ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Е. Э. Автухова[1]
МГУ имени М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

УДК: 338.5

ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Статья посвящена исследованию одного из наиболее сложных и вместе с тем популярных механизмов управления компанией — трансфертному ценообразованию.

В рамках предложенного методологического подхода рассматриваются цели и задачи трансфертного ценообразования, формирование системы трансфертного ценообразования как способа управления компанией, популярные точки зрения на методики расчетов трансфертных цен, сильные и слабые стороны имеющихся подходов, а также предложена гипотеза о трансформации методов трансфертного ценообразования.

В работе систематизированы методы трансфертного ценообразования с учетом опыта отечественных и зарубежных компаний, развития законодательства РФ, рекомендаций ОЭСР, работ аудиторских, консалтинговых компаний и различных исследователей. Проведен обзор наиболее популярных методов трансфертного ценообразования, на основании которого строится анализ целей использования того или иного метода и выделяются факторы успешности использования соответствующего управленческого механизма. В статье проводится анализ специфики использования данного управленческого механизма в финансовых компаниях и компаниях, работающих в реальном секторе, а также исследуется методология внедрения трансфертного ценообразования в рамках отдельного юридического лица и в рамках вертикально интегрированного холдинга. Учитывая тот факт, что трансфертное ценообразование является также объектом налогового регулирования со стороны государства, автор специально оговаривает, что не рассматривает проблематику трансфертного ценообразования в целях управления налоговыми рисками.

Результаты исследования могут быть использованы сотрудниками и руководителями финансовых подразделений компаний, аналитиками, консультантами и сотрудниками государственных агентств и ведомств при формировании методологии использования финансовых инструментов для управления компаниями.

Ключевые слова: трансфертное ценообразование, управленческий учет, бизнес-процесс, финансовые методы управления компанией.

Цитировать статью: Автухова, Е. Э. (2021). Трансфертное ценообразование как инструмент управления компанией. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, 21*(2), 49–72. https://doi.org/10.38050/01300105202123.

[1] Автухова Елена Эрнстовна — к.э.н., доцент кафедры маркетинга, экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова; e-mail: ee.avtukhova@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-7191-1061.

E. E. Avtukhova
Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)
JEL: D23, D46, O16

TRANSFER PRICING AS A COMPANY MANAGEMENT TOOL

This article studies one of the most complicated and yet popular company management tools, the transfer pricing. The author considers the aims and purpose of transfer pricing, the formation of a transfer pricing system as a company management tool, popular viewpoints on transfer price calculation methodologies, strengths and weaknesses of the existing approaches, and offers a hypothesis on transforming transfer pricing methods. The paper systematizes transfer pricing methods with due regard to the experience of domestic and foreign companies, the development of the Russian Federation legislation, the recommendations of the OECD, and the studies of auditing and consulting companies. The author presents an overview of the most popular transfer pricing methods which serve as a basis for using one or another method, identifies the factors of efficient management mechanism. The article analyses the specific features of using a particular management mechanism in financial companies and companies operating in real economy, studies the methodology to deploy transfer pricing in a legal entity and within a vertically integrated holding. Taking into account the fact that regulation of transfer pricing is also a tax regulation tool used by the state, the author emphasizes that the problems of transfer pricing tools aimed at tax risk management are not the object of the article. The results of the study can be used by employees and executives of corporate financial divisions, analysts, consultants, and employees of state agencies and authorities while developing the methodology for using financial instruments in company management.

Keywords: transfer pricing, management accounting, business process, company financial management.

To cite this document: Avtukhova, E. E. (2021). Transfer pricing as a company management tool. *Moscow University Economic Bulletin*, *21*(2), 49–72. https://doi.org/10.38050/01300105202123.

Актуальность исследования

Термин «трансфертное ценообразование» достаточно активно используется при обсуждении вопросов налогообложения компаний, работающих в нескольких налоговых режимах или просто в разных регионах. Значительное количество исследований и конференций посвящено именно налоговому аспекту. Аудиторские и консалтинговые компании широко предлагают услуги по развитию и совершенствованию трансфертного ценообразования в компании в целях управления налоговым риском. Вместе с тем трансфертное ценообразование является прежде всего одним из финансовых инструментов управления компанией. Этой теме посвящено большое количество исследований, в которых трансфертное

ценообразование рассматривается как инструмент координации планов и деятельности отдельных подразделений. Среди отечественных авторов необходимо упомянуть статью В. Ю. Пашкуса «Теория трансфертного ценообразования в современной организации: понятия, модели, проблемы», опубликованную в 2004 г. Среди научных работ также авторефераты диссертаций на соискание ученой степени кандидата экономических наук О. О. Панферовой «Трансфертное ценообразование: экономическая природа и сфера распространения», 2013 г., Ж. М. Козловой «Совершенствование взаимодействий участников интегрированных агропромышленных предприятий на основе использования трансфертных цен», 2007 г., О. В. Хмельницкой «Оптимизация формирования трансфертных цен», 2004 г. Среди зарубежных авторов необходимо отметить проф. М. Шадхри из бизнес-школы Университета Кента и его лекцию «Лучшие практики применения принципов трансфертного ценообразования ресурсов», 2017 г., обстоятельный труд Р. Гоекса и У. Шиллера из Оксфорда «Экономические перспективы трансфертного ценообразования», вошедший в состав «Руководства по исследованиям в области управленческого учета», 2006 г., а также исследования Р. Ламберта, 2001 г., М. Харриса, К. Крейбела и А. Равива, 1982 г., «ПрайсУотерхаусКуперс» и других консалтинговых компаний в этой области. Собственно, только крупные консалтинговые компании имеют возможность публиковать результаты исследований в этой достаточно рисковой с точки зрения публичности области.

Также заслуживает отдельного обсуждения материал, посвященный изложению практики ТЦ в коммерческих банках (Шамаев, 2012). Данный материал представляет собой достаточно подробный обзор методов расчета трансфертной стоимости денежных средств, и, что, по мнению автора, особенно ценно, в материале сделана попытка описать методы для продуктов с неопределенными характеристиками денежного потока.

Вместе с тем трансфертное ценообразование (далее — ТЦ) становится все более популярным инструментом управления компанией. В настоящее время вряд ли можно найти компанию независимо от сферы ее деятельности, которая в той или иной мере систематизации и формализации не использовала бы этот инструмент (механизм). В ряде компаний ТЦ — это отлаженный, комплексный, задокументированный механизм, который охватывает все виды деятельности, все подразделения и внедрен на уровне управленческого учета и отчетности, а также системы мотивации. На другой границе спектра компании, использующие отдельные элементы ТЦ без четкой дефиниции и тем более автоматизации. Большинство компаний используют ТЦ для ключевых бизнес-процессов в качестве управленческого механизма, а для поддерживающих и штабных функций как элемент затратного подхода при финансовом планировании.

В связи с вышеизложенным попытка описать ТЦ как управленческий механизм, показать его сильные и слабые стороны, условия успеха, проблемы внедрения и пр. представляется исключительно актуальной. По мнению автора, финансовые руководители компании могут с успехом использовать систему ТЦ для решения тактических и стратегических задач. Также необходимо отметить, что важным элементом оценки стоимости компании является качество управления и соответственно развитая система ТЦ может существенно ее увеличить.

