

Корпоративное управление

УДК 330.34.0142:001.895

Трансфертное ценообразование как инструмент экономического управления промышленным холдингом

© 2014 г. Е. С. Быкова, Н. Н. Шубина*

Вопросам оптимизации методов трансфертного ценообразования уделяется много внимания, и в силу их актуальности. Разнообразие концептуальных подходов при выборе параметров моделирования производственно-сбытовой функции, позволяет рассматривать трансфертное ценообразование как объект микро-, мезо- и макроэкономических систем. В процессе практической реализации моделей выявлена необходимость их адаптации к особенностям стратегического управления холдинговыми образованиями, включающими в себя не только ограничения по технико-экономическим параметрам планирования деятельности всего холдинга и его компаний, но и институциональные особенности сформированных взаимосвязей между бизнес-процессами и сегментами внешнего рынка. Предметом исследования является процесс трансфертного ценообразования на сталь и стальной прокат при производстве насосных штанг. Проведенный анализ составленной модели механизма принятия решений по формированию цепочки создания ценности при производстве насосных штанг, позволил выявить управленческие воздействия, имеющие потенциал для улучшения. Составлена модель трансфертного ценообразования, позволяющая учесть влияние качества промежуточной и конечной продукции на величину распределяемого финансового результата.

Ключевые слова: трансфертное ценообразование, промышленный холдинг, металлургическое производство, экономическое управление, цепочка создания ценности.

Формированию систем трансфертного ценообразования в научной литературе уделяется большое внимание. В исследованиях ученых рассматриваются задачи всех уровней социально-экономической системы страны. Так, например, в работах К.П. Глущенко, С.В. Жак, Э. Петерс, J. Spengler., J. Vernon, D. Graham описаны принципы макроэкономической оценки эффектов трансфертного ценообразования, Шагаева Е.Ю., Ляхова Н.И., Чистяков А.Ф. исследуют законодательные аспекты документирования контролируемых сделок с трансфертными ценами и их влияние на процесс налогообложения. Исследования и разработки Л.В. Канторовича, В.В. Новожилова, И.А. Ватель, Ф.И. Ерешко, А.А. Первозванского, А.С. Плещинского,

M. Alles, S. Detar, R. Sansing, I. Vaysman представляют полный спектр задач ценообразования внутри производственно-сбытовых процессов вертикально и горизонтально интегрированных структур. Большой интерес представляют модели В.А. Кардаша и S. Shavell, в которых трансфертное ценообразование является не только инструментом в конфликтно-компромиссной концепции стратегии поведения фирм, но и объектом риск менеджмента, а также работы А.В. Скрипец, обосновывающие современные принципы динамичного ценообразования при формировании и развитии корпоративных сетей.

Трансфертные цены являются инструментарием в достижении стратегических целей или стратегического поведения, где функция экономического результата (прибыли, полезности, доходности) описывается взаимозависимостью цены и объемов. При этом конкурентоспособность формируется за счет формализации ряда параметров, к которым можно отнести неопределенность и степень нестабильности количества заказов [1]. Результатом является оптимизация соотношения между уровнем трансфертных цен и требуемыми показателями оборачиваемости оборотного капитала при различных условиях функционирования финансовых рынков [2]. К неформализуемым параметрам организации процессов взаимодействия, имеющим

* Быкова Е.С. — канд. экон. наук, зав. каф. экономики и управления на предприятии, Пермский Национальный Исследовательский Политехнический Университет, 614990, г. Пермь, Россия.

Шубина Н.Н. — канд. техн. наук, доц. каф. экономики и управления на предприятии, Пермский Национальный Исследовательский Политехнический Университет, 614990, г. Пермь, Россия.

экономические последствия, можно отнести особенности психологической и профессиональной подготовки персонала в центрах финансовой ответственности [3], разработку удобных схем налогового контроля в отношении контролируемых сделок, формирование новых правил определения цен для налогового учета [4], и методов ценообразования в условиях позиционирования на рынках В2В, В2С, В2В2В и В2В2С [5].

