**Трансфертное ценообразование**

В холдинговых, дивизиональных компаниях или организациях, построенных на основе матричной структуры, руководителей центров финансовой ответственности призывают к тому, чтобы они управляли своими подразделениями как самостоятельными экономическими единицами. (Вопросы создания внутреннего [в рамках компании] рынка я уже рассматривал в заметке [«Оценка бизнеса по продукту»](http://baguzin.ru/wp/?p=2294).) В то же время процесс разделения бизнесов редко осуществляется полностью, поскольку часто подразделения передают товары и предоставляют услуги друг другу. Такая внутрифирменная передача (трансферт) должна характеризоваться определенной стоимостью, определяемой как трансфертная цена. При этом продающее подразделение хотело бы передавать свою продукцию по цене выше себестоимости, то есть получать прибыль. Именно размер и распределение прибыли, возникающей внутри компании, а также проблемы, связанные со стремлением подразделений к локальной оптимизации, составляют суть трансфертного ценообразования.[[1]](#footnote-1)

Система трансфертного ценообразования должна быть направлена на достижение системного [а не локального] оптимума (см., например, Томас Корбетт. [«Учет прохода. Управленческий учет по ТОС»](http://baguzin.ru/wp/?p=1069)), в том числе:

* обеспечивать оптимальное распределение ресурсов;
* стимулировать согласованность целей подразделений;
* мотивировать руководителей подразделений;
* способствовать оценке эффективности управления;
* сохранить самостоятельность бизнес-единиц.

При этом трансфертное ценообразование должно быть относительно простым и устойчивым (не требовать частой настройки).

Понятно, что удовлетворить всем этим условиях сложно, так что менеджмент должен отдавать себе отчет, что трансфертное ценообразование – результат некоторого компромисса. И если в конкретной ситуации трансфертные цены не позволяют достичь целей компании, то, пожалуй, нужно пересмотреть договоренности, а не тут же бежать на внешний рынок за товаром или услугой… ☺

Несмотря на то, что установить трансфертную цену в каждой ситуации не просто, мы, по крайней мере, можем указать на границы, в которых эта цена должна располагаться:

• *Минимум.* Трансфертная цена не должна быть ниже суммы (i) полностью переменных затрат продающего подразделения и (ii) альтернативных затрат продающего подразделения при использовании его ресурсов. Поскольку часто альтернативные затраты являются нулевыми, в литературе по менеджменту в качестве минимальной границы трансфертной цены указываются маржинальные (полностью переменные) затраты. Ниже мы покажем, к чему может привести не учет альтернативных затрат.

• *Максимум.* Трансфертная цена не должна быть выше рыночной цены, по которой покупающее подразделение может приобрести *аналогичные* товары и услуги вне компании. Понятно, что немало копий будет сломано вокруг того, что считать аналогичным… ☺

И действительно (а) подразделение, передающее трансферт, не согласится отпустить продукцию, если трансфертная цена установлена на уровне ниже, чем сумма маржинальных и альтернативных затрат, но и (б) принимающее трансферт подразделение не примет передаваемую продукцию, если оно может при меньших затратах купить ее у внешнего поставщика. Например, если полностью переменные затраты на единицу продукции составляют 10 тыс. руб., а маржинальная прибыль от продажи за пределы компании 1 тыс. руб., то передающее подразделение не согласится осуществить трансферт менее чем за 11 тыс. руб. Если указанную единицу можно купить у стороннего поставщика за 12 тыс. руб., то принимающее подразделение не согласится на внутрифирменный трансферт по цене превышающей 12 тыс. руб. Таким образом, нижняя и верхняя границы трансфертной цены составляют 11 и 12 тыс. руб. Разница между двумя границами представляет собой экономию от внутрифирменного производства по сравнению с покупкой вне компании.

Рассмотрим различные способы трансфертного ценообразования, используя пример (рис. 1). Компания «Дуакомп» имеет два подразделения. Подразделение А производит микросхемы, причем значительную часть продукцию забирает подразделение Б, занимающееся сборкой компьютеров.