Методологический подход

Компания как субъект предпринимательства. ТЦ применяется в компаниях. Необходимо сразу подчеркнуть, что под компанией автор понимает некий целостный бизнес — совокупность нескольких юридических, физических лиц и ИП. Современное предпринимательство, независимо от своего размера, развивается как группа взаимосвязанных лиц. Данные связи могут быть формализованы или не формализованы. Лица могут находиться в одном регионе или юрисдикции или в разных. Они могут полностью участвовать в деятельности компании и полностью принадлежать одним и тем же собственникам, а могут частично. Границы компании могут быть четко определены, или они могут быть размыты и конкретизироваться только в определенные моменты времени. Также нередки случаи, когда какое-либо юридическое лицо переводится в формат цеха или другого внутреннего подразделения другого юридического лица путем присоединения или объединения. Есть случаи и выделения внутреннего подразделения в самостоятельное юридическое лицо. Юридические и организационные формы в современном деловом мире постоянно меняются. В любом случае мы говорим о компании как о совокупности нескольких хозяйствующих лиц.

Определения. В целях данного исследования под **трансфертным ценообразованием** понимается ценообразование на составляющие продукта или услуги, создаваемого в рамках одного бизнес-процесса, и передаваемые (продаваемые) с этапа на этап такого бизнес-процесса.

Под бизнес-процессом понимается совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Отношение к налогообложению. Необходимо отметить, что используемое в статье определение ТЦ отличается от данного на сайте ФНС: «**Трансфертная цена** — это цена, устанавливаемая в хозяйственных операциях между различными подразделениями единой компании или между участниками единой группы компаний. Деятельность по установлению цен между такими компаниями называется трансфертным ценообразованием. Трансфертные цены позволяют перераспределять общую прибыль

группы лиц в пользу лиц, находящихся в государствах с более низкими налогами. Это наиболее простая и распространенная схема минимизации уплачиваемых налогов» (ФНС, 2020).

В целях данного исследования автор рассматривает **ТЦ как инструмент управления компанией**.

Таблица 1

Виды учета и отчетности компании

	Название	Цели	Потребители
1	Финансовый или бухгалтерский	Оценка финансового положения компании	Собственники Контрагенты Регулирующие органы
2	Налоговый	Определение налоговых требований и обязательств	Налоговые органы
3	Управленческий	Оценка финансового положения компании	Руководители компании

Источник: составлено автором.

Место ТЦ в системе управления налоговыми требованиями, обязательствами и рисками не является предметом данного исследования. Данный срез проблематики ТЦ является, по мнению автора, хорошо изученным и достаточно полно представленным в работах различных авторов и консалтинговых компаний, размещенных в открытом доступе (РБК, 2020). Вместе с тем важно отметить, что базовая терминология и семантические критерии выделения методов ТЦ одинаковы в управленческом и налоговом срезах, что позволяет концентрироваться собственно на сути проблематики, не уходя в избыточные детализации. Это обусловлено тем, что Налоговый кодекс (в части ТЦ) формировался в ходе широкого обсуждения с бизнес-сообществом и представляет собой квинтэссенцию практического опыта.

Дополнительно стоит отметить, что определение, данное ФНС, ограничивает сферу ТЦ только задачами перераспределения прибыли и оптимизации налогообложения, что, как мы увидим далее, может сопровождать введение системы ТЦ, а может и не сопровождать.

Система ТЦ. Здесь и далее мы будем говорить о системе ТЦ. **Система ТЦ** — совокупность правил и процедур, реализуемых коллегиальными органами управления и отдельными подразделениями в целях расчета и учета отдельных частей стоимости продукта или услуги, передаваемых с одного этапа бизнес-процесса на другой, и управления процессом создания продукта (услуги). Элементами системы ТЦ выступают отдельные подразделения, связями — процедуры внутрифирменной продажи.

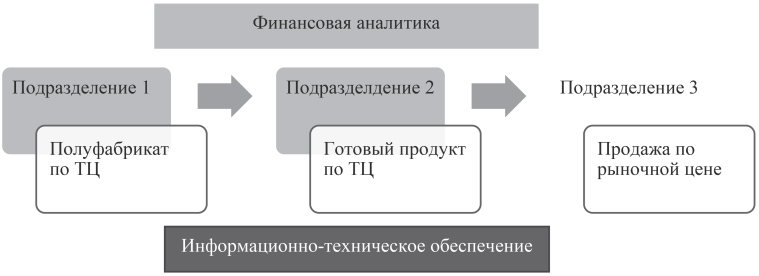

Рис. 1. Организация ТЦ в рамках одного бизнес-процесса
Источник: составлено автором.

Коллегиальный орган или руководитель компании, отвечающий за финансовые вопросы, определяет цели, задачи, методологию и организацию ТЦ. Исходя из решаемых задач, финансовое подразделение рассчитывает внутрифирменные цены на части продукта/услуги и ведет учет вклада каждого подразделения в формирование и продажу готового продукта.

Подразделения (дочерние компании) создают свои части продукта/услуги, покупая у внутренних поставщиков необходимые составляющие и продавая внутренним потребителям дальше по цепочке бизнес-процесса доработанные продукты/услуги. Трансфертные, или внутренние, цены — это цены, фиксируемые в управленческом учете, они могут совпадать с данными бухгалтерского учета или не совпадать. Любые операции с третьими сторонами осуществляются по договорным ценам и также фиксируются в управленческом учете.

Современные системы учета позволяют использовать ТЦ для решения различных задач. Как это ни парадоксально, именно глубина управленческого учета и качество информационно-технического обеспечения (далее — ИТО) определяют цели и задачи ТЦ, так как, по мнению автора, использование ТЦ как инструмента управления невозможно при неполных и неактуальных данных. Внедрение системы трансфертного ценообразования происходит непосредственно в ходе внедрения информационных средств поддержки (обычно систем класса ERP) (Пашкус, 2004).

Цели и задачи ТЦ. Условно можно выделить три группы целей и задач:

1. Мотивация подразделений;
2. Расчет себестоимости продукта;
3. Управление бизнесом в целом.

1-я группа. ТЦ вводится в целях мотивации подразделений — создания мотивационного фонда. В этом случае задачей ТЦ будет распределение полученной прибыли компании между подразделениями. Механизм решения этой задачи очевиден и многим знаком: при формировании финансового плана на год определяются бюджет и финансовые показатели каждого подразделения (выручка, затраты, внутренняя аренда, аллокация расходов на ведение учета, на руководство, управление персоналом

и другие поддерживающие функции). Выручка — это выручка от внутрифирменных продаж по трансфертным ценам плюс от продаж третьим сторонам; затраты — оплата внутрифирменных полуфабрикатов и ресурсов плюс затраты на приобретение от третьих сторон.

В течение года проводится сверка факт/план, и по итогам года прибыль каждого подразделения является базой для определения его мотивационного фонда.