В данном исследовании была поставлена задача выявления факторов конкурентоспособности в цепочке создания ценности насосных штанг при трансфертном ценообразовании в холдинге, позиционирующем себя на рынке гражданского машиностроения.

В ситуации поставки товаров по трансфертным ценам производители различных уровней производственно-сбытовых бизнес-процессов, как правило, обязаны установить цены ниже рыночных. В этом случае цены определяют условия равновесного состояния относительно влияния трансакционных и трансформационных издержек на объем получаемой доли выручки. В связи с этим, актуальными для практической реализации моделей трансфертного ценообразования являются:

- конкретизация методологической основы трансфертного ценообразования;
- обоснование его представления как системы, в которой формируется цепочка создания ценности товара для конечного потребления с учетом ценовых ограничений при участии в тендерах на производственно-сбытовую деятельность;
- выявление уровней управленческих воздействий на снижение трансакционных издержек при выборе трансфертных цен из массивов рыночных и нерыночных (внутрикорпоративных) цен.

Мы предлагаем понимать под трансфертным ценообразованием, как интегрирующим инструментом управленческого учета, формирование специальных цен на товары (материалы, полуфабрикаты, детали, узлы и готовую продукцию), реализуемые подразделениями и предприятиями одного производственно-сбытового бизнес-процесса, которые образуют систему взаимосвязанных технико-экономических показателей в цепочке создания ценности. Трансфертные цены в этом случае выступают в качестве стоимостного эквивалента ценности передаваемого товара, который несет не только экономическую нагрузку, но и является одним из инструментов достижения стабильного стратегического позиционирования и формирования бренда компании.

Не менее важным является определение «ставки трансферта», то есть распределение величины полученной прибыли по центрам ответственности производственно-сбытовых бизнес-процессов. В контексте предложенного понимания трансфертного ценообразования будет решаться задача соотношения ставки трансферта для компаний холдинга с достигнутым уровнем

качества реализуемых товаров на каждом этапе изготовления.

Исследование практических особенностей трансфертного ценообразования проводилось на ОАО «Мотовилихинские заводы» (ОАО «МЗ»), которое является холдингом, объединяющим в комплекс ряд таких направлений машиностроения, как производство нефтепромышленного оборудования, строительно-дорожной техники и др. Следует отметить, что цепочки создания ценности по каждому виду производства включают в себя разработку продукции и ее частей, осуществляемые конструкторским бюро и производственными подразделениями. Из перечисленных направлений производство оборудования для нефтяных компаний – одно из ключевых в производственно-сбытовой деятельности холдинга. Широкая гамма бурильных труб, оборудование для подземного ремонта скважины, насосные штанги и комплектующие детали производятся на производственных мощностях, оснащенных передовыми технологиями и современнейшим оборудованием.

Предметом исследования является методика определения цен на всю номенклатуру насосных штанг, обеспечивающих основной объем продаж машиностроительной продукции холдинга. В производственно-технологической цепочке производства насосных штанг участвуют такие предприятия, как ООО «Камасталь», которое является производителем металлургической продукции (блоков, мелкосортного проката), ООО «Мотовилиха - гражданское машиностроение» (ООО «МГМ») осуществляющее непосредственное производство и сборку насосных штанг и ЗАО «Торговый дом «Мотовилихинские заводы» (ЗАО «ТД «МЗ»), реализующее готовую продукцию.

ООО «Камасталь» и ООО «МГМ» передают производимую продукцию на следующие уровни бизнес-процессов. Однако для первого предприятия процесс сбыта продукции абсолютно ограничен внутрихолдинговой производственно-технологической цепочкой, тогда как второе – имеет возможности самостоятельной реализации готовой продукции.

Поэтому в холдинге были разработаны две схемы трансфертного ценообразования (рис. 1).

Для ООО «Камасталь» существующая методика определения трансфертной цены устанавливается с учетом рыночных цен на стальной прокат и осуществляется в следующей последовательности:

1. Департаментом ценообразования и калькулирования продукции холдинга периодически делается запрос в департамент стратегического маркетинга холдинга о ценах на аналогичную продукцию других предприятий, уточняются условия поставки, влияющие на стоимость транспортировки, объемы транспортных партий, возможные величины скидок и прочие характеристики с учетом главных технических требований по длине проката (более 8 м.);

2. На основе полученных данных выстраивается определенный рыночный «коридор» цены;

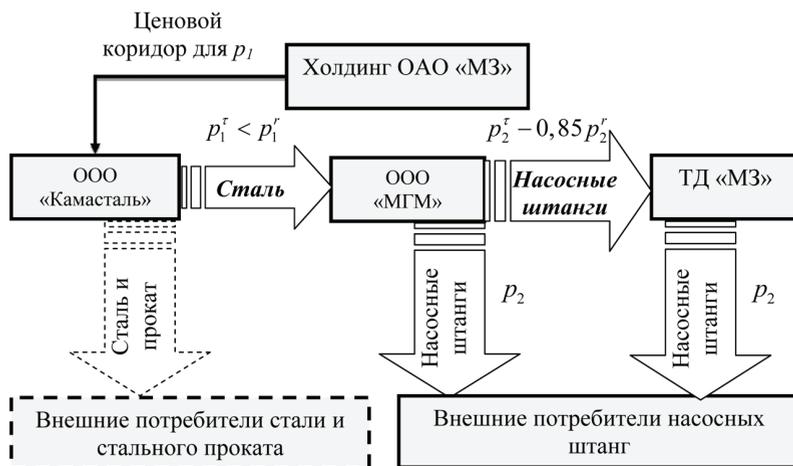


Рис. 1. Схема трансфертного ценообразования по производству изделия «насосные штанги»

(The scheme of transfer pricing for production products «pump rod»)

На рисунке трансфертные цены обозначены как p , рыночные как p^r

3. Устанавливается средняя цена относительно рыночного «коридора» по реализации продукции ООО «Камасталь» для ООО «МГМ»

$$p_1^t = \frac{p_{\min}^r + p_{\max}^r}{2} \quad (1)$$

где p_1^t – трансфертная цена первого подразделения;
 p_{\min}^r – минимальная рыночная цена аналогичной продукции;

p_{\max}^r – максимальная рыночная цена аналогичной продукции.

Для ООО «МГМ», производящего из проката насосные штанги, и имеющего возможность их реализации либо самостоятельно, либо через ЗАО «ТД «МЗ», также устанавливается цена реализации готовой продукции. При этом в случае реализации через «ТД МЗ» трансфертная цена снижается по сравнению с рыночной на величину затрат по сбыту продукции, которые составляют 15 %.

$$p_2^t = 0,85 \cdot p_2^r = 0,85 \cdot (C + \Delta\Pi) \quad (2)$$

где p_2^t – трансфертная цена второго подразделения;

p_2^r – рыночная цена продажи конечной продукции;

C – производственная себестоимость единицы продукции;

Π – прибыль, получаемая с единицы продукции.

Данная схема трансфертного ценообразования приводит к появлению ряда нежелательных моментов: во-первых, ограничение объемов производства литейной продукции ООО «Камасталь» обязательствами реализации проката данного вида только для ООО «МГМ», хотя предприятие имеет производственный потенциал для работы с внешним рынком,

для которого данный вид проката является востребованным (эта возможность обозначена на рис. 1 пунктирной линией). Во-вторых, обоснованность ценовой политики для реализации проката ООО «МГМ», автоматически сокращает уровень рентабельности при реализации насосных штанг через ЗАО «ТД «МЗ». В-третьих, объемы реализации насосных штанг ООО «МГМ» самостоятельно по интересующим их рыночным ценам ограничены количеством договоров и возможностью участия в тендерах на данный вид продукции. В-четвертых, процесс установления трансфертных цен управляющей компанией в лице холдинга ОАО «МЗ», в значительной степени поддерживает маркетинговые интересы ЗАО «ТД «МЗ». Причинами такой заинтересованности является то, что Торговый дом берет на себя ряд обя-

зательств по кредитному портфелю холдинга, но, планируя объемы реализации по насосным штангам и объемы производства комплектующих изделий для компаний холдинга, он не может управлять цепочкой создания ценности и гарантировать полное выполнение обязательств по качеству реализуемой продукции. Так, например, в 2012 г. у холдинга «МЗ» увеличилось количество возвратов и претензий от основных потребителей ОАО «Лукойл», Роснефть (ВИНК), а в июне 2013 г. только по одному наименованию насосных штанг годными были признаны лишь 67 %, однако виновник брака не установлен и ООО «Камасталь» и ООО «МГМ» предъявляют обоюдные претензии.

Основным конкурентным фактором является цена, которую сложно снизить из-за высокого уровня рекламаций на брак, что позволяет выявить еще одну важную проблему схемы трансфертного ценообразования – отсутствие механизма управления затратами, связанными с ликвидацией брака. С целью повышения эффективности схемы трансфертного ценообразования, был проведен анализ зависимости объемов распределяемого между предпринятиями холдинга финансового результата от уровня брака, который показал, что сумма месячного прироста получаемой выручки при сокращении брака на 1 % для ООО «Камасталь» составляет 21,55 тыс. руб., а для ООО «МГМ» – 25,3 тыс. руб. На основе полученных данных предложено следующее изменение метода трансфертного ценообразования:

– для ООО «Камасталь»: снижать сумму распределяемой выручки на 0,5 % рыночной цены проката за каждый процент превышения брака по сравнению с нормативным уровнем;

* В настоящее время составляет 4 %.

– для ООО «МГМ»: снижать сумму распределяемой выручки, рассчитываемой по трансфертной договорной цене на 0,5 % за каждый процент превышения брака по сравнению с нормативным уровнем.

Модель трансфертного ценообразования с учетом влияния бракованной продукции на финансовый результат будет иметь следующий вид:

$$p_1^{\text{тд}} = p_1^{\text{т}}(1 - (\delta_{\text{факт}} - \delta_{\text{норм}})t), \quad (3)$$

$$p_2^{\text{тд}} = p_2^{\text{т}}(1 - \delta_{\text{факт}} - \delta_{\text{норм}})t), \quad (4)$$

где $p_1^{\text{тд}}$ – расчетная цена для стали и стального проката; $p_2^{\text{тд}}$ – расчетная цена насосных штанг для реализации через ТД «МЗ»; $\delta_{\text{факт}}$, $\delta_{\text{норм}}$ – фактический и нормативный уровень брака; t – уровень снижения трансфертной цены при превышении фактического уровня брака над нормативным на 1 %.

Так как целью деятельности предприятия является максимизация выручки, то получаем следующую целевую функцию.

$$TR = p_1^{\text{тд}}q_1(1 - \delta_{\text{факт}}) + p_2^{\text{тд}}q_2(1 - \delta_{\text{факт}}) - S \rightarrow \max, \quad (5)$$

где S – рекламационные штрафные санкции за бракованную продукцию.

Преобразуя уравнение, получим

$$TR = p_1^{\text{т}}(1 - (\delta_{\text{факт}} - \delta_{\text{норм}})t)q_1(1 - \delta_{\text{факт}}) + p_2^{\text{т}}(1 - (\delta_{\text{факт}} - \delta_{\text{норм}})t)q_2(1 - \delta_{\text{факт}}) - s\delta_{\text{факт}} \rightarrow \max, \quad (6)$$

где s – рекламационные штрафные санкции за 1 % бракованной продукции.

