

## ТЕМА 10. ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ

---

### *Мета вивчення теми*

Ознайомлення з сутністю тенденцій до децентралізації управління підприємствами, її перевагами та недоліками, з видами центрів відповідальності. Опанування методами оцінювання результатів діяльності центрів відповідальності підприємств. Формування системи теоретичних знань щодо організації економічних відносин усередині децентралізованої системи управління підприємством через трансфертне ціноутворення, враховуючи специфіку промислової та торгівельної діяльності. Формування практичних навичок встановлення та обґрунтування трансфертних цін.

### *Після вивчення теми студент буде здатний:*

- пояснити і обґрунтувати сучасні тенденції децентралізації управління підприємствами;
- уявляти види центрів відповідальності та знати показники оцінки результатів їхньої діяльності;
- уміти вимірювати продуктивність центрів відповідальності;
- розуміти сутність та методи встановлення трансфертних цін;
- гармонізувати інтереси підприємства в цілому та його центрів відповідальності;
- розрізняти особливості трансфертного ціноутворення в промисловості та торгівельній діяльності;
- обґрунтовувати рівень трансфертних цін та визначати їхній вплив на прибуток підприємства в цілому.

### *План теми*

10.1. Трансфертні ціни: їхні види та принципи формування.

10.2. Приклади трансфертного ціноутворення.

10.2.1. Промислова діяльність.

10.2.2. Торгівельна діяльність.

---

### 10.1. ТРАНСФЕРТНІ ЦІНИ: ЇХНІ ВИДИ ТА ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ

---

У багатьох децентралізованих організаціях, результат роботи одного підрозділу використовується як ресурс діяльності іншого. У цьому зв'язку виникає питання обліку. Як має бути оцінена продукція, що передається? Коли підрозділи розглядаються як центри відповідальності, вони оцінюються на основі операційного прибутку, віддачі від інвестицій, залишкового доходу або EVA. У результаті вартість переданого продукту це дохід підрозділу, що передає, і витрати того, що купує. Ця вартість, або внутрішня ціна, називається трансфертною ціною.

Історія питання про трансфертне ціноутворення пов'язана з 50-60-ми роками минулого століття, коли в промисловості у зв'язку з процесами концентрації виробництва стали формуватися великі монопольні транснаціональні корпорації. Концентрація виробництва, супроводжувана розвитком його спеціалізації, припускала передачу продукції, виготовленої на одному підприємстві корпорації, іншому підприємству тієї ж корпорації. Внаслідок цього виникли проблеми з методами оцінки такої продукції і принципами формування ціни передачі, названої згодом трансфертною ціною.

У сучасній ринковій економіці проблеми трансфертного ціноутворення актуальні не тільки для великих транснаціональних корпорацій, але і для більш скромних за своїми розмірами виробництв, розділених структурно на окремі центри відповідальності.

Для нашої економіки проблема встановлення трансфертної ціни актуальна, зокрема, у зв'язку з тим, що почалися процеси реструктуризації бізнесу.

Трансфертне ціноутворення в ринковій економіці характерно для децентралізованої структури управління підприємством, коли окремим структурним підрозділам організації (центрам відповідальності) делеговані певна господарська та фінансова самостійність. Адміністрація компанії вирішує, підрозділам якого рівня надати свободу внутрішнього і зовнішнього ціноутворення (тобто дати можливість заробляти прибуток), а також право вибору постачальника і споживача. При цьому менеджер такого центру прибутку відповідає лише за контрольовані ним витрати і доходи.

Таким чином, трансфертна ціна (Transfer Price –  $p_t$ ) – це ціна, за якою один центр відповідальності передає свою продукцію або послугу іншому центру відповідальності. Інакше кажучи, трансфертне ціноутворення – це процес встановлення внутрішніх розрахункових цін між сегментами однієї організації.

Трансфертне ціноутворення передбачає чітке фіксування факту приймання-передачі між центрами відповідальності виробу (послуги), що неможливо без організованої системи сегментарного обліку та звітності. У його основі лежить принцип, згідно з яким оптимальними є ті трансфертні ціни, які забезпечують організації максимально можливий маржинальний дохід. За трансфертними цінами складається сегментарна звітність організації. Тому встановлення  $p_t$  буде справедливою в тому випадку, якщо забезпечить можливість об'єктивної оцінки ефективності функціонування кожного центру відповідальності організації.