Минусы такого подхода очевидны — это минусы механизма финансового планирования в целом. Как правило, изменения за год в бизнес-среде настолько значительны, что перевыполнение плана является скорее результатом опыта планирования, чем прорывных бизнес-решений. Быструю реакцию на изменение конъюнктуры, активное влияние на рынок, гибкие маркетинговые стратегии и пр. такой подход как минимум не стимулирует, а как максимум — не учитывает.

Вместе с тем введение ТЦ как системы для решения задач расчета вклада каждого подразделения в общую прибыль и распределение общей прибыли уже большой шаг вперед по сравнению с простым планированием специфических объемных и стоимостных показателей отдельного подразделения. Каждое подразделение начинает считать свою прибыль, начинает понимать, какие факторы влияют на прибыль, и получает мотивацию для проявления финансовой инициативы.

Далее. При решении управленческих задач, как представляется, самая большая сложность — объяснить свои аргументы и убедить ключевых лиц. Если прибыль подразделения рассчитывается независимой стороной (финансовыми аналитиками) и по правилам, общим для всех в компании, то значительная часть аргументации уже сформулирована и понятна.

Важным положительным моментом также является то, что появляется инструмент сопоставления результатов работы различных подразделений. Также следует отметить, что подразделения становятся мини-компаниями и должны искать источники для финансирования своего развития: внутренняя оптимизация, поиск внешних более дешевых поставщиков и пр.

Финансовая служба также получает инструмент для централизованной корректировки деятельности подразделений, но с помощью рыночного механизма. Поясним на примере коммерческого банка. Отдельное подразделение (например, филиал банка) выдает в своем регионе кредиты и привлекает депозиты, кредитов выдает больше, чем привлекает депозитов. Все ресурсы для кредитования такое подразделение покупает у казначейства банка. Все привлеченные депозиты продаются казначейству банка. При этом сделки покупки/продажи носят виртуальный характер и движения средств по счетам не происходит. В управленческом учете отражается присвоение трансфертной цены (внутренней стоимости ресурсов) привлеченным депозитам и фондированию выданных кредитов.

Если привлечение денежных средств избыточно, так как нет спроса на кредиты в таком объеме, то финансовая служба понижает трансфертную

стоимость привлекаемых ресурсов, чтобы дестимулировать привлечение. Если кредитов выдается меньше, чем требуется для получения прибыли, то финансовая служба понижает трансфертную стоимость размещаемых ресурсов, чтобы стимулировать выдачи. Трансфертная цена привлекаемых и размещаемых ресурсов обычно различается. Более предметно этот аспект будет рассмотрен в следующей статье.

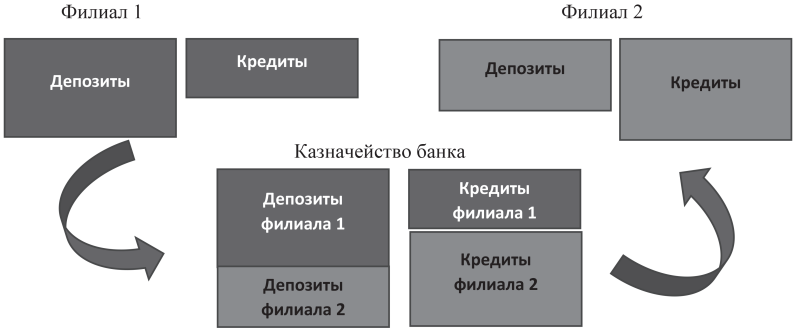

Рис. 2. Передача денежных средств внутри банка
Источник: составлено автором.

По такой же схеме выстраивается система трансфертного ценообразования в нефинансовых компаниях, организованных по принципу горизонтально интегрированного холдинга, — как с точки зрения субъекта передачи (трансферта) — это деньги, так и с точки зрения роли централизованного казначейства.

При вертикальной интеграции в нефинансовых компаниях передаются товары (сырье и полуфабрикаты) и услуги по внутренним (трансфертным) ценам. На схеме 3 приведен укрупненный бизнес-процесс производства металлических изделий на примере вертикально интегрированного холдинга, работающего в черной металлургии (укрупненно, исключительно в целях пояснения).

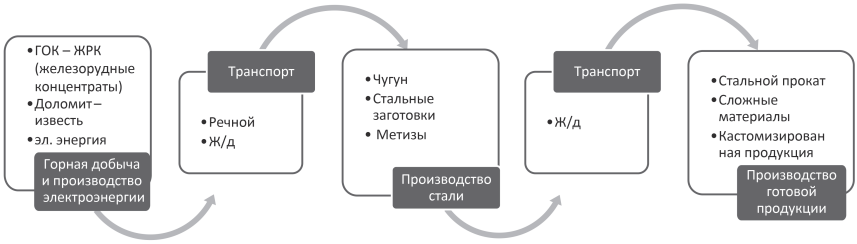

Рис. 3. Купля-продажа составляющих конечного продукта и услуг на примере бизнес-процесса производства металлических изделий
Источник: составлено автором.

Этапы бизнес-процесса, представленные в данном случае самостоятельными дочерними компаниями, связаны куплей/продажей по трансфертным ценам.

2-я группа. ТЦ вводится в целях определения вклада каждого подразделения в создание стоимости конечного продукта (услуги) для предметного управления этим вкладом. Поясним на примере формирования стоимости банковского продукта, например, стоимости оборотного кредитования на один год для надежного заемщика.

$$VI = FTP + EL + UL + OC + P,$$

где *VI* (value) — стоимость кредита;

FTP (funds transfer price) — трансфертная стоимость ресурсов с учетом затрат привлекающих подразделений (плата клиентам за привлеченные денежные средства, затраты на содержание привлекающих подразделений) и отчислений регулятору (в рамках процесса управления объемом денежной массы и страхования средств физических лиц);

EL (expected losses) — ожидаемые потери;

UL (unexpected losses) — неожидаемые потери;

OC (operational costs) — расходы подразделения;

P (profit) — прибыль банка.

Здесь необходимо напомнить, что основная функция коммерческого банка — это зарабатывание на принятии риска (кредитного, как в данном случае, а также валютного, процентного и пр.). Соответственно, стоимость кредита — это сумма стоимости привлеченных денег (сколько за них заплатили, плюс расходы на содержание привлекающих подразделений) и стоимости риска размещения этих денег заемщику, плюс расходы на содержание размещающих подразделений, плюс деньги на развитие и доход акционеров. Риск размещения денег заемщику принято делить на ожидаемые потери — обычно этот класс заемщиков не возвращает в X случаев — и неожидаемые потери. Размер неожидаемых потерь оценивается исходя из случаев реализации непрогнозируемых событий в прошлом.

При данном подходе стоимость кредита определяется в момент его выдачи и зависит от стоимости денег именно в этот момент времени и оценки риска в этот момент времени.

Такой подход явно лучше реагирует на изменение конъюнктуры и позволяет (по крайней мере укрупненно) оценить составляющие стоимости кредита и определить, что можно оптимизировать. При этом важно учитывать, что цена кредита — итоговая процентная ставка, по которой кредит будет выдан, — может быть выше или ниже его стоимости, как и в случае с любым другим продуктом или услугой.

Безусловно, такой подход может быть использован и при планировании деятельности на различные сроки.

