в холдинге «Альфа-Омега».

Собственный капитал компании может увеличиваться либо за счет увеличения уставного капитала компаний, либо за счет реинвестирования полученной прибыли. Таким образом, коэффициент устойчивости экономического роста показывает, какими темпами в среднем увеличивается собственный капитал за счет финансово-хозяйственной деятельности, а не за счет увеличения уставного капитала.

Следовательно, показатель дает возможность оценить, какими в среднем темпами может развиваться предприятие в дальнейшем, не меняя сложившееся соотношение между различными источниками финансирования, фондоотдачей, рентабельностью производства, дивидендной политикой и т. п.

Коэффициент концентрации собственного капитала определяет долю средств, инвестированных в деятельность предприятия его владельцами. Чем выше значение этого коэффициента, тем больше финансовая устойчивость, стабильность и независимость предприятия от внешних кредиторов и контрагентов.

Пятифакторная модель Альтмана для предприятий, акции которых не оборачиваются на бирже, была опубликована в 1983 г., критерии оценки показателей следующие: если показатель меньше 1,23, то компания признается банкротом, при значении показателя в интервале от 1,23 до 2,89, то ситуация неясна, если значение показателя больше 2,9, то это указывает, что компания стабильна и финансово устойчива.

При анализе данных показателей мы видим, что ООО «Селтыагропромлён» имеет отрицательные значения по всем трем показателям, т. е. предприятие на грани банкротства.

По компаниям ООО «Юкаменский лен», ООО «Мягкий сон» и ООО «Ижевсктекстильоптторг» ситуация лучше, но все показатели находятся в критической зоне. Компании ООО «Мягкий сон» и ООО «Ижевсктекстильоптторг» могут быть признаны банкротами на основании модели Альтмана.

Сравним показатели вертикально-интегрированной структуры. Здесь идет небольшой рост показателей и, объединившись, компании выходят из критической зоны банкротства. Показатель Альтмана в вертикально-интегрированной структуре – холдинге «Альфа-Омега» равен 1,37. Это значит, что ситуация не определена, но появляются возможности выхода из кризисной ситуации.

Для обобщения итогов и наглядного отображения результатов исследования, разделим показатели на две группы:

1) показатели, тенденция роста которых показывает положительную динамику – функциональные. Это экономические, стратегические критерии.

2) показатели, тенденция роста которых показывает отрицательную

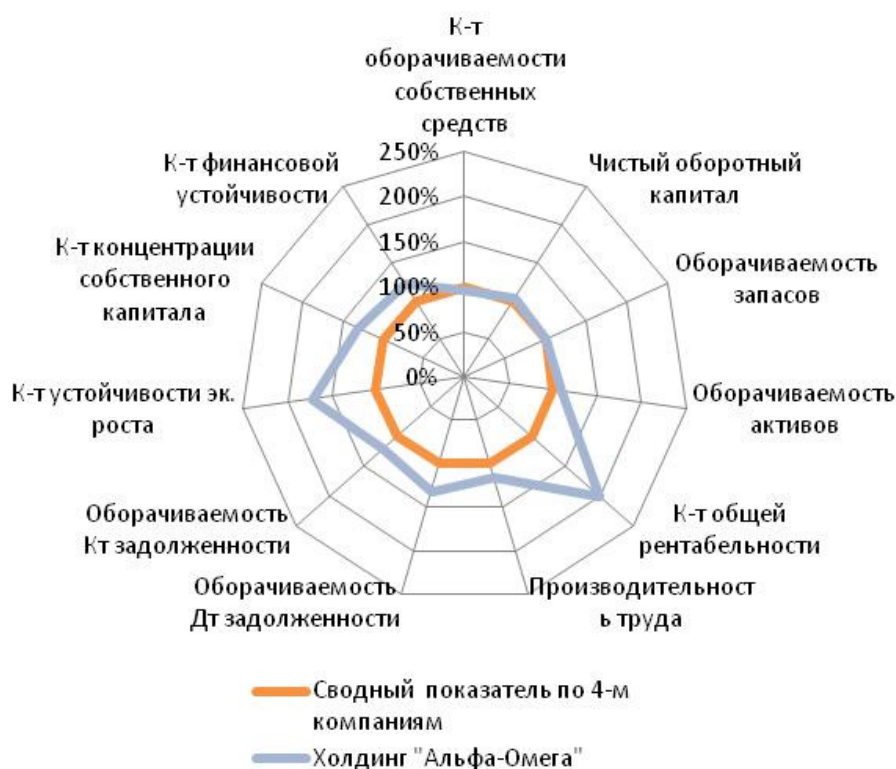


динамику – организационный критерий.