Ці завдання можуть бути реалізовані за дотримання таких умов:

- збігу цілей менеджерів різних рівнів управління і організації в цілому;
- надання керівникам центрів відповідальності необхідної фінансової та господарської самостійності.

На практиці застосовуються три методи розрахунку  $p_t$ :

- на основі ринкових цін;
- на основі собівартості (змінної або повної), за принципом «собівартість плюс»;
- на основі договірних  $p_t$ , сформованих під впливом ринкової кон'юнктури і витрат на виробництво продукції (надання послуги).

Особливу популярність у країнах з ринковою економікою отримав перший метод. Перевага ринкових цін полягає в їхньому об'єктивному характері, і  $p_t$  не залежатимуть від взаємин і кваліфікації менеджерів центрів відповідальності, що купляють і продають. Цей метод застосовується в умовах високого ступеня децентралізації організації, коли центри відповідальності (прибутку або інвестицій) вільні у виборі внутрішніх або зовнішніх покупців і продавців; коли напівфабрикат разом з його передачею в наступний переділ може реалізовуватися на сторону.

Однак застосування першого методу має свої обмеження: необхідна наявність розвинутого ринку продукції та послуг, вироблених центром відповідальності. Крім того, організація зазнає додаткових витрат щодо збору інформації про рівень ринкових цін на них.

У трансфертному ціноутворенні завжди беруть участь дві сторони: центр відповідальності, що передає свою продукцію (послугу), і центр відповідальності, який приймає цю продукцію (послугу) для її подальшої переробки і споживання. У формуванні  $p_t$  на основі ринкових цін обом сторонам надано право взаємодії із зовнішніми продавцями і покупцями, між ними повинні дотримуватися такі умови:

- 1) центр відповідальності, що отримує продукцію (послугу), купує її всередині фірми доти, поки центр відповідальності, що продає, не починає завищувати існуючі ринкові ціни і бажає продавати свою продукцію всередині фірми;
- 2) якщо підрозділ, що продає, завищує існуючі ринкові ціни, то центр відповідальності, який купує її, може прийняти рішення щодо придбання її на стороні.

У тому випадку, якщо будь-яку з умов встановлення ринкових  $p_t$  не виконано, то застосовується другий метод – на основі собівартості. Тут існують різні варіанти. В основу  $p_t$  може бути покладена:

- повна фактична собівартість;
- нормативна собівартість;
- змінна собівартість.

У будь-якому випадку  $p_t$  розраховується за формулою «собівартість плюс», тобто в  $p_t$  на продукцію передавального підрозділу закладається вибраний показник собівартості і фіксований у вигляді відсотка розмір прибутку цього центру відповідальності. Наприклад,  $p_t$  може розраховуватися за формулою

«110 % від повної собівартості» або «150 % від змінної собівартості» одиниці виробу передавального центру відповідальності.

Перевагою першого варіанта розрахунку є об'єктивність і ясність розрахунків. Розрахована таким методом ціна наближається до ринкової, що сприяє прийняттю грамотних управлінських рішень. Однак тут є і свої недоліки.

По-перше, передавальний центр відповідальності не зацікавлений у зниженні своїх фактичних витрат, оскільки заздалегідь упевнений, що  $p_t$  їх не тільки покриє, але і перевищить на суму встановленої націнки.

По-друге, за  $p_t$ , розрахованої на базі повної собівартості, не можна судити про ступінь ефективності роботи передавального центру відповідальності, а отже, контролювати її. Постійні витрати спотворюють реальну картину собівартості.

Припустимо, що у I кварталі року підприємством вироблено 500 од. продукції. Постійні витрати центру відповідальності – 100 грн, змінні – 400 грн, тобто одному виробу відповідає 80 коп. змінних витрат. Повна собівартість одиниці становить:

$$\frac{(100 + 0,8 \cdot 500)}{500} = 1 \text{ грн}$$

$$\text{Отже, } p_t = 1,1 \text{ грн} \left(1 \cdot \frac{110\%}{100\%}\right).$$

В наступному кварталі центру відповідальності вдалося знизити питомі змінні витрати з 80 до 75 коп. При цьому було вироблено 400 од. продукції. Повна собівартість одиниці в такому випадку становить:

$$\frac{(100 + 0,75 \cdot 400)}{400} = 1 \text{ грн.}$$

Передача продукту між центрами відповідальності і раніше здійснюється по  $p_t$  в 1,1 грн, незважаючи на те, що ефективність роботи центру відповідальності зросла.

По-третє, відомо, що система трансфертного ціноутворення ефективна лише в тому випадку, коли цілі менеджерів різних рівнів збігаються із завданнями фірми в цілому. Однак з позицій організації придбання підрозділом виробів усередині підприємства з трансфертною ціною, розрахованою на основі повної собівартості, вигідніше, ніж за ринковою ціною. З точки зору центру відповідальності, використання ринкової ціни як трансфертної дає більший прибуток, ніж ціни, визначеної на базі повних витрат.

Зазначені недоліки усуваються розрахунком  $p_t$  за другим варіантом – на базі нормативних витрат. По суті, в цьому випадку розраховується нормативна трансфертна ціна. Перевищення фактичної  $p_t$  над нормативною свідчить про збитковість роботи центру відповідальності, зворотне співвідношення – про її ефективність.

Однак нормування витрат прийнятне не для всіх виробництв і не за будь-яких економічних умов. Наприклад, за високого рівня інфляції цей процес взагалі виявляється безглуздим. Недоцільно займатися нормуванням в умовах індивідуального і дрібносерійного виробництва.

У цих випадках може бути використаний третій варіант розрахунку  $p_t$  – на основі змінної собівартості, інформація про яку акумулюється в системі «директ-костинг». Постійні витрати центрів відповідальності будуть покриватися при цьому з виручки організації. Цей варіант дозволяє розробляти цінову політику, оптимальну не тільки для фірми в цілому, але і для її структурних підрозділів, а також знаходити сприятливе поєднання обсягів виробництва і продажних цін. Крім того, такий варіант розрахунку  $p_t$  дозволяє аналізувати і контролювати діяльність центрів відповідальності.

Повернемося до нашого прикладу. У I кв.  $p_t$ , розрахована на базі змінних витрат, визначається таким чином:

$$p_t = 0,8 \cdot 1,1 = 0,88 \text{ грн,}$$

а у II кв., коли ефективність роботи підрозділу зросла, ТЦ знизиться до 0,82 грн ( $0,75 \cdot 1,1$ ).

У цьому випадку, однак,  $p_t$  не відшкодуватиме постійні витрати і не дозволить розрахувати прибуток, зароблений центром відповідальності.

Отже, оцінка рівня ефективності роботи керівника такого підрозділу не може бути здійснена з використанням показників прибутку і доходу. Це у свою чергу означає, що у менеджера знижуються стимули до скорочення витрат.

Третій метод трансфертного ціноутворення передбачає розрахунок договірної  $p_t$ . При цьому використовується така формула:

$$p_t = c_1 + m_1,$$

де  $c_1$  – питома змінна собівартість;  $m_1$  – питомий маржинальний дохід, втрачений підрозділом, що продає, внаслідок відмови від зовнішніх продаж.

Ця формула універсальна і застосовується в умовах повного і неповного завантаження виробничих потужностей. Приклад розрахунку договірної  $p_t$  за допомогою загального рівняння наводиться нижче.

У країнах з ринковою економікою підприємства вміло поєднують усі розглянуті методи трансфертного ціноутворення. Вибір того чи іншого методу визначається низкою факторів, а саме: характером розв'язуваних у результаті трансфертного ціноутворення завдань (для ухвалення управлінського рішення може бути використана одна ТЦ, для оцінки роботи центру відповідальності – інша); ступенем децентралізації організаційної структури підприємства; станом ринку продуктів і послуг, на які встановлюються ринкові ціни.

---

## 10.2. ПРИКЛАДИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

---

### 10.2.1. ПРОМИСЛОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

---

Підприємство виробляє металовироби широкого асортименту для складського, торговельного та іншого обладнання. В основному це випуск і монтаж металевих виробів і конструкцій, що виконуються за індивідуальними замовленнями організацій і населення, а також надання послуг з фарбування металоконструкцій порошковим полімером. У списку продукції підприємства фігурують металеві стелажі різних модифікацій, рекламні інформаційні стенди, торгове та демонстраційне обладнання для продажу керамічної плитки і т. д. Спочатку фарбувальні роботи виконувалися силами сторонніх організацій, але згодом було налагоджено власне фарбувальне виробництво.

У результаті утворилися два структурні підрозділи:

- цех з виробництва стелажів, що виконує роботи з прийому замовлень, розробки технічної документації та виготовлення металовиробів, які передаються далі до фарбувального цеху;
- фарбувальний цех, який, окрім основної діяльності, надає послуги з покриття фарбою неметалевих поверхонь (скла, порцеляни, дерева і т. д.) стороннім організаціям і населенню.

У зв'язку з тим, що продукція, яка виготовляється, має індивідуальний характер, на підприємстві застосовується позамовний метод обліку витрат і калькулювання.

Організаційна структура підприємства характеризується недостатньо високим ступенем децентралізації. Структурні підрозділи не мають власних керівників і підпорядковуються безпосередньо директору. Ці підрозділи не наділені достатньою свободою у прийнятті рішень і можуть розглядатися лише як центри витрат.

З введенням в експлуатацію фарбувального цеху назріла проблема формування трансфертних цін на його послуги. Її рішення дозволило б:

- виконувати облікову функцію у калькулюванні собівартості готової продукції;

- забезпечувати підприємству одержання додаткового прибутку від нового напрямку діяльності;
- гармонізувати інтереси фарбувального цеху з інтересами адміністрації підприємства.

Однак за існуючої централізованої структури управління реалізація цих завдань нереальна. Як зазначалося раніше, трансфертне ціноутворення передбачає наявність децентралізованого управління з наданням менеджерам широких повноважень у вирішенні фінансово-господарських завдань. Отже, необхідна реструктуризація підприємства, за умов якої формується два центри відповідальності – з виробництва стелажів (ЦВ1) та з фарбування металоконструкцій (ЦВ2). Вони будуть очолюватися менеджерами, відповідальними за результати діяльності своїх підрозділів. Центри відповідальності з центрів витрат реорганізуються в центри прибутку.

ЦВ2 може бути надано можливість реалізовувати свої послуги на сторону. Будучи центром прибутку, він буде зацікавлений у високорентабельній роботі, оскільки це безпосередньо позначиться на оплаті праці його співробітників.

ЦВ1 в цьому випадку зможе користуватися послугами як ЦВ2, так і послугами сторонніх організацій. Це забезпечить підприємство від необґрунтованого завищення трансфертних цін з боку ЦВ2.

Таким чином, між центрами відповідальності можливе взаємовигідне співробітництво, яке сприятливо позначиться на кінцевих результатах діяльності підприємства.

Однак з метою підтримки балансу інтересів центрів відповідальності і організації в цілому взаємини між структурними підрозділами повинні будуватися під контролем директора. Наприклад, можлива ситуація, коли фарбувальному цеху буде вигідніше всі свої виробничі потужності завантажити під виконання сторонніх замовлень, оскільки ринкові ціни можуть виявитися вищими, ніж встановлена трансфертна ціна. У цьому випадку ЦВ1 доведеться користуватися послугами сторонніх організацій. Можливо, він зможе знайти виконавця з більш низькими цінами, порівняно зі встановленою трансфертною ціною. Але низькі розцінки не гарантують високоякісну роботу. Сторонні організації часто не хочуть або не можуть виправляти брак, затримують виконання замовлення, формують додаткові транспортні витрати, що негативно впливає на діяльність підприємства в цілому.