3-я группа. ТЦ вводится в целях управления компанией в целом. В компании выделяются бизнес-процессы, для этапов которых назначаются трансфертные цены. Трансфертные цены регулярно пересматриваются. Пересмотр осуществляет финансовая служба, используя ТЦ как инструмент выполнения бизнес-задач и фактически создавая имитацию рынка для участников отдельного бизнес-процесса, но с учетом стратегических и тактических задач.

Сформированная таким образом система трансфертного ценообразования позволяет более гибко и оперативно реагировать на изменения внешней среды, на отклонения от поставленных задач по доле рынка, чистой прибыли, оптимизации расходов и пр., а также нацеливать отдельные подразделения на решение задач роста конкурентоспособности, снижения затрат, создания резервов внутренней прибыли для инноваций и любых других задач.

Так, проф. Мурад Шадхри, в частности, доказывает преимущества регулярного кластерного анализа привлекаемых ресурсов для своевременной оценки изменения поведения отдельных блоков и соответствующей корректировки трансфертной цены. Такая корректировка может проводиться как по всей цепочке создания ценности, так и по отдельным сегментам (в финансовых институтах зачастую вводят несколько трансфертных кривых для различных подразделений) (Шадхри, 2017).

ТЦ выступает как финансовый инструмент управления компанией в целом через мотивацию и развитие внутреннего предпринимательства. Формирование внутреннего рынка является исключительно сложной задачей, так как требует развития финансовых компетенций в производственных подразделениях и производственных компетенций в финансовых. Также рынок всегда предполагает конкуренцию, а на внутреннем рынке «встречаются» естественные монополисты. Данное противоречие решается тем, что финансовая служба берет на себя роль арбитра и дополнительного контролера, постоянно сравнивая цены на аналогичные полуфабрикаты/услуги у внешних конкурентов и контролируя соответствие внутренних цен задачам финансовой стратегии.

Внедрение комплексной системы ТЦ возможно только на базе развитого и глубоко автоматизированного управленческого учета. При укрупненном учете и в случае разной методологии учета (что встречается достаточно часто, так как структура компаний постоянно меняется и унификация учета проходит не сразу) внедрение ТЦ 3-й группы будет сопровождаться повышенными затратами на корректировки учетных данных.

Методы трансфертного ценообразования

Методы трансфертного ценообразования определяют, как трансфертная цена рассчитывается. При любых целях и задачах может использоваться один из следующих методов (НК РФ, 2020):

- метод сопоставимых рыночных цен;
- метод цены последующей реализации;
- затратный метод;
- метод сопоставимой рентабельности;
- метод распределения прибыли.

Автор приводит перечень методов исходя из группировки, определенной Налоговым кодексом РФ. Как и многие другие положения отечественного законодательства, как было уже отмечено выше, данный перечень составлен в ходе консультаций налоговой службы и бизнес-сообщества и отражает фактические методы ТЦ, используемые компаниями. Учтены также рекомендации ОЭСР (OECD, 2017). Подчеркнем еще раз, что в управленческих и налоговых целях используется общая методология, но это не означает, что управленческие процессы копируют налоговые, или наоборот.

Тем более, что в налоговых целях все методы ТЦ призваны обосновать рыночность внутрифирменной цены, в том числе в ситуации, когда нет обоснованного и публичного рыночного аналога.

В управленческих целях, повторимся, отдельные этапы бизнес-процесса (деятельность отдельных подразделений) могут быть не ориентированы на рынок для своей продукции. Наиболее очевидным примером здесь может быть ситуация, когда цена на определенный полуфабрикат представляется завышенной и держится местным монополистом. Компании не имеет смысла ориентироваться на такую цену и фактически перекачивать прибыль в подразделение, не выходящее на местный рынок и не конкурирующее с таким монополистом.

Метод сопоставимых рыночных цен. Данный метод предполагает, что на отдельных (или всех) этапах бизнес-процесса полуфабрикаты передаются по сопоставимым для них рыночным ценам. Рыночная цена — это биржевые котировки, данные специализированных агентств, а также цены аналогичных сделок со сторонними контрагентами. Как определено в главе 40 НК РФ, рыночной ценой товара (работы, услуги) признается цена, сложившаяся при взаимодействии спроса и предложения на рынке идентичных (а при их отсутствии — однородных) товаров (работ, услуг) в сопоставимых экономических (коммерческих) условиях. Рынком товаров (работ, услуг) признается сфера обращения этих товаров (работ, услуг), определяемая исходя из возможности покупателя (продавца) реально и без значительных дополнительных затрат приобрести (реализовать) товар (работу, услугу) на ближайшей по отношению к покупателю (продавцу) территории Российской Федерации или за пределами Российской Федерации (НК РФ, 2020).

Прозрачный и удобный метод при развитом рынке, наличии открытых данных о ценах и при условии, что существующие или прогнозируемые рыночные цены соответствуют финансовым планам компании. Исполь-

зуя данный метод, компания получает возможность выбирать между продажей полуфабрикатов и выпуском готовой продукции.

А также при наличии сильных рыночных позиций получает возможность формировать рынок. Ключевым моментом в этом случае будет определение цены на некие даты в будущем — определение будущей рыночной цены.

Самым ярким примером здесь является широко известная практика компании Enron, которая одной из первых выстроила целую систему формирования форвардного рынка на электроэнергию (Stiglits, 2003). Данная система включала, как мы бы сейчас сказали, развернутую цифровую инфраструктуру: автоматизированные рабочие места по заключению сделок на электроэнергию, системы расчета котировок, расчета риска, продукты хеджирования и пр. Торговая стратегия компании заключалась в проведении сделок купли/продажи электроэнергии через несколько дочерних компаний разной географической локации и большой выбор дат определения цены. Компания проводила сделки между своими дочерними компаниями по ТЦ, но каждая компания была участником рынка и тем самым участвовала в формировании рыночной цены (биржевой и внебиржевой). Сделки с положительным финансовым результатом совершались на спот-рынке, с отрицательным — относились на будущие даты. Если рост цен позволял перекрыть отрицательный результат, то такие сделки завершались, если нет — переносились дальше. Компания не ограничилась созданием рыночной инфраструктуры и активной торговлей, но также начала проводить мошеннические операции, имитируя повышенный спрос на электроэнергию по выставляемым компанией ценам. В целом в каждый момент времени очень сложно отделить манипулирование рынком (уголовно наказуемое деяние на любом рынке) от стремления фиксировать только прибыль и обнулять, неттинговать, засчитывать и пр. неприбыльные сделки. Однако механизм определения будущей рыночной цены через использование внутрифирменных срочных сделок прочно вошел в рыночный обиход.

В целом рынок любого товара предоставляет очень широкие возможности для выбора нужной цены: есть цена покупки, продажи, средняя цена. Для постоянно торгуемого товара цена меняется в течение дня, и только биржевой механизм предполагает остановку торгов при значительных скачках цены. При внебиржевой торговле, а тем более при прямых нигде не регистрируемых сделках цены могут меняться очень значительно.

