

Направление «Управление эффективностью»

P2 - Управление эффективностью бизнеса: вариант

Май 2012 года

Ответы экзаменатора

РАЗДЕЛ А:

Ответ на Вопрос один

(a)

Среднее время на единицу по последним 49 единицам:

$$Y = ax^{-b}$$

$$Y = 7 \times 49^{-0.3219}$$

$$Y = 2 \text{ часа}$$

Суммарное время на 49 единиц = $49 \times 2 = 98$ часов

Время, выделенное на фактический 98 часов

уровень производства

Фактическое время труда 128 часов

Изначально установленное 343 часа

нормативное количество часов для

фактического объема выпуска

Отклонение по производительности труда:

Отклонение планирования по
производительности: \$2,940 благоприятное

(343 часа – 98 часов) x \$12

Операционное отклонение по
производительности труда: \$360

(128 часов – 98 часов) x \$12 неблагоприятное

(b)

Целевое управление себестоимостью используется организациями, которые вынуждены принимать рыночную цену на определенный из производимых ими продуктов / предоставляемых услуг. Для определения себестоимости продукта / услуги организации используют данную рыночную цену и желаемый уровень прибыли. Затем данная себестоимость используется как целевая в течение срока производства данного продукта / предоставления услуги.

Кривые обучения могут быть важной частью целевого управления себестоимостью, однако целесообразность их применения определяется характером производственного процесса. При производстве с высокой степенью автоматизации возможно отсутствие значительных кривых обучения и, соответственно, в таких случаях можно сказать, что кривые обучения являются нерелевантными для целевого управления себестоимостью. Однако в случае трудоемкого производства фактор обучения бывает очень значительным и важным, поскольку целевые уровни себестоимости могут быть достигнуты только при условии достижения определенного уровня деятельности. В частности, возможно, что затраты снизятся до уровня, достаточного для обеспечения желаемой себестоимости только в период после «обучения».

Ответ на Вопрос два

(a)

Себестоимость	Ставка драйвера (\$)		Расчет
Визиты сотрудников отдела продаж к клиентам	300	На визит	120,000/400
Заказы, размещенные клиентами	700	На заказ	350,000/500
Обычные поставки клиентам	600	На обычную поставку	360,000/600
Срочные поставки клиентам	2,000	На срочную поставку	60,000/30

Применяя эту информацию к деятельности клиентов F и G, получаем:

	F	G
	\$	\$
	('000)	('000)
Визиты сотрудников отдела продаж	3.00	7.50
Размещенные заказы	91.00	35.00
Обычные поставки	27.00	9.00
Срочные поставки	<u>12.00</u>	<u>0.00</u>
Суммарные затраты по процессу (виду деятельности)	133.00	51.50
Маржинальная прибыль фабрики	<u>115.00</u>	<u>62.00</u>
Прибыль	<u>-18.00</u>	<u>10.50</u>

(b)

Несмотря на то, что маржинальная прибыль фабрики в расчете на 1 упаковку одинакова для обоих клиентов, прямой анализ доходности клиента показывает, что работа с клиентом F приносит убыток, а работа с клиентом G – прибыль.

F размещает больше заказов, ему также требуются частые поставки товара. Несмотря на частые поставки, ему также требуются срочные поставки. Хотя на клиента F приходится всего 9.3% маржинальной прибыли фабрики ZZ, его доля в объеме срочных поставок составляет не более 20%.

Показатель визитов сотрудников отдела продаж к клиенту F – это 1 визит на \$11,500 маржинальной прибыли фабрики, при этом данный показатель для клиента G – 1 визит на \$2,480, а в среднем по компании – 1 визит на \$3,100. Возможно, если бы сотрудники отдела продаж чаще посещали клиента F, у компании с ним сформировались бы более тесные отношения и компания лучше бы изучила его потребности и смогла увеличить размер заказа, что привело бы к меньшему количеству поставок, в особенности срочных. Сокращение числа поставок привело бы к сокращению затрат на обслуживание клиента F и, соответственно, увеличило прибыль ZZ.

Следует обратить внимание, что возможны и другие соображения по данному вопросу.

Ответ на Вопрос три

(a)(i)

Месяц	Спрос	Базовое производство	Запасы на начало периода	Запасы на конец периода	Средний Уровень запасов	Затраты на содержание запасов
	<i>ст. часы</i>	<i>ст. часы</i>	<i>ст. часы</i>	<i>ст. часы</i>	<i>ст. часы</i>	\$
1	2480	3024	0	544	272	2176
2	2960	3024	544	608	576	4608
3	3200	3024	608	432	520	4160
4	2640	3024	432	816	624	4992
5	2880	3024	816	960	888	7104
6	3984	3024	960	0	480	3840
Итого						26880

Затраты на содержание запасов в течение данного 6-месячного периода составят \$26,880.

(ii)

Месяц	Спрос	Базовое Производство	Недопроизводство	Сверхурочные часы	Затраты по сверхурочной работе
	<i>ст. часы</i>	<i>ст. часы</i>	<i>ст. часы</i>		\$
1	2480	3024	0		
2	2960	3024	0		
3	3200	3024	176	220	3960
4	2640	3024	0		
5	2880	3024	0		
6	3984	3024	960	1200	21600
Итого					25560

Экономия за счет использования системы JIT составит $\$26,880 - 25,560 = \$1,320$.

(b) Существует ряд других факторов, которые следует учитывать. В частности, это могут быть следующие факторы:

- Размер экономии является небольшим. Чтобы отклонения по ставке оплаты труда или по эффективности труда не снижали эффект экономии, необходимо тщательное управление производственным процессом.
- Необходима серьезная ориентированность на обеспечение качество, чтобы обеспечить соответствие всех производимых изделий соответствующему стандарту, поскольку при применении JIT нет запасов продукции, которые могли бы использоваться как подушка безопасности в случае необходимости доработки или замены бракованных изделий.
- Как показывает производственный график JIT, в 6-м месяце наблюдается большое увеличение объема работы. Необходимо проанализировать, как скажутся на рабочих дополнительные 1,200 часов переработки в 6-м месяце. Это очень большой объем сверхурочной работы. Кроме того, располагает ли компания другими ресурсами для обеспечения такого уровня производства, например оборудованием?

- Для производства требуемого количества изделий необходимо, чтобы производственные рабочие обладали гибкостью в плане количества времени работы и способности производить требуемые производственные операции.. Также необходимо, чтобы они сами были ответственными за качество своей работы.
- Могут ли производственные рабочие быть задействованы в работе по каким-либо другим заказам в 1-й, 2-й, 4-й и 5-й месяцы? Если да, то это значительно увеличит благоприятный эффект использования данного графика JIT.

Ответ на Вопрос четыре

В приведенном сценарии говорится, что колледж поставил себе задачу увеличить прибыль на 10%, и объясняется, каким образом он предполагает этого добиться (сократить контактное время на 15% и обеспечить 80% успешной сдачи экзаменов). Отчет, предоставленный в середине курса, показывает продвижение к достижению поставленной задачи. Согласно отчету, контактное время сократилось на 20%. Это сокращение выше запланированного. Сравнения такого рода представляют собой применение упреждающего контроля. Аналогичным образом, к процессу упреждающего контроля относится информация по проценту успешной сдачи экзаменов: данный процент ниже ожидаемого.

В связи с данной информацией возникают два следующих соображения / вопроса: в следующем году будет необходимо предоставлять бесплатные занятия не сдавшим экзамен студентам; не было ли сокращение контактного времени слишком большим? Если отчет по ходу выполнения задач показывает, что эти задачи не будут выполнены, могут быть приняты корректирующие меры. Это и является преимуществом упреждающего контроля. В данном примере предполагается предоставлять дополнительные занятия и обучение навыкам сдачи экзаменов с целью улучшения результатов студентов на экзаменах. Однако отчет относится только к середине периода обучения. Возможно, учебные курсы построены таким образом, что ближе к экзамену предоставляется больше контактного времени.

Системы выявляющего контроля предполагают сравнение фактических результатов с утвержденными бюджетными показателями. Например, в конце года фактическое увеличение прибыли может сравниваться с бюджетной прибылью, а планируемый процент сдачи экзаменов (80%) может сравниваться с фактическим. Кроме того, сравнения с бюджетом могут делаться ежемесячно или поквартально.

Как при любом сравнении бюджетных и фактических данных, могут наблюдаться благоприятные или неблагоприятные отклонения. Если отклонение является существенным, может потребоваться дальнейший анализ для определения его причины. Например, почему процент сдавших экзамен ниже ожидавшегося? Вызвано ли это сокращением контактного времени или какой-либо другой причиной, например тем, что студентам требуется дополнительное обучение навыкам сдачи экзаменов? Сравнение в конце года представляет собой пример выявляющего контроля. Оценка степени достижения поставленных задач в течение года – пример упреждающего контроля. [Примечание: если сравнение делается между фактическими результатами и планом, то это НЕ упреждающий контроль.]

Кратко говоря, упреждающий контроль выявляет потенциальные проблемы до их возникновения (и может позволить их предотвратить), а выявляющий контроль выявляет проблемы после того, как они возникли.

Примечание: ответ на вопрос с использованием примеров, показывающих ситуацию с точки зрения студента, также будет приемлемым.

Ответ на Вопрос пять

(a)

Типично используемый вариант сбалансированной системы показателей измеряет результаты деятельности организации по четырем аспектам: с точки зрения клиентов; с точки зрения внутренних процессов бизнеса; с точки зрения инноваций и обучения; с точки зрения финансов. Однако использование именно данных аспектов не является жестким требованием, аспекты следует выбирать в соответствии со стратегией и глобальной концепцией развития организации.

Сбалансированная система показателей демонстрирует, что выполнение финансовых задач часто обеспечивается в результате выполнения других, нефинансовых, задач. Например, если клиенты компании довольны качеством ее товаров или услуг, то это часто приводит к более высокой реализации, что увеличивает прибыль, соответственно, позволяет выполнить финансовые задачи.

Таким образом, за счет оценки нефинансовых аспектов деятельности и принятия мер в случае невыполнения плановых показателей может быть обеспечено повышение финансовых показателей. Это связано с тем, что при данном подходе анализируются причины того или иного уровня финансовых результатов, в то время как финансовые показатели сами по себе не показывают причины того или иного уровня эффективности деятельности, только результаты.

(b)

В данном случае может использоваться целый ряд различных показателей. За указание в качестве трех примеров любых разумных, измеряемых и обоснованных нефинансовых показателей будет начисляться полное количество баллов. Примеры таких показателей:

- Внутренние процессы:

Среднее время реагирования: этот индикатор будет показывать, насколько оперативно спасательные службы выезжают на место происшествия / пожара. Неблагоприятные показатели времени реагирования могут привести к распространению пожаров и / или невыполнению спасательных работ. Использование этого показателя согласуется с заявленным желанием службы пожарной охраны являться ведущим провайдером услуг в сфере общественной безопасности.

Количество случаев, когда реагирование на вызовы было неадекватным: необходимо изучить причины данных проблемных ситуаций, чтобы в дальнейшем обеспечить наличие адекватных ресурсов и их выделение для работы по чрезвычайным ситуациям.

- Люди и оборудование

Количество дней обучения сотрудников: необходимо, чтобы сотрудники получали адекватное обучение по всем аспектам своей деятельности. Непредоставление адекватного обучения может привести к низкому качеству работы и к негативным результатам (например, команды сотрудников службы могут не справиться с задачей спасения пострадавших при пожаре), что, в свою очередь, может привести к негативному мнению населения о службе пожарной охраны.

Количество поломок техники: этот индикатор покажет надежность техники службы пожарной охраны и способность службы эффективно выполнять свои функции. Если техника не поддерживается в хорошем состоянии и является ненадежной, служба не сможет работать на уровне, позволяющем выполнить цели опубликованного видения и / или соответствовать ожиданиям населения.

- Взаимоотношения с местным населением

Количество дней обучения населения мерам противопожарной безопасности / посещений школ (мероприятия проводятся силами сотрудников службы). Цель данной

работы – повышение информированности населения об источниках пожарной опасности, о необходимости использования датчиков дыма и т.п.. Это позволит привлечь внимание населения к важности предотвращения пожаров, что, возможно, приведет к снижению числа возгораний и необходимости задействовать ресурсы службы.

Количество проверок по пожарной безопасности / работ по оценке факторов риска на коммерческих объектах (например, на заводах, в офисных комплексах и т.п.). Цель этих мероприятий – продемонстрировать важность предотвращения пожаров, что, возможно, приведет к снижению числа возгораний и необходимости задействовать ресурсы службы пожарной охраны.

РАЗДЕЛ В:

Ответ на Вопрос шесть

(a)

Целевая функция: Максимизировать $C = 8.75E + 9F + 18.35G + 22.35H$
(где C = маржинальная прибыль за неделю)

Максимальный спрос
на продукт E:

$$E \leq 550$$

Минимальный спрос
на продукт E:

$$E \geq 90$$

Материал В:

$$2E + 0F + 3G + 4H \leq 12,000$$

где E = количество произведенных единиц E,

F = количество произведенных единиц F,

G = количество произведенных единиц G,

H = количество произведенных единиц H,

(b)

Количество Материалов А и В ограничено. Необходимо сделать расчеты, чтобы определить, влияет ли это на производственные планы компании С. Следует сравнить ресурсы, необходимые для удовлетворения максимального спроса, с имеющимися ресурсами, чтобы определить, является ли какой-либо из этих материалов связывающим ограничением.

Вид ресурса	Кол-во в наличии	E	F	G	H	Итого
«Прямой» материал А (л)	10,500	1,100	1,850	0	6,900	9,850
«Прямой» материал В (кг)	12,000	1,100	0	4,440	9,200	14,740

Таблица показывает, что низкий объем Материала В является связывающим ограничением, соответственно, необходимо ранжировать по приоритетности маржинальную прибыль на кг материала В по всем продуктам.

	E \$	G \$	H \$
Цена реализации	28.00	39.00	48.00
Переменные затраты	<u>19.25</u>	<u>20.65</u>	<u>25.65</u>
Маржинальная прибыль	8.75	18.35	22.35
Кг материала В на единицу	2	3	4
Прибыль на кг	4.38	6.12	5.59
Место по порядку приоритетности	3	1	2

Оптимальное использование Материала В будет основано на приведенном выше показателе приоритетности после учета поставок товара по контрактам.

	E	G	H	В: всего (кг)
В: кол-во в наличии (кг)				12,000
Кол-во единиц по контрактам	90	80	120	
В: использовано	180	240	480	<u>900</u>
В: кол-во в наличии				11,100
Обеспечение материалом производства всех единиц G		1,400		
Кол-во В, использованное на 1400 G		4,200		4,200
В: кол-во в наличии				<u>6,900</u>
Кол-во единиц H			1,725	
Количество произведенных единиц	90	1,480	1,845	

Следовательно, производственный план, максимизирующий прибыль за неделю, должен быть таким:

Продукт	Единицы
Е	90
F	1,850
G	1,480
H	1,845

(c)(i)

Переменные затраты на производство единицы продукта К:

	\$/ед.
Прямые затраты на оплату труда (1 час x \$4/час)	4.00
Прямые затраты на материал В (3кг x \$2.50/кг)	7.50
Переменные накладные расходы (1 час x \$0.50 / машино-час)	0.50
	12.00

С финансовой точки зрения решение производить новый продукт определяется возможностью добиться при его производстве (в сравнении с производством других продуктов) маржинальную прибыль, равную маржинальной прибыли, которая уже зарабатывается по другим продуктам.

Для производства 3,000 единиц К требуется 9,000 кг Материала В. Чтобы получить такие ресурсы, будет необходимо снизить выпуск G и H (при условии сохранения объемов выпуска этих продуктов, предусмотренных контрактами).

Производство H дает самую низкую маржинальную прибыль на 1 кг В и, соответственно, будет сокращаться в первую очередь. В случае прекращения сокращения производства H на 1,725 единиц высвободится 6,900 кг Материала В.

При снижении производства G высвободится 2,100 кг Материала В.

	\$
Утраченная маржинальная прибыль по 1,725 единицам H	38,553.75
Утраченная маржинальная прибыль по 700 единицам G	12,845.00
Переменные затраты по 3,000 единиц К	36,000.00
Минимальная цена	87,398.75

Существует несколько возможных вариантов ответа на данный вопрос, ниже приводятся возможные альтернативные варианты:

Альтернативный вариант 1:

Прямые затраты на оплату труда (1 час x \$4/час)	\$4.00
Прямые затраты на материал В (3кг x \$2.50/кг)	\$7.50
Переменные накладные расходы (1 час x \$0.50 / машино-час)	<u>\$0.50</u>
	\$12.00

Для производства 3,000 единиц К требуется 9,000 кг Материала В. Чтобы обеспечить наличие ресурсов, необходимых для выполнения контрактов, нужно снизить выпуск G и H.

В случае если Компания снизит производство H на 1,725 единиц, это высвободит **6,900 кг** Материала В (маржинальная прибыль на 1 кг Материала В равна \$5.5875).

700 единиц Материала G будет означать наличие **2 100 кг** Материала В (маржинальная прибыль на 1 кг Материала В равна \$6.11666).

Соответственно, средневзвешенная маржинальная прибыль на 1 кг составляет \$5.71.

Недополученная маржинальная прибыль (на каждую единицу Продукта К)
= \$5.71097 x 3 кг = \$17.133

Минимальная цена за единицу Продукта К = $\$17.133 + \$12.00 = \$ 29.133$
 Соответственно, цена, которую следует выставить за производство 3000 единиц =
 $\$29.133 \times 3000 = \mathbf{\$87,399}$

Альтернативный вариант 2:

Прямые затраты на оплату труда (1 час x \$4/час)	\$4.00
Прямые затраты на материал В (3кг x \$2.50/кг)	\$7.50
Переменные накладные расходы (1 час x \$0.50 / машино-час)	<u>\$0.50</u>
	\$12.00

Для производства 3,000 единиц К требуется **9.000 кг** Материала В.

Материал В:

В наличии	Для производства 90 единиц Продукта Е	Для производства 120 единиц Продукта Н	Для производства 3,000 единиц Продукта К	Объем Материала В, остающийся для производства Продукта G
12,000 кг	90 x 2 кг =180 кг	120 x 2кг =180 кг	9,000 кг	2,340 кг

Соответственно, может быть произведено 780 Продукта G (2,340/3 кг); 90 единиц Продукта Е; 120 единиц Продукта Н и 1,850 единиц Продукта F.

Маржинальная прибыль = $90 \times 8.75 + 780 \times 18.35 + 120 \times 22.35 + 1,850 \times 9 = \$34,432.50$
 Оптимальный производственный план, рассчитанный при решении части (b): E = 90; F = 1,850; G = 1,480 и H = 1,845.

Маржинальная прибыль по предыдущему плану = $90 \times 8.75 + 1,480 \times 18.35 + 1,845 \times 22.35 + 1,850 \times 9 = \$85,831.25$

Снижение маржинальной прибыли = $\$85,831.25 - \$34,432.50 = \$ 51,398.75$

Недополученная маржинальная прибыль на каждую произведенную единицу Продукта К = $\$51,398.75/3,000 = \17.133

Минимальная цена за единицу Продукта К = $\$17.133 + \$12.00 = \$ 29.133$

Соответственно, цена, которую следует выставить за производство 3000 единиц =
 $\$29.133 \times 3000 = \mathbf{\$87,399}$

(ii)

Может быть объяснено несколько факторов:

- Воздействие на другие ресурсы, например: возникнут ли дополнительные постоянные затраты?
- Кривая обучения
- Трудовые навыки работников
- Желание выйти на рынок продукта К
- Снижение доли рынка по продуктам Н и G
- Реакция клиентов на снижение имеющегося в наличии количества продуктов Н и G.

Ответ на Вопрос семь

(a)

Объем внутренней реализации (продаж) деталей – 50,000 штук. Объем внешней реализации подразделения L мог бы быть на 36,000 деталей больше, если бы оно обладало дополнительными мощностями или если бы оно сократило внутреннюю реализацию. Соответственно, данное количество деталей продавалось Подразделению M по рыночной цене, а остальной объем – по цене, равной переменной части себестоимости.

Соответственно, анализ реализации Подразделения L выглядит следующим образом:

	<i>Внутренняя</i>		<i>Внешняя</i>	<i>Итого</i>
	<i>по себестоимости</i>	<i>по рыночной цене</i>		
Количество деталей	14,000	36,000	30,000	80,000
Цена за единицу \$	700	900		
Выручка \$'000	9,800	32,400		

(b)

Подразделение L продает детали Подразделению M, не получая при этом финансовой выгоды. Если бы Подразделение M покупало эти 14,000 деталей по рыночной цене, трансфертная стоимость составляла бы не менее \$12.6 млн., т.е. на \$2.8 млн. больше, чем существующая трансфертная стоимость.

Хотя, возможно, было бы неверно, чтобы Подразделение M платило полную рыночную цену (поскольку Подразделение L может продать только 36,000 деталей на внешнем рынке), представляется несправедливым, что вся прибыль, заработанная по продукции, в которой использовались эти детали, относится на Подразделение M. Было бы более справедливо использовать трансфертную цену, обеспечивающую определенный уровень вознаграждения для Подразделения L за данные детали. Любая цена выше уровня переменных затрат будет сокращать прибыль Подразделения M и увеличивать прибыль подразделения L.

Если внешний спрос на детали уменьшится, то цена на большее количество деталей, поставляемых Подразделению M, будет устанавливаться в размере переменных затрат, что снизит прибыль Подразделения L, но увеличит прибыль Подразделения M. Если внешний спрос увеличится, то будет наблюдаться обратное – увеличение прибыли Подразделения L и снижение прибыли Подразделения M вплоть до момента, когда вся внутренняя реализация будет совершаться по внешней цене.

(c)

(i)

Осуществление данной инвестиции будет иметь два результата: увеличение производительной мощности L на 10% и снижение переменных затрат на 15%. С точки зрения Подразделения L, преимущество этих результатов несколько снижается из-за внутренней реализации и политики по трансфертному ценообразованию.

Если мощность Подразделения L будет увеличена на 10%, это увеличит объем внешней реализации и тем самым снизит объем неудовлетворенного спроса. Соответственно, результатом увеличения мощности будет сокращение цены на 8,000 деталей, передаваемых Подразделению M, до объема переменных затрат. Таким образом, для Подразделения L не возникает финансовой выгоды в связи с производством данных единиц продукции.

	Текущая ситуация	В случае осуществления инвестиции
Мощность (единицы)	80,000	88,000
Реализация по рыночной цене	66,000	66,000
Реализация по цене, равной переменным затратам	14,000	22,000

Таким образом, выгода, полученная Подразделением L, ограничена и сводится к экономии затрат по единицам, которые будут проданы по внешней цене реализации (66,000 единиц). Реализация внутри компании по цене, равной переменным затратам, не приносит никакой выгоды, поскольку снижение переменных затрат «передается» Подразделению M.

Выгода для Подразделения L в форме 15-процентной экономии составляет $66,000 \times 15\% \times \$700 = \$6.93$ млн.

Если использовать фактор аннуитета, равный 10%, в отношении 6-летнего периода, то годовой размер экономии будет иметь приведенную стоимость в размере: $\$6.93 \text{ млн.} \times 4.355 = \30.18 млн.

Поскольку капитальные затраты на оборудование равны \$ 35 млн., при этом остаточная стоимость отсутствует, то рассматриваемая инвестиция с финансовой точки зрения не является финансово благоприятной с точки зрения Подразделения L.

(ii)

Однако если оценивать данную инвестицию с точки зрения организации в целом, то следует рассмотреть общую выгоду для организации – вне зависимости от того, кто получает преимущества в рамках трансфертного ценообразования.

С точки зрения LM, дополнительная выгода, связанная с использованием нового оборудования, приведет к снижению затрат по производству 80,000 деталей (нынешний объем выпуска), а также позволит заработать маргинальную прибыль по 8,000 деталей, которые производятся сверх этого и реализуются Подразделением L внешним покупателям. Новое значение переменных затрат на 1 деталь составит $\$700 \times 0.85 = \595 .

Экономия затрат по 80,000 деталей - $80,000 \times 15\% \times \$700 = \$8.40$ млн.
Увеличение маргинальной прибыли: $8,000 \times (\$900 - 595) = \2.44 млн.

Это дает годовое увеличение маргинальной прибыли на \$10.,84 млн.

Приведенная стоимость указанной экономии за шесть лет составляет $\$10.84 \times 4.355 = \47.21 млн.; соответственно, без сомнений, данная инвестиция является целесообразной.

Примечание: Другие решения, в результате которых будет получен такой же результат, также являются приемлемыми.

(d)

Три дополнительных фактора, которые следует рассмотреть при формировании политики трансфертного ценообразования, таковы:

- Используемая политика трансфертного ценообразования должна обеспечивать справедливость трансфертных цен – как для поставляющего, так для получающего подразделения.
- Политика трансфертного ценообразования должна содержать стимулы для совершения внутренних сделок для этих подразделений в тех случаях, когда это считается целесообразным с точки зрения Группы в целом.

- Политика должна соотноситься с ограничениями по мощности и с рыночным спросом на товар, к которому она относится. Соответственно, трансфертная цена должна учитывать альтернативные издержки поставляющего подразделения.
- Политика должна обеспечивать автономность обоих подразделений в области принятия решений по внутренним сделкам.