Крім того, директор повинен встановлювати черговість проходження внутрішніх та зовнішніх замовлень (останні виявляються більш вигідними для ЦВ2, оскільки багато сторонніх замовників пропонують підвищені тарифи за терміновість виконання робіт), а також приймати рішення про фарбування стелажів підприємствам-конкурентам, які не мають власних фарбувальних виробництв (якщо фарбувати, то за якими цінами?).

Розглянемо можливі методи формування трансфертної ціни на послуги фарбувального цеху.

**1. Визначення трансфертної ціни на основі ринкової кон'юнктури.** Для встановлення ринкової трансфертної ціни необхідні маркетингові дослідження. Чим ширше коло досліджуваних підприємств, тим більш достовірними виявляться отримані результати.

У зв'язку з тим, наше підприємство надає послуги з фарбування поверхонь різних видів, йому необхідна інформація про середню ринкову ціну на фарбувальні послуги за 1 кв. м, за 1 погонний м, за 1 шт. (у разі фарбування дрібних деталей).

Ґрунтуючись на аналізі цін групи підприємств (табл. 10.1), виведено середнє значення вартості фарбувальних робіт за 1 кв. м – 21,81 грн, за 1 погонний м – 8,82 грн, за 1 шт. – 2,12 грн.

Отримані результати не можна розглядати як повноцінні ринкові ціни, оскільки в регіоні ринок цього виду послуг ще не сформований. Багато підприємств працюють за новими, ще не освоєними технологіями з істотним недовантаженням виробничих потужностей. Потужностей інших підприємств, навпаки, не вистачає для виконання замовлень, що надходять. Унаслідок цього на підприємствах відсутні чіткі розцінки, прайс-листи. Крім того, близько 10 % замовлень є нестандартними, оцінюються як унікальні і оплачуються за договірними цінами.

## Результати маркетингового аналізу ринкових цін на фарбувальні послуги

Номер підприємства	Вартість робіт, грн		
	1 кв. м	1 погонний м	1 шт.
1	21,68	8,24	1,68
2	15,84	8,56	2,56
3	24,00	7,84	2,80
4	20,00	9,60	2,40
5	25,60	12,00	4,00
6	20,00	9,60	2,00
7	23,44	6,40	1,44
8	23,20	12,00	2,00
9	10,00	2,56	0,96
10	12,64	4,00	1,44
11	32,00	16,00	3,28
12	32,00	14,40	1,76
13	28,80	9,60	2,00
14	23,20	7,44	2,24
15	14,80	4,08	1,20
Середнє значення	21,81	8,82	2,12

**2. Встановлення трансфертної ціни за формулою «собівартість плюс».** Розглянемо варіант встановлення трансфертної ціни за формулою «110 % від повної нормативної собівартості».

Виробнича потужність фарбувального цеху – 2500 кв. м пофарбованої поверхні на місяць. Припустимо, що стороннім організаціям послуги не надаються, і потужності завантажені на 100 % виконанням внутрішніх замовлень. У табл. 10.2 представлено кошторис витрат цього підрозділу, складений з урахуванням розроблених підприємством норм прямих витрат (матеріальних і трудових), норм загальновиробничих і загальногосподарських витрат. Прямі змінні витрати на виконання внутрішніх замовлень – 22 грн за 1 кв. м, з них 15 грн – прямі матеріали, 7,0 грн – пряма заробітна плата. Кошторис витрат фарбувального цеху представлено в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

## Кошторис витрат фарбувального цеху

Найменування витрат	Розрахунок	Сума, грн
Прямі витрати:		
– основні та допоміжні матеріали	15 · 2500	37500
– заробітна плата основних робочих з нарахуваннями	7 · 2500	17500
Непрямі витрати:		
– заробітна плата допоміжних робочих з нарахуваннями		10500
– витрати на утримання й експлуатацію обладнання		5650
– амортизація обладнання		20300
– оренда приміщення		40150
– комунальні платежі		18400
Всього:		150000

Повна нормативна собівартість фарбування 1 кв. м поверхні становить:  $150000 : 2500 = 60$  грн, а трансфертна ціна, що розрахована за формулою «110 % від собівартості», –  $60 \cdot 1,1 = 66$  грн

**3. Встановлення договірних трансфертних цін.** Як зазначалося вище, виробнича потужність фарбувального цеху становить 2500 кв. м пофарбованої поверхні. З них, за даними маркетингових досліджень, 2300 кв. м можуть бути реалізовані на сторону за ціною 88 грн за 1 кв. м. Змінна собівартість на сторонні замовлення становить 33 грн. Вона вище питомих змінних витрат на

виконання внутрішніх замовлень (22 грн), оскільки поверхня замовлень, що надходять ззовні, належним чином до фарбування не підготовлена.

За вказівкою директора фарбувальний цех реалізує 2000 кв. м всередині підприємства за розрахунковою ціною 66 грн, решта виробничих потужностей завантажується виконанням сторонніх замовлень. ЦВ1 може знайти зовнішнього постачальника фарбувальних послуг за ціною 57 грн за 1 кв. м.

Використаємо ці дані і формулу для розрахунку договірної трансфертної ціни фарбувальних послуг, що встановлюється між центрами відповідальності 1 і 2:

- а) питомий маржинальний дохід від зовнішніх продаж ЦВ2 складе:  $88 - 33 = 55$  грн;
- б) обсяг зовнішніх продаж, від якого ЦВ2 відмовляється у зв'язку з необхідністю виконання внутрішніх замовлень:  $2300 - 500 = 1800$  кв. м;
- в) Розмір маржинального доходу, упущеного ЦВ2 у зв'язку з відмовою від зовнішніх продаж:  $55 \cdot 1800 = 99000$  грн;
- г) питомий маржинальний дохід від внутрішніх продаж, який є необхідним фарбувальному цеху для компенсації упущеної вигоди:  $99000 : 2000 = 49,5$  грн;
- д) трансфертна ціна  $p_t = c_1 + m_1$  – питома змінна собівартість + питомий маржинальний дохід, втрачений підрозділом, що надає послугу, в результаті відмови від зовнішніх продаж ( $22 + 49,5 = 71,5$  грн).

Порівняємо отримані результати з розрахунками витратної трансфертної ціни (66 грн). У результаті відмови від зовнішніх продаж і застосування витратної, а не договірної  $p_t$  втрачений маржинальний дохід фарбувального цеху складе  $(71,5 - 66) \cdot 2000 = 11,0$  тис. грн.

ЦВ1 міг би купувати фарбувальні послуги на стороні за ціною від 57 грн за 1 кв. м (нижче встановленої  $p_t$ ). Отже, застосовуючи в цьому випадку ринкову, а не розрахункову  $p_t$ , ЦВ1 (а також підприємство в цілому) могло б мати додаткову економію в розмірі  $(66 - 57) \cdot 2000 = 18$  тис. грн.

У багатьох випадках від використання змінної собівартості як  $p_t$  вдається максимізувати сукупний прибуток підприємства. Однак це можливо лише в тому випадку, коли ЦВ, що надає послугу, має право самостійного виходу на зовнішній ринок. Припустимо, підприємство щомісяця виготовляє 250 стелажів, середня ціна яких 1500 грн. Для виробництва одного стелажу необхідно пофарбувати 10 кв. м поверхні.

Доцільно  $p_t$  формувати на базі змінної собівартості виробу (послуги) тоді, коли в результаті неможливості реалізувати їх на сторону в центрі відповідальності утворюються не повністю завантажені потужності. У цьому випадку застосування  $p_t$  нижче повної, але вище змінної собівартості виробу (послуги) дозволяє підвищити сукупний маржинальний дохід підприємства.

## 10.2.2. ТОРГІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Компанія є великою організацією, що займається роздрібним і оптовим продажем бутильованої мінералізованої води. На ринку працює кілька десятків фірм, що виготовляють і продають домашні фільтри для очищення води або займаються промисловим очищенням води. Компанія реалізує воду, підготовлену останнім з названих способів. Тарою виступають бутлі ємністю 10 і 18,9 л, для доставки яких фірма має свій парк автомашин. Покупцями води є як фізичні, так і юридичні особи.