На рыночную цену влияют условия поставки, упаковки, порядка расчетов и пр. Соответственно, при установлении ТЦ методом рыночных цен необходимо максимально точно описать, что понимается под рыночной ценой, какое информационное агентство и в какой момент времени будет рассматриваться источником данных о рыночной цене, какие условия поставки учтены в цене и пр.

Метод сопоставимых рыночных цен применяется прежде всего при передаче товара на реализацию (в торговый дом, трейдеру и т.п.), при производстве товара или услуги дочерней компанией при условиях частичной самостоятельной продажи ею произведенной продукции (оказания услуг третьим лицам), при необходимости «подтянуть» дочернюю компанию к рыночным реалиям. Общей проблемой дочерних компаний, находящихся в середине производственной цепочки, является потеря рыночного ориентира, растущие затраты, расчет на заказы и субсидии головной компании и пр. Перевод компании на рыночное ТЦ позволяет в этом случае инициировать перестройку деятельности.

Метод сопоставимых рыночных цен, по мнению автора, может приводить к неоднозначным результатам. Предположим, что бизнес-процесс состоит из трех самостоятельных последовательных этапов — A, B и C, и продукт каждого этапа возможно продавать вне компании соответственно по ценам $P(A)$, $P(B)$ и $P(C)$. $P(Q)$ является ценой готового изделия. Так как мы применяем метод сопоставимых рыночных цен, то на каждом этапе будет сформирован рыночный финансовый результат — $FR(A)$, $FR(B)$ и $FR(C)$. При этом возможно, что $P(Q) = P(A) + P(B) + P(C)$; $P(Q) < P(A) + P(B) + P(C)$ или $P(Q) > P(A) + P(B) + P(C)$. Соответственно и итоговый финансовый результат компании $FR(K)$ может быть равен $FR(A) + FR(B) + \mathrm{FR(C)}$, а может быть меньше, так как спрос на каждом этапе подвержен влиянию независимых факторов.

Отсюда следует итоговая модель финансового результата компании:

$$\begin{cases} FR(K), \text{ если } FR(K) >= FR(A) + FR(B) + FR(C) \\ (FR(A) + FR(B) + FR(C)). \end{cases}$$

В противном случае компания получает финансовый результат от продажи готового продукта, если этот результат больше такого финансового результата компаний, который был бы получен, и если бы компания продавала составные части продукта по отдельности.

Как доказывают многие исследователи, ТЦ — это функция от организации компании (Liang, 2011), и приведенная выше модель будет скорее характерна для компаний с централизованной системой управления и значительной интеграцией производственных процессов.

По мнению автора, децентрализованные системы активнее применяются в растущих компаниях и выражаются в нескольких алгоритмах расчета ТЦ, учитывающего свои скидки и надбавки для каждого подразделения. В этом случае всегда будет:

$$\begin{cases} FR(K) = FR(A) + FR(B) + FR(C), \\ P(Q) = P(A) + P(B) + P(C). \end{cases}$$

Соответственно, наиболее простым методом централизованного управления будет затратный метод (более подробно рассмотрим далее).

Также необходимо отметить, что специфика бизнес-процессов часто требует расчета издержек и прибыли подразделений не в разрезе отдельных сделок, а в разрезе массивов товарных или денежных потоков. В отличие от сделок выделяют денежные потоки с неопределенными характеристиками. Так, (Шамаев, 2012) выделяются следующие алгоритмы для расчета ТЦ таких потоков: Moving Averages (Скользящие средние значения); Spread from Interest Rate Code (Спрэд по коду процентной ставки); Straight Term (Пропорциональные условия); Spread from Note Rate (Спрэд по текущей ставке); Redemption Curve (Кривая погашения); Unpriced Account (Счет без определенной цены). Используя данные методы, компания транслирует подразделениям, привлекающим денежные ресурсы, задачи увеличения или уменьшения привлечения (например, увеличивая или уменьшая спред к текущим ставкам), ориентируя на массив привлечения по блокам срочности.

Метод цены последующей реализации. Данный метод подразумевает, что трансфертная цена на продукты/услуги дочерней компании устанавливается исходя из последующей реализации доработанного продукта/услуги следующей в цепочке бизнес-процесса дочерней компании.

Данный метод используется, когда отсутствует внешний спрос на продукцию какой-либо дочерней компании (по крайней мере в сопоставимом с масштабами компании объеме) или когда есть необходимость более плотно интегрировать такую дочернюю компанию в общую структуру. Напомним себе еще раз, что ТЦ — это инструмент управления и может использоваться для решения различных, не только чисто финансовых задач.

Рис. 4. Метод цены последующей реализации
Источник: составлено автором.

При использовании метода цены последующей реализации финансовая служба, как правило, анализирует сложившуюся цену на предмет рыночности, исследуя цены на аналоги в других регионах. В противном случае возникает риск неконтролируемо растущих затрат. Вообще спрос может

существенно меняться в течение планового периода, могут быть периоды роста, изменения структуры, стагнации, кризиса и пр. Как правило, все-таки на подчиненных, второстепенных участках бизнес-процесса, там, где ограниченный рынок, целесообразнее использовать данный метод, а на «прорывных» участках — метод сопоставимых рыночных цен.

Налоговый кодекс предлагает в таких случаях определять цены через сопоставление валовой рентабельности: валовая рентабельность участника контролируемой сделки, полученная при последующей реализации товара, сравнивается с рыночным интервалом валовой рентабельности. Валовая рентабельность определяется как отношение валовой прибыли к выручке от продаж, исчисленной без учета акцизов и НДС. Применение данного метода предусматривает возможность использования как внутренних, так и внешних источников информации.

Однако в управленческих целях используются более точные методы.

Необходимо также отметить, что современные системы ТЦ настолько усложняются, что в них вводят опционы в целях передачи рыночного импульса на статичные процессы. Так, какое-либо обслуживающее подразделение может заложить в бюджет компенсацию цены стандартного пакета услуг основным подразделениям, учитывающего стандартные расходы и надбавку на случай резкого увеличения заказов. В бюджет также закладывается плата за такую надбавку (цена опциона, доход для обсуживающего подразделения и расход для подразделения-заказчика), что позволяет сформировать внутрифирменный ориентир: что лучше — краткосрочный наем в случае роста заказов или более долгое выполнение заказов.

Метод сопоставимой рентабельности. При методе сопоставимой рентабельности важно, чтобы каждое подразделение было одинаково или почти одинаково рентабельно относительно друг друга или относительно рынка. С точки зрения Налогового кодекса, который у нас выступает в качестве квинтэссенции чужого опыта, метод сопоставимой рентабельности основан на сопоставлении операционной рентабельности участника контролируемой сделки с рыночным интервалом операционной рентабельности в сопоставимых сделках (НК РФ, 2020).

На практике данный метод часто применяется, если предыдущие методы невозможно использовать в связи с отсутствием информации о сопоставимых данных. А возможность рассчитать прибыль от продаж и выручку есть у любой дочерней компании. Также такой метод применяется, если главной задачей управления является психологическая консолидация отдельных подразделений или поиск вариантов улучшения позиций относительно ближайших конкурентов.

Также здесь необходимо отметить следующее: определяя цены для операционной деятельности, мы исходим из того, что рентабельность наших трех этапов должна быть одинакова: $R(A) = R(B) = R(C)$. И в том случае, если, например, $R(A) > R(B) < R(C)$, то подразделения A и C могут поне-

сти дополнительные расходы на инвестиционную или финансовую деятельность: выступить заказчиком по строительству/модернизации инвестиционного объекта или заемщиком на финансовом рынке, например.

Метод распределения прибыли. Метод подразумевает распределение прибыли между подразделениями через механизм трансфертных цен. Как правило, распределяется уже заработанная прибыль, но в редких случаях — прогнозная, с последующими доначислениями/списаниями.

Исследователи и консультанты часто выделяют два варианта метода: расчет пропорционально вкладу каждого подразделения и расчет по остаточному принципу (когда выделяется основное подразделение в бизнес-процессе и вспомогательные) (de Lange, 2017).

Исходя из опыта автора, данный метод является самым популярным при введении системы ТЦ между подразделениями. Здесь важно отметить, что современные компании не только и не столько работают в формате групп, сколько в формате матриц. То есть через каждую компанию может проходить несколько бизнес-процессов, и управление строится по нескольким направлениям: управление юридическими лицами, управление бизнес-процессами, управление по регионам, клиентским группам и пр.

Логику такой организации можно представить в виде простейшего куба по аналогии с OLAP-кубами (собственно, с помощью OLAP-технологии выстраивается управленческая аналитика).

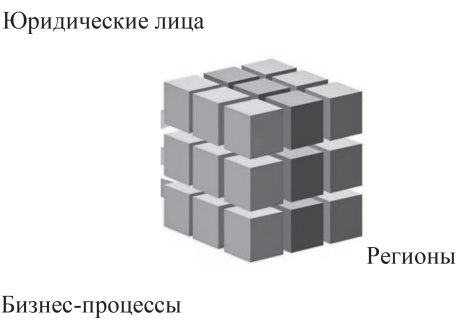

Рис. 5. Организация бизнес-процессов по OLAP-технологии
Источник: составлено автором.

При такой сложной структуре управления использовать механизм ТЦ как инструмент тонкой настройки при завоевании локального рынка, консолидации вновь приобретенных компаний и пр., давлении на рынок по всем направлениям и пр. практически невозможно. Более того, основной задачей финансовой службы будет скорее централизация управления и нацеленность на повышение рыночной стоимости головного холдинга.

Соответственно, система ТЦ выступит как инструмент экономической связи участников, как инструмент планирования и контроля ис-

полнения плана. В этом случае ТЦ устанавливаются вперед на плановый период и по ним рассчитывается фактический результат подразделений. Соответственно, система мотивации строится на значениях отклонения факта от плана (с очевидными корректировками).

Метод распределения прибыли применяется, если:

- вам одинаково важны все этапы процесса,
- ни один нельзя отдать на аутсорс,
- вы создали единую систему мотивации,
- централизованный управленческий учет,
- хороший внутренний контроль.

Затратный метод. При данном методе трансфертная цена представляет собой сумму всех затрат подразделения. Финансовая служба, как правило, проводит постоянный мониторинг внешних цен на аналогичную продукцию/услуги, чтобы избежать необоснованных завышений.

Затратный метод применяется при продаже сырья и полуфабрикатов, оказании услуг по управлению денежными средствами, включая осуществление торговых операций на рынке ценных бумаг и (или) валютном рынке; при оказании услуг по исполнению функций единоличного исполнительного органа и в том случае, когда такой способ управления дочерней компанией представляется оптимальным. Следует отметить, что затратный метод является достаточно популярным и в налоговых целях. С единственной оговоркой — надбавка к затратам должна попадать в рыночный интервал рентабельности.

Затратный метод часто используется при организации управления вспомогательными процессами: юридическое обслуживание, управление кадрами, ведение бухгалтерского учета, охрана, уборка и т.п. Перевод таких функций на затратный метод ТЦ с выделением в самостоятельные юридические лица позволяет создать самостоятельные зоны предпринимательства. Такие дочерние компании получают возможность предоставления своих услуг третьим лицам, формируют собственную инвестиционную стоимость и становятся равноправным активом компании наряду с основными бизнес-процессами.

Ключевым моментом при использовании затратного метода в управленческих целях является выделение торгового подразделения, определяющего рыночную цену и аккумулирующего в своем бюджете разницу суммы затрат и рыночной цены. При такой организации системы ТЦ выделенное торговое подразделение покупает продукцию у всех подразделений и продает продукцию подразделениям, следующим в бизнес-процессе, а также внешним покупателям.

Преимущества такой системы очевидны: компания получает возможность гибкого изменения цен в течение периода и переаллокации финансового результата. К недостаткам возможно отнести усиление централизованного планирования и соответствующих компетенций в ущерб инициативе и предпринимательству «на местах».

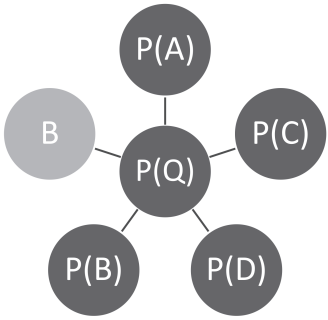

Рис. 6. Модель организации ТЦ с выделением торгового подразделения $P(Q)$, продающего готовую продукцию внешнему покупателю B
Источник: составлено автором.

Трансляция рыночных сигналов на составляющие себестоимости продуктов/услуг осуществляется через централизованные механизмы планирования. Скорость такой корректировки целиком зависит от организации управления компанией. Так, в последнее время при переходе многих компаний на более долгосрочные горизонты планирования, чем один год, система планирования, как правило, дополняется оперативным планированием на срок от одного до нескольких месяцев.

Также необходимо отметить, что затратный метод часто ассоциируется с методом цепочек трансформации стоимости (value chain transformation) (PWC, 2011), так как в современном предпринимательстве все большее значение приобретают распределенные знания, процессы принятия ключевых решений, различные исследования и пр.

Гипотеза автора

Затратный метод, несмотря на свою кажущуюся статичность, может быть использован в качестве активного финансового инструмента управления компанией.

Рассмотрим пример компании, состоящей из двух подразделений 1 и 2. Подразделение 2 выпускает продукцию в количестве $Q2$ и продает ее подразделению 1. Выпуск готовой для продажи на рынок продукции подразделения 1 будет равен $(Q1 + Q2)$, где $Q1$ — количество продукции, создаваемой собственно в подразделении 1. И введем значение P' — критический размер прибыли, при получении прибыли меньше такой величины необходимо менять финансовую стратегию.

Тогда,

$(C1)(Q1 + Q2)$ — это издержки подразделения 1. (1)

$(C2)(Q2)$ — это издержки подразделения 2. (2)

Прибыль компании будет описываться следующим уравнением:

$$P = (V1 - (C1)(Q1 + Q2)) + (V2 - (C2)(Q2)), \quad (3)$$

где $V1$ — это выручка подразделения 1; $V2$ — выручка подразделения 2.

Предположим, что главной целью компании являются:

- получение стабильной выручки,
- получение запланированной прибыли не ниже P'.

Тогда, по аналогии с моделью Мертона:

$$P' = (V - C)/\, sdV, \quad (4)$$

где P' — критический размер прибыли; sd — волатильность выручки.

При этом:

$$(V - C) - \text{const}, \quad (5)$$

sdV — вследствие управляющего воздействия стремится к 1.

Представим выражение (4) с помощью выражения (3) более подробно:

$$P' = \frac{\big(V1 - (C1)\big(Q1 + Q2\big)\big) + \big(V2 - (C2)(Q2)\big)}{sdV} \quad (6)$$

или

$$P' = \frac{(V1 + V2) - ((C1)(Q1 + Q2) + (C2)(Q2))}{sdV}. \quad (7)$$

Поскольку изменение объема производства менее приоритетный инструмент управления выручкой по сравнению с финансовыми инструментами (назначением внутренней цены), можно утверждать, что первоначально оптимальной будет следующая логика:

$$\begin{cases} sdV - \text{ стремится к } 1 \\ (C1);(C2) \ - \text{ стремится к } \min. \end{cases} \quad (8)$$

И тогда ($C1$);($C2$) могут быть определены только на основе расчетных трансфертных цен. Расчетная трансфертная цена фиксирует затраты на полуфабрикат. Тогда в случае снижения спроса на готовый продукт (если выручка не постоянна) компания перейдет к сокращению затрат на разных этапах создания стоимости и изменению структуры себестоимости.

Активное управление финансовым результатом компании целесообразнее проводить, пересматривая внутренние трансфертные цены исходя из затратного метода, а не метода сопоставимых рыночных цен.

Данный метод позволяет защитить внутренний рынок компании от рыночных колебаний и придерживаться плана по денежному потоку в рамках одного бизнес-цикла компании.

Рассмотрим пример НЛМК, одного из крупнейших производителей стали в мире и лидера по операционной и финансовой эффективности. НЛМК — самый низкозатратный в мире производитель стали.

На всех этапах процесса производства стали НЛМК стремится полностью использовать продукцию собственных компаний: от сырья, электроэнергии, грузовых перевозок до стали и проката. Так, до 100% производимого сырья используется в следующем переделе.

Стратегия-2022 Группы НЛМК основана на развитии конкурентных преимуществ за счет «повышения операционной эффективности производственной цепочки, роста низкозатратного производства стали, усиления вертикальной интеграции в ключевых видах сырья, роста продаж продукции с высокой добавленной стоимостью, а также продолжения программ в области защиты окружающей среды, промышленной безопасности и развития человеческого капитала» (НЛМК, 2018).

НЛМК — один из самых низкозатратных производителей стали в мире, и за последние пять лет компания сумела укрепить свое лидерство по этому показателю — разрыв по уровню себестоимости стали НЛМК и средних значений по отрасли вырос с 25 до 32%. По мнению руководства НЛМК, лидерство по себестоимости обеспечивает сформированная бизнес-модель, которую отличают:

- эффективная вертикальная интеграция;
- модернизированные производственные мощности;
- широкая география поставок;
- гибкая политика сбыта.

Бизнес-модель позволяет обеспечивать глобальное присутствие и оперативно перенаправлять продажи на наиболее перспективные рынки, сохраняя полную загрузку всей производственной цепочки компании. Предприятия группы обеспечивают конечное в цепочке создания стоимости производство максимально дешевой продукцией. Себестоимость производства стали в ОАО «НЛМК» в 2018 г. составила 266 долл./т при средних мировых затратах по отрасли в 393 долл./т (НЛМК, 2018).

Если мы говорим о таких гигантах, как НЛМК, то настройка на конечного потребителя охватывает все процессы вертикально интегрированного холдинга, состоящего из многих компаний в разных регионах. По такой же логике перестраивают свою деятельность и другие вертикально интегрированные холдинги, в частности ПАО «Мечел» (Мечел, 2016), «Газпромнефть» (Газпромнефть, 2019) и др. Так, стратегия развития «Газпромнефти» — 2030 также включает такие задачи, как «оптимизация ресурсов, снижение затрат и трансформация процессов цепочки создания стоимости для завоевания лидирующих позиций на существующих и новых рынках».

В 2018 г. компания НЛМК начала внедрять амбициозную Программу календарного планирования и графикования (УП-ПРО, 2018). Целью программы является точное планирование выполнения заказов клиен-

тов по всей цепочки создания стоимости вплоть до логистики и поставки. Производство и соответственно планирование перестраиваются под задачи конкретных клиентов (в отличие от, например, максимизации прибыли на каждом этапе бизнес-процесса). Точность планирования предполагается довести до недели. Подобная перестройка всего производственного и сбытового цикла предполагает, с одной стороны, повышение точности планирования на горизонте исполнения заказов, а с другой стороны — увеличение информационного взаимодействия всех участников бизнес-процесса. Основной упор делается на соответствие запланированных объемов, сроков, стоимостных показателей и фактических. Если целью деятельности компании становится формирование устойчивых связей с клиентами, то системы управления соответственно перестраиваются. Распорядительные, организационные, мотивационные элементы нацеливаются на точное планирование и точное выполнение плана в разрезе договоров с клиентами.

Повышению эффективности сервисных (по отношению к основному бизнес-процессу) функций способствует перевод на затратный метод ценообразования и таких функций, как бухгалтерский и налоговый учет и кадровое администрирование. В рамках материнской компании Группы НЛМК — Fletcher Group Holding — в 2019 г. создан Центр корпоративных решений, который к настоящему времени (октябрь, 2020) выполняет уже 25 сервисных услуг. Кроме указанных выше, это казначейская функция — от транзакционных функций фабрики платежей до управления ликвидностью компаний, сервис корпоративного страхования, IT-поддержка систем, поддержка снабжения и продаж, управленческий консалтинг, сертификационные аудиты и пр.

На примере НЛМК мы видим, как работает «цепочка создания стоимости компании»: вертикальная интеграция, планирование затрат, повышение точности планирования — сохранение и развитие клиентской базы за счет гибкой и точной реакции на спрос — рост денежного потока и рост стоимости компании.

Заключение

Рассмотрение современных модификаций методов трансфертного ценообразования при различных целях внедрения системы ТЦ приводит автора к заключению, что развитие метода сопоставимых рыночных цен неизбежно влечет переход на затратный метод ТЦ (также в достаточно продвинутом варианте). Нацеливая интересы подразделений, участвующих в одном бизнес-процессе, на максимально конкурентоспособный результат, компании корректируют рыночные цены аналогов каждого этапа, все более учитывая целевые характеристики конечного продукта. Таким образом, формируется механизм продвижения к стратегическим целям

с учетом рыночных импульсов, гибкой реакции на рыночную конъюнктуру конечного продукта и корректировки текущей деятельности финансовыми методами.

Список литературы

Брэйли, Р., & Майерс С. (2008). *Принципы корпоративных финансов*. Олимп-Бизнес.

Годовой отчет Газпромнефть за 2019 г. Дата обращения 16.10.2020, https://ar2019.gazprom-neft.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_pages_gazprom-neft_2019.pdf

Годовой отчет НЛМК за 2018 г. Дата обращения 12.10.2020, https://www.livetraders.ru/DContent/companies/nlmk/reports/annual/НЛМК%20%20-%202018%20год%20-%20отчет.pdf

Козлова, Ж. М. (2007). Совершенствование взаимодействий участников интегрированных агропромышленных предприятий на основе использования трансфертных цен. [Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Барнаул].

Маршалл, Дж. Ф., & Бансал, В. К. (1998). *Финансовая инженерия. Полное руководство по финансовым нововведениям*. Инфра-М.

Мечел. 2016 г. Путь точечного развития. Дата обращения 12.10.2020, https://mechel.ru/press/mechel_v_smi/put-tochechnogo-razvitiya/

Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). (1998, 31 июля) от 31 июля 1998 года. Принят ГД СФ РФ, действующая редакция (№ 146-ФЗ).

Панферова, О. О. (2013). Трансфертное ценообразование: экономическая природа и сфера распространения. [Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Санкт-Петербург].

Пашкус, В. Ю. (2004). *Теория трансфертного ценообразования в современной организации: понятия, модели, проблемы*. Дата обращения 12.10.2020, https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000761

Пол, Д., Гари, Э. (2006). *Менеджмент, основанный на ценности. Как обеспечить ценность для акционеров*. Инфра-М.

РБК. Дата обращения 04.10.2020, https://pro.rbc.ru/demo/5f23e6929a7947d0cf5a8427

Точно в срок: на НЛМК внедряют систему позаказного планирования. Дата обращения 15.10.2020, http://www.up-pro.ru/library/production_management/planning/pozakaznoe-planirovanie.html

Трансфертное ценообразование: политика и процедуры. Дата обращения 15.10.2020, PricewaterhouseCoopers//https://www.cfin.ru/management/finance/capital/transfer_pricing.shtml

Шамаев, И. Фондирование. Трансфертное ценообразование. Дата обращения 04.10.2020, https://ivan-shamaev.ru/funds-transfer-pricing

Хмельницкая, О. В. (2004). Оптимизация формирования трансфертных цен. [Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Москва].

ФНС. Официальный сайт. Дата обращения 04.10.2020, https://www.nalog.ru/rn77/taxation/transfer_pricing/

Choudhry, M. (2017). Best-practice Funds Transfer Pricing Principles. *FCSI FIFS FIOD University of Kent Business School*. Retrieved October 5, 2020, from https://education.

wbstraining.com/pluginfile.php/2783/mod_resource/content/2/Choudhry_FTP_ThoughtPiece_Jan2017.pdf

Crouhy M. (2001). Risk Management. In M. Crouhy, D. Galai, R. Mark. *Risk Management*. N. Y.: McGraw-Hill.

Goex, R. F. & Schiller, U. (2006). An Economic Perspective on Transfer Pricing. *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 2). Oxford, February.

Harris, M., Kriebel, C. & Raviv, A. (1982). Asymmetric Information, Incentives, and Intrafirm Resource Allocation. *Management Science*, June, 604–620.

Jorion, Ph. (2003). *Financial Risk Management Handbook*. N. Y.: John Wiley & Sons.

Lambert, R. A. (2001). Contracting Theory and Accounting. *The Wharton School University of Pennsylvania Revised*, January.

de Lange LL. M., M. (2017). Five Transfer Pricing Methods With Examples. TRANSFER PRICING ASIA MARCH 17, 2017. Retrieved October 5, 2020, from https://transferpricingasia.com/2017/03/17/five-transfer-pricing-methods-examples/

Liang, K. (2007). *Optimized Transfer-Pricing Model for Asia Pacific*. Retrieved October 5, 2020, from https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/68894/773578230-MIT.pdf?sequence=2

Subramanian, P. & Shah, M. (2020). Intangible Property Transfer Pricing In an Economic Downturn. *Tax Notes International*, May 11, 2020, p. 631. Retrieved October 5, 2020, from https://tax.kpmg.us/content/dam/tax/en/pdfs/2020/intangible-property-tp.pdf

Stiglitz, J. E. (2003). *The roaring nineties: a new history of the world's most prosperous decade*. N. Y.: W. W. Norton & Company.

Funds Transfer Pricing (FTP): A Primer. Setting the Standard for Modern Treasury. *White Paper by FINASTRA*. Retrieved October 5, 2020, from https://www.finastra.com/sites/default/files/2019-03/market-insights_funds-transfer-pricing.pdf

OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2017. Retrieved October 6, 2020, from https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-20769717.htm

PWC. Transfer Pricing Perspectives: Sustainable transfer pricing in an era of growth and business transformation. Retrieved October 5, 2020, from https://www.pwc.com/gx/en/tax/transfer-pricing/management-strategy/assets/pwc-transfer-pricing-perspectives-october-2011.pdf

References

Annual report by Gazpromneft for 2019. Retrieved October 16, 2020, from https://ar2019.gazprom-neft.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_pages_gazprom-neft_2019.pdf

Annual report by NLMK for 2018. Retrieved October 12, 2020, from https://www.livetraders.ru/DContent/companies/nlmk/reports/annual/НЛМК%20%20-%202018%20год%20-%20отчет.pdf

Breily, R., Maiers S. (2008). *Principles of corporate finance*. Olimp-Business.

FTA. Official site. Retrieved October 4, 2020, from http://www.nalog.ru/rn77/taxation/transfer_pricing/

Hmelnizkaya, O. V. (2004). Optimization of transfer pricing calculation. [ProQuest Dissertations & Theses, Moscow].

Kozlova, J. M. (2007). Enhancement of cooperation of integrated agroindustrial enterprises participants based on transfer pricing implementation. [ProQuest Dissertations & Theses, Barnaul].

Marshal, G. F., & Bansal, V. K. (1998). *Financial engineering. Complete handbook of financial innovations.* Infra-M.

Mechel. 2016 г. The Way of step-by-step development. Retrieved October 12, 2020, from http:// mechel.ru/press/mechel_v_smi/put-tochechnogo-razvitiya/

Panferova, O. O. (2013). Transfer pricing: economic nature and area of development. [ProQuest Dissertations & Theses, Sanct-Petersburg].

Paschkus, V. J. (2004). *Transfer pricing theory in contemporary organisation: concept, models, questions*. Retrieved October 12, 2020, from https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000761

Pol, D., & Harry, E. (2006). *Management based on values. How provide value for stockholders.* Infra-M.

RF Tax Code (TC RF). (1998, 31 july) 31 july 1998. Adopted by GD SF RF, actual version (N 146-FZ).

RBC. Retrieved October 4, 2020, from http:// pro.rbc.ru/demo/5f23e6929a7947d0cf5a8427

Right in term: at NLMK the system of upfront planning has been enrooting. Retrieved October 15, 2020, from http://www.up-pro.ru/library/production_management/planning/pozakaznoe-planirovanie.html

Schamaev, I. Funding. Transfer pricing. Retrieved October 4, 2020, from https://ivan-shamaev.ru/funds-transfer-pricing

Transfer pricing: policy and procedures. Retrieved October 15, 2020, PricewaterhouseCoopers//https://www.cfin.ru/management/finance/capital/transfer_pricing.shtml