

**Пучкова Надежда Викторовна**  
Сургутский государственный университет  
**Курбаева Валерия Павловна**  
Сургутский государственный университет

**Роль трансфертного ценообразования для организации и регулирования  
деятельности центров ответственности**

**Аннотация.** В данной статье проведена оценка роли трансфертного ценообразования в процессе организации и регулирования деятельности центров ответственности. В современных рыночных условиях с постоянно изменяющейся экономической конъюнктурой чрезвычайно важной является проблема организации эффективной деятельности компании, в том числе организация эффективного взаимодействия её структурных подразделений, способных оказывать друг другу услуги, передавать изготовленную ими продукцию. Одним из проблемных вопросов управленческого учета на крупных, в особенности вертикально-интегрированных, предприятиях является внедрение и использование системы трансфертного ценообразования, целью которого является обеспечение эффективного внутрифирменного взаимодействия подразделений на основе внутренних расчетных цен.

**Ключевые слова:** трансфертное ценообразование, управленческий учет, финансовые методы, бизнес-единицы, управление предприятием.

**Puchkova Nadezhda Viktorovna**  
Surgut State University  
**Kurbaeva Valeria Pavlovna**  
Surgut State University

**The role of transfer pricing for the organisation and regulation of the activity of  
responsibility centres**

**Abstract.** This article assesses the role of transfer pricing in the process of organising and regulating the activities of responsibility centres. In modern market conditions with constantly changing economic conditions the problem of organisation of effective activity of the company is extremely important, including the organisation of effective interaction of its structural divisions capable of rendering services to each other and transferring the products manufactured by them. One of the problematic issues of management accounting at large, especially vertically integrated, enterprises is the introduction and use of transfer pricing system, the purpose of which is to ensure effective intra-company interaction of divisions on the basis of internal settlement prices.

**Key words:** transfer pricing, management accounting, financial methods, business units, enterprise management.

Система внутрипроизводственного трансфертного ценообразования имеет большое значение в организации взаимоотношений между структурными подразделениями фирмы, она оказывает влияние не только на процесс образования конечной цены готовой продукции, реализуемой на рынке, но и на организацию производственных процессов, на слаженность и производительность работы центров ответственности, на процесс обеспечения руководства предприятия информацией о деятельности структурных подразделений и т.п. [4]

По мнению профессора Ольги Ивановны Васильчук, систему трансфертного

ценообразования следует применять, прежде всего, на крупных промышленных предприятиях, занимающихся массовыми оптовыми поставками, а также в компаниях, работающих в добывающих отраслях. Более всего стоит обратить внимание на эту систему компаниям, функционирующим в таких отраслях, как автомобилестроение, строительная промышленность, нефтегазовая и фармацевтическая отрасли [2].

Преимущества трансфертного ценообразования, его возможности и влияние на формирование эффективной деятельности экономического субъекта могут быть раскрыты только в процессе его практического применения, при задании руководством компании конкретных целей и задач.

В чем же заключаются основные положительные аспекты роли трансфертного ценообразования можно отследить исходя из его основополагающих функций. Р. Энтони и Дж. Деарденом выделили три главные цели системы трансфертных цен, которые напрямую показывают их роль в деятельности предприятий:

1. Мотивационная функция - заключается в том, что система трансфертного ценообразования должна стимулировать менеджеров производственных подразделений к принятию эффективных решений, способствующих, например, снижению величины издержек, повышению производительности труда, рационализации производственных и технологических процессов, а также предоставлять руководству информацию для экономической обоснованности этих решений. Осуществление этой функции возможно только в случае, когда менеджеры центров ответственности, стремясь увеличить прибыль своего подразделения, также увеличивают прибыль всей компании;

2. Функция прибыли - выполнение данной (а также предыдущей) функции возможно реализовать только на предприятиях, в которых рассматриваемые центры ответственности являются центрами прибыли. Функция прибыли заключается в том, что решения о величине трансфертных цен должны отражаться на прибыльности подразделений и представлять собой обоснованный критерий измерения деятельности подразделения, так как при передаче товаров (оказании услуг) доходы одного подразделения превращаются в расходы другого. Соответственно, данная функция выступает также средством рационализации деятельности всех подразделений;

3. Функция обеспечения автономности структурных подразделений. Согласно теории, система трансфертного ценообразования не должна нарушать автономию подразделений. В чем же это заключается? В первую очередь, недопустимо наделять менеджеров дополнительной ответственностью (вне зоны деятельности его подразделения) и в то же время централизованно назначать внутренние цены. То есть трансфертные цены должны являться фактом контрактной договоренности центров ответственности [3].

При организации деятельности структурных подразделений фирмы необходимо исходить из их взаимодействия друг с другом. Эффективность управления предприятием во многом заключается в создании внутрипроизводственной экономики между бизнес-единицами [2]. Фирма, внутри которой функционируют отдельные производственные подразделения, представляет собой «рынок в миниатюре», на котором при купле-продаже промежуточных изделий цена на них устанавливается на основе договоренности, согласно заключенному договору. [1] То есть, основой взаимодействия центров ответственности для оценки эффективности их деятельности является трансфертное ценообразование, а контрактный характер отношений позволяет установить наиболее выгодное для структуры взаимодействие между участниками этих отношений.

Важно также сказать, что при применении данной системы образования цен между структурными подразделениями неизбежен конфликт в процессе согласования цен, поэтому решение конфликтных ситуаций в сфере установления трансфертных цен, а также обязанности по их контролю и регулированию лежат непосредственно на руководителе предприятия.

Механизм трансфертного ценообразования позволяет контролировать доходы и расходы каждого центра финансовой ответственности и оценивать эффективность их

деятельности. [7] Управление системой бизнес-единиц в рамках производственной структуры способствует переходу стиля управления с централизованного на децентрализованный, перераспределив, таким образом, ответственность этих бизнес-единиц за результаты деятельности всей компании и, что не менее важно, за финансовые риски.

Важным моментом является тот факт, что привлеченные финансовые средства (например, для расширения производства цеха или его переоснащения) носят для подразделений обезличенный характер, поскольку перераспределяются между центрами ответственности в соответствии с текущей политикой руководства и потребностями организации в целом [2]. То есть, поскольку трансфертная цена может выступать как цена финансовых ресурсов, получаемых в результате перераспределения центрами финансовой ответственности, то сама система трансфертного ценообразования позволяет оценить эффективность работы каждой бизнес-единицы, а также рациональность использования полученных ею денежных средств [3]. Установка трансфертной цены для взаиморасчетов подразделений структуры и оценки их работы позволяют контролировать и регулировать деятельность всех структурных подразделений, оптимизируя финансовые потоки и добиваясь максимальной отдачи финансовых средств, вовлеченных в производственный процесс организации в целом.

Трансфертное ценообразование является основным фактором, обеспечивающим устойчивость и развитие предприятия как системы, как с точки зрения экономической эффективности, так и с точки зрения управления и контроля. [8] Данная система установления внутрипроизводственных цен предполагает, что факт купли-продажи продукции между центрами ответственности четко фиксируется, поэтому на основании таких цен становится возможным объективно оценивать производительность и результативность работы каждого центра ответственности.

Трансфертное ценообразование обладает функциями оптимизации всей структуры, а также ее контроля, оно создает благоприятные внутрикорпоративные условия для эффективной деятельности организации, и, следовательно, отвечает признакам системообразующего фактора оперативного и стратегического управления [3]. За счет использования трансфертных цен доход от реализации продукции перераспределяется из сферы переработки и торговли к непосредственным производителям, что способствует улучшению процесса управления предприятием с финансовой точки зрения.

Таким образом, мы выделили пять аспектов роли трансфертного ценообразования, каждый из которых вытекает из предыдущего и способствует безусловному совершенствованию организации, контролю и регулированию производственной деятельности внутри структуры предприятия.

Во-первых, это распределение ответственности. Посредством внедрения системы трансфертного ценообразования организационная структура предприятия меняется с централизованной на децентрализованную, у каждого центра ответственности помимо своей сферы производственного процесса появляется ответственность за эффективность, экономическую целесообразность и обоснованность управленческих решений, которые принимаются менеджерами центров ответственности. Также структурные подразделения приобретают финансовую ответственность за те денежные средства, которые они получают посредством перераспределения высшим руководством. [5] Каждое подразделение отвечает не только за качество производимых продукции или услуг, но и за «функциональную жизнь» в целом, что соответствующим образом сказывается на состоянии всей компании.

Во-вторых, так как при трансфертном ценообразовании взаимоотношения между центрами ответственности строятся на контрактной основе, посредством которой видны их доходы и расходы, а, в зависимости от выбранного метода расчета трансфертных цен, может быть определена и прибыль, то соответственно, у данных центров ответственности будет мотивация к снижению издержек и максимизации получаемой ими прибыли.

Следовательно, трансфертное ценообразование способствует мотивации центров ответственности на снижение затрат и оптимизации доходности предприятия в целом.

Исходя из вышесказанного, так как каждый центр ответственности будет стремиться совершенствовать свою деятельность, повышая производительность, то трансфертное ценообразование будет напрямую способствовать повышению эффективности деятельности всего предприятия.

И последнее, резюмируя вышесказанное, мы приходим к тому, что применение системы трансфертных цен на крупном предприятии способствует упрощению процесса управления производством, так как процессы регулирования и контроля (за расходом сырья, например) распределены относительно центров ответственности, то высшему руководству будет проще принимать управленческие решения. Время на анализ деятельности отдельных производственных участков значительно сократится, все данные о результатах деятельности центров ответственности будут отражаться в отчетности и поступать непосредственно руководителю предприятия. Главной задачей руководителя становится создание такой модели оценки деятельности подразделений, в которой будут заложены стимулы к наиболее полному представлению информации.

Система трансфертного ценообразования должна представлять информацию для принятия менеджерами структурных подразделений экономически обоснованных решений. Это будет реализовываться в том случае, когда управленческие решения на уровне подразделений, нацеленные на рост их прибыли, будут также увеличивать показатели прибыли компании в целом [6]. То есть для оценки работы менеджеров и экономических показателей деятельности подразделений должна представляться соответствующая информация. На основе этой информации будет устанавливаться и, впоследствии, меняться величина трансфертной цены. Необоснованная трансфертная цена, искажающая фактические затраты и доходы принимающего и продающего центров ответственности, приведет к неправильной оценке результатов подразделений и работы менеджера, что может привести к отрицательным последствиям при принятии управленческих решений, в частности, относительно мотивации их работы. Предоставление релевантной информации напрямую зависит от системы информационного менеджмента в организации, так как одни финансовые отчеты не могут обеспечить эффективность внутренних контрактных отношений.

При принятии управленческих решений последнее слово остаётся за органом высшего руководства, только высший менеджмент может просчитать точное влияние того или иного решения руководителя подразделения на деятельность всей фирмы, потому что он располагает информацией о функционировании каждого центра ответственности. Следовательно, релевантная информация должна направляться в центральное управление компании, в противном случае менеджеры подразделений будут принимать решения исходя из собственных интересов. При этом высший менеджер не должен излишне вмешиваться в деятельность подразделений, иначе структура трансфертного ценообразования просто не будет функционировать.

Руководители центров ответственности могут принимать самостоятельные управленческие решения, однако, в любой компании менеджеры имеют определенные ограничения на это право. Данные ограничения устанавливаются высшим менеджментом и чаще всего они выражаются количественно. К примеру, подразделение по инвестициям может самостоятельно принимать решения, если сумма вложений не превышает полмиллиона рублей. Или, управляющий автозаправочной станции имеет право изменять цену на бензин в пределах от 2 до 3,5 рублей за литр.

Таким образом, сложно не переоценить роль трансфертного ценообразования в процессе организации и регулирования деятельности центров ответственности. Трансфертные цены выступают и в роли финансового регулятора (при перераспределении денежных средств), и в роли регулятора взаимоотношений между центрами ответственности, и в роли контролёра за производительностью деятельности

подразделений.

В заключение, мы выделили основные аспекты действия системы трансфертных цен:

1. трансфертное ценообразование способствует распределению ответственности между производственными подразделениями, в том числе за финансовые риски;
2. оптимизирует взаимодействие центров ответственности друг с другом;
3. стимулирует центры ответственности на снижение затрат и оптимизации доходности предприятия в целом (в том числе контролирует доходы и расходы каждого центра финансовой ответственности);
4. представляет информацию для принятия менеджерами структурных подразделений экономически обоснованных решений;
5. способствует более производительной работе бизнес-единиц и напрямую способствует повышению эффективности деятельности всего предприятия;
6. совершенствует процесс управления производством;
7. обеспечивает устойчивость и развитие предприятия как системы как с точки зрения экономической эффективности, так и с точки зрения управления и контроля.

### Список источников

1. Автухова Е. Э. Трансфертное ценообразование как инструмент управления компанией // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transfertnoe-tsenoobrazovanie-kak-instrument-upravleniya-kompaniey> (дата обращения: 27.12.2024).
2. Васильчук О. И. Методологические аспекты организации системы трансфертного ценообразования // Вестник ВУиТ. [Электронный ресурс]. – 2011. – N 24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-organizatsii-sistemy-transfertnogo-tsenoobrazovaniya> (дата обращения: 06.12.2024).
3. Гисин Л. М. Трансфертное ценообразование как системообразующий фактор // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). [Электронный ресурс]. – 2012. – N 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transfertnoe-tsenoobrazovanie-kak-sistemoobrazuyuschiy-faktor> (дата обращения: 20.12.2024).
4. Зеленюк А. Н. Сущность и особенности трансфертного ценообразования // Российский внешнеэкономический вестник. 2013. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osobennosti-transfertnogo-tsenoobrazovaniya> (дата обращения: 27.12.2024).
5. Иванова Е. В., Щукина Е. С. Трансфертная цена как способ совершенствования механизма ценообразования в условиях трансформационной экономики // Вестник ОГУ. 2006. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transfertnaya-tsena-kak-sposob-sovershenstvovaniya-mehanizma-tsenoobrazovaniya-v-usloviyah-transformatsionnoy-ekonomiki> (дата обращения: 27.12.2024).
6. Максимцев И.А., Карлик А.Е. Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в условиях перехода к инновационному развитию: монография. – СПб: Астерион, 2010. – 710 с.
7. Селезнева В. Ю. Механизм трансфертного ценообразования в многофилиальном коммерческом банке // Экономический журнал ВШЭ. 2002. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-transfertnogo-tsenoobrazovaniya-v-mnogofilialnom-kommercheskom-banke> (дата обращения: 27.12.2024).
8. Цыганова А.И. Сущность механизма трансфертного ценообразования и риски международных компаний, возникающие при его применении. Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2023;20(2):93-100. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-2-93-100>
9. Евдохина О. С., Шнякина В.С. Трансфертное ценообразование в системе внутрипроизводственных экономических отношений на предприятии//Актуальные вопросы современной экономики. 2021.- №12. С.929-938

### **Сведения об авторах**

**Пучкова Надежда Викторовна**, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедры экономических и учетных дисциплин, Сургутский государственный университет, г. Сургут, Россия

**Курбаева Валерия Павловна**, аспирант направления «Региональная и отраслевая экономика» Сургутский государственный университет, г. Сургут, Россия

### **Information about the authors**

**Puchkova Nadezhda Viktorovna**, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economic and Accounting Disciplines, Surgut State University, Surgut, Russia

**Kurbaeva Valeria Pavlovna**, Postgraduate student of 'Regional and Branch Economics' direction Surgut State University, Surgut, Russia