

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-  
ОСВІТИ

Кафедра економіки та цифрового бізнесу  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Форма навчання денна

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

здобувача Акімової Діани Дмитрівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Удосконалення внутрішньofірмового (трансфертного)  
ціноутворення»  
(повна назва теми)

Науковий керівник к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Радько В.М.  
(наук. ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК  
(протокол засідання кафедри економіки та цифрового бізнесу  
№ 12 від 09 червня 2025 р.)

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Радько В.М., к.е.н., доцент  
(прізвище, ініціали, наук. ступінь, вчене звання)

Кривий Ріг – 2025

ЗАТВЕРДЖЕНО

2

Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України  
29 березня 2012 року № 384

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ОСВІТИ**  
( повне найменування вищого навчального закладу )

**Кафедра економіки та цифрового бізнесу**

**Освітній ступінь бакалавр**

**Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ **В.М. Радько**

“07” квітня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧУ**

**Акімовій Діані Дмитрівні**

1. Тема роботи **Удосконалення внутрішньофірмового (трансфертного) ціноутворення**

науковий керівник роботи кандидат економічних наук, доцент Вікторія Миколаївна Радько,

затверджені наказом вищого навчального закладу від «04» квітня 2025 р. № 224-ст

2. Строк подання здобувачем роботи 31.05.2025р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра, об'єкт, предмет та мета дослідження:

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО (ТРАНСФЕРТНОГО) ЦІНОУТВОРЕННЯ**

**РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ПІВНГЗК»**

**РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У ПрАТ «ПІВГЗК»**

Об'єкт дослідження – внутрішньофірмове ціноутворення підприємства

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення трансфертного ціноутворення на підприємстві

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра – формування та економічна оцінка пріоритетних напрямків удосконалення трансфертного ціноутворення в умовах діяльності базового підприємства ПрАТ «Північний ГЗК»

4. Дата видачі завдання 04.04.2025р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	до 28.04.2025р.	28.04.2025р.
2	Підготовка розділу 2	до 16.05.2025р.	16.05.2025р.
3	Підготовка розділу 3	до 30.05.2025р.	30.05.2025р.
4	Реєстрація завершеної дипломної роботи	до 31.05.2025р.	31.05.2025р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	03-04.06.2025р.	04.06.2025р.
6	Отримання зовнішньої рецензії	05-06.06.2025р.	06.06.2025р.
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	02-09.06.2025р.	02.06.2025р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	03.06.2025р.	03.06.2025р.
9	Допуск кафедрою кваліфікаційної роботи до захисту	09.06.2025р.	09.06.2025р.
10	Підготовка студента до захисту в ЕК	до 17.06.2025р.	

Завдання підготував науковий керівник \_\_\_\_\_ **Радько В.М.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання одержав здобувач \_\_\_\_\_ **Акімова Д.Д.**  
(підпис) (прізвище та ініціали)

*Примітки:*

1. Форму призначено для видачі завдання здобувачу на виконання кваліфікаційної роботи бакалавра і контролю за ходом роботи з боку кафедри.
2. Розробляється керівником кваліфікаційної роботи. Видається кафедрою. Формат бланка А4 (210 × 297 мм), 2 сторінки.

## АНОТАЦІЯ

**Акімова Д.Д. «Удосконалення внутрішньофірмового (трансфертного) ціноутворення» (на матеріалами ПрАТ «ПівнГЗК»). – Рукопис**

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Державний університет економіки і технологій. – Кривий Ріг, 2025.

У кваліфікаційній роботі систематизовано теоретичне підґрунтя трактування сутності та економічного змісту поняття «трансфертного ціноутворення». Узагальнено методичний інструментарій встановлення внутрішньогосподарських цін. Систематизовано концептуальні підходи до вибору методу внутрішньофірмового ціноутворення на гірничо-збагачувальних комбінатах. Надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ПівнГЗК». Проаналізовано ефективність діючого механізму трансфертного ціноутворення у провідних підрозділах комбінату. Представлено результати факторного аналізу динаміки змін обсягу продукції за внутрішніми цінами підприємства. На підставі виявлених резервів сформований комплекс організаційно-технічних заходів, спрямованих на удосконалення механізму трансфертного ціноутворення. Здійснено ресурсне обґрунтування розроблених пропозицій та визначено їх економічну ефективність. Зпрогнозовано вплив реалізації запропонованих заходів показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» у плановому періоді.

Ключові слова: гірничо-збагачувальний комбінат, залізородна сировина, трансфертні ціни, центри прибутку, собівартість продукції, контролінг, економічна ефективність.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО (ТРАНСФЕРТНОГО) ЦІНОУТВОРЕННЯ	5
1.1. Економічна сутність внутрішніх цін на підприємстві та механізм їх формування	9
1.2. Методичний інструментарій внутрішньофірмового ціноутворення	15
1.3. Концептуальні підходи до управління трансфертним ціноутворенням на підприємстві	23
Висновок до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ПІВНГЗК»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ПівнГЗК»	34
2.2. Аналітична оцінка механізму внутрішньофірмового ціноутворення на підприємстві	40
2.3. Факторний аналіз внутрішньофірмового ціноутворення у ПрАТ «ПівГЗК»	49
Висновок до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У ПрАТ «ПІВГЗК»	59
3.1. Розроблення комплексної програми заходів, спрямованих на удосконалення трансфертного ціноутворення ПрАТ «ПівнГЗК»	59
3.2. Економічна доцільність, ресурсні передумови реалізації розроблених заходів та їх вплив на ефективність діяльності підприємства	65
Висновок до розділу 3	75
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	84

## ВСТУП

Трансфертне ціноутворення є необхідною передумовою формування ефективної фінансової структури функціонування великих підприємств, яка забезпечувала б збалансованість фінансово-економічних відносин між окремими підрозділами та по підприємству в цілому. Головна ідея трансфертного ціноутворення полягає у створенні передумов для запровадження ринкових механізмів у відносинах між окремими структурними підрозділами, центрами відповідальності чи господарськими одиницями, які входять до складу одного підприємства (чи концерну).

Внутрішні ціни у комбінації з іншими елементами контролінгу замінюють цілу систему директивних важелів впливу і дають можливість управляти господарською діяльністю підрозділів підприємства на основі реалізації таких функцій трансфертних цін як: координація діяльності децентралізованих структурних одиниць; визначення результатів діяльності окремих центрів відповідальності; калькулювання собівартості окремих видів готової продукції (чи проміжних продуктів); інструмент стимулювання менеджменту; активізація внутрішньої конкуренції; формування інформаційної бази для прогнозних (бюджетних) розрахунків; забезпечення внутрішньої конкуренції.

Питанню трансфертного ціноутворення приділяється значна увага у наукових дослідженнях західних вчених. Дослідження політики та методів трансфертного ціноутворення знаходимо у працях Д. Хиршляйфера, К. Друрі, А. Вагенгофера, Д. Пфафа, Г. Кюппера. Окремі аспекти трансфертного ціноутворення в Україні висвітлили у своїх працях С.Ф. Голов, К.О. Бужимська, О.О. Терещенко. У вітчизняній теорії і практиці дискутуються переважно питання маніпулювання трансфертними цінами з метою зменшення податкового навантаження та виведення капіталів за межі України. Однак, до цього часу не знайшла свого вирішення проблема вибору адекватних методів формування трансфертної ціни, обґрунтування принципів

ціноутворення, нейтралізації конфліктів інтересів, які виникають в процесі реалізації політики трансфертного ціноутворення. Об'єктивна необхідність вибору адекватного методу трансфертного ціноутворення для підрозділів ГЗК визначила ціль та основні завдання кваліфікаційного дослідження.

Об'єктом дослідження є внутрішньофірмове ціноутворення підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення трансфертного ціноутворення на підприємстві.

Мета кваліфікаційної роботи - формування та економічна оцінка пріоритетних напрямків удосконалення трансфертного ціноутворення в умовах діяльності базового підприємства ПрАТ «Північний ГЗК».

Для розв'язання поставленої мети, в роботі вирішено наступні завдання:

- розкрито економічну сутність внутрішньогосподарських цін та їх значення у забезпеченні ефективного функціонування підприємств;
- систематизовано методичні підходи до встановлення трансфертних цін у підрозділах підприємства;
- узагальнено концептуальні підходи до управління трансфертним ціноутворенням на підприємстві;
- представлено організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ПівнГЗК»;
- досліджено особливості трансфертного ціноутворення в умовах діяльності ПрАТ «ПівнГЗК»;
- досліджено вплив факторів на формування трансфертних цін центрів відповідальності ПрАТ «ПівнГЗК»;
- розроблено комплексну програму заходів, спрямованих на удосконалення трансфертного ціноутворення ПрАТ «ПівнГЗК»;
- визначено економічну доцільність та ресурсні передумови реалізації розроблених заходів;

- сплановано показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» з урахуванням реалізації розроблених пропозицій;

У процесі дослідження були використані наступні методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистичного, економічного та фінансового аналізу (оцінювання ефективності трансфертного ціноутворення на підприємстві) та інші. Для аналізу впливу факторів на обсяг виробництва продукції основних підрозділів підприємства за внутрішніми цінами використано методи статистичного порівняння, групування, ланцюгових підстановок.

Методологічною основою дослідження є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукові принципи й методи та прийоми, що використовувалися в процесі проведення досліджень.

Теоретичним підґрунтям роботи дослідження стали фундаментальні положення теорії економічного аналізу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, що присвячені теоретичним, методичним аспектам трансфертного ціноутворення. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційним підґрунтям кваліфікаційної роботи є статистичні дані ПрАТ «ПівнГЗК» за 2020-2022 рр., наукова література та дані статистичних збірників України.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні пріоритетних напрямів удосконалення механізму трансфертного ціноутворення задля підвищення ефективності діяльності провідних підрозділів гірничо-збагачувальних підприємств. Реалізація заходів дасть можливість удосконалити організаційне забезпечення процесів внутрішньогосподарського ціноутворення, сприятиме зменшенню втрат залізорудної сировини та зниженню собівартості продукції на фоні підвищення її якісних параметрів. Отримані результати можуть бути використані для підприємств аналогічного профілю діяльності.

Положення, розробки та висновки кваліфікаційної роботи є результатом самостійно проведеного автором дослідження, результати якого обговорювалися з науковим керівником.

Кваліфікаційної робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 79 сторінках. Матеріали роботи містять 24 таблиці, 6 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел складається із 32 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО (ТРАНСФЕРТНОГО) ЦІНОУТВОРЕННЯ

#### **1.1. Економічна сутність внутрішніх цін на підприємстві та механізм їх формування**

Головна ідея трансфертного ціноутворення полягає у створенні передумов для запровадження ринкових механізмів у відносинах між окремими структурними підрозділами, центрами відповідальності чи господарськими одиницями, які входять до складу одного підприємства (чи концерну). На переконання Н. Байстрюченко, трансфертні (або внутрішні) ціни виникають в результаті формування «уявного ринку» всередині підприємства чи концерну [15, с.11]. Необхідність внутрішнього ціноутворення зумовлена децентралізованою організаційною структурою підприємств та відповідальністю керівників децентралізованих підрозділів за результати діяльності та рішення, які вони приймають. Як підкреслює С. Климчук, запровадження системи трансфертного ціноутворення є виправданим лише у разі децентралізованого планування [53, с. 113]. З іншого боку, трансфертне ціноутворення має сенс, якщо між окремими децентралізованими підрозділами підприємствами відбувається трансфер товарів, робіт послуг, або вони знаходяться у стані постійної конкуренції за обмежені ресурси [46, с. 13-17].

Як у зарубіжній, так і у вітчизняній науково-практичній літературі поняття „трансфертні ціни” не має єдиного визначення. Досить часто ціни для товарів, робіт, послуг, що надаються всередині підприємства, називають також як розрахункові, управлінські або внутрішні. За І. Чмутовою, внутрішня розрахункова ціна – це „своєрідна ціна, яка формується в результаті оцінки взаємних послуг, які надаються окремими частинами підприємства, що знаходяться між собою в розрахункових відносинах” [22, с. 367]. Трансфертні ціни встановлюються на окремі напівпродукти, послуги,

сервісні функції завжди тоді, коли вони мають обіг на внутрішньому ринку (відбувається внутрішній трансфер).

Внутрішні розрахункові ціни диференціюють залежно від того, чи вони є еквівалентом вираження цінності внутрішніх послуг, робіт чи товарів. Окрім цього, розрізняють ціноутворення, при здійсненні трансферів між децентралізованими підрозділами всередині одного підприємства, які не мають статусу юридичних осіб і ціноутворення між окремими відособленими підприємствами, що входять до складу одного об'єднання, концерну чи холдингу.

У разі здійснення трансферів між підрозділами однієї транснаціональної корпорації, підприємства якої розташовані в різних країнах, ціноутворення має також певні особливості. Для виокремлення цих особливостей А. Загородній, О. Кузьмін обґрунтовують необхідність розмежування двох категорій трансфертних цін. Якщо мова йде про трансфери товарів, робіт, послуг у межах однієї корпорації, однак між відособленими підприємствами, що знаходяться в різних країнах, то відповідні ціни пропонується позначати як „розрахункові”. У разі ж здійснення трансферів всередині одного підприємства між окремими центрами відповідальності, що не є юридично відособленими особами, то ціни слід характеризувати як „трансфертні” [23,с.103]. Згідно з цією версією, розрахункові ціни є більш ширшим поняттям, ніж трансфертні ціни. Причому, останні, є складовою розрахункових цін [23, с.111].

За іншим визначенням, трансфертна ціна – це ціна, що використовується для визначення вартості напівфабрикатів (продукції виробничих підрозділів) чи послуг, що передаються одним центром відповідальності іншому у межах однієї організації [48, с.112].

Серед наведених визначень є одна спільна риса, що характеризує трансфертну ціну – це ціна, що складається при поставках товарів чи послуг між структурними підрозділами одного підприємства або в межах групи пов'язаних між собою підприємств. На наш погляд, трансфертну ціну можна визначити як умовну ціну, за якою продукти (напівпродукти) або послуги

одного центру відповідальності підприємства передаються іншому центру відповідальності цього підприємства (концерну, холдингу). Трансфертні ціни є умовно-розрахунковими показниками. Ніякі платежі при оформленні фінансових відносин між окремими центрами відповідальності не здійснюються.

На наш погляд, залежно від характеру використання та цілей, трансфертні ціни можна класифікувати як внутрішні та зовнішні. Зовнішні трансфертні ціни використовують для досягнення зовнішніх, відносно до децентралізованих структур, цілей, наприклад, доля оптимізації оподаткування. Внутрішні трансфертні ціни використовують для оптимізації відносин між децентралізованими господарськими структурами та для підвищення ефективності їх діяльності [38, с. 245]. За своєю економічною суттю обидва види трансфертних цін мають однакову природу. Для уникнення термінологічної плутанини, в подальшому нашому дослідженні будемо використовувати термін „внутрішні трансфертні ціни” для позначення цін, що формуються між центрами відповідальності всередині одного підприємства та термін „зовнішні трансфертні ціни” - для характеристики цін, що формуються у відносинах між окремими підприємствами, що входять до одного холдингу чи концерну.

Досліджуючи питання трансфертного ціноутворення, Г. Семенов виокремлює такі основні цілі застосування цього інструменту управління [42, с. 311-315]:

1) система трансфертних цін має мотивувати менеджмент децентралізованих підрозділів до прийняття ефективних рішень і надавати інформацію для їх обґрунтування. Це можливо у тому разі, якщо менеджери підрозділів узгоджують прагнення максимізувати фінансові результати свої підрозділів з ціллю максимізації результатів діяльності компанії;

2) трансфертні ціни мають слугувати критерієм оцінки ефективності діяльності підрозділів;

3) система трансфертних цін не має порушувати автономію структурних підрозділів, тобто, мають забезпечувати децентралізований порядок прийняття виробничо-господарських рішень.

На сьогодні в економічній літературі виокремлено чотири взаємопов'язані групи цілей трансфертного ціноутворення, які переважно згадуються у науково-практичній літературі [13, с. 50 - 56]:

- функціональна необхідність;
- економічна необхідність;
- організаційні причини;
- стратегічні міркування.

Функціональні цілі випливають із розподілу компанії на центри відповідальності, що зумовлює необхідність координації їх діяльності та оцінки ефективності. Економічні причини зумовлені необхідністю забезпечення ефективного розподілу обмежених ресурсів між центрами відповідальності, що дозволило б досягти стратегічних завдань компанії. Організаційні цілі зумовлені необхідністю інтеграції та диференціації діяльності децентралізованих структур. Окрім цього, система трансфертних цін потрібна для обґрунтування оптимальних стратегічних рішень.

Синтезуючи результати аналізу наукових праць з відповідної проблематики, а також власне бачