

Терещенко О.О.,

доктор економічних наук,
професор кафедри фінансів підприємств
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана,

Волошанюк Н.В.,

аспірант кафедри фінансів підприємств
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНТРОЛІНГУ

У статті розглянуто актуальні питання трансфертного ціноутворення. Як інструмент контролю трансфертні ціни сприяють оптимізації фінансово-господарських відносин між окремими центрами відповідальності підприємства чи групи підприємств. Визначено методичні засади обчислення трансфертних цін та реалізації політики трансфертного ціноутворення.

The article deals with the topical question of transfer price formation. As an instrument of controlling transfer prices help to optimize financial and economic relations among separate liability centers of an enterprise of group of enterprises. Estimated in the article are also methodological principles for calculating transfer prices and realizing the policy of transfer price formation.

Разом із бюджетуванням, стратегічним плануванням та показниками оцінки ефективності компанії важливим інструментом контролінгу, спрямованим на координацію та управління децентралізованими структурними підрозділами підприємства (чи групи підприємств), є внутрішні, або трансфертні ціни. Головна ідея трансфертного ціноутворення полягає у створенні передумов для запровадження ринкових механізмів у відносинах між окремими структурними підрозділами, центрами відповідальності чи господарськими одиницями, які входять до складу одного підприємства (чи концерну). На переконання П. Хорвача, трансфертні (або внутрішні) ціни виникають в результаті формування “уявного ринку” всередині підприємства чи концерну¹. Необхідність внутрішнього ціноутворення зумовлена децентралізованою організаційною структурою підприємств (концернів) та відповідальністю керівників децентралізованих підрозділів за результати діяльності та рішення, які вони приймають. Як зауважують Г. Кюппер та М. Швайтцер, запровадження системи трансфертного ціноутворення є виправданим лише у разі децентралізованого планування².

Питанню трансфертного ціноутворення приділяється особлива увага у наукових дослідженнях західних вчених. Дослідження політики трансфертного ціноутворення втілилися у працях К. Друрі, П. Хорвача, А. Вагенгофера, Д. Пфафа,

¹ Horvath P. Controlling. 10., überarb. Aufl. — München: Vahlen, 2006. — S. 569.

² Küpper H.U., Schweitzer M. Systeme der Kosten und Erlösrechnung. — 8., überarb. Aufl. — München: Vahlen, 2003. — S. 500.

Г. Кюппера та інших. Деякі аспекти трансфертного ціноутворення одним із перших в Україні висвітлив у своїх працях С.Ф. Голов. Досі не розв'язана проблема вибору адекватних методів формування трансфертної ціни, обґрунтування принципів ціноутворення, нейтралізації конфліктів інтересів, які виникають у процесі реалізації політики трансфертного ціноутворення. Метою цієї статті є обґрунтування шляхів оптимізації політики трансфертного ціноутворення вітчизняних підприємств.

Трансфертна ціна (ТЦ) — ціна, за якою продукти (напівпродукти) або послуги одного центру відповідальності підприємства передаються іншому центру відповідальності цього підприємства (концерну, холдингу). У західній науково-практичній літературі доволі часто ціни на послуги, що надаються всередині підприємства, називають також розрахунковими. Трансфертні ціни можуть встановлюватися на окремі напівпродукти, послуги, сервісні функції, які перебувають в обігу на внутрішньому ринку. До головних цілей трансфертного ціноутворення належать такі:

- забезпечення зіставності діяльності окремих центрів відповідальності (для порівняння їх внеску в загальні результати діяльності підприємства), мотивація;
- надання інформації для прийняття управлінських рішень, у тому числі прийняття рішення щодо аутсорсингу, внутрішнього чи зовнішнього продажу;
- здійснення внутрішнього субсидування (у разі потреби) — переміщення ресурсів чи прибутку від одних центрів відповідальності до інших;
- забезпечення фінансової незалежності окремих центрів відповідальності та децентралізації управління;
- оптимізація оподаткування.

Важливим завданням трансфертного ціноутворення є зменшення інформаційної асиметрії між учасниками господарських відносин всередині підприємства та сприяння зменшенню конфліктів інтересів між цілями менеджменту окремих лінійних підрозділів та цільовими орієнтирами підприємства. Інакше кажучи, як інструмент контролінгу трансфертні ціни мають стимулювати менеджмент усіх рівнів приймати оптимальні рішення з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, а не окремих структурних підрозділів чи секторів. Можна виокремити внутрішні та зовнішні функції трансфертних цін. До внутрішніх функцій належать такі:

- координація діяльності децентралізованих структурних одиниць (центрів відповідальності);
- визначення результатів діяльності окремих центрів відповідальності (структурних підрозділів);
- калькулювання собівартості окремих видів готової продукції (чи проміжних продуктів);
- розробка системи стимулювання менеджменту;
- активізація внутрішньої конкуренції.

Зовнішні функції можна сформулювати таким чином:

- оптимізація оподаткування;
- визначення результатів діяльності для зовнішніх користувачів;
- обґрунтування (калькулювання) відпускних цін.

У разі, якщо мова йде про концерн (чи холдинг), до складу якого входять юридично незалежні суб'єкти господарювання, трансфертні ціни широко використовуються як інструмент оптимізації оподаткування. Згідно з дослідженнями, проведеними групою фахівців Інституту обліку та контролінгу університету міста Цюрих (Швейцарія), оптимізація оподаткування є найважливішою зовнішньою функцією внутрішніх цін³.

Досліджуючи питання трансфертного ціноутворення, слід виокремити дві системи організації ціноутворення. За першої системи внутрішні ціни впливають на результати діяльності окремих центрів відповідальності, які належать до одного юридично самостійного підприємства і жодним чином не регулюють результати діяльності підприємства в цілому. У цьому разі трансфертні ціни є нейтральними щодо податкового навантаження суб'єкта господарювання. Інша система трансфертних цін запроваджується всередині об'єднання підприємств, що належать до одного холдингу чи концерну. За цієї системи внутрішні ціни є інструментом “перекачування” прибутку від одних суб'єктів господарювання до інших, а отже, безпосередньо впливають на фінансові результати та податкове навантаження окремих підприємств.

Для побудови ефективної системи трансфертного ціноутворення слід дотримуватися певних принципів та обрати адекватний метод встановлення ціни. З огляду на те, що окремі функції трансфертного ціноутворення “конфліктують” між собою, систему внутрішніх цін слід вибудовувати, виходячи із пріоритетних завдань, що постають перед ним. До головних принципів побудови системи трансфертних цін належать такі:

- спрямованість на досягнення довгострокових цілей;
- забезпечення виконання максимальної кількості функцій трансфертного ціноутворення;
- обґрунтованість та зрозумілість цін для осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень;
- простота та прозорість встановлення;
- своєчасність встановлення та доведення до відповідальних за прийняття рішень осіб;
- стійкість до дефіцитів щодо інформаційного забезпечення та сприяння підвищенню інформаційної прозорості окремих секторів щодо ситуації з витратами, потужністю, використанням ресурсів тощо;
- тісна інтеграція з управлінським обліком.

³ Pfaff D., Stefani U. Verrechnungspreise in der Unternehmenspraxis // Controlling, № 10. — 2006. — S. 520.

Запроваджуючи трансфертне ціноутворення, слід визначитися з колом посадових осіб, до компетенції яких входить встановлення трансфертних цін. Серед можливих варіантів розподілу зазначених компетенцій слід виокремити такі:

- служба контролінгу (централізований варіант);
- служба контролінгу та менеджмент відповідних структурних підрозділів чи центрів відповідальності (змішаний варіант);
- менеджмент відповідних структурних підрозділів чи центрів відповідальності (децентралізований варіант).

На наш погляд, ефективною система трансфертного ціноутворення буде в тому разі, якщо внутрішні ціни стануть результатом узгодженої співпраці менеджменту задіяних до відповідних операцій структурних підрозділів та служби контролінгу.

Аналіз науково-практичної літератури дає змогу дійти висновку, що на сьогодні домінують три методичних підходи до встановлення трансфертних цін (ТЦ):

- на підставі ринкових цін;
- відповідно до витрат (змінних чи повних);
- на договірній основі.

Трансфертні ціни, встановлені на підставі ринкових. Якщо існує ринок проміжного продукту, то ТЦ слід встановлювати на рівні ринкових цін проміжних продуктів. У практичній діяльності підприємств найчастіше використовують саме трансфертні ціни, розраховані на підставі ринкових. Це зумовлено високим рівнем прозорості таких цін та неможливістю маніпулювання ними⁴. Застосування ринкових цін як внутрішніх можливе лише за виконання певних передумов, зокрема:

- на зовнішньому ринку має перебувати в обігу продукт, аналогічний тому, на який встановлюється внутрішня ціна;
- у внутрішніх структурних одиницях, які є продавцями та споживачами відповідного продукту, має бути свобода вибору між внутрішнім та зовнішнім ринками;
- відсутність ефекту синергізму: у структурного підрозділу, що є постачальником, однакові витрати як за внутрішньої, так і за зовнішньої реалізації;
- трансакції всередині підприємства не впливають на ціноутворення на зовнішньому ринку.

Після вибору ринкової ціни продукту, яка діє на зовнішньому ринку, слід здійснити низку коригувань, пов'язаних з умовами поставки продукту, транспортними витратами, непрямими витратами. За виконання викладених вище умов внутрішні ціни мають дорівнювати ринковим. Якщо, наприклад, внутрішні ціни будуть вищими за ринкові, відповідні структурні підрозділи не займатимуться виробництвом, а здійснюватимуть відповідні закупівлі на зовнішніх ринках. Навпаки, якщо внутрішні ціни будуть меншими за ринкові, для виробничих підрозділів буде вигідніше здійснювати реалізацію продукту на зовнішні ринки.

⁴ Horvath P. Controlling, № 10., überarb. Aufl. — München: Vahlen, 2006. — S. 572.

У довгостроковій перспективі внутрішні ринкові ціни слугують індикатором прибутковості відповідного центру відповідальності. Якщо в довгостроковому періоді відповідна господарська одиниця не забезпечує прибутку (маржинального прибутку), то це означає, що ефективність підприємства в результаті діяльності відповідного центру відповідальності зменшується. Оскільки досконалого ринку, який би повністю відповідав вищевикладеним передумовам, не існує, внутрішні ціни, що ґрунтуються на ринкових, мають свої вади. Подеколи вони недостатньою мірою виконують функцію координації. Продемонструємо це на умовному прикладі⁵:

Центр відповідальності (1) виробляє проміжний продукт, який може бути реалізований на зовнішніх ринках за ціною 120 у.о. Змінні витрати на одиницю продукції за умови, що продукт постачається іншому центру відповідальності (2), всередині підприємства становлять 90 у.о. У разі реалізації товару на зовнішніх ринках виникають додаткові змінні витрати у розмірі 16 у.о. Центр відповідальності (2) займається подальшою обробкою напівфабрикату, поставленого центром (1), і може реалізувати кінцевий продукт на ринку за ціною 150 у.о. Витрати центру відповідальності (2) за внутрішньої реалізації становлять 30 у.о., за зовнішньої — 40 у.о. В таблиці 1 наведено розрахунок маржинального прибутку обох центрів відповідальності та підприємства в цілому за різних варіантів реалізації.

Таблиця 1. Маржинальний прибуток центрів відповідальності та підприємства за використання трансфертних цін, що ґрунтуються на ринкових

Показники	Внутрішня реалізація	Зовнішня реалізація
Центр відповідальності (1):		
Внутрішня ціна	120	120
Змінні витрати	—90	—106
Маржинальний прибуток на одиницю продукції	+ 30	+ 14
Центр відповідальності (2)		
Ціна реалізації	150	150
Змінні витрати	— 30	— 40
Маржинальний прибуток на одиницю продукції	10	— 10
Підприємство в цілому		
Ціна реалізації	150	150
Змінні витрати ЦВ (1)	— 90	— 106
Змінні витрати ЦВ (2)	— 30	— 40
Маржинальний прибуток на одиницю продукції	+ 30	+ 4

Центр відповідальності (2) за використання ринкових внутрішніх цін не отримує маржинальний прибуток або має від’ємний маржинальний прибуток

⁵ Ewert R., Wagenhofer A. *Interne Unternehmensrechnung*, 6, überarb. Aufl. — Berlin: Springer-Verlag, 2005. — S. 592—594.

(—10 — за зовнішньої реалізації). Натомість ЦВ 1 у будь-якому разі отримує маржинальний прибуток, відповідно 30 та 14 у.о. За внутрішньої реалізації підприємство використовує ефект синергізму в результаті економії витрат на зовнішній збут і в цілому отримує маржинальний прибуток на рівні 30 у.о. Однак якщо кінцевий продукт спрямовується на зовнішній ринок, маржинальний прибуток становитиме вже 20 у.о. Якщо ж обидва ЦВ будуть спрямовувати продукти на зовнішній ринок, то підприємство отримує всього 4 у.о. маржинального прибутку.

Таким чином, для підприємства вигідно, щоб лише кінцевий продукт був реалізований на ринку. Однак проблема полягає в тому, що ЦВ 2 за обраного варіанта ціноутворення у будь-якому разі не отримує прибуток. Вихід із цієї ситуації полягає в модифікованому ціноутворенні: ЦВ 1 має встановлювати ціни з урахуванням своїх витрат і так званих альтернативних витрат (або витрат втрачених можливостей). *Альтернативні витрати* відображають можливу вигоду, яку центр відповідальності втрачає внаслідок внутрішнього продажу продукції (робіт, послуг). Правило встановлення ТЦ набуває такого вигляду: ТЦ = фактичні витрати + альтернативні витрати.

ТЦ має відшкодовувати економічні втрати центру відповідальності, яких він зазнає у результаті відмови від альтернативних продажів. У нашому прикладі альтернативні витрати ЦВ 1 становлять 14. Таким чином, прийнятна внутрішня ціна для ЦВ 1 становитиме 104 (90 + 14). Для ЦВ 2 прийнятною буде будь-яка внутрішня ціна, що є меншою за 110 у.о. Таким чином, внутрішня ціна має встановлюватися на рівні від 104 до 110 у.о.

Із наведеного прикладу випливає висновок, що ринкові ціни не слід безпосередньо використовувати для встановлення внутрішніх цін. Їх слід лише використовувати при розрахунку альтернативних витрат окремих центрів відповідальності. Проблема полягає в тому, щоб розподілити вигоди від ефекту синергізму між двома центрами відповідальності, які мають відношення до операції.

Ще однією модифікацією внутрішнього ціноутворення на підставі ринкових цін є зменшення відповідних ринкових цін на всі можливі витрати, пов'язані із зовнішньою реалізацією:

ринкова ціна внутрішнього продукту

- (—) витрати на реалізацію
- (—) транспортні витрати
- (—) відповідні витрати маркетингу
- (—) проценти на капітал, заморожений в дебіторській заборгованості
- (+) внутрішні витрати на транспортування продукції між ЦВ

= внутрішня ціна.

Якщо ринку проміжних продуктів не існує, рекомендується встановлювати ТЦ на рівні витрат або договірні ТЦ.

Трансфертне ціноутворення на підставі витрат (змінних чи повних) обґрунтовується тим, що витрати є основою калькуляції ціни для зовнішньої реалізації. Якщо підставою для трансфертного ціноутворення є витрати, то можливі різні модифікації цін. Основними двома варіантами є такі:

- ціна встановлюється на підставі граничних (маржинальних) витрат або
- на підставі повних витрат.

У разі використання *маржинальних витрат* як підстави для внутрішнього ціноутворення для розрахунків враховуються лише змінні витрати. Постійні витрати покладаються на структурну одиницю, яка є постачальником продукту. Це виправдано, якщо відповідний центр відповідальності самостійно приймає рішення на основі розрахунку суми покриття. З теоретичної точки зору маржинальна ціна є найоптимальнішим варіантом трансфертного ціноутворення для підприємства в цілому⁶. Однак у цьому разі занижуються результати діяльності постачальника напівпродукту і штучно поліпшуються показники центру відповідальності, що є споживачем. Таким чином, за цього підходу до трансфертного ціноутворення не виконується функція визначення фінансових результатів відповідних структурних одиниць. Окрім цього, ціноутворення на підставі змінних витрат придатне лише для прийняття короткострокових рішень.

У практичній діяльності доволі часто внутрішні ціни розраховуються на підставі *повних витрат*. Хоча при цьому виникає проблема розподілу між окремими продуктами непрямих та постійних витрат. Складним є питання врахування при ТЦ вартості капіталу, залученого відповідним центром відповідальності. Саме тому головною проблемою трансфертного ціноутворення на підставі повних витрат є неточність обчислення собівартості окремих видів продукції.

При встановленні трансфертних цін на основі витрат виникає проблема типу витрат, які слід враховувати: фактичні, звичайні чи планові. У першому разі ускладнюються планові розрахунки, оскільки невідомо, якими будуть фактичні витрати, а отже, виникатиме дефіцит в інформаційному забезпеченні управлінських рішень. За звичайних витрат, як основи для ціноутворення, ціни формуються з огляду на середні витрати, які були зафіксовані в попередніх періодах. Однак за цього варіанта не враховується вплив специфічних для планового періоду чинників, а отже, фактичні ціни можуть істотно відрізнятися від звичайних. Саме тому для цілей внутрішнього ціноутворення рекомендується враховувати планові витрати. Перевищення фактичних витрат над плановими має покриватися за рахунок результатів діяльності відповідних центрів відповідальності. Типовою проблемою, яка виникає за планування витрат, є прагнення відповідного центру витрат сформувавши так званий бюджетний запас (або резерв). Схильність менеджерів центрів витрат до завищення планових показників витрат має нейт-

⁶ Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник / Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — С. 505.

ралізуватися узгодженням відповідних показників зі службою контролінгу. Однак через наявність інформаційної асиметрії проблема формування бюджетних резервів окремими центрами відповідальності залишається до кінця не розв'язаною. Загальним недоліком трансфертного ціноутворення на підставі витрат є те, що за цього підходу виконується функція координації, однак виникають проблеми з виконанням функції визначення результатів діяльності та мотивації.

Трансфертні ціни на договірній основі. Метод використовується, коли проявляється недосконалість ринкового механізму щодо проміжних продуктів. Наприклад, за різних витрат на збут за зовнішньої та внутрішньої реалізації існує кілька ринкових цін, вони швидко змінюються або ринок є монополізованим. Трансфертні ціни за такого підходу — результат переговорів між керівниками центрів відповідальності. Можна виокремити такі особливості ТЦ на договірній основі:

- сильний ефект мотивації;
- ціни залежать від уміння сторін вести переговори та від їх стартових позицій;
- кінцевий результат переговорів може бути далеким від оптимального;
- переговори можуть спровокувати конфлікт між центрами відповідальності;
- значні витрати на проведення переговорів (зокрема витрати часу).

Узгодження ТЦ на договірній основі рекомендується здійснювати за участі представників центрального керівництва, наприклад, співробітників служби контролінгу.

Головна причина виникнення конфліктів інтересів під час трансфертного ціноутворення полягає в тому, що за високих трансфертних цін переваги має центр відповідальності, який є постачальником продукту. Навпаки, низькі трансфертні ціни створюють переваги для центру відповідальності, що є споживачем напівпродукту.

У разі, якщо мова йде про холдинги, концерни чи транснаціональні корпорації, трансфертне ціноутворення може зумовити конфлікт інтересів між фіскальними органами та відповідними інтегрованими структурами. Здійснюючи політику оптимізації оподаткування, інтегровані структури, до складу яких входять юридично відокремлені підприємства, з використанням інструментарію внутрішніх цін можуть регулювати об'єкти оподаткування окремих підприємств. Транснаціональні компанії концентрують прибуток у країнах із мінімальним рівнем оподаткування. Експорт продукції та інвестицій спрямований до країн зі сприятливим митним режимом тощо.

Практика засвідчує, що жоден із загальноприйнятих методів повністю не задовольняє всіх учасників фінансових відносин та не виконує усіх функцій трансфертного ціноутворення. У науково-практичній літературі знаходимо рекомендації щодо часткового розв'язання проблем трансфертного ціноутворення. Ці рекомендації зводяться до використання подвійної ставки трансфертних цін або ж до формування трансфертної ціни як суми маржинальних витрат та фіксованої надбавки.

Подвійна ТЦ — одне з компромісних рішень при внутрішньому ціноутворенні. За цим підходом кожна операція з передачі продукції (робіт, послуг) всередині підприємства (концерну, холдингу) обліковується за двома різними внутрішніми цінами. Наприклад, підрозділ-продавець відображає реалізацію за ринковими або договірними цінами, а підрозділ-покупець — отриману продукцію за ціною, встановленою на підставі змінних витрат. За певних обставин подвійна трансфертна ціна сприятиме оптимізації рішень з точки зору максимізації фінансових результатів підприємства в цілому. Так, якщо підрозділ-постачальник напівпродукту встановлює внутрішню ціну як суму змінних витрат та певної надбавки на одиницю продукції, яка дає йому змогу покрити витрати та сформувати певний прибуток, то це стимулюватиме менеджмент цього центру відповідальності поставляти максимальну кількість напівпродукту на внутрішній ринок. Аналогічну мотивацію (однак щодо реалізації продукції на зовнішніх ринках) матиме підрозділ, який виробляє кінцевий продукт.

Суттєвим недоліком цього методичного підходу є те, що він не сприяє розвитку конкуренції на внутрішньому ринку. Це зумовлено тим, що постачальники мають надійний ринок збуту продукції за сприятливими цінами і це зменшує мотиви для підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції. Для методу притаманний також істотний рівень витрат на ведення подвійного управлінського обліку (проблема переобтяження цифрами). Окрім того, за подвійних трансфертних цін може скластися ситуація, коли згідно з управлінською звітністю всі центри відповідальності підприємства мають прибуток та створюють вартість, а підприємство в цілому має збитки.

Трансфертне ціноутворення може бути інструментом оптимізації фінансових відносин як між окремими центрами відповідальності, так і між підприємствами, що входять в окремий концерн. Метод формування трансфертної ціни слід обирати з огляду на цілі й завдання політики трансфертного ціноутворення. Для розв'язання конфлікту інтересів, що виникає у процесі трансфертного ціноутворення, потрібно використовувати модифіковані методи розрахунку трансфертних цін та дотримуватися сформованих вище принципів ціноутворення.

Трансфертні ціни можуть слугувати інструментом оптимізації оподаткування окремих підприємств, що входять в один концерн чи холдинг. Останні можуть утворюватися шляхом реорганізації чи придбання підприємств. Перед здійсненням реорганізації (злиття, поглинання, відокремлення, поділ) слід детально проаналізувати політику трансфертного ціноутворення. У разі проведення “due diligence” слід оцінити ризики, пов'язані із трансфертними цінами, та їх вплив на податкове навантаження окремих підприємств чи концерну в цілому.