Для показателей первой группы используем круговую радиальную диаграмму, для показателей второй группы – гистограмму. Для сопоставимости показателей величина показателей, рассчитанная на базе сводной отчетности, была принята за 100%.

Для первой группы показателей радиальная диаграмма представлена на рис. 13.

На данной диаграмме видно, что в процессе консолидации компаний в вертикально-интегрированную структуру с применением инструмента управления (трансфертного ценообразования) состояние холдинга в целом улучшается, потому что значения показателей в холдинге выше, чем сводные показатели по четырем компаниям.

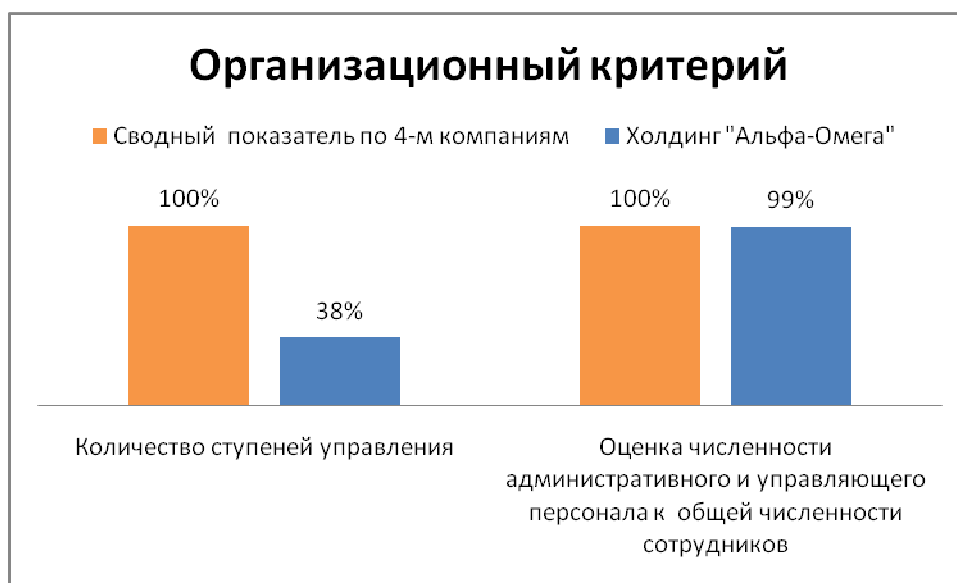


**Рисунок 13 – Радиальная диаграмма показателей, динамика которых имеет прямо пропорциональное значение для компаний**

Относительно второй группы показателей, характеризующихся обратно пропорциональным значением для компаний, результаты представлены на рис. 14.

По результатам данной диаграммы также видно снижение показателей при объединении компаний в вертикально-интегрированную структуру с применением инструмента управления (трансфертного ценообразования). Состояние холдинга в целом улучшается, так как значения показателей в холдинге ниже, чем сводные показатели по четырем компаниям.

Таким образом, вертикально-интеграционная структура с использованием экономических инструментов таких, как трансфертное ценообразование в принципе может увеличить экономический потенциал предприятия, а также увеличить эффективность ее производственно-хозяйственной деятельности и повысить конкурентоспособное преимущество.



**Рисунок 14 – Диаграмма показателей, динамика которых имеет обратно пропорциональное значение для компаний**

Развитие вертикально-интегрированных структур и присущая многими из этих объединений способность противостоять негативным изменениям

рыночной среды, объясняются их большей эффективностью, если сравнивать с неинтегрированными фирмами, что подтверждает наше исследование.

Снижение затрат на производственные процессы, распределение внутренних услуг и полуфабрикатов и реализацию товаров, и, как результат, повышение доходности и оборачиваемости инвестиций – это то, что планируют добиться предприятия идущие по пути создания вертикально-интегрированных структур.

Значительное влияние при взвешивании предприятием всех «за или против» в выборе пути вертикальной интеграции оказывают характеристики конкретных рынков в конкретных сферах промышленности.

Зачастую решение в пользу вертикальной интеграции принимается благодаря желанию компании снизить зависимость от предприятий – поставщиков сырья – «интеграция вниз» или компаний-покупателей продуктов компании – «интеграция вверх».

Существенным фактором при выборе стратегии вертикальной интеграции является желание компании оградить или снизить возможность вхождения текущих и возможных конкурентов на рынке ее деятельности и тем самым усилить свои рыночные позиции.

*Выводы.* В результате проведенного исследования было сделано следующее:

1. Определена сущность вертикально-интегрированных структур как цепочки создания ценности продукта.
2. Проанализированы теоретические подходы и законодательство как российское, так и европейское по трансфертному ценообразованию.
3. В результате анализа четырех независимых компаний, но образующих одну производственную цепочку по производству льна, его переработке, пошиву готовых изделий (постельного и столового белья) и их реализации, были рассмотрены бизнес-модели компаний и выявлены финансово-экономические проблемы данных компаний.

4. Предложена модель вертикально-интегрированной структуры, включающей данные четыре компании.

5. Консолидирована отчетность данных компаний за 2012 г. с применением трансфертного ценообразования.

6. Произведена оценка показателей по данным компаниям, рассчитаны и проанализированы средневзвешенные показатели по исследуемым компаниям, а также сравнение с показателями консолидированной отчетности вертикально-интегрированной структуры.

7. В результате анализа применения трансфертного ценообразования, как экономического инструмента при формировании на основе независимых компаний, но образующих одну производственную цепочку, сделаны выводы, что такое объединение приводит к повышению рентабельности и финансовой устойчивости компаний, интегрированных в холдинг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для увеличения эффективности деятельности компаний легкой промышленности в условиях современной экономики существенную роль играет объединение предприятий в вертикально-интегрированные структуры, образующие полную производственную цепочку создания ценности продукта.

Формирование вертикально-интегрированных структур с использованием трансфертного ценообразования повышает эффективность предприятий, выражающуюся в увеличении коэффициента оборачиваемости «рабочего капитала», снижении коэффициента оборачиваемости запасов, росте рентабельности продаж, росте производительности труда, снижении количества ступеней управления, росте коэффициента устойчивости экономического роста, росте коэффициента концентрации собственного капитала.

Формирование вертикально-интегрированных структур – возможность более рационального использования природных и трудовых ресурсов. Этому помогает оптимизация процесса создания ценности продукта от посева льна до продажи готового продукта – постельного белья конечным потребителям – людям. В ходе оптимизации данного процесса увеличивается производительность труда, т. е. человеческие ресурсы используются более эффективно. Существенная экономия в вертикально-интегрированных структурах достигается за счет сокращения транзакционных издержек, более качественного планирования деятельности, повышения эффективности использования производственных и финансовых ресурсов. Значение формирования вертикально-интегрированных структур в ускорении социально-экономического развития проявляется в интеграции предприятий с разными видами деятельности, но составляющими единую производственную цепочку. Такая структура обеспечивает взаимосвязанное и пропорциональное развитие локализованных в них бизнес-единиц отраслевых и межотраслевых производственных объединений, отраслей вспомогательного хозяйства, производственной и социальной инфраструктур, сбалансированного

использования трудовых, сырьевых, топливно-энергетических, земельных, водных и других ресурсов. Следует заметить, что решение проблемы расширения компаний, определение границ вертикально-интегрированной структуры, обеспечивающих активизацию и повышение эффективности деятельности в текущих условиях, зависит в первую очередь от качества менеджмента, способностей руководящего персонала не только правильно реагировать на текущую ситуацию во внешней и внутренней среде предприятия, но и сохранять ориентир на долгосрочные цели компании.

Таким образом, при помощи предложенной модели вертикально-интегрированной структуры с применением трансфертного ценообразования организации смогут повысить свою конкурентоспособность, определить оптимальные с точки зрения активизации и повышения эффективности деятельности структуру и размер компании, а также создать эффективную структуру управления и сбыта продукции, снизить издержки за счет эффекта масштаба и трансакционных издержек и повысить возможность принятия более эффективных стратегических решений и планирования.

Предложенный механизм вертикально-интегрированной структуры позволяет построить оптимальную производственную цепочку предприятий, задействованных в процессе выращивания, переработки льна, создания тканей, пошива и реализации постельного и столового белья. Представляется, что предложенный методический инструментарий может быть полезен в использовании для увеличения эффективности деятельности предприятий и оптимизации управленческой структуры компаний, относящихся не только к легкой промышленности, но и к другим отраслям промышленности. Формирование вертикально-интегрированных структур зависит от многочисленных факторов:

- создания отраслевых и межотраслевых производственных комплексов, как структурных бизнес-единиц;

- образования на базе совокупности этих бизнес-единиц холдинговых или вертикально-интегрированных структур;
- расширения и развития производственных и социально-экономических связей как внутри отрасли, так и межотраслевых;
- обеспечения взаимосвязанного и пропорционального экономического развития во взаимозависящих отраслях;
- оптимизации концентрации и специализации производств, входящих в вертикально-интегрированные структуры;
- оптимального использования природных ресурсов;
- обеспечения соответствующего технического оснащения задействованных отраслей;
- оптимального распределения и использования трудовых ресурсов за счет создания и стабилизации структуры рабочих мест.

Эффективность создания вертикально-интегрированных структур оценивается на основе системы четырех групп показателей – функциональных, экономических, организационных и стратегических критериев. Одним из важных моментов в развитии легкой промышленности является создание хозяйственных структур, соответствующих условиям рыночной экономики, что возможно достигнуть за счет создания механизмов формирования и развития вертикально-интегрированных структур. Можно выделить более интересные рыночно ориентированные механизмы, которые способствуют формированию и развитию вертикально-интегрированных структур. Базовыми из них являются:

- обеспечение структурной перестройки экономики, ориентированной на оптимальную и эффективную специализацию компаний, повышение доли конечной продукции в общем объеме производства;
- внедрение новейших достижений научно-технического прогресса, в том числе импорта прогрессивных технологий, так как это направление – одно из основных в сохранении жизнеспособности компаний в рыночных условиях;

- разработка общей стратегии развития для всех компаний, участвующих в холдинге, для эффективного использования финансовых и материальных ресурсов;

- усиление государственного регулирования финансово-кредитного воздействия на стабильное развитие отраслей экономики;

- развитие объектов инфраструктуры как важнейшей предпосылки для эффективного размещения производства. Это предполагает вкладывание основной части бюджетных средств в развитие инфраструктурных объектов (транспортная сеть, энерго- и теплоснабжение, телекоммуникации и т. д.);

- обеспечение экологической безопасности регионов за счет инвестиций бюджетов различных уровней и собственных средств холдингов;

- проведение плана мероприятий по стабилизации рынка труда с целью преодоления негативных тенденций при переходе к новой организационной структуре.

В числе организационных факторов внедрения механизма формирования и развития вертикально-интегрированных структур является создание зон экономического благоприятствования, которые призваны обеспечить устойчивый экономический рост на базе отдельных предприятий путем максимального использования научно-технического потенциала. Их задача – с помощью системы льгот привлечь отечественные и зарубежные инвестиции для вывода экономики из состояния депрессии.

В целях законодательного и нормативного обеспечения социально-экономического развития страны необходимыми являются:

- совершенствование правового (конституционного) механизма активного воздействия управленческих структур на выравнивание социально-экономического развития субъектов Российской Федерации;

- внесение коррективов в Закон о местном самоуправлении для расширения прав и повышения ответственности районных органов власти в решении задач социально-экономического развития,



– совершенствования налогового и таможенного законодательства по трансфертному ценообразованию.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ (принят ГД ФС РФ 16 июля 1998 г.) (ред. от 30 сентября 2013 г. Федеральный закон № 269-ФЗ).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21 октября 1994 г.) (ред. от 1 октября 2013 г.).
3. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ (ред. от 2 августа 2009 г.) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (принят ГД ФС РФ 14 января 1998 г.).
4. Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 19 июля 2009 г.) «Об акционерных обществах» (принят ГД ФС РФ 24 ноября 1995 г.).
5. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».
6. Конвенция от 15 июня 1993 г. между Правительством Российской Федерации и правительством Королевства Швеции «Об избежании двойного налогообложения в отношении налога на доходы».
7. Соглашение от 15 ноября 1995 г. между Правительством Российской Федерации и Швейцарской конфедерацией «Об избежании двойного налогообложения в отношении налога на доходы и капитал».
8. *Аньшин В. М.* Инвестиционный анализ : учебно-практическое пособие. – 3-е изд., испр. – М. : Дело, 2004.
9. *Александров И. М.* Бюджетная система Российской Федерации : учебник. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2007.
10. *Алесинская Т. В., Дейнека Л. Н., Проклин А. Н., Фоменко Л. В., Татарова А. В.* и др. Экономическая теория : учебное пособие для подготовки к государственному итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки менеджера по специальности 08.05.07 «Менеджмент

- организации», бакалавра менеджмента по направлению 08.05.00 «Менеджмент» / под общей ред. В. Е. Ланкина. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006.
11. *Алеева А. Я., Громов Ю. Ю., Мякина Т. А.* Экономика и экономическая география. Вводный курс : учебное пособие. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006.
  12. *Акулов В. Б., Акулова О. В.* Экономическая теория : учебное пособие. – Петрозаводск : ПетрГУ, 2002.
  13. *Алехин Э. В.* Исследование социально-экономических и социально-политических процессов : учебное пособие. – Пенза, 2008.
  14. *Алесинская Т. В., Дейнека Л. Н., Проклин А. Н., Фоменко Л. В.* и др. Экономика : учебное пособие для подготовки к государственному итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога по специальности 080111 «Маркетинг» / под общей ред. В. Е. Ланкина. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2006.
  15. *Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г.* и др. Контроллинг как инструмент управления предприятием. — М.: ЮНИТИ, 2002.
  16. *Бородулин А. Н., Кузнецов В. Н., Мельник М. В.* Теория экономического анализа : учебное пособие. – 1-е изд. – Тверь : ТГТУ, 2005.
  17. *Белюсов В. Л.* Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5.
  18. *Барт Л. В., Егоров В. В., Разнодежина Э. Н.* Переходная экономика : учебное пособие. – Ульяновск : УлГТУ, 2007.
  19. *Бушуев С.А., Гребеник В.В.* Экономическая теория. Международная академия оценки и консалтинга. - М., 2005.
  20. *Вахрушина М. А.* Бухгалтерский управленческий учет // 7-е издание. – М, 2010.
  21. *Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. Предпринимательство и координация в децентрализованной компании / Х. Виссема. – М., 2003.

22. *Войти А. Г.* Экономика. Общий курс. (Фундаментальная теория экономики) : учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003.
23. *Герасимов Б. И., Иода Ю. В.* Введение в экономику: Основы экономического анализа : учебное пособие. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004.
24. *Герасимов Б. И., Гурова Л. Г., Дробышева В. В., Золотухина В. М.* Макроэкономическая региональная статистика : учебное пособие. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004.
25. *Голиков М. Н.* Микроэкономика : учебно-методическое пособие для вузов.– Псков : Изд-во ПГПУ, 2005.
26. *Герчикова Н. М.* Менеджмент. – М., 2002.
27. *Голубков Е. П.* Сегментация и позиционирование // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4.
28. *Герасимов Б. И., Коновалова Т. М., Спиридонов С. П.* Экономический анализ : учебное пособие; в 2 ч. – 2-е изд., стер. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. – Ч. 1.
29. *Герасимов Б. И., Косов Н. С., Дробышева В. В. и др.* Экономическая теория. Введение в экономику. Микроэкономика : учебное пособие / под общ. ред. Б. И. Герасимова, Н. С. Косова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – Ч. 1. – Нижний Новгород : НФ ГУ-ВШЭ, 2007.
30. *Герасименко В.В.* Ценовая политика фирмы - М.: Финстантинформ, 2000.
31. *Голованова С. В.* Экономика агломерации: сборник кейсов: учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород : НФ ГУ-ВШЭ, 2007.
32. *Горчакова Л. И., Лопатин М. В.* Экономические расчеты в дипломных проектах по техническим специальностям : метод, указания для студентов ФТК. – СПб. : Изд-во СПбГПУ, 2003.
33. *Герасимов Б. И., Косов Н. С., Дробышева В. В. и др.* Экономическая теория. Введение в экономику. Микроэкономика : учебное пособие / под

- общ. ред. Б. И. Герасимова, Н. С. Косова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008.
34. *Герасимов Б. И., Четвергова Н. В., Спиридонов С. П., Дьякова О. В.* Экономика: введение в экономический анализ : учебное пособие / под общ. ред. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003.
35. *Дьякова О. В.* Экономический анализ объектов микроэкономики : рабочая тетрадь / под науч. ред. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004.
36. *Деева А. И.* Цены и ценообразование. М., 2008.
37. *Друри К.* Управленческий и производственный учет // 7-е издание.- М, 2009.
38. *Друри К.* Управленческий учет для бизнес - решений // 5-е издание. - М, 2007.
39. *Денисов Д. В.* Актуарная математика. – М., 2000.
40. *Дэй Дж.* Стратегический маркетинг. – М. : Эксмо-Пресс, 2002.
41. *Донская В. Ю.* Трансфертные цены: достоинства и недостатки способов расчета // Математические модели и информационные технологии в менеджменте. – Вып. 1. – СПб. : СПбГУ, 2001. – С. 148–157.
42. *Егерев И.А.* Стоимость бизнеса, искусство управления.- М.: Дело, 2003.
43. *Есипов В. Е.* Цены и ценообразование // 4-е издание. - М, 2008.
44. *Есипов В. Е.* Микроэкономика (теория цены). Цены и рыночная конъюнктура. - М, 2007.
45. *Ендовицкий Д. А.* Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности: Методология и практика// Под ред. Л.Т. Гиляровской. – М.: Финансы и статистика, 2008.
46. *Жуков Е. Ф.* Деньги, Кредит, Банки, Ценные бумаги : практикум. – М., 2011.
47. *Жуков Е. Ф.* Деньги, кредит, банки. – М., 2011.

48. *Заикин А. А.* Философия трансфертного ценообразования // Сибирская финансовая школа // 2006. - № 2
49. *Зиннуров У. Г., Прядко Л. М.* Методы стратегического менеджмента в диверсификации деятельности крупных корпораций // Экономика и управление. – 2000. – № 3.
50. *Зеленцова Л. С., Бобрешова И. П., Попова Т. Е.* Экономика и социология труда : методические указания к изучению дисциплины. Краткий конспект лекций. – Оренбург : ГОУ ОГУ, 2004.
51. *Исаева Л. А., Романова Г. Г., Шурина Л. Р., Родионова И. В., Гук С. В.* Экономическая теория : учебное пособие для вузов. – Владивосток : Мор. гос. ун-т, 2006.
52. *Ивасенко А. Г., Никонова Я. И.* Инвестиции. Источники и методы финансирования. – М. : Омега-Л, 2009.
53. *Ивашкевич В. Б.* Бухгалтерский управленческий учет. - М, 2009.
54. *Ивашкевич В. Б.* Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат // Бухгалтерский учет. — 2000. — № 5.
55. *Каверина О. Д.* Управленческий учет: системы, методы, процедуры. - М, 2008.
56. *Карпова Т. П.* Управленческий учет: Учебник для вузов. - М, 2009.
57. *Карпова Т.П.* Основы управленческого учета: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2003.
58. *Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н.* Управленческий учет по формуле "три в одном": Учебник. - М.: Издательско-консультационная компания "Статус-Кво97", 2004.
59. *Керимов В. Э.* Управленческий учет: Учебник. - М, 2008.
60. *Корогодин И. Т.* Методология социально-экономического исследования. – Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2007
61. *Косов Н. С.* Основы микроэкономического анализа : учебное пособие. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006.

62. *Косов Н. С.* Основы макроэкономического анализа : учебное пособие. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.
63. *Ковалев В. В., Иванов В. В., Лялин В. А.* Инвестиции. – М., 2003.
64. *Колтынюк Б. А.* Инвестиции. – СПб. : Изд-во Михайлова, 2003.
65. *Когденко В. Г.* Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
66. *Костерина Т. М.* Кредитная политика и кредитные риски. – М. : МФПА, 2005.
67. *Кузнецова Е. И.* Деньги, кредит, банки. – 2-е изд. – М., 2009.
68. *Кучарина Е. А.* Инвестиционный анализ. – СПб. : Питер, 2006.
69. *Кузнецова В. В., Ларина О. И.* Банковское дело : практикум. – М. : КноРус, 2007.
70. *Коваленко С. Б.* Банковское дело : сборник тестов. – М. : Инфра-М; Финансы и статистика, 2010.
71. *Коковин С. Г., Цыплаков А. А.* Задачи по курсу «Методы микроэкономического анализа» : сб. задач. – Новосибирск : НГУ, 2003.
72. *Крючкова О. Н., Попов Е. В.* Классификация методов ценообразования // Маркетинг в России и за рубежом. — 2002. — № 4.
73. *Кустова Т. Н., Камакина О. В.* История экономики : учебное пособие / РГАТА. – Рыбинск, 2001.
74. *Кривонос Ю. Е.* Экономическая теория : конспект лекций. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009.
75. *Лаврушин О. И., Валенцева Н. И.* Банковские риски. – М. : КноРус, 2007.
76. *Лаврушин О. И.* Банковское дело. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2005.
77. *Лахметкина Н. И.* Инвестиционная стратегия предприятия. – М. : КноРус, 2006.
78. *Лихачева О. Н., Щуров С. А.* Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия. – М. : Вузовский учебник, 2007.

79. *Лиухто К.* Влияние размера, возраста и отраслевой принадлежности предприятий на его эффективность // Вопросы экономики. – 2000. – № 1.
80. *Ладашева С., Дементьев В.* Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал. – 2000. – № 1.
81. *Лебедев О. Т.* Экономика отраслевых рынков : учебное пособие. – СПб: Изд-во Политехнического университета, 2009.
82. *Лавров Е. И., Капогузов Е. А.* Экономический рост: теории и проблемы : учебное пособие. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2006.
83. *Макулов А. С.* Организационно-экономический механизм реализации структурной политики в промышленном комплексе суверенной Республики Башкортостан. – Уфа : Гилем, 2000.
84. *Макулов А. С.* Теория интеграции хозяйственных структур : конспект лекций. – Уфа : УГАТУ, 2000.
85. *Мильнер Б.* Крупные структуры – «локомотивы» экономики // Вопросы экономики. – 2000. – № 2.
86. *Мишин Ю. А.* Система управленческого учета на современном предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - № 3
87. *Мишууров С. С., Щуков В. Н.* Экономический потенциал регионов России и эффективность его использования / ИГТА. – Иваново 2002.
88. *Мальцева Ю. Н.* Инвестиции : конспект лекций. – М., 2008.
89. *Мельников А. В., Попова Н. В., Скорнякова В. С.* Математические методы финансового анализа. – М. : Анкил, 2006.
90. *Мощенко Н. П.* Международные стандарты учета и финансовой отчетности : учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2007.
91. *Максимова В. Ф.* Инвестиции. – М. : ЕАОИ, 2009.
92. *Малиновская О. В., Скобелева И. П., Легостаева Н. В.* Инвестиции. – СПб. : СПГУВК, 2009.
93. *Маренков Н. Л., Касьянов В. В.* Антикризисное управление : учебное пособие. – Ростов на/Д : Феникс, 2004.



94. *Моисеев С. Р.* Международные финансовые рынки и международные финансовые институты. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002.
95. *Мысляева И. М.* Государственные и муниципальные финансы : учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2007.
96. *Новикова М. В.* Государственные и муниципальные финансы : конспект лекций. – М. : ЮНИТИ-ДАНА; Эксмо, 2008.
97. *Никулин Р. Л., Бредихин В. Е., Захарцев С. Н.* Проблемы истории экономического развития России : учебное пособие. – Ч. 1: IX век – первая половина XIX века. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2005.
98. *Ошарин А. В.* Экономическое развитие и проблема модернизации России в XVIII – начале XX вв. : учебно-методическое пособие по дисциплине «Экономическая история». – СПб. : СПбГУ ИТМО, 2008.
99. *Палий В., Вандер Вил Р.* Управленческий учет: Пособие. - М: ИНФРА-М, 2003.
100. *Пожидаева Т. А., Коробейникова Л. С., Гальчина О. В., Купрюшина О. М.* Практикум по экономическому анализу : учебное пособие. – Воронеж, 2008.
101. *Подъяблонская Л. М.* Государственные и муниципальные финансы. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
102. *Подшиваленко Г. П., Лахметкина Н. И., Макарова М. В.* Инвестиции. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КноРус, 2006.
103. *Попов В. М., Ляпунов С. И.* Анализ финансовых решений в бизнесе. – М. : 2007.
104. *Парамонов В. Н.* Динамика промышленности РСФСР в 1941–1945 гг. : учебное пособие. – Самара : Изд-во «Самарский университет», 2005.
105. *Паикус Н. А., Паикус В. Ю.* Информационное управление в управлении организации: концепция и подходы // Экономика и управление. – СПб. : Изд-во НИИХ СПбГУ, 2000.

106. *Полищук Л. И.* Микроэкономическая теория: проблемы асимметричной информации и общественных благ. Препринт #KL/2003/009. – М. : Российская экономическая школа, 2003.
107. *Поляков Ю. С.* Имущественная дифференциация в современной России : текст лекции / ГУАП. – СПб., 2007.
108. *Романов В. Н.* Исследование социально-экономических процессов в современной России : учебное пособие. – Ульяновск : УлГТУ, 2009.
109. *Родионова И. В.* История экономических учений : учебное пособие. – Ч. 3. – Владивосток : Мор. гос. ун.-т, 2010.
110. *Салимжанов И. К.* Ценообразование: учебное пособие / под ред. проф. И.К. Салимжанова. - М.: Финстантинформ, 2006.
111. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. - Минск: Новое знание, 2004.
112. *Савчук В.А.* Трансфертное ценообразование // Журнал Финансовый директор. 2006. - №2
113. *Саталкина Н. И., Герасимов Б. И., Терехова Г. И., Румянцев Е. К., Тен А. В.* История экономического анализа : учебное пособие / под ред. Б. И. Герасимова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009.
114. *Саак А. Э., Колчина О. А.* Инвестиционная политика муниципального образования. – СПб. : Питер , 2010.
115. *Салимжанов И. К.* Цены и ценообразование. - М, 2008.
116. *Сурин А. В., Молчанова О. П.* Инновационный менеджмент : учебник. – М. : Инфра-М, 2008.
117. *Санникова И. Н., Стась В. Н., Эргардт О. И.* Комплексный экономический анализ : учебное пособие. – Барнаул, 2003.
118. *Савелло Л. Л., Иванова М. А., Карташов Б. А., Андреев Г. Н.* Микроэкономика. Основы общественного производства : учебное пособие / под. ред. Л. С. Шаховской / ВолгГТУ. – Волгоград, 2006.

119. *Савелло Л. Л., Иванова М. А., Карташов Б. А., Андреев Г. Н.* Микроэкономика. Экономические основы деятельности фирмы : учебное пособие / под ред. Л. С. Шаховской / ВолгГТУ. – Волгоград, 2006.
120. *Савелло Л. Л., Иванова М. А., Карташов Б. А., Андреев Г. Н.* Микроэкономика. Основы теории рыночной экономики : учебное пособие / под ред. Л. С. Шаховской / ВолгГТУ. – Волгоград, 2006.
121. *Семенихина В. А., Крючков С. А.* Экономическая теория: макроэкономика : учебное пособие / отв. ред. Р.М. Гусейнов; Новосиб. гос. архитектур.-строит. ун-т. – Новосибирск : НГАСУ, 2003.
122. *Савин К. Н.* Экономическая теория: Введение в экономический анализ : курс лекций. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006.
123. *Соколова Е. С.* Международные стандарты учета и финансовой отчетности. – М. : Изд. центр ЕАОИ. 2008.
124. *Степашин С. В.* Государственный финансовый контроль: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2006.
125. *Ткач В.И., Ткач М.В.* Управленческий учет: международный опыт: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2002.
126. *Толмачев И. А.* Все, что должен знать руководитель компании о налогах. – М. : ГроссМедиа, 2008.
127. *Успенская Г. В.* Основы анализа спроса и предложения : методические указания к выполнению контрольных заданий / ГУАП. – СПб., 2006.
128. *Умрихин С. А., Ильина Ю. В.* Международные стандарты финансовой отчетности, Российская практика применения. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2007.
129. *Фетисов В. Д.* Бюджетная система РФ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
130. *Фролова Т. А.* История экономических учений : конспект лекций. – Таганрог : ТРТУ, 2004.
131. *Фролова Т. А.* Макроэкономика : конспект лекций. – Таганрог : ТРТУ, 2006.

132. *Фролова Т. А.* Микроэкономика: конспект лекций. – Таганрог : ТРТУ, 2006.
133. *Федюнин Г. П., Сизякина А. В.* Простое товарное производство и обращение : учебно-методическое пособие для студентов дневного и заочного отделений / под ред. Б. Ю. Сербиновского. – Ростов н/Д : ПИ ЮФУ, 2010.
134. *Фролова Т. А.* Экономическая теория : конспект лекций. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009.
135. *Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект М.: Финансы и статистика, 2002.
136. *Чубаков Г.Н.* Стратегия ценообразования в маркетинговой политики предприятия. - М.: Инерра – М, 2003.
137. *Чукреев П. А., Корытова Е. В.* Занятость населения и её регулирование : учебное пособие. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2010.
138. *Шабалин А. Н.* Инвестиционное проектирование. – М. : ЕАОИ, 2008.
139. *Шевчук Д. А.* Банковские операции. – Ростов н/Д : Феникс, 2006.
140. *Шевчук Д. А., Шевчук В. А.* Деньги, Кредит, Банки. Курс лекций в конспективном изложении : учебно-методическое пособие. – М. : Финансы и статистика, 2006.
141. *Шеремет А.Д.* Управленческий учет: Пособие - М: ИД ФБК ПРЕСС, 2003.
142. *Щиборщ К. В.* Учет по центрам ответственности как основа системы материального стимулирования на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 6
143. *Янковский А.* Диверсификация предпринимательской деятельности – необходимые условия успеха. – М. : Маркетинг, 1997.
144. *Яковлева Н. С.* Управление компанией: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2004.
145. *Baumol W. J., Fabian T.* Decomposition, Pricing for Decentralization and External Economies // Management Science. – 1999. – Sept. – P. 1–31.
146. *Syert R. M., March J. G.* A Behavioral Theory of the Firm. Hemel Hempstead: Prentice. – Hall, 2001.

147. *Eccles R. G.* The Transfer Pricing Problem: a Theory for Practice. – Lexington, 2001.
148. *Emmanuel C. R.* Transfer Pricing in the Corporate Environment. – Lancaster, 1996.
149. *Gould J. R.* Economic Price Determination // Journal of Business. – 2009. – January.
150. *Enzer H.* Static Theory of Transfer Pricing // Naval Research Logistic Quarterly. – 1999. – N 22 (2).
151. *Spicer B. H.* Towards an Organizational Theory of the Transfer Pricing Process // Accounting, Organization and Society. – 1988. – N 13(3).

**ПРИЛОЖЕНИЯ**