Расчет полученных данных целевой функции с учетом представленной методики трансфертного ценообразования, учитывающего уровень брако-

ванной продукции, представлен в таблице. Нужно отметить также, что при работе бизнес единицы естественно будут стремиться свести фактический уровень брака к нормативному.

Как следует из данных, представленных в таблице, разработанная методика трансфертного ценообразования, влияя на основные виды работ в цепочке создания ценности, позволяет увеличить совокупную месячную выручку предприятий холдинга на 9 703 тыс. руб.

В целях реализации разработанной модели для холдинга ОАО «МЗ», предложена следующая схема документооборота и ключевых управляющих воздействий, а также их регламентация в рамках бизнес-единиц (рис. 2).

Департамент ценообразования и калькулирования продукции холдинга до 25-го числа ежемесячно направляет в каждый центр ответственности откорректированные плановые нормативы по затратам на продукцию бизнес-единиц, составленную, на основании статистических отчетных данных предшествующих месяцев года, представляемых центрами затрат этих предприятий. На основе результатов маркетингового анализа управляющая компания ОАО «МЗ» устанавливает ЗАО «ТД «МЗ» задание по объему плановых заказов на каждый месяц. Бизнес-единицы обязаны представлять отчеты за квартал в департамент ценообразования и калькулирования продукции с аналитическими данными о фактически достигнутых показателях с объяснениями причин, по которым произошли отклонения фактических данных от плановых. В свою очередь, департамент сообщает центрам затрат данные о фактически полученной сумме штрафных санкций за реализованной бракованной продукции на всех уровнях бизнес-процесса. До 2-го числа месяца, следующего за отчетным, департамент ценообразования и калькулирования продукции доводит до бизнес-единиц утвержденную трансфертную цену.

Таким образом, на основе глубокого анализа существующих методов трансфертного ценообразования и его особенностей для холдинга ОАО «Мотовилихинские заводы» по производству насо-

Расчет основных показателей целевой функции по производству продукции «насосные штанги» (The calculation of key indicators of the objective function for the production of products «pump rod»)				
Наименование продукции	Цена, руб.	Количество	Уровень брака, %	Выручка, тыс. руб.
Существующая методика трансфертного ценообразования				
Прокат для НШ 15Ч2ГМФ, т	49 820	176	15	7453
Прокат для НШ 40ХГМА, т	42 412	132	15	4759
ШН – 19 ст. 15Ч2ГМФ, шт.	1850	8000	10	13 320
ШН – 19 ст. 40ХГМА, шт.	1750	6000	10	9450
Рекламационные штрафные санкции	–	–	–	–9713
ИТОГО	–	–	–	25 269
Разработанная методика трансфертного ценообразования				
Прокат для НШ 15Ч2ГМФ, т	49 820	176	4	8418
Прокат для НШ 40ХГМА, т	42 412	132	4	5374
ШН – 19 ст. 15Ч2ГМФ, шт.	1850	8000	4	14 208
ШН – 19 ст. 40ХГМА, шт.	1750	6000	4	10 080
Рекламационные штрафные санкции	–	–	–	–3108
ИТОГО	–	–	–	972

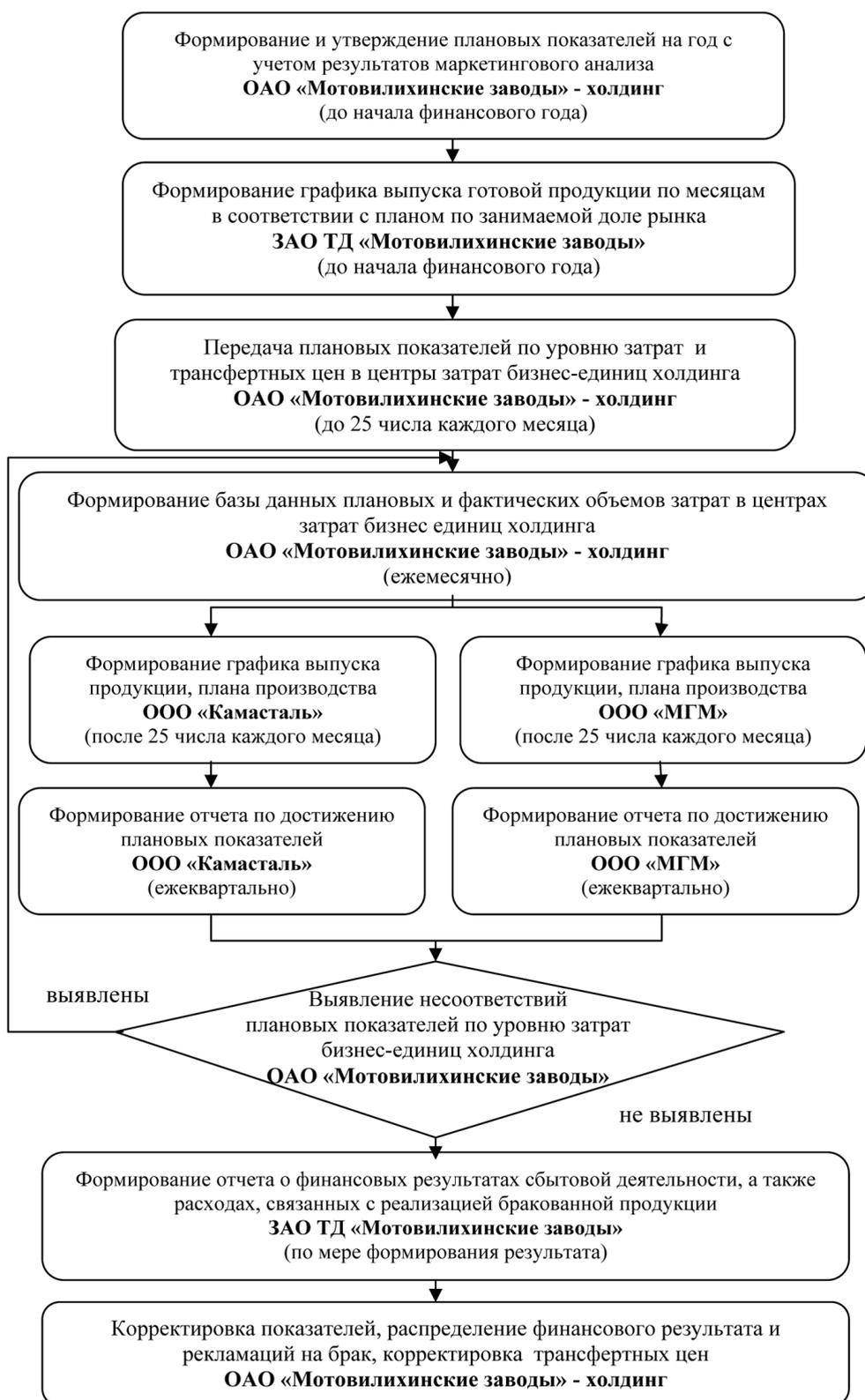


Рис.2. Предлагаемая регламентация документооборота для процесса трансфертного ценообразования
(The proposed regulation workflow process transfer pricing)

сных штанг, была разработана схема, включающая в себя мотивационные инструменты воздействия на уровень качества. Построенная модель производственной функции, представляющая собой взаимосвязь финансового результата (выручки), трансфертных цен на двух уровнях бизнес-процесса, фактора влияния качества на трансфертную ставку при распределении выручки по предприятиям холдинга, позволила оценить экономическую результативность предложенной методики.

Библиографический список:

1. *Скрипец А.В.* Моделирование взаимодействия участников корпоративных сетей: автореф. дис. ... к-та экон. наук. СПб., 2007. 19 с.
2. *Плещинский А.С.* Эффективность финансово-промышленных групп: механизмы трансфертных цен. М.: ЦЭМИ РАН, 2000. 90 с.

3. *Пащкус В.Ю., Пащкус Н.А.* Теория трансфертного ценообразования в современной организации: понятия, модели, проблемы // Институт проблем предпринимательства, URL:<http://ippnou.ru/article.php?idarticle=000761> (дата обращения: 25.11.2013)

4. *Шагаева Е.Ю., Ляхова Н.И., Чистяков А.Ф.* Трансфертное ценообразование на металлургических предприятиях // Экономика в промышленности. 2013. №2. С. 88–92.

5. *Быкова Е.С.* Формирование среднесрочной продуктовой стратегии машиностроительного предприятия для рынков ЖКХ // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы VIII Междунар. Науч.-практ. конф. 11–12 апреля 2013 г. Ч. 3. Секции 3-4 СПб.: СПбГЭУ, 2013. 405 с.

6. Transfer pricing as instrument of industrial holding economic management

Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry
2014, no. 2 (22) – April – June, pp. 48 – 53
ISSN 2072–1633

E.S. Bykova – Perm. National Research Polytechnic University, 614990, Perm, Russia. E-mail: bykova555@rambler.ru.

N.N. Shubina – National Research Polytechnic University, 614990, Perm, Russia. E-mail: eup-kaf@pstu.ru.

Abstract. Despite much attention which is paid to transfer pricing methods optimization they remain actual. A conceptual approaches variety when choosing production and marketing function modeling parameters, allows to consider transfer pricing as the object of micro-, meso- and macroeconomic systems. In the course of the practical implementation of models it turned to be necessary to adapt them to the specificity of strategic management in the holding entities including not only restriction in technical and economic parameters of the entire holding and its companies activity planning, but the institutional specificity of established interrelations between business processes and foreign market segments as well. The object of this study is the process of transfer pricing on steel and rolled metal by pump bars production. There exists a model demonstrating the mechanism to decide on values created when producing pump bars. The analysis of this model makes it possible to reveal the administration potentialities for improvement. The model of the transfer pricing, allowing to consider the influence of the intermediate and final products quality on the distributed financial result.

Keywords: transfer pricing, industrial holding, metallurgical production, economic management, values creation chain.

References

1. Skripets A.V. *Modelirovanie vzaimodeistviya uchastnikov korporativnykh setei*. [Modelling the interaction of participants in corporate networks] avtoref. dis. ... k-ta ekon. nauk. St. Petersburg: 2007. 19 p. (In Russ).

2. Pleshchinskii A.S. *Effektivnost' finansovo-promyshlennykh grupp: mekhanizmy transfertnykh tsen*. [Effectiveness of financial-industrial groups: mechanisms of transfer pricing]. Moscow: TsEMI RAN, 2000. 90 p. (In Russ).

3. Pashkus V.Yu., Pashkus N.A. Theory of transfer pricing in modern organizations: concepts, models, problems. *Institut problem predprinimatel'stva*, Available at: <http://ippnou.ru/article.php?idarticle=000761> (accessed: 25.11.2013).

4. Shagaeva E.Yu., Lyakhova N.I., Chistyakov A.F. Transfer pricing at metallurgical enterprises. *Ekonomika v promyshlennosti*. 2013. no. 2. pp. 88–92. (In Russ).

5. Bykova E.S. Formation of medium machine-building enterprise product strategy for the Housing Market. *Sovremenniy menedzhment: problemy i perspektivy: Materialy VIII Mezhdunar. Nauch. - prakt. konf.* 11–12 April. 2013. Ch. 3. Section 3– 4 St. Petersburg: SPbGEU, 2013. 405 p. (In Russ).

Information about authors: *E.S. Bykova* – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Head. Chair. *N.N. Shubina* – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor.