

## ВЛИЯНИЕ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРИКОРПОРАТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ НА ФУНКЦИИ И МЕТОДЫ РАСЧЕТА ТРАНСФЕРТНЫХ ЦЕН\*

Елена Владимировна УСТЮЖАНИНА<sup>a,\*</sup>, Ирина Павловна КОМАРОВА<sup>b</sup>, Сергей Гордеевич ЕВСЮКОВ<sup>c</sup>

<sup>a</sup> доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация  
dba-guu@yandex.ru

<sup>b</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Российская Федерация  
komarik\_ira@mail.ru

<sup>c</sup> кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, Центральный экономико-математический институт РАН, Москва, Российская Федерация  
sg-7777@yandex.ru

\* Ответственный автор

### История статьи:

Принята 03.09.2015  
Одобрена 01.10.2015

УДК 338.246.2

JEL: L22, L25, M21

### Ключевые слова:

корпорация, дивизион, модель, внутрикорпоративная экономика, экономический индикатор, метод ценообразования

### Аннотация

**Тема.** Тенденции укрупнения и диверсификации бизнеса определяют необходимость регулирования внутрифирменных отношений. Распределение и перераспределение ресурсов внутри корпорации осуществляются на основе внутрикорпоративных трансакций с помощью использования различных экономических индикаторов: внутренних (трансфертных) цен, бюджетов, платы за ресурсы, рентных платежей, отчислений от прибыли и корректирующих трансфертов. Экономические индикаторы выполняют принципиально разные функции в различных моделях организации внутрикорпоративной экономики. В этих условиях особую актуальность приобретает проблема регулирования внутрикорпоративного взаимодействия с учетом взаимосвязи форм организации внутрикорпоративной экономической среды и применяемых экономических индикаторов.

**Цели и задачи.** Цель исследования состоит в разработке общей концепции организации внутренних трансакций и применения экономических индикаторов для различных моделей организации внутрикорпоративной экономической среды. Задачи исследования предполагают выявление основных моделей организации внутрикорпоративной экономики и их существенных характеристик, определение функций, способов расчета и границ применения экономических индикаторов в различных моделях организации внутрикорпоративной экономики.

**Методология.** Проблема организации внутрикорпоративной экономики находится на стыке управленческой и экономической наук, что обуславливает необходимость сочетания методологии нескольких теорий: теории организаций (менеджмента и новой институциональной теории), теории трансакционных издержек (новой институциональной теории), теории ценообразования (неоклассической экономической теории), теории бюджетного планирования и контроллинга (финансов) и экономической теории права (новой институциональной теории).

**Результаты.** Выявлены основные модели организации внутрикорпоративной экономики и их существенные характеристики. Определены функции, технологии расчета и границы использования основных экономических индикаторов в различных моделях организации внутрикорпоративной экономики.

**Выводы и значимость.** В работе сделан вывод о том, что при расчете и использовании тех или иных экономических индикаторов важно учитывать их роль в распределении и перераспределении ресурсов и продуктов именно данной модели организации внутрикорпоративной экономики. Поэтому при формировании внутрикорпоративной экономической среды следует выбирать не отдельные инструменты управления, а целостные концепции — модели функционирования.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

\* Статья подготовлена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ). Гранты № 14-06-00164А «Развитие теории динамического ценообразования на рынках с доминирующим покупателем» и № 15-06-02171А «Влияние форм интеграции бизнеса на инновационное развитие».

## Введение

Одним из недостатков современных исследований, посвященных формам организации корпораций, выступает их изолированный характер. Организационное строение изучается в отрыве от механизмов распределения и перераспределения ресурсов и продуктов внутри корпорации, а экономические индикаторы — трансфертные цены, рентные платежи, плата за ресурсы и т.д. — в отрыве от форм организации внутрикорпоративной экономической среды. Это порождает многочисленные исследования, посвященные тому, как именно необходимо рассчитывать и применять внутренние цены, бюджеты, отчисления от прибыли и другие экономические индикаторы, не связанные при этом с ответом на вопрос, какие именно функции выполняют соответствующие инструменты управления в рамках данной конкретной корпорации.

Указанная проблема обуславливает практическую важность разработки общей концепции организации внутренних трансакций и применения экономических индикаторов для различных моделей организации внутрикорпоративной экономической среды.

## Корпорация как форма организации бизнеса

В течение длительного времени в экономических исследованиях хозяйственная организация отождествлялась с автономным образованием, вступающим с другими участниками рынка, в том числе домашними хозяйствами, в отношении свободного обмена правами собственности. Однако на современном этапе экономического развития формальная самостоятельность хозяйственных организаций теряет свое определяющее значение.

С одной стороны, в рамках холдинговых структур (иерархически организованных бизнес-групп) имеет место не только добровольный обмен правами собственности, основанный на экономическом интересе и производимый в соответствии с переговорной силой сторон, но и административный обмен — передача прав собственности на основе обменного курса, устанавливаемого управляющей компанией (штаб-квартирой) [1], и даже внутренние трансферты, которые штаб-квартира осуществляет как в свою пользу, так и в пользу других участников бизнес-группы.

С другой стороны, в составе единого юридического лица выделяются относительно независимые

(полуавтономные) подразделения — дивизионы, наделяемые финансово-хозяйственной самостоятельностью.

Дивизиональная форма организации становится общей чертой как иерархически организованных бизнес-групп, так и крупных компаний [2]. В этих условиях ведущую роль в экономической трактовке понятия «корпорация» начинает играть внутренняя дифференциация, оборотной стороной которой является интеграция в рамках устойчивого хозяйственного комплекса относительно самостоятельных бизнес-единиц<sup>1</sup>.

С экономической точки зрения корпорацию можно определить как гетерогенную хозяйственную структуру, объединяющую в своем составе полуавтономные хозяйственные единицы, находящиеся под общим управлением корпоративного центра. При этом степень влияния корпоративного центра на деятельность входящих в состав корпорации бизнес-единиц (дивизионов) может существенно различаться в зависимости как от объективных условий их жизнедеятельности, так и от субъективных оценок и задач лиц, контролирующей деятельность корпорации<sup>2</sup>.

К объективным условиям, определяющим степень самостоятельности отдельных бизнес-единиц корпорации, можно отнести:

- принцип интеграции — вертикальная интеграция требует более жесткого контроля за внутренними связями, чем горизонтальная или конгломератная;
- тип дифференциации — товарная дифференциация предполагает возможность собственной рыночной стратегии, в то время как территориальная дифференциация обычно осуществляется на основе единой рыночной стратегии с возможностью ее адаптации к местным условиям;
- разнообразие рынков, на которых работает корпорация — зрелые и развивающиеся рынки различаются сетью создания стоимости, в частности долей накладных расходов в общей структуре затрат [3];

<sup>1</sup> Дементьев В.Е. Бизнес-группы в институциональной структуре современной экономики // Введение в институциональную экономику. М.: Экономика, 2005. с. 434—482.

<sup>2</sup> Хрусталева Е.Ю., Хрусталева О.Е. Организационно-экономические методы формирования современных корпоративных структур // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 45. С. 11—16.

- наличие критических функций — существование имеющей общее значение для всех рынков корпорации функции (ресурса, деятельности), в том числе общее производство, логистика, НИОКР и т.п. — определяет границы автономии бизнес-единиц [4];
  - характер производства — массовое производство требует отладки и унификации процедур, в то время как единичное производство, в том числе исследования и разработки, опирается преимущественно на общие ценности (представления о том, какие характеристики продукта являются ценными, какие отклонения от устоявшихся процедур можно считать допустимыми, как необходимо распределять ресурсы между конкурирующими задачами) [3];
  - возраст корпорации — чем более зрелой является компания, тем больше развиты ее системы деятельности [5] и корпоративная культура [6], тем больше стремление к унификации процедур и ценностей внутри корпорации;
  - разнообразие продуктов — подрывные продукты требуют создания автономной организации, независимой от процессов и ценностей корпоративного центра (материнской компании) [3];
  - враждебность окружения — агрессивное окружение вызывает потребность в централизации управления и умении группироваться [4].
- К субъективным факторам, которые влияют на степень самостоятельности отдельных бизнес-единиц корпорации, можно отнести:
- характер процедур и ценностей корпоративного центра — бюрократическая культура стремится к унификации и регламентации, в то время как рыночная — поощряет инициативу и самостоятельность;
  - общую стратегию развития — инновационное развитие требует увеличения гибкости и адаптивности к изменениям, а стратегия лидерства в издержках опирается на усиление контроля и унификацию;
  - властные потребности менеджеров высшего звена — стремление к централизации принятия решений и усилению контроля над подчиненными ведет к ограничению автономии подразделений;
  - государственную политику — государственный контроль за бизнесом, в том числе политика

концентрации экономики, базируется на представлении о необходимости концентрации бизнеса, централизации управления, унификации процедур и стандартизации требований.

Степень автономии бизнес-единиц проявляется прежде всего в уровне их хозяйственной самостоятельности, который определяется моделью организации внутрикорпоративной экономики — системой распределения и перераспределения ресурсов и продукции (работ, услуг) внутри корпорации [7]. Модель организации внутрикорпоративной экономики определяет характер трансакций между:

- штаб-квартирой и дивизионами корпорации;
- отдельными дивизионами корпорации;
- дивизионами корпорации и внешними контрагентами.

#### **Модели организации внутрикорпоративной экономики**

Можно выделить следующие базовые модели организации внутренней экономики компании: централизованное распределение (применяется в унитарных структурах), федерализм, внутренний оборот и бюджетное управление (применяются в корпоративных структурах) [8].

В модели централизованного распределения основным способом распределения ресурсов и продуктов внутри компании является рационирование — централизованное определение количества и состава ресурсов (продукции промежуточных переделов), необходимых каждому подразделению для решения поставленных перед ним задач. Отношения обмена правами между подразделениями не предусмотрены.

Корпоративная форма организации бизнеса подразумевает, что распределительные отношения внутри корпорации осуществляются на основе и обмена, и рационирования. При этом обмен может быть как свободным — на основе рыночного обменного курса или переговорной цены, так и административным — по курсу, устанавливаемому корпоративным центром.

Модель федерализма используется, как правило, в условиях, когда корпорация работает на различных рынках, т.е. там, где необходима передача функции управления бизнесом на уровень дивизионов. Выделение дивизионов происходит по рыночному признаку: каждый дивизион работает на своем

рынке (товарном или территориальном) и проводит относительно самостоятельную рыночную политику.

Дивизионы имеют право выбора потребителей своей продукции, а также право распоряжения получаемым доходом. Централизованное управление финансами осуществляется через обмен трансфертами между корпоративным центром и дивизионом и сводится преимущественно к изъятию и аккумулярованию части дохода бизнес-единиц для решения общих задач корпорации.

*Модель внутреннего оборота* применяется в условиях, когда большая часть продукции дивизионов является промежуточной и поставляется другим подразделениям корпорации (вертикальная интеграция). Еще один вариант применения этой модели — централизация функций сбыта продукции корпорации. Отношения дивизионов между собой и с корпоративным центром строятся на основе административного обмена.

При этом административный характер обмена определяется не только влиянием корпоративного центра на обменный курс — установление внутренних (трансфертных) цен [9], но и обязанностью дивизионов поставлять свою продукцию друг другу (обязательные задания). Доходы, получаемые дивизионами от внутренних поставок своей продукции, являются источниками финансирования их хозяйственной деятельности.

*Модель бюджетного управления* предполагает корпоративную форму организации бизнеса при существенном ограничении автономии подразделений. Это ограничение проявляется в форме установления для дивизионов обязательных заданий и лимитов расходования средств. Руководители дивизионов имеют право принимать решения о направлениях расходования ресурсов в пределах утвержденного сверху бюджета.

В составе одной корпорации отношения между корпоративным центром и отдельными дивизионами могут строиться на основе различных моделей. Это позволяет, с одной стороны, оптимизировать процессы управления, а с другой — преодолеть проблему парадокса бизнеса, согласно которому, чем более унифицирована система управления бизнесом, тем более вероятен крах компании в результате появления подрывного продукта, требующего изменения сети создания стоимости [3].

### Экономические индикаторы

Под экономическими индикаторами авторы понимают инструменты индикативного управления, с помощью которых обеспечивается регулирование распределения и перераспределения ресурсов и продуктов внутри корпорации. К числу основных экономических индикаторов, применяемых внутри корпорации, можно отнести:

- внутренние (трансфертные) цены, бюджет, плату за ресурсы;
- рентные платежи, отчисления от прибыли и корректирующие трансферты.

При этом одинаковые по названию экономические индикаторы могут применяться в различных моделях организации внутренней экономики и выполнять различные функции.

Например, бюджетное планирование как способ управления затратами может использоваться и в модели централизованного распределения. В этом случае бюджеты являются инструментами финансового планирования и контроля за затратами в местах их возникновения (по центрам финансового учета).

Основная функция бюджета в этой модели — прогнозно-оценочная. В то же время в модели бюджетного управления бюджеты выступают как важнейший инструмент распределения ресурсов, выполняя при этом функции обеспечения источника финансирования хозяйственной деятельности дивизиона и ограничения его хозяйственной самостоятельности.

Аналогично внутренние цены могут использоваться и при централизованном распределении ресурсов, где они выступают как инструменты оценки эффективности хозяйственной деятельности подразделений (центров хозяйственного расчета). При этом подразделения лишены финансовой самостоятельности: начисляемые им доходы носят учетный характер. В условиях корпоративной формы организации внутренние цены — это прежде всего инструмент внутрикорпоративного перераспределения ресурсов [10].

Таким образом, можно констатировать, что существует реальная потребность научного осмысления взаимосвязи форм организации внутрикорпоративной экономической среды и экономических индикаторов, применяемых для регулирования внутрикорпоративного взаимодействия.

### Модель бюджетного управления

Как уже отмечалось, в модели бюджетного управления хозяйственная самостоятельность дивизиона ограничена поставленным перед ним обязательным заданием и утвержденным сверху лимитом расходования средств — бюджетом. Подразделения, работающие в рамках этой модели, имеют статус центров затрат.

*Центр затрат* (ЦЗ) — относительно обособленное подразделение корпорации, обладающее свободой принятия решений о расходовании и замещении ресурсов в рамках утвержденного сверху бюджета. Оценка эффективности деятельности центра затрат производится на основе сравнения плановых и фактических показателей его деятельности<sup>3</sup>.

Обязательные задания для центра затрат могут устанавливаться в формах:

- плана производства;
- обязательного ассортимента;
- объема продаж;
- технического задания.

В модели бюджетного управления в качестве основных экономических индикаторов выступают бюджеты и цены.

**Бюджеты.** В рамках данной модели можно выделить основные функции бюджета.

1. *Обеспечительная* — бюджет выступает источником финансирования хозяйственной деятельности структурного подразделения корпорации. Объем выделенных средств призван обеспечивать: исполнение обязательств перед контрагентами, включая государство, воспроизводство используемых ресурсов и выполнение обязательного задания. В качестве примера можно привести бюджет строительного подразделения корпорации. В составе этого бюджета должны быть предусмотрены средства на следующие статьи расходов:

- материалы, необходимые для выполнения запланированного объема работ;
- обеспечение функционирования имеющейся техники;

<sup>3</sup> В экономической литературе центром затрат иногда называют подразделение, руководство которого отвечает только за затраты (издержки). Соответственно, центром дохода называется подразделение, руководство которого отвечает только за доходы (выручку). В основе этих определений лежит другой критерий классификации — не модель организации внутрикорпоративной экономики, а способ оценки результатов деятельности.

- аренда недостающей техники;
- заработная плата персонала, включая отчисления во внебюджетные фонды, и т.д.

2. *Ограничительная* — величина бюджета устанавливает пределы хозяйственной самостоятельности структурного подразделения — лимиты расходования средств. В качестве примера можно привести управление внутренней экономикой угольной шахты — одного из дивизионов угольной корпорации. Самостоятельность этой бизнес-единицы ограничивается установленным сверху бюджетом и поставленными перед ним задачами — четко сформулированными требованиями к объемам работ. Средства, зарабатываемые шахтой от реализации своей продукции корпоративному центру, равны установленному для нее бюджету, призванному покрывать затраты шахты на добычу заданного объема угля и общее обеспечение ее жизнедеятельности.

3. *Мотивирующая* — бюджет не только ограничивает хозяйственную самостоятельность дивизиона, но и предоставляет его руководству определенную свободу действий, включая тем самым хозяйскую мотивацию. Руководители дивизионов имеют право принимать решения о замещении ресурсов в пределах выделенного лимита средств — бюджета. Они сами решают, производить те или иные полуфабрикаты собственными силами или закупать их на стороне, какие сочетания ресурсов использовать, как именно обеспечивать выполнение данного им обязательного задания. В качестве примера можно привести кейтеринговую компанию, поставляющую обеды сотрудникам единой корпорации. Общие требования к обеду и его стоимость определяются корпоративным центром, однако в рамках выделенной суммы кейтеринговая компания самостоятельна в принятии решения о способах приготовления и составе конкретного обеда.

4. *Стимулирующая* — величина материального поощрения работников центра затрат зависит от выполнения установленного для этого подразделения обязательного задания и показателей исполнения бюджета. В качестве примера реализации этой функции можно привести выделение в составе бюджета специального резервного фонда, имеющего двойное назначение. С одной стороны, соответствующий фонд служит демпфером, обеспечивающим возможность выполнения планового задания, если фактические

расходы превысят запланированный уровень, с другой — является источником дополнительного вознаграждения сотрудников подразделения при условии выполнения ими на качественном уровне обязательного задания и соблюдения параметров бюджета.

Метод расчета бюджета в модели бюджетного управления — калькуляция текущих расходов на основе планируемых показателей деятельности дивизиона.

Общий алгоритм определения величины бюджета для производственного подразделения можно представить следующим образом:

1) определяется план производства:

$$Q = (Q_1, \dots, Q_n),$$

где  $Q_i$  — планируемый объем производства  $i$ -й продукции;

$n$  — число видов продукции;

2) рассчитываются прямые затраты на производство запланированного объема и структуры выпуска:

$$C = (C_1, \dots, C_n),$$

где  $C_i$  — прямые затраты на производство запланированного объема  $i$ -й продукции;

$$C_i = f_i(Q_i);$$

3) оцениваются общепроизводственные и общехозяйственные затраты, которые осуществляет само подразделение  $OC$  (на организацию производства, обслуживание производственных и управленческих процессов и т.п.);

4) определяется величина резервного фонда подразделения  $F$ ;

5) рассчитывается бюджет подразделения  $B$  по формуле

$$B = \sum_{i=1}^n C_i + OC + F.$$

**Трансфертные цены.** Подразделения, работающие в рамках модели бюджетного управления (центры затрат), имеют дело с двумя видами трансфертных цен: цены на продукцию самого подразделения<sup>4</sup> и цены на продукцию других бизнес-единиц.

Как именно используются и рассчитываются цены на продукцию дивизионов, работающих в рамках моделей федерализма и внутреннего оборота,

<sup>4</sup> Если модель бюджетного управления применяется в рамках единого юридического лица, трансфертные цены на продукцию самого центра затрат могут не устанавливаться.

обсудим позже. Рассмотрим трансфертные цены на продукцию центра затрат.

Если центр затрат является самостоятельным юридическим лицом или филиалом, то внутренние цены призваны прежде всего обеспечить «наполнение» бюджета. При этом они могут выполнять две функции.

Во-первых, *лимитирующая функция* — это ограничение объема средств, поступающих в распоряжение руководителей центров затрат.

Выручка в трансфертных ценах должна быть равна бюджету, т.е.

$$B = \sum_{i=1}^n P_i Q_i,$$

где  $B$  — утвержденный бюджет центра затрат;

$n$  — число видов продукции (работ, услуг), которые производит подразделение;

$P_i$  — внутренняя цена на  $i$ -ю продукцию;

$Q_i$  — план производства  $i$ -й продукции,

Трансфертные цены определяются методом распределения общего бюджета по отдельным продуктам. В качестве коэффициентов разнесения могут использоваться либо прямые затраты (отдельные виды прямых затрат), либо рыночные цены.

В первом случае трансфертная цена единицы  $i$ -й продукции определяется по формуле

$$P_i = \frac{B}{Q_i} \frac{C_i}{\sum_{j=1}^n C_j},$$

где  $C_i$  — затраты подразделения на производство  $i$ -й продукции.

Во втором случае формула расчета трансфертной цены имеет вид:

$$P_i = B \frac{P_{mi}}{\sum_{j=1}^n P_{mj} Q_j},$$

где  $P_{mi}$  — рыночная цена единицы  $i$ -й продукции.

Во-вторых, *инвестиционная функция*. Финансирование капитальных вложений может осуществляться с помощью соответствующего увеличения бюджета и связанного с ним возрастания трансфертных цен. Однако это применимо лишь для регулярных капитальных вложений.

В случае неравномерных капитальных вложений этот способ может породить возрастание налоговой нагрузки, связанное с резкими колебаниями цен отгрузки и увеличением величины налогооблагаемой прибыли. Поэтому, если такая модель применяется в рамках интегрированной бизнес-группы, финансирование капитальных вложений осуществляется, как правило, одним из следующих способов:

- прямые инвестиции (увеличение уставного капитала);
- предоставление внутренних займов;
- передача основных средств в аренду (лизинг);
- расчеты с помощью ограниченно ликвидных векселей, принимаемых к оплате внутри группы.

### Модель федерализма

Можно выделить следующие основные черты модели федерализма.

*Первое* — подразделения имеют право проведения самостоятельной рыночной политики — выбора контрагентов (поставщиков и потребителей своей продукции) и установления цен на свою продукцию, поставляемую внешним по отношению к корпорации контрагентам (в пределах общекорпоративных ограничений).

*Второе* — доходы подразделений являются источником финансирования их хозяйственной деятельности. Подразделения имеют право распоряжения своими доходами и отвечают этими доходами по своим обязательствам. В том числе оплачивают за счет доходов все свои затраты, включая плату за пользование ресурсами и услугами корпорации.

*Третье* — часть дохода подразделений изымается у них на основании заранее установленных процедур для решения общих задач корпорации.

Если в модели бюджетного управления подразделения представляют собой центры затрат, то в модели федерализма подразделения являются уже центрами прибыли. Они сами зарабатывают свои доходы, а общий доход корпорации складывается из доходов ее подразделений.

*Центр прибыли (ЦП)* — это подразделение, имеющее право самостоятельной реализации своей продукции (работ, услуг) внешним контрагентам, право распоряжения получаемым доходом и

систему обязательств перед корпорацией. Оценка деятельности центра прибыли происходит на основе сопоставления его затрат и результатов<sup>5</sup>.

В рамках этой модели применяются следующие экономические индикаторы: трансфертные цены, плата за ресурсы, рентные платежи, отчисления от прибыли.

*Бюджет* в этой модели используется в качестве инструмента финансового планирования и контроля за затратами в местах их возникновения. Можно выделить следующие функции бюджета в модели федерализма:

1) *прогнозно-оценочную* — на основе бюджетного планирования появляется возможность оценивать эффективность планируемой хозяйственной деятельности корпорации и ее дивизионов в расчете на период, а также прогнозировать сбалансированность во времени доходов и расходов;

2) *контрольно-измерительную* — бюджетное планирование позволяет сравнивать планируемые затраты на производство конкретных продуктов, выполнение конкретных работ, функционирование конкретных подразделений с фактическими;

3) *управленческую* — бюджетное планирование и контроль позволяют устанавливать связь затрат и доходов с действиями конкретных лиц, отвечающих за принятие хозяйственных решений.

В то же время необходимо понимать, что в отличие от модели бюджетного управления в модели федерализма бюджет периферийного агента (центра прибыли) не может использоваться в качестве инструмента ограничения самостоятельности руководства дивизиона.

Точно так же, как планируемые объемы и ассортимент производства не могут выступать в этой модели в качестве закона, центры прибыли, безусловно, обязаны исполнять взятые на себя договорные обязательства и согласованное с корпоративным центром обязательное задание. Во всем остальном они самостоятельно определяют основные параметры своей хозяйственной деятельности, в том числе:

- объемы и ассортимент производства;

<sup>5</sup> В экономической литературе центрами прибыли иногда называют подразделения, которые имеют право на получение в форме оплаты труда части своего дохода, исчисленного во внутренних ценах. В этом случае речь идет о способе стимулирования, применяемом в рамках системы внутрихозяйственного расчета.

— поставщиков ресурсов и покупателей продукции;

— состав, уровень и структуру затрат.

**Трансфертные цены** используются в модели федерализма в ограниченных пределах, поскольку основными покупателями продукции центров прибыли являются внешние по отношению к корпорации контрагенты. Внутренние цены применяются при приобретении центром прибыли продукции (работ, услуг) корпорации (других дивизионов корпорации) и при внутренней реализации его продукции. Основными функциями трансфертных цен в этой модели являются:

1) *расчетная* — трансфертные цены используются для осуществления расчетов центра прибыли с другими дивизионами корпорации и с корпоративным центром. В качестве примера можно рассмотреть корпорацию, занимающую поставками импортной продукции и имеющую несколько территориальных подразделений, которым она «продает» импортируемую продукцию по внутренним ценам. Центры прибыли в свою очередь реализуют эту продукцию на подведомственной территории по относительно свободным ценам. Другой пример — центр прибыли оплачивает услуги транспортной компании, являющейся одним из участников бизнес-группы по административно установленным ценам. Наконец, если центром прибыли является производственное подразделение (ресторан), то часть своей продукции оно может продавать внутри корпорации по внутренним ценам;

2) *перераспределительная* — трансфертные цены выступают как инструмент изъятия части дохода центра прибыли. Поскольку функционирование корпорации предполагает централизацию таких функций, как общее администрирование, исследование и разработки, общее исследование рынка, продвижение бренда, организация условий для привлечения инвестиций и т.д., то часть дохода центра прибыли должна быть перераспределена в пользу корпорации на основе внутренних трансфертов.

Иногда трансфертные цены выполняют функцию оптимизации налоговой нагрузки [11] путем ее перераспределения между отдельными компаниями, входящими в состав интегрированной бизнес-группы.

Для определения величины внутренних цен в этой модели могут применяться два подхода: рыночный и затратный.

*Рыночный подход* ориентирован на конъюнктуру рынка. Можно выделить два основных метода, применяемых в рамках этого подхода: метод рыночной аналогии и параметрический метод.

По методу рыночной аналогии цена на продукцию устанавливается на основе рыночных цен, сложившихся на соответствующем рынке. В качестве ориентиров могут быть взяты цены компании — лидера рынка (для олигополистических рынков), среднеотраслевые цены (рынки, близкие к совершенной конкуренции), цены ближайшего конкурента (рынки монополистической конкуренции).

Если прямых аналогов нет, используются различные регрессионные методы. В этом случае расчет цены производится по формуле

$$P = \psi(U_1, \dots, U_m),$$

где  $\psi$  — статистически выявленная функция зависимости цены изделия от его характеристик;

$U_i$  —  $i$ -я характеристика оцениваемой продукции<sup>6</sup>.

Компании, использующие рыночный подход к внутреннему ценообразованию, выбирают политику назначения цен чуть ниже или чуть выше цен-ориентиров, т.е.

$$P_T = P_m(1 + \Delta),$$

где  $P_T$  — внутренняя (трансфертная) цена;

$P_m$  — цена-ориентир;

$\Delta$  — скидка ( $\Delta < 0$ ) или надбавка ( $\Delta > 0$ ) к цене (в долях).

Уменьшение внутренней цены по сравнению с ценой рыночного аналога устанавливается на основании минимизации подразделениями — производителями транзакционных издержек [12] вследствие экономии издержек на поиск информации, продвижение, спецификацию и защиту прав и т.п.

Трансфертная цена может устанавливаться выше рыночной, если дивизион, например, гарантирует более оперативное предоставление услуг по сравнению с внешними поставщиками. Такая схема иногда применяется для транспортных подразделений [13].

<sup>6</sup> Лавринов Г.А., Подольский А.Г., Хрусталева Е.Ю. Концепция построения системы внутреннего ценообразования на продукцию военного назначения // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2012. № 29. С. 2—10.



При исчислении внутренних цен на основе *затратного подхода* могут применяться различные методы расчета:

- метод средних прямых затрат;
- метод средних общих затрат (полной производственной себестоимости);
- метод средних переменных затрат.

Общая формула расчета цены единицы продукции будет иметь вид:

$$P_{m_i} = \frac{C_i}{Q_i}(1 + \eta),$$

где  $C_i$  — соответствующие затраты на производство  $i$ -й продукции;

$Q_i$  — планируемый объем выпуска  $i$ -й продукции;

$\eta$  — коэффициент надбавки, учитывающий накладные расходы подразделения и нормальную рентабельность.

При этом в числителе дроби могут быть:

- прямые затраты  $DC_i$ ;
- полные затраты  $TC_i$ ;
- переменные затраты  $VC_i$ .

Соответственно, коэффициент надбавки  $\eta$  будет наибольшим для случая переменных и наименьшим для случая полных затрат.

К затратным методам ценообразования можно отнести и метод структурной затратной аналогии (параметрический метод), который основан на выявлении связи между потребительскими (тактико-техническими) характеристиками изделия (мощность двигателя, объем памяти, грузоподъемность, скорость и т.п.) и затратами на его производство. Этот метод используется, когда основные потребительские (тактико-технические) характеристики оцениваемой продукции поддаются четкому количественному определению<sup>7</sup>. Формула расчета цены продукции имеет вид:

$$P = f(U_1, \dots, U_m)(1 + \rho),$$

где  $P$  — цена продукции;

$f$  — функция зависимости затрат на производство изделия от его характеристик;

$U_i$  —  $i$ -я характеристика параметра изделия;

<sup>7</sup> Основателем параметрического метода ценообразования считается российский математик, механик и кораблестроитель А.Н. Крылов, который предложил вычислять для проектов боевых кораблей среднее значение главных характеристик, описывающих их качество.

$m$  — общее число значимых характеристик изделия;

$\rho$  — норматив рентабельности.

К основным недостаткам затратных методов следует отнести отсутствие у подразделений стимулов к снижению затрат и эффективному использованию ресурсов. Использование затратного подхода может побудить подразделения представлять недостоверную информацию об уровне издержек<sup>8</sup>.

**Плата за ресурсы** — это обязательные платежи подразделения за право пользования ресурсами корпорации. Этот индикатор используется только в моделях федерализма и внутреннего оборота.

Плата за ресурсы представляет собой компенсацию затрат корпорации, возникающих в связи с функционированием этого подразделения. При этом затраты корпорации могут быть как явными (реальные издержки, которые уже понесла или несет корпорация), так и неявными (вмененными), если речь идет об упущенных выгодах, например, возможности сдачи используемого имущества в аренду другим хозяйствующим субъектам.

Основной функцией этого индикатора, помимо перераспределительной, является *повышение эффективности использования ресурсов* за счет перевода неявных издержек подразделения в явные.

Если центр прибыли арендует используемые им внеоборотные активы (помещения, основные средства и т.д.) у других подразделений корпорации (сейфовых компаний), платой за соответствующие ресурсы являются арендные платежи. Если эти активы находятся на балансе самого центра прибыли, плата за ресурсы обычно осуществляется в форме калькуляционного процента, который рассчитывается по формуле

$$K = r \times S,$$

где  $K$  — размер платы (калькуляционный процент);

$r$  — ставка процентов по депозиту;

$S$  — рыночная стоимость переданного имущества.

При этом центр прибыли берет на себя обязательство осуществлять регулярные инвестиции в воспроизводство используемых ресурсов (приобретение за счет выручки новых взамен выбывающих, капитальный ремонт и т.д.).

<sup>8</sup> Маховикова Г.А. Трансфертное ценообразование. СПб.: СПбГУЭФ, 2012. 118 с.

Еще один возможный пример платы за ресурсы — компенсация корпорации расходов, которые она (корпорация) несет на обучение и социальное обеспечение работников центра прибыли.

**Рентный платеж** представляет собой форму изъятия у дивизиона прибыли корпорации. Это может быть прибыль, возникающая в результате использования «отношенческих активов» и (или) бренда корпорации, прибыль, получаемая дивизионом в результате применения интеллектуальной собственности корпорации, и т.п.

Основное отличие рентного платежа от платы за ресурсы заключается в разной природе их возникновения. Плата за ресурсы компенсирует затраты корпорации, связанные с деятельностью дивизиона (явные или неявные). Рентные платежи — это изъятие сверхприбыли дивизиона — прибыли, связанной с возможностями, которые предоставляет корпорация. При этом сама корпорация может ничего не терять, как, например, в случае, если речь идет об использовании общего бренда или другого сетевого ресурса.

Основная функция рентного платежа — *перераспределительная*. Корпорация получает доход от использования своих нематериальных активов.

Размер рентного платежа может определяться на основе следующей формулы:

$$R = r \times \rho \times S,$$

где  $R$  — рентный платеж;

$r$  — ставка процентов по депозиту;

$\rho$  — доля планируемой выручки центра прибыли в консолидированной выручке корпорации;

$S$  — оценка интеллектуальной собственности корпорации.

В свою очередь  $S = \frac{NP}{r} - TA,$

где  $NP$  — планируемая чистая прибыль корпорации;

$TA$  — общая (бухгалтерская) стоимость материальных активов корпорации.

**Отчисления от прибыли.** Как уже отмечалось, часть дохода центра прибыли изымается у него для решения общих задач корпоративного развития. Можно выделить три основных способа установления соответствующего индикатора:

— фиксированная, заранее оговоренная величина;

— функция от условий хозяйственной деятельности (прежде всего рыночных цен на продукцию);

— функция от результатов хозяйственной деятельности.

Юридическое оформление соответствующих трансфертов может происходить в различных формах. Наиболее очевидным и законным способом являются расчеты за предоставляемые центру прибыли услуги. При этом применяются договоры на оказание консультационных, маркетинговых, юридических услуг, договоры коммерческой концессии, договоры поручения, договоры с управляющей компанией и т.п.

### Модель внутреннего оборота

Модель внутреннего оборота отличается от модели федерализма тем, что в ней:

- большая часть трансакций осуществляется внутри корпорации по трансфертным (административно регулируемым) ценам;
- самостоятельность подразделений ограничивается их обязанностью поставлять продукцию внутренним заказчикам (обязательные задания);
- трансакции осуществляются не столько между центральным и периферийными агентами, сколько между самими периферийными агентами.

От модели бюджетного управления модель внутреннего оборота отличается тем, что дивизионы имеют право распоряжения получаемыми ими доходами и отвечают этими доходами по своим обязательствам.

Эта модель применяется, как правило, в корпорациях, дифференцированных по продуктовому признаку — вертикально интегрированных структурах. Еще один вариант применения этой модели — разделение функций производства и контрактации. Операционные компании производят продукцию по заказу корпоративного центра, а функцию реализации произведенной продукции осуществляют специальные центры контрактации. Полуавтономные подразделения корпорации приобретают в этой модели статус центров самоокупаемости.

**Центр самоокупаемости (ЦС)** — это подразделение, которое ориентировано на внутрикорпоративное взаимодействие — выполнение обязательного задания и заказов других дивизионов корпорации. Оно обменивается своей продукцией (работами,

услугами) с другими подразделениями корпорации и внешними контрагентами по трансфертным ценам, имеет право самостоятельного распоряжения получаемым доходом и систему обязательств перед корпорацией.

В модели внутреннего оборота используются следующие экономические индикаторы: бюджеты, трансфертные цены, плата за ресурсы и корректирующие трансферты. При этом основные функции и способы исчисления бюджета и платы за ресурсы совпадают с моделью федерализма. А вот функции и способы исчисления трансфертных цен существенно различаются.

**Трансфертные цены.** В модели внутреннего оборота внутренние цены (помимо перераспределительной) выполняют следующие функции:

1) *обеспечительную* — трансфертные цены на продукцию центра самокупаемости должны формироваться таким образом, чтобы суммарные доходы подразделения обеспечивали возможность воспроизводства используемых им ресурсов и исполнения всех обязательств ЦС перед корпорацией, другими дивизионами, внешними контрагентами и государством;

2) *ограничительную* — трансфертные цены ограничивают количество средств, поступающих в распоряжение центра самокупаемости;

3) *информационную* — трансфертные цены являются ориентирами, на основе которых руководители центров самокупаемости принимают локальные хозяйственные решения путем сравнения выгод и издержек, связанных с этими решениями;

4) *координирующую* — трансфертные цены должны обеспечивать согласование интересов сторон [14]: корпорации и центров самокупаемости;

5) *измерительную* — на основе сравнения доходов и расходов центров самокупаемости, измеренных в трансфертных ценах, производится оценка эффективности их хозяйственной деятельности.

Трансфертные цены могут определяться различными способами, использующими рыночный или затратный подходы, а также их сочетание.

Если в основе определения внутренних цен лежит метод рыночной аналогии, применяется система скидок (надбавок), отражающих либо внутрикорпоративную экономию трансакционных издержек, либо компенсацию затрат корпорации на развитие соответствующего направления.

Помимо метода рыночной аналогии в этой модели могут применяться другие методы, основанные на рыночном подходе, в частности, метод декомпозиции рыночной цены, метод замещения и метод вменения [15].

*Метод декомпозиции* рыночной цены основан на сочетании рыночного и затратного подходов<sup>9</sup>. Цены на промежуточные продукты рассчитываются на основе рыночной цены готовой (финальной) продукции корпорации, которая (цена) «распределяется» между подразделениями, участвующими в производстве соответствующей продукции.

Из цены готовой продукции производятся вычеты, покрывающие издержки производства подразделений-смежников. Прибыль, закладываемая во внутрифирменные цены на промежуточную продукцию, определяется, как правило, пропорционально издержкам производства, объему оборота или иным параметрам.

Для случая, когда прибыль распределяется пропорционально издержкам, можно использовать следующую формулу:

$$P_{ji} = \frac{C_{ji}}{Q_{ji}} \left( 1 + \frac{P_{mi} Q_i - \sum_{j=1}^{m_i} C_{ji} - M}{\sum_{j=1}^{m_i} C_{ji}} \right),$$

где  $P_{ji}$  — трансфертная цена на продукцию внутреннего передела  $j$ -го подразделения, поставляемую для производства  $i$ -й финальной продукции;

$C_{ji}$  — добавленные затраты  $j$ -го подразделения на производство  $i$ -й продукции;

$Q_{ji}$  — объем внутренних поставок продукции  $j$ -го подразделения, поставляемой для производства  $i$ -й продукции;

$P_{mi}$  — рыночная цена  $i$ -й финальной продукции;

$Q_i$  — планируемый объем продаж  $i$ -й финальной продукции;

$M$  — общие затраты на закупаемые на стороне сырье, материалы и комплектующие;

$m_i$  — число подразделений, участвующих в производстве  $i$ -й финальной продукции.

*Метод замещения* используется в случае, если промежуточная продукция, производимая центром самокупаемости, может быть замещена

<sup>9</sup> Герасименко В.В. Ценообразование. М.: ИНФРА-М. 2005. 422 с.

в производстве финальной продукции другим ресурсом. Например, вместо приобретения полуфабриката подразделение приобретает сырье и перерабатывает его в готовый продукт с помощью увеличения количества труда. Или речь может идти о замещении одного вида сырья другим, требующим больших затрат на свою переработку.

Предполагается, что при заданном объеме выпуска финальной продукции можно построить зависимость потребности в производстве  $j$ -го промежуточного продукта  $Q_j$  от объема использования внешнего ресурса  $B$ :

$$Q_j = G(B),$$

где  $Q_j$  — потребность в  $j$ -м промежуточном продукте;

$B$  — количество используемого внешнего ресурса  $B$ ;

$G(B)$  — функция (вид зависимости) величины потребления  $j$ -го промежуточного продукта от объема потребления ресурса  $B$  (монотонно убывающая функция).

Формула расчета цены замещения имеет вид:

$$P_{j \max} = -P_B \frac{\partial G(B)}{\partial B},$$

где  $P_{j \max}$  — цена замещения или верхняя граница трансфертной цены на  $j$ -ю промежуточную продукцию;

$P_B$  — рыночная цена на ресурс  $B$ , приобретаемый корпорацией на внешнем рынке.

Нижняя граница трансфертной цены находится из условия:

$$P_{j \min} Q_j \geq C_j(Q_j),$$

где  $C_j(Q_j)$  — функция зависимости затрат компании на выпуск  $j$ -го промежуточного продукта от объема его выпуска.

При этом точка оптимального объема собственного производства  $j$ -го промежуточного продукта находится из требования минимизации затрат компании при заданном объеме выпуска  $P_B \times B + F(G(B)) \rightarrow \min$ .

*Метод вменения* основан на предположении, что потребление промежуточной продукции повышает выручку корпорации от продаж финальной продукции. Самым простым вариантом является повышение цены финальной продукции в результате использования промежуточной. Тогда верхняя граница трансфертной цены на

промежуточную продукцию  $P_{j \max}$  будет равняться  $\Delta P_m / a_j$ , где  $\Delta P_m$  — возрастание рыночной цены на финальную продукцию в результате использования  $j$ -го полуфабриката;  $a_j$  — норма расхода  $j$ -го полуфабриката на производство единицы финальной продукции.

Нижняя граница цены, как и в предыдущем случае, определяется средними прямыми затратами на производство единицы продукции.

Методы исчисления трансфертных цен на основе затратного подхода те же, что и в модели федерализма. Кроме того, в модели внутреннего оборота может применяться так называемая комбинированная цена, когда цена поставки определяется по формуле

$$Z = E + P_T \times Q,$$

где  $Z$  — цена поставки;

$E$  — константа, призванная компенсировать часть косвенных расходов дивизиона;

$P_T$  — цена за единицу поставляемой продукции;

$Q$  — объем поставки.

**Плата за ресурсы.** Как и в модели федерализма, плата за ресурсы — это обязательные платежи за право пользования осязаемыми ресурсами корпорации. Она может отражать как реальные расходы корпорации на соответствующие ресурсы, так и вмененные издержки — упущенную выгоду корпорации от других возможностей использования своего имущества.

Модель внутреннего оборота имеет своей целью оптимизацию локальных хозяйственных решений, согласование интересов дивизионов с интересами корпорации. А это означает, что при принятии локальных хозяйственных решений, в частности решений об эффективном замещении ресурсов, лицо, принимающее решение, должно учитывать все затраты корпорации.

**Корректирующие трансферты.** В отдельных случаях цены реализации продукции (работ, услуг) центра самокупаемости могут устанавливаться ниже уровня плановых затрат, т.е. продукция является планово-убыточной. В этом случае такому подразделению должна выплачиваться компенсация, возмещающая его плановые убытки.

Убытки должны компенсироваться корпорацией, только если производство (поставка) соответствующей продукцией производится центром самокупаемости во исполнение обязательного задания.

Если цены реализации продукции хозяйственного подразделения установлены выше уровня плановых затрат, у подразделения образуется плановая прибыль. В этом случае устанавливаются фиксированные отчисления от дохода дивизиона в пользу корпорации.

Эти отчисления представляет собой форму изъятия у центра самокупаемости «прибыли компании». Если продажа продукции подразделением происходит во исполнение обязательного задания и если плановый доход от реализации данной продукции превышает плановые затраты на ее производство, то сумма превышения изымается в пользу компании. Если прибыль подразделения образуется в результате повышения эффективности хозяйственной деятельности, она остается в его распоряжении.

### Заключение

Проведенный анализ свидетельствует, что экономические индикаторы, применяемые в различных моделях организации внутрикорпоративной экономики, выполняют различные функции. Поэтому при расчете и использовании того или иного экономического параметра, будь то трансфертные цены, плата за ресурсы, рентные платежи и т.д., важно учитывать их роль в распределении и перераспределении ресурсов и продуктов именно данной модели организации внутрикорпоративной экономики.

Так, основными функциями трансфертных цен в модели бюджетного управления являются обеспечительная (формирование бюджета как источника финансирования хозяйственной деятельности) и лимитирующая (ограничение количества средств, поступающих в распоряжение центра затрат). А основными функциями цен в модели

внутреннего оборота являются информационная (ориентир для принятия локальных хозяйственных решений) и координирующая (согласование интересов центра самокупаемости с интересами корпорации). Поэтому методы расчета внутренних цен в этих моделях кардинально различаются.

Основным экономическим индикатором модели бюджетного управления является бюджет, устанавливающий степень свободы руководителей центров затрат при принятии решений о расходовании и замещении ресурсов. Роль бюджета в моделях федерализма и внутреннего оборота носит подчиненный характер. Он выступает как элемент системы финансового управления, но не ограничивает хозяйственную самостоятельность руководителей центров прибыли и центров самокупаемости. Исполнение планового бюджета не является критерием оценки деятельности соответствующих подразделений.

Некоторые экономические индикаторы применяются не во всех моделях. Например, рентные платежи и отчисления от прибыли характерны только для модели федерализма, корректирующие трансферты присущи модели внутреннего оборота, а плата за ресурсы применяется в моделях федерализма и внутреннего оборота, но не используется в модели бюджетного управления.

Необходимо понимать, что, формируя внутрикорпоративную экономическую среду, следует выбирать не отдельные инструменты управления, а целостные концепции — модели функционирования. Ни подробнейшая организационная структура с детальной регламентацией всех функций, ни кодексы корпоративного управления, ни бюджетное планирование, ни методики расчета внутренних цен не способны заменить собой общую идеологию организации движения ресурсов и продуктов внутри корпорации.

### Список литературы

1. Primitive, Archaic, and Modern Economics: Essays of Karl Polanyi. George Dalton (ed.). New York, Doubleday & Company, 1968.
2. Уильямсон О. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996. 702 с.
3. Кристенсен К. Дилемма инноватора. М.: Альпина-Паблшер, 2015. 239 с.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2004. 512 с.
5. Прахалад С.К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3. № 24. С. 18—41.

6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2012. 352 с.
7. Зельберг С.И. Внутрифирменная экономика. М.: Недра. 2002. 204 с.
8. Устюжанина Е.В. Модели организации внутрифирменной экономики // Экономическая наука современной России, 2006, № 1. С. 120—134.
9. *Hirshleifer J.* On the economics of transfer pricing // *The Journal of Business*. 1956. № 29. P. 172—189.
10. Плещинский А.С. Механизм равновесных трансфертных цен при вертикальном взаимодействии производственных экономических агентов. // Экономика и математические методы. 2001. № 2. С. 70—91.
11. Шувалова Е.Б. Формирование системы трансфертного ценообразования на этапе интегрирования Российской Федерации в международную систему налоговых отношений. М.: МЭСИ, 2013. 450 с.
12. Плещинский А.С. Оптимизация межфирменных взаимодействий и внутрифирменных управленческих решений. М.: Наука, 2004. 252 с.
13. Хомутов В. Как использовать трансфертные цены для управления компанией // Финансовый директор. 2004. № 7-8. С. 46—54.
14. *Kachelmeier S.J., Towry K.L.* Negotiated Transfer Pricing: Is Fairness Easier Said than Done? // *The Accounting Review*. 2012. Vol. 77. № 3. P. 571—593.
15. Устюжанина Е.В. Использование методов оценки имущества для экономического обоснования цены продукции // Экономика и математические методы. 2013. № 3. С. 3—15.

## INFLUENCE OF THE INTERNAL CORPORATE ECONOMY MODEL ON TRANSFER PRICING FUNCTIONS AND METHODS

Elena V. USTYUZHANINA<sup>a,\*</sup>, Irina P. KOMAROVA<sup>b</sup>, Sergei G. EVSYUKOV<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation  
dba-guu@yandex.ru

<sup>b</sup> Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation  
komarik\_ira@mail.ru

<sup>c</sup> Central Economics and Mathematics Institute of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation  
sg-7777@yandex.ru

\* Corresponding author

### Article history:

Received 3 September 2015

Accepted 1 October 2015

**JEL classification:** L22, L25, M21

**Keywords:** corporation, division,  
corporate economy model,  
economic indicator, pricing method

### Abstract

**Importance** Business consolidation and diversification trends require regulating internal corporate relationships. Corporate resources are distributed and reallocated within the company through intracompany transactions and various economic indicators. Economic indicators play absolutely different roles in different corporate economy models. In such circumstances, corporate relationship regulation gains relevance, considering the relation of corporate economic environment forms and applicable economic indicators.

**Objectives** The research is aimed at devising the general concept for arranging internal transactions and applying economic indicators to various models of the corporate economic environment.

**Methods** Organizing a corporate economy falls in between management and economics, thus requiring us to combine methodologies of several theories, i.e. organization theory (management and new institutional theory), transaction cost theory (new institutional theory), pricing theory (neoclassical economic theory), theory of budgetary planning theory and controlling (finance) and economic theory of law (new institutional theory).

**Results** We found principal models of corporate economy and their key qualities and determined functions, calculation techniques and scope of basic economic indicators in various corporate economy models.

**Conclusions and Relevance** When calculating and using some economic indicators, it is necessary to consider their role in distributing and reallocating resources and products within the specific corporate economy model. Hence, when forming the corporate economic environment, companies should opt for integral concepts, i.e. operational models, rather than separate management tools.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

### Acknowledgments

The article was supported by the Russian Foundation for Basic Research, grants No. 14-06-00164A *Developing the Theory of Dynamic Pricing in Markets Dominated by Buyers*, and No. 15-06-02171A *The Effect of Business Integration Forms on Innovative Development*.

### References

1. Primitive, Archaic, and Modern Economics: Essays of Karl Polanyi. George Dalton (ed.). New York, Doubleday & Company, 1968.
2. Williamson O. *Ekonomicheskie instituty kapitalizma. Firmy, rynki, "otnoshencheskaya" kontraktatsiya* [The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting]. St. Petersburg, Lenizdat Publ., 1996, 702 p.
3. Christensen C. *Dilemma innovatora. Kak iz-za novykh tekhnologii pogibayut sil'nye kompanii* [The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail]. Moscow, Al'pina-Publisher Publ., 2015, 239 p.

4. Mintzberg H. *Struktura v kulake: sozdanie effektivnoi organizatsii* [Structure in Fives: Designing Effective Organizations]. St. Petersburg, Piter Publ., 2004, 512 p.
5. Prahalad C.K., Hamel G. Klyuchevaya kompetentsiya korporatsii [The Core Competence of the Corporation]. *Vestnik SPbGU. Ser. 8 = Vestnik of Saint-Petersburg University, Series 8*, 2003, vol. 3, no. 24, pp. 18-41.
6. Schein E. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. St. Petersburg, Piter Publ., 2012, 352 p.
7. Zel'berg S.I. *Vnutrifirmennaya ekonomika* [Intercompany economy]. Moscow, Nedra Publ., 2002, 204 p.
8. Ustyuzhanina E.V. Modeli organizatsii vnutrifirmennoi ekonomiki [Models for organizing the internal corporate economy]. *Ekonomicheskaya nauka sovremennoi Rossii = Economic Science of Modern Russia*, 2006, no. 1, pp. 120-134.
9. Hirshleifer J. On the Economics of Transfer Pricing. *The Journal of Business*, 1956, vol. 29, no. 3, pp. 172-189.
10. Pleshchinskii A.S. Mekhanizm ravnovesnykh transfertnykh tsen pri vertikal'nom vzaimodeistvii proizvodstvennykh ekonomicheskikh agentov [The mechanism of the equilibrium transfer prices for vertical interaction of economic agents]. *Ekonomika i matematicheskie metody = Economics and Mathematical Methods*, 2001, no. 2, pp. 70-91.
11. Shuvalova E.B. *Formirovanie sistemy transfertnogo tsenoobrazovaniya na etape integrirvaniya Rossiiskoi Federatsii v mezhdunarodnuyu sistemu nalogovykh otnoshenii* [Forming the transfer pricing system during the integration of the Russian Federation into the international system of tax relationships]. Moscow, MESI Publ., 2013, 450 p.
12. Pleshchinskii A.S. *Optimizatsiya mezhfirmennykh vzaimodeistvii i vnutrifirmennykh upravlencheskikh reshenii* [Optimizing corporate interactions and corporate management decisions]. Moscow, Nauka Publ., 2004, 252 p.
13. Khomutov V. Kak ispol'zovat' transfertnye tseny dlya upravleniya kompaniei [How should transfer prices be used to manage the company?]. *Finansovyi direktor = Financial Director*, 2004, no. 7-8, pp. 46-54.
14. Kachelmeier S.J., Towry K.L. Negotiated Transfer Pricing: Is Fairness Easier Said than Done? *The Accounting Review*, 2002, vol. 77, no. 3, pp. 571-593.
15. Ustyuzhanina E.V. Ispol'zovanie metodov otsenki imushchestva dlya ekonomicheskogo obosnovaniya tseny produktsii [Application of property valuation methods for economic justification of product prices]. *Ekonomika i matematicheskie metody = Economics and Mathematical Methods*, 2013, no. 3, pp. 3-15.