

**ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ: МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

*Работа представлена кафедрой маркетинга и ИТ в экономике  
Волжского университета им. В. Н. Татищева (ВУиТ) г. Тольятти.  
Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор А. И. Афоничкин*

Целью публикации является анализ результатов исследования, в ходе рассмотрения теории управления стратегическими структурными изменениями, моделей корпоративного управления, целесообразности внедрения механизма трансфертных цен, а также систематизация данных при ее функционировании в структуре интегрированной экономической системы (ИЭС).

**Ключевые слова:** интегрированная экономическая система, трансфертное ценообразование, рентабельность инвестиций.

The publication's purpose is to analyse the results of the research on the theory of management by strategic structural changes, models of corporate governance, expediency of introduction of the transfer prices mechanism and also data ordering in its functioning in the structure of the integrated economic system (IES).

**Key words:** integrated economic system, transfer pricing, return on investment.

Сегодняшняя рыночная экономика России предполагает наличие сложных объединений, включающих в себя производственные предприятия, финансовые институты и торгово-коммерческие структуры, процесс слияния капиталов которых при эффективном управлении, с оптимально

выстроенной вертикалью и горизонталью образует качественно новый тип альянса, который в контексте работы будем называть интегрированной экономической системой (ИЭС).

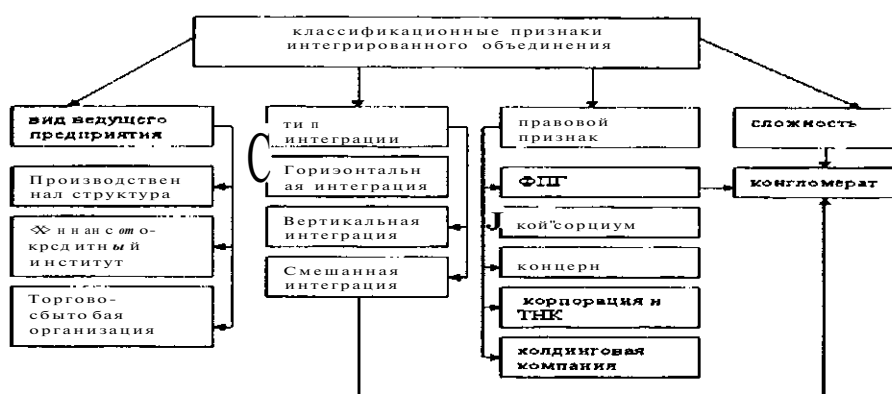
Основная задача, поставленная автором, - сформулировать модель интегриро-

ванного взаимодействия в структуре сложной экономической системы, основным элементом которого является внутрикорпоративное ценообразование. Финансовые отношения, связывающие элементы корпорации, считаются основным фактором и катализатором, напрямую влияющим на качественное изменение синергетического эффекта, а именно конечного результата хозяйствования или прибыли.

В литературе принято считать, что существует несколько различных подходов к определению корпоративной системы: си-

ноним акционерного общества, метакорпорации, общества с транснациональной направленностью и другие. В нашем случае вслед за работой Е. Л. Драчевой и А. М. Либман [3, с. 2] мы принимаем, что корпорация является синонимом понятия «интегрированная экономическая система». Там же мы находим различные подходы к классификации объектов.

Так, на рис. 1 представлены основные классификационные моменты, необходимые в процессе исследования интегрированных систем.



**Рис. 1. Структурное дерево классификационных признаков интегрированного объединения**

Приведенные ниже структуры могут быть выделены в группы, согласно табл. 1,

в которой отражаются интересы объединений в разнообразных сферах деятельности.

**Таблица 1**  
**Сравнительный анализ интеграции сфер хозяйственной деятельности при различных формах объединения компаний**

Сферы деятельности	Концерн	Конгломерат	Консорциум	Корпорация и ТНК	ФПГ и ТФПГ	Холдинг
Производство	+	-	-	+	+	-
Маркетинг, сбыт	+	-	-	+	+	-
Финансы	+	+	-	+	+	+
Учет	+	+	-	+	+	+
Бизнес-планирование	+	+	+	+	+	+
Рационализм внедрения механизма трансфертных цен	+	-	-	+	+	-

По сравнению с простыми (неинтегрированными) структурами ИЭС имеют ряд качественных преимуществ при достижении синергетического эффекта, представим это на рис. 2.

Для таких сложных экономических систем довольно часто приходится решать задачу справедливой оценки результатов деятельности отдельных подразделений (центров ответственности, прибыли, за-

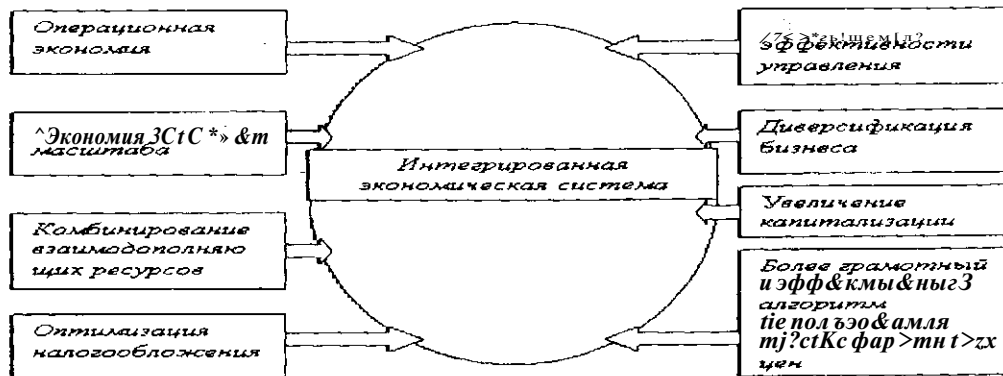


Рис. 2. Основные преимущества ИЭС как организационной структуры

трат), для формирования обобщенных ключевых показателей в системе, где главенствует корректная оценка вклада каждого из центров в конечный результат работы - прибыль.

В литературе существует немало подходов в такой оценке, которые задают возможность провести анализ эффективности тех или иных схем взаимосвязи элементов внутри корпорации.

Рассмотрим пять методов перераспределения косвенных затрат как основного спорного момента в решении вопроса о рентабельности отдельных элементов:

1) пропорционально числу сотрудников подразделения;

2) пропорционально фонду заработной платы (ФЗП) сотрудников подразделения;

3) пропорционально доходам, приходящимся на долю подразделения;

4) пропорционально получаемой подразделением «грязной прибыли»;

5) используя ABC-costing, т. е. скрупулезно просчитывая долю расходов по факту осуществленных центром ответственности.

Если использовать данные методы в существующих условиях хозяйствования, их градация претерпит существенные изменения и пирамида примет следующий вид (рис. 3).



- доходы центра
- ФЗП
- число сотрудников
- "грязная прибыль"
- ш ABC-costing

Рис. 3. Рациональная пирамида предпочтений при выборе метода перераспределения косвенных затрат

На основании структуры группировки ИЭС можно видеть, что в практике деятельности наиболее часто встречаются ИЭС, которые характеризуются следующими параметрами: недостаточный синергетический эффект, разрозненные действия как следствие слабой вертикали управления, недостаточный контроль.

Любая система создается с целью повысить синергетический эффект, с использо-

ванием дополнительных ресурсов предприятия, в том числе инструментария трансфертных цен.

«Трансфертное ценообразование» представляет собой сделки между взаимозависимыми фирмами (элементами) по необычно низким или высоким ценам, перераспределение издержек и прибыли между отдельными звеньями афелированных структур, что позволяет существенно из-

менять издержки, рентабельность и конкурентоспособность отдельных предприятий или их сегментов.

Рассмотрим механизм расчета трансфертных цен на основе методики ROI (рентабельности инвестиций), который принято считать максимально справедливым (исходные и расчетные данные приведены в табл. 2). Если известны объем инвестиций (36 721 т. руб. для первого центра ответственности) и величина ROI

20,9% (годовая операционная прибыль/объем инвестиций), нетрудно рассчитать трансфертную цену изделия первого сегмента, которая будет равна 210,47 т. руб.  $(639,55 + 12166,49 + (157,11 - 240)/240)$ .

Для расчета последующих цен необходимо учесть, что переменные издержки на единицу продукции включают в себя собственные издержки центра и трансфертную цену, по которой передается продукция из предыдущего центра.

**Таблица 2**

**Параметры бизнеса ИЭС и расчет трансфертных цен для ее центров ответственности**

Показатель	Величина, т. руб.
Цена сырья за единицу	131,27
Переменные издержки центра 1 на единицу	25,84
Постоянные издержки центра 1	12166,49
Переменные издержки центра 2 на единицу	21,68
Постоянные издержки центра 2	16211,74
Переменные издержки центра 3 на единицу	22,19
Постоянные издержки центра 3	10921,84
Переменные издержки центра 4 на единицу	26,17
Постоянные издержки центра 4	14811,75
Цена реализации при объеме в 240 единиц	439,28
Выручка ИЭС	105427,2
Вложенный доход	50911,2
Операционная прибыль	2799,38
ROI	20,9%
Объем инвестиций для 1-го центра	36721
Объем инвестиций для 2-го центра	54496
Объем инвестиций для 3-го центра	28322
Объем инвестиций для 4-го центра	41147
Трансфертная цена для 1-го центра	210,47
Трансфертная цена для 2-го центра	282,82
Трансфертная цена для 3-го центра	352,57
Трансфертная цена для 4-го центра	439,28 (равна цене реализации)

Трансфертное ценообразование позволяет поместить отдельные структурные единицы в «зону смерти» и заставить их мыслить в направлении максимизации прибыли (или минимизации затрат).

Основными задачами при этом являются: управление затратами ИЭС в разрезе его подразделений, центров ответственности; повышение доходности конечных продук-

тов и доходов объединения в целом; увеличение собственного капитала.

*Абстрагироваться от трансфертных цен в случае вертикально интегрированных компаний практически невозможно, следовательно, это направление сводится не к вопросу минимизации налогового бремени, а к установлению достоверного уровня цен, что требует наличия новых эффективных методик.*

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Борисов Д. Н. Эффективность использования базовых методик трансфертного ценообразования интегрированными ФПО на современном этапе хозяйствования/ Россия в глобализирующейся

## **ОБЩЕСТВЕННЫЕ И ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ**

---

мировой экономике / Под ред. Ю. М. Осипова, А. Ю. Архипова, В. Н. Овчинникова. Ростов-на-Дону: Изд-во Рост, ун-та, 2006. 768 с.

2. *Борисов Д. Н.* Трансфертное ценообразование в интегрированных экономических системах (ИЭС). Методы определения применимых цен // Актуальные проблемы Российской экономики. Нальчик: Изд-во М. и В. Котляровых, 2008. 108 с.

*Ъ. Драчева Е. Л., Либман А. М.* Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 6.