Під час першої доставки води кожному новому покупцеві для зручності наливання води з великих ємностей надаються в оренду спеціальні насоси, диспенсери (їх можна представити як керамічну каструлю з краном внизу, на яку зверху перевертається пляшка) та кулери (пристрої, що нагрівають і охолоджують воду). Клієнт може не тільки орендувати, а й придбати це обладнання у фірми.

З минулого року компанія має свої філії у кількох містах країни. Вода і обладнання передаються на реалізацію філіям за собівартістю; доставкою товарів покупцям займаються самі філії. З часом результати діяльності філій стають для компанії все більш відчутними, а тому взаємини головного підприємства з ними повинні будуватися на економічній взаємовигідній основі.

Разом із тим, як зазначалося вище, до теперішнього часу вода передається філіям за собівартістю, без застосування трансфертних цін. Менеджери філій не зацікавлені в кінцевих результатах роботи, оскільки їхня заробітна плата не залежить від розміру досягнутого товарообігу.

Адміністрацією втрачається одна з можливостей впливу на ефективність функціонування фірми, адже трансфертна ціна дозволяє врахувати інтереси всіх учасників бізнесу. Грамотно встановлена вона спонукає менеджера головного підприємства або філії приймати управлінські рішення, оптимальні для фірми в цілому.

Раніше називалися три основні методи визначення внутрішніх цін: на ринковій основі, на базі витрат, договірні. Розглянемо можливості застосування цих методів трансфертного ціноутворення для аналізованої організації торгівлі і виберемо для неї найбільш прийнятний варіант.

Компанія має головний підрозділ, який закуповує воду та обладнання, і мережу філій. Для подальшого дослідження обмежимося лише реалізацією води і нижченаведеною інформацією про витрати головного підрозділу та філій (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

**Витрати і ціни структурних підрозділів компанії**

Найменування показників, грн	Структурні підрозділи	
	Головний	Філії
Змінні витрати на 1 бутель	0,58	1,11
Постійні витрати на 1 бутель	1,18	0,78
Повна собівартість 1 бутля	1,76	1,89
Ринкова ціна для зовнішніх покупців	7,61	9,64

Розрахунок трансфертної ціни (від реалізації 100 бутлів) з використанням кожного з названих методів представлено в табл. 10.4.

Таблиця 10.4

**Розрахунок трансфертної ціни (на 100 бутлів води)**

Найменування показників	Витратні ціни		Ринкові ціни, грн
	200 % від змінних витрат	100 % від повної собівартості	
Головний підрозділ			
Виручка від продажу	$0,58 \cdot 2 \cdot 100 = 116$	$1,76 \cdot 100 = 176$	$7,61 \cdot 100 = 761$
Змінні витрати	58	$0,58 \cdot 100 = 58$	58
Постійні витрати	118	$1,18 \cdot 100 = 118$	118
Прибуток від продажу	$116 - 58 - 118 = -60$	0	$761 - 58 - 118 = 585$
Філія			
Виручка від продажу	964	$9,64 \cdot 100 = 964$	964
Ціна закупівлі	$0,58 \cdot 2 \cdot 100 = 116$	$1,76 \cdot 100 = 176$	$7,61 \cdot 100 = 761$
Змінні витрати	111	$1,11 \cdot 100 = 111$	111
Постійні витрати	78	$0,78 \cdot 100 = 78$	78
Прибуток від продажу	$964 - 116 - 111 - 78 = 659$	$964 - 176 - 111 - 78 = 599$	14
Прибуток компанії	$-60 + 659 = 599$	$0 + 599 = 599$	$585 + 14 = 599$

За даними табл. 10.4 відомо, що загальна сума прибутку від продажу склала 599 грн незалежно від того, як розраховуються трансфертні ціни.

Однак фінансові результати підрозділів значно відрізняються від використання різних варіантів розрахунку. Від застосування  $p_t$ , що розраховується за формулою «200 % від змінних витрат», головне підприємство зазнає збитків, а філія отримує максимальний розмір прибутку. Інший крайній варіант – розрахунок ринкової  $p_t$ . У цьому випадку максимізується прибуток головного підприємства (585 грн). За мінімального прибутку філії (14 грн).