

---

## ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ: ЗА И ПРОТИВ

П.С. Боровков, М.А. Фомин

Группа компаний «ИНТАЛЕВ»  
Ленинградский пр-т, 76, корп. 3, Москва, Россия, 125315

В данной статье авторы попытались проанализировать основные преимущества и недостатки использования трансфертного ценообразования в современной деловой практике. При анализе затронутой в статье темы использовалась следующая логика: рассмотрена категория трансфертных цен как с понятийной, так и эмпирической (бизнес-пример) стороны; затронуты два основных аспекта их использования: для оценки хозяйственной эффективности подразделений компаний и для принятия решений о переводе ряда функций на внешний подряд, а также влияние внутренних расчетов на финансовую отчетность; сделаны выводы об эффективности и ограничениях применения трансфертных цен.

**Понятие трансфертных цен и постановка проблемы.** Тема трансфертного ценообразования (ТЦ) становится актуальной в экономике с развитием холдинговых структур и повышением сложности бизнеса в целом.

Суть данной методики финансового управления состоит в том, что отдельные компании внутри одного холдинга (либо отдельные подразделения внутри одной компании) оказывают друг другу услуги, передают продукцию, товары не по себестоимости, а по определенным передаточным, или трансфертным ценам. Основная цель применения ТЦ — повышение эффективности деятельности отдельных подразделений (компаний внутри холдинга) путем погружения данных объектов в рыночную или псевдорыночную среду.

На теоретическом уровне внутреннее ценообразование описано основоположниками теории фирмы — Р. Коузом [1. С. 228] и М. Миллером [2. С. 63], которые рассматривали трансфертные цены в качестве индикатора и источника информации о происходящих в компании процессах и, в частности, ее хозяйственной эффективности. Несколько позже к данной проблеме обратились специалисты по бюджетированию в ходе своих исследований методов составления и консолидации финансовых планов в группах компаний и зависимых структурах. Среди них можно назвать Дж. К. Шима и Дж. Г. Сигела [3. С. 753], Дж. Хоупа и Р. Фрейзера [4. С. 305], из российских авторов — В.В. Бочарова [5. С. 396], О.Н. Лихачеву [6. С. 354] и О.Н. Волкову [7. С. 156].

Результаты этих исследований позволяют охарактеризовать трансфертное ценообразование не только как форму отношений между зависимыми юридическими лицами, но и как необходимый элемент их финансовой политики, регулирующий «справедливое» распределение ресурсов, дающий базу для расчета внешних цен и позволяющий сравнивать эффективность разных бизнес-направлений.

При этом без должного рассмотрения, на взгляд авторов статьи, остались такие вопросы, как принципы выбора методов трансфертного ценообразования

в рамках определенной системы бюджетирования и, в частности зависимость метода от существующей структуры бизнеса (финансовой структуры). Обзору перечисленных аспектов и посвящена данная статья. В данной статье ТЦ будет рассматриваться как финансовый инструмент менеджмента, а не способ оптимизации налогообложения.

**Пример использования трансфертных цен.** Разберем причины появления ТЦ на примере вертикально интегрированного холдинга. Для примера возьмем реально существующую компанию, занимающуюся розничной и оптовой торговлей, а также производством компьютерной техники).

На данном этапе развития экономики типична ситуация, когда, например, компании розничной торговли в силу усиления конкуренции и уменьшения рентабельности выходят на новые рынки своей отрасли — дистрибуцию и производство продукции. Возможна и обратная ситуация — когда производственные предприятия с целью получения максимальной наценки, которую потенциально позволяет получить данная отрасль, начинают развивать оптовые и розничные сети.

В контексте данной статьи представляет интерес вопрос о том, в чем состоит суть бизнеса.

Вариант первый: суть бизнеса состоит в розничной реализации компьютерной техники ее конечным потребителям. Вариант второй: суть бизнеса состоит в производстве компьютерной техники, оптовой и розничной торговле компьютерной техникой.

Оба варианта описывают одну и ту же бизнес-структуру, состоящую из производственного предприятия, компании-оптовика и розничной сети. В первом варианте производственное и оптовое предприятия холдинг считает, говоря языком бюджетирования, исключительно центрами затрат, доходы от реализации возникают только в розничной сети (центр дохода), а собственно прибыль возникает на уровне всей компании в целом (центр прибыли). Следовательно, при такой постановке вопроса речь идет об одном бизнесе, имеющем единые стратегические цели развития.

Во втором же варианте холдинг считает, что у него есть три бизнеса (три центра прибыли), каждый из которых приносит ему некоторый объем прибыли, имеет какие-то свои стратегические цели развития, и каждая из компаний может работать как с компаниями холдинга, так и с любыми другими контрагентами на рынке.

Рассмотрим довольно типичный алгоритм решений руководства холдинга, приводящий его от первого варианта ко второму.

В первом варианте производственное предприятие и оптовая компания, несмотря на то, что они являются юридически самостоятельными субъектами рынка, для холдинга являются, образно говоря, производственным цехом и отделом логистики. В какой-то момент времени руководство холдинга задумывается о том, что его производственное и оптовое предприятия в силу того, что не находятся в рыночной среде, теряют стимулы к самосовершенствованию. И на самом деле, к примеру, оптовая компания абсолютно уверена и в поставщиках продук-

ции, и в покупателях, у компании пропадают стимулы к совершенствованию своего бизнеса, обычно вызываемые конкурентной средой. Холдинг в течение какого-то времени пытается применять административные меры повышения эффективности, и в том случае, если они не срабатывают, приходит к мысли о выделении оптовой компании как отдельного бизнеса (и центра прибыли) в своей структуре, т.е. теперь производственное предприятие передает свою продукцию оптовой компании не по себестоимости, а по рыночным ценам, а оптовая компания реализует свою продукцию розничной сети также по рыночным ценам, а не по себестоимости транспортировки товаров.

**Трансфертное ценообразование как инструмент повышения хозяйственной эффективности.** Итак, основная цель выделения отдельных служб предприятий внутри компании в центры прибыли — мотивация их на повышение эффективности деятельности рыночными, а не административными методами. Суть рыночных методов управления состоит в ориентации на определенный финансовый результат — маржинальный доход, вклад на покрытие (разницу между выручкой от реализации и всеми прямыми расходами) или чистую прибыль (возможны вариации, например, — на показатель рентабельности бизнеса в целом). В случае выделения производственного предприятия и оптовой компании в отдельные бизнесы холдинг мотивирует их на достижение одного из перечисленных выше финансовых показателей.

На этом этапе существует большая вероятность допущения управленческой ошибки. Данная система будет работоспособной только в том случае, если между предприятиями расчеты будут производиться по рыночным ценам. Довольно часто ситуация, наблюдаемая специалистами компании «ИНТАЛЕВ», следующая: предприятия выделяют в отдельные бизнесы, мотивируют на некоторый финансовый результат, однако для внутренних расчетов используются не рыночные цены, а себестоимость плюс стандартная наценка.

Разберем потенциальную угрозу данного управленческого решения на примере оптовой компании. Данная компания выделена в общей финансовой структуре холдинга как центр прибыли, и на величину этой прибыли мотивирован ее генеральный директор. Возглавляя самостоятельный субъект рынка, он имеет полное право на выбор и поставщиков, и покупателей, ведь холдинг от него требует достижения финансового результата, а каким способом он будет достигнут — это уже сфера компетенции генерального директора. В том случае, если розничной компании в составе холдинга он должен реализовывать продукцию по цене  $N$  (себестоимость плюс стандартная внутрихолдинговая наценка), а на рынке существует цена  $N + 10\%$ , логично предположить, что оптовая компания будет работать не с аффилированной розничной структурой, а с другой, которая, возможно, является ее прямым конкурентом. В том же случае, если оптовая компания не имеет права выбора контрагентов и обязана реализовывать продукцию в первую очередь нашей розничной структуре, а с другими покупателями работать по остаточному принципу, возникает закономерный вопрос: зачем мотивировать генерального директора оптовой компании на чистую прибыль, если

холдинг с помощью административного ресурса уменьшает величину данной чистой прибыли?

Следующий вопрос: можно ли в данной ситуации считать оптовую компанию отдельным бизнесом и центром прибыли, если ее основная функция (при использовании некоей стандартной наценки ниже рыночной цены) — увеличить маржу связанной с ней розничной компании?

Существует довольно много определений понятий бизнеса, поэтому для дальнейших рассуждений введем определение бизнеса, которым и будем руководствоваться.

В рамках данной статьи бизнесом предлагается считать формально (в том числе юридически) организованную группу людей, имеющую единые и непротиворечивые стратегические цели развития, которые данная группа людей имеет право достигать теми методами, которые есть у нее в распоряжении, с учетом рыночных, законодательных и иных объективных ограничений.

Финансовым выражением самостоятельного бизнеса является центр прибыли — субъект, отвечающий за полный финансовый результат с учетом своих доходов и расходов.

Отличие самостоятельного бизнеса от структурного подразделения компании состоит в наличии собственных бизнес-целей — у бизнеса они есть, у структурного подразделения бизнес-целей быть не может, так как основная цель любого отдела — поддержка основного бизнеса компании. Иными словами, цели отдельной службы не могут расходиться с целями основного бизнеса, так как в этом случае данная служба будет препятствовать достижению стратегических целей основного бизнеса.

Вернемся к двум вариантам представления о сути бизнеса, о которых говорилось выше. В первом варианте, когда холдинг считает бизнесом только розничную реализацию какой-либо продукции, оптовое направление и производство, несмотря на их масштабы и юридическую организацию деятельности, являются чисто инфраструктурными подразделениями, основная функция которых — вовремя и с минимальными затратами доставить продукцию от завода в розничные магазины (для оптовой компании) и качественно и с минимально возможной себестоимостью произвести данную продукцию (для производственной компании).

В такой трактовке сути бизнеса оптовая и производственные компании не могут иметь собственных бизнес-целей, так как их основное предназначение — поддержка основного бизнеса. Если оптовая компания будет иметь возможность работать как с нашей розницей, так и с любой другой на рынке, это может противоречить либо даже мешать достижению целей розницы, именно поэтому степень свободы ее действий ограничена.

Итак, возвращаясь к оптовой компании, можно сделать вывод, что при выделении ее в отдельный бизнес использование ТЦ с целью повышения эффективности бизнеса возможно только в условиях рыночных цен — в противном случае необходимо искать некую иную причину применения ТЦ (не повышение эффективности бизнеса).

**Трансфертное ценообразования как критерий построения организационной структуры компании.** Еще одна распространенная цель использования трансфертного ценообразования — сравнительная оценка двух альтернативных решений: содержать ли в структуре компании определенное функциональное подразделение либо использовать для выполнения данной функции внешний подряд (аутсорсинг).

В данной ситуации наиболее сложным вопросом является выбор критерия сравнения: какие показатели будут сравниваться при принятии решения о ликвидации или продаже собственного подразделения и переходе на услуги аутсорсинга? Допустим, известны объем перевозок, требуемый для поддержки работы розницы в нормальном ритме, и уровень затрат на выполнение данной функции. В этом случае возможно сравнение сложившихся затрат с теми затратами, которые рознице будет стоить покупка аналогичного объема услуг на рынке, т.е. сравнивается цена данных услуг на рынке с фактическими затратами компании, а не с затратами плюс некая условная трансфертная (внутрихолдинговая) наценка! Логично сделать вывод, что для оценки момента отказа от услуг нашего подразделения и перехода на услуги аутсорсинга ТЦ применять не имеет особого смысла.

Итак, ключевое заключение — применение ТЦ возможно только между отдельными бизнесами внутри одной холдинговой структуры и только по рыночным ценам. Выделяя некоторую внутреннюю структуру в отдельный центр прибыли, руководство холдинга должно понимать, что тем самым оно принципиально добавляет еще одно направление деятельности в свой бизнес-портфель и данное направление деятельности, работая в условиях рынка, может иметь свои рыночные цели и быть свободным в выборе контрагентов в процессе своей деятельности, т.е. имеет полное право работать как с нашими компаниями, так и с любыми другими на рынке.

Выделение структурных подразделений (например, транспортного отдела) в отдельные бизнесы и мотивация их на достижение определенного финансового результата может привести к тому, что данное подразделение может перестать работать с материнской компанией в силу экономической невыгодности подобного сотрудничества.

**Трансфертное ценообразование и финансовая отчетность.** Кроме методологических особенностей, при внедрении системы ТЦ следует учитывать также особенность подсчета финансового результата в масштабах холдинговой структуры, а именно необходимость составления двух форматов отчетности: с учетом внутренних наценок, доходов и себестоимости (для отдельных центров ответственности), и без учета внутренних наценок — для холдинговой структуры в целом. В приведенном примере при отгрузке продукции производственным предприятием оптовой компании продукции у производственного предприятия возникает доход от реализации, списывается себестоимость реализованной продукции, а у оптовой компании в балансе возникает закупочная стоимость запасов — по цене закупки у производственного предприятия. Однако для холдинга данная операция не должна отразиться ни в отчете о прибыли и убытках, ни в балансе, так

как одни центры ответственности внутри единой финансовой структуры обменялись продуктами и услугами, прибыли у компании в целом больше не стало, балансовая стоимость также не увеличилась.

Данную особенность необходимо учитывать при внедрении систем ТЦ как требование к средствам автоматизации данного процесса (например, управленческого учета).

Итак, перечислим основные методологические особенности применения трансфертного ценообразования:

— использование трансфертных цен возможно только между бизнес-единицами (центрами прибыли), а не внутри единого и неделимого бизнеса;

— критически важно использовать рыночные методы ценообразования между центрами прибыли;

— при использовании внутренних взаиморасчетов, в том числе, и по трансфертным ценам, необходимо учитывать особенности отражения этих расчетов в финансовой отчетности.

Подводя итог, хотелось бы сказать, что ТЦ является мощным инструментом финансового управления, так как выделение отдельных бизнесов диверсифицирует сферы деятельности холдинга, уменьшая тем самым риски бизнеса в целом. Позитивным результатом применения данной методики является также делегирование полномочий и ответственности за финансовые результаты деятельности с уровня холдинга до уровня руководителей центров прибыли. Система ТЦ при использовании ее с учетом методологических и экономических ограничений, описанных в данной статье, органично взаимодействует с бюджетным управлением как системой оперативного управления предприятием. Однако, как и любая методика управления, ТЦ имеет свои преимущества и недостатки, а также границы применения его как системы управления, которые необходимо учитывать при его применении.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] *Coase R., Коуз Р.* The Firm, the market, and the law // 1988; Р. Коуз. Природа фирмы // Теория фирмы. — СПб., 1995.
- [2] *Coase R., Merton M.* Essays in applied price theory // 1980.
- [3] *Hope J., Fraser R.* Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap // Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.
- [4] *Боровков П., Бреслав Е., Глухов Е., Добровольский Е., Карабанов Б.* Бюджетирование: шаг за шагом. — СПб.: Питер, 2005.
- [5] *Бочаров В.В.* Коммерческое бюджетирование. — СПб.: Питер, 2003.
- [6] *Волкова О.Н.* Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. — М.: Финансы и статистика, 2005.
- [7] *Лихачева О.Н.* Финансовое планирование на предприятии. — М.: Велби; Проспект, 2004.
- [8] *Цытович Н.Н.* К вопросу постановки систем бюджетирования на российских предприятиях // Финансовый мир. — Вып. 2. — М.: Проспект, 2004.
- [9] *Шим Дж. К., Сигел Дж. Г.* Основы коммерческого бюджетирования. — СПб.: Бизнес-Микро, 1998.

**TRANSFER PRICING IN THE CONTEXT  
OF THE CENTER RESPONSIBILITY MANAGEMENT:  
PRO AND CONTRA**

**P.S. Borovkov, M.A. Fomin**

Group of companies «INTALEV»  
*Leningradskiy av., 76/3, Moscow, Russia, 125315*

In this article authors try to analyze the main advantages and disadvantages of using of dual (transfer) pricing in contemporary business practice. During the analysis of the theme, touched upon this article, the following logic was used: the category of «dual (transfer) pricing» was examined as from the point of conceptual, so as from the point of empirical (business-example) views. Then two aspects of its main ways of using are broached: one is for estimation economic effectiveness of company's departments, the other is for making of decision about transference of some functions to the external contract, and the influence of internal payments on the financial accounts. On the basis of examined facts the conclusion about effectiveness and restrictions of using of dual (transfer) pricing was made.