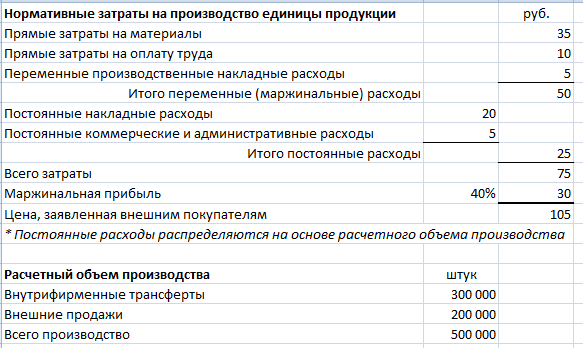


Рис. 1. Нормативные затраты на производство единицы продукции подразделения А

**Цены, основанные на затратах.** Известны четыре варианта определения «себестоимости»:

* маржинальный метод (только полностью переменные затраты);
* метод полного поглощения (и переменные и постоянные затраты);
* метод нормативных затрат;
* двухкомпонентный тариф (маржинальные затраты + фиксированный сбор за период).

К сожалению, если любая форма оценки *фактических* затрат используется для формирования трансфертных цен, неэффективность передающего подразделения отразится на работе принимающего подразделения (при этом у передающего подразделения всё будет хорошо). Поэтому рекомендуется использовать *нормативные* затраты, чтобы любая эффективность или неэффективность передающего подразделения отражалась на нем самом, а не на принимающем подразделении.

**Маржинальный метод.** Если мы предположим, что переменные затраты могут использоваться в качестве маржинальных затрат, то основанная на них трансфертная цена составит 50 руб. Если фактические затраты и объем производства совпадут с плановыми значениями, то передающее производство понесет убытки в сумме 1,5 млн. руб. (рис. 2).

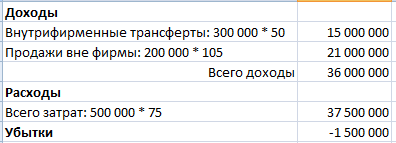


Рис. 2. Убытки при установлении трансфертной цены на основе маржинальных затрат

Если бы подразделение А продало все микросхемы на внешнем рынке, оно получило бы доход в размере 15 млн. руб. (маржинальная прибыль \* объем продаж = 30 руб. \* 500 000 штук). То есть, недополучена прибыль из-за того что 300 000 штук были проданы на внутреннем, а не на внешнем рынке, в размере 16,5 млн. руб. (55 руб. \* 300 000 штук или 1,5 млн. руб. + 15 млн. руб.). Это и есть альтернативные затраты. С другой стороны, если рыночный спрос не превышает 200 000 штук, то мощности подразделения А, задействованные при производстве 300 000 штук для передачи подразделению Б, простаивали не будь этого внутреннего заказа. В этом случае альтернативных затрат не возникает. А постоянные накладные, коммерческие и административные расходы никуда не делись, и были бы распределенные не на 500 тыс. шт., а только на 200 тыс. шт. То есть, если внешний рынок не способен купить более 200 тыс. шт., то подразделение А нейтрально отнесется к поставке еще 300 тыс. шт. по цене 50 руб. за шт. подразделению Б. Убыток в размере 1,5 млн. руб. от наличия или отсутствия внутреннего заказа не меняется (рис. 3).

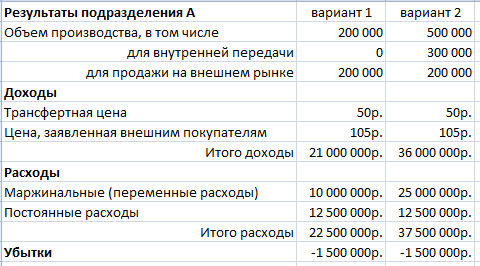


Рис. 3. Продажи по ценам равным маржинальным затратам не изменяют убытки подразделения А

Если бы подразделение А могло продать на рынке более 200 000 штук, то оно негативно бы отнеслось к поставке подразделению Б единиц продукции по цене 50 руб., равной маржинальным (переменным) затратам.

Итак, использование маржинальных затрат в качестве трансфертной цены ставит продающее подразделение в невыгодное положение, за счет того, что вынуждает его продавать ниже полной себестоимости. В этом случае продающее подразделение осуществляет скрытое субсидирование покупающего подразделения.

**Метод полного поглощения.** Его использование предполагает трансфертную цену на уровне 70 руб. (см. рис. 1; маржинальные расходы + постоянные производственные они же накладные расходы; 50 руб. + 20 руб.; постоянные коммерческие и административные расходы не включают в себестоимость для подразделения А, так как они относятся к компании в целом). В этом случае финансовые результаты подразделения А выглядят гораздо более оптимистично (рис 4).

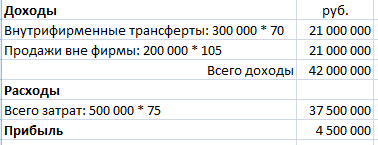


Рис. 4. Прибыль подразделения А при трансфертных ценах на основе полного поглощения затрат

Несмотря на то, что трансфертная цена на основе полного поглощения затрат не дает прибыли как при продаже такого же количества единиц на внешнем рынке, она, по крайней мере, обеспечивает покрытие постоянных затрат, что уравновешивает упомянутый выше негативный стимул для подразделения А. Однако, по мере увеличения трансфертных затрат, их воздействие на покупающее подразделение Б может привести к проблемам неоптимального решения для компании в целом. Предположим, что подразделение Б могло бы приобрести те же комплектующие у стороннего поставщика по 65 руб. При трансфертной цене в 70 руб. подразделение Б может предпочесть покупать по 65 руб. продукцию, которая могла производиться самой компанией при переменных затратах равных 50 руб. Хотя покупающее подразделение «сэкономило» бы 5 руб. на каждой микросхеме (70 минус 65), компания понесла бы убытки в размере 4,5 млн. руб. (рис. 5).

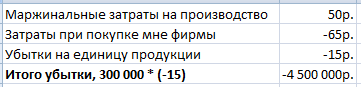


Рис. 5. Убытки из-за закупок микросхем на внешнем рынке

Данный убыток предполагает, что альтернативные затраты свободных производственных мощностей составляют 15 руб. на единицу. Если на высвободившихся производственных мощностях могут производиться альтернативные товары, и, если, например, 300 000 единиц могли бы быть проданы вне фирмы по заявленной цене, то «Дуакомп» оптимизировала бы свои производственные ресурсы, покупая комплектующие вне фирмы (рис. 6).

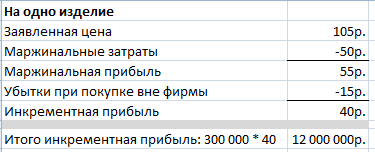


Рис. 6. Инкрементная[[2]](#footnote-2) прибыль

Пример иллюстрирует применение изложенного выше правила минимума и максимума: сумма маржинальных затрат продающего подразделения и альтернативных затрат при использовании ресурсов составляет 105 руб. за единицу продукции. Это и есть та минимальная трансфертная цена, которую продающее подразделение может взимать, не создавая компании убытков. Однако эта трансфертная цена превышаем 65 руб. – планку, диктуемую превалирующей рыночной ценой. Компании не следуем осуществлять трансферт микросхем, пока рыночная цепа составляем менее 105 руб.

**Метод нормативных затрат.** Одна из проблем трансфертного ценообразования, основанного на затратах, это то, что оно позволяют осуществляющему трансферт подразделению передавать неэффективность затрат принимающему подразделению. Такая неэффективность может быть в текущем периоде результатом как всего лишь высоких постоянных накладных расходов на единицу продукции по причине низкого объема производства, так и высокой стоимости материалов или неэффективного использования оборудования, рабочей силы и т.п.

Одна из альтернатив методу поглощения затрат – это нормативные затраты. Нормативы используются независимо от размера фактических затрат, это приводит к тому, что последствия неблагоприятных или благоприятных отклонений затрат «остаются» у передающего подразделения. Многие менеджеры посчитали бы, что это ведет к наиболее справедливому распределению прибыли. Вот только, кто и на основании чего будет устанавливать эти нормативы!? ☺

**Двухкомпонентный тариф.** В этом случае, передающее подразделение передает на основе маржинальных затрат (включая имеющиеся альтернативные затраты), но при этом вводит ежегодный фиксированный сбор с покупающего подразделения за право получать трансферты по этой цене. Идея этого подхода состоит в том, что покупающее подразделение адекватно понимает модель поведения затрат продающего подразделения. Покупающее подразделение будет иметь возможность верно определить маржинальные затраты при расчете оптимального уровня производства. Фиксированный сбор служит для компенсации части постоянных затрат продающего подразделения и обеспечит доход на вложенный в него капитал. Таким образом, как продающее, так и покупающее подразделения смогут отразить прибыль по внутрифирменным трансфертам.

К недостаткам данной системы следует отнести отсутствие стимула у продающего подразделения оперативно осуществлять поставку отдельных единиц продукции, поскольку отдельные единицы не приносят прибыли; прибыль появляется только после перечисления фиксированного сбора.

**Цены, основанные на рыночной стоимости.** Цена аналогичного продукта или услуги на рынке может рассматриваться как объективная основа для трансфертной цены. Это цена, которая отражает самостоятельность дивизионов, поскольку имитирует цену, которая была бы предложена на внешнем рынке. Если продающее подразделение работает эффективно по сравнению со своими конкурентами, при такой цене оно должно иметь прибыль. Точно также, цена, основанная на рыночной, не должна вызывать проблем у покупающего подразделения, поскольку единственной альтернативой внутрифирменному трансферту является покупка товаров или услуг по этой цене на свободном рынке. Однако определить подходящую для использования рыночную цену не всегда легко, поскольку:

* Аналогичной продукции может не быть на рынке
* Несколько поставщиков могут называть разные начальные цены
* Покупатели используют различные системы скидок и условия кредитования в зависимости от размера заказа и своего статуса
* Текущие рыночные условия могут отражать временные изменения условий торговли и, таким образом, могут не распространяться на длительный срок
* Внутрифирменный трансферт товаров может повлечь экономию затрат на рекламу, упаковку и доставку, и, таким образом, внешняя рыночная цена окажется не совсем адекватной.

**Двойная система цен.** Способ трансфертного ценообразования известный как двойная система цен был введен для преодоления проблем, вызванных использованием маржинальных затрат, а именно, искаженной мотивации продающего подразделения и недостаточной для максимизации прибыли компании мотивации покупающего подразделения. Согласно способу двойной системы цен используются две цены:

* Поставляющее подразделение выставляет цену, основанную на общей сумме затрат плюс наценка
* Получающее подразделение оплачивает по маржинальным затратам

Это означает, что продающее подразделение имеет возможность получить прибыль, а получающее подразделение имеет точную информацию о маржинальных затратах для принятия верных решений о продаже, и для максимизации прибыли компании. Разница между двумя ценами поступает на счет компании – корректировочный счет трансфертной цены. В конце года эта сумма будет вычтена из прибыли компании.

Применительно к получающему подразделению двойная система цен может использоваться с применением рыночной цены вместо маржинальных затрат. Это позволит осуществлять трансферт даже в случае, если в отдельные моменты времени маржинальная цена будет выше рыночной. Так что, поставляющее подразделение могло бы получить полную себестоимость-плюс, а получающее подразделение приобрести по существенно снизившейся рыночной цене. В этом случае, получающее подразделение с радостью продолжит внутрифирменные закупки.

Однако, не смотря на свои преимущества, двойная система цен не имеет широкого практического применения по следующим причинам:

* Этой системой сложно управлять, когда различные подразделения осуществляют трансферты многочисленных товаров.
* С точки зрения учета, необходимо участие головного офиса, поэтому в головной офис необходимо направлять уведомление о сделках. Участие головного офиса противоречит принципу децентрализации, в результате чего, у руководителей подразделений может сложиться ощущение, что они менее свободны в своих действиях, чем должны быть руководители самостоятельных подразделений.
* Если полная себестоимость-плюс и рыночная цена используются, потому что упали цены, это может создать тепличные условия для руководителей поставляющего подразделения, ограждающие их от суровых условий рынка.
* Общая сумма затрат плюс наценка и маржинальные затраты могут не дать результатов. Очень немногие компании применяют основанный на экономической теории подход использования маржинальных затрат для оптимизации прибыли, а различие в налогообложении в разных юрисдикциях чаще оказываются более важными, чем установление трансфертных цен.

**Согласованные трансфертные цены.** Еще одним вариантом является установление трансфертных цен путем переговоров между покупающим и продающим подразделением. Можно возразить, что эта процедура подходит только для действительно автономной системы, при абсолютном отсутствии вмешательства со стороны центрального руководства или головного офиса. Полученная трансфертная цена должна быть приемлема как для покупающего, так и для продающего подразделения, поскольку переговоры вели руководители обоих подразделений. Однако способ согласования трансфертной цены имеет недостатки:

* Переговоры могут быть затяжными и требовать много времени
* Руководители могут не договориться. В этом случае потребуется вмешательство центрального руководства. Если после этого будет назначена трансфертная цена, это может вызвать поведенческие проблемы, и будет идти вразрез с целью предоставления автономии подразделениям. С другой стороны, центральное руководство может просто выступать в качестве арбитра, если в ходе переговоров возникают споры, действовать в качестве посредника, чтобы помочь достичь приемлемого для всех результата.
* Ведущие переговоры руководители могут **не** быть в равном положении. Например, один из руководителей может обладать большим опытом, чем другой, и результат переговоров может быть несправедливым. Это может привести к низкой мотивации и последующим поведенческим проблемам.

**Еще о поведенческих аспектах.** Трансфертные цены могут изменяться в ходе жизненного цикла продукта. На начальном этапе предлагается использовать затраты плюс фиксированный платеж или затраты плюс часть прибыли. На этапе роста предполагается цена соответствующая цене ближайшего возможного продукта-заменителя, и на высокоразвитом этапе – цена идентичной продукции. В большой степени это продиктовано здравым смыслом. Возможно, идентичные заменяющие продукты существуют только на высокоразвитом этапе, а на начальном этапе, возможно, нет другой основы для ценообразования, кроме затрат.

Использование фактических затрат или затрат-плюс в качестве трансфертной цены не мотивирует поставляющее подразделение действовать в интересах группы. Нормативные или предварительно установленные затраты всегда должны использоваться вместо фактических затрат. При использовании фактических затрат, поставляющее подразделение не заинтересовано в эффективной работе, так что неэффективность производства передаются получающему подразделению в виде более высокой трансфертной цены. Еще хуже, если используется наценка, потому что тогда продающее подразделение заинтересовано в увеличении фактических затрат, поскольку это увеличит наценку и прибыль подразделения. Нормативные затраты, по крайней мере, являются предметом тщательного изучения, когда, один раз в год их устанавливают, а получающее подразделение может их оспорить. При использовании нормативных затрат продающее подразделение имеет стимул контролировать фактические затраты на уровне ниже установленного, чтобы увеличить собственную прибыль.

При помощи трансфертных цен можно также сдерживать конкуренцию. Если вертикально интегрированная компания концентрирует прибыль на этапе производства, где конкуренция самая низкая, то это может привлечь конкурентов. С другой стороны, конкуренты, действующие на других этапах, могут оказаться в невыгодном положении из-за низкого уровня прибыли, которую получает вертикально интегрированная компания. Если, при этом, конкуренты действуют только на ограниченном участке цепочки создания стоимости, то им, возможно, не удастся достичь приемлемой доходности.

**Итак, наиболее справедливой является трансфертная цена, установленная выше суммы маржинальных и альтернативных издержек, и ниже рыночной цены.**

1. Заметка подготовлена на основании материалов [CIMA](http://www.cimaglobal.com), в частности, можете воспользоваться поиском на сайте CIMA по ключевой фразе [transfer pricing](http://www.cimaglobal.com/Site-search/?q=Transfer+pricing). [↑](#footnote-ref-1)
2. Инкрементная – добавленная прибыль, то есть прибыль, добавленная по сравнению с иным решением, см., например, также [здесь](http://otvet.mail.ru/question/18491657). [↑](#footnote-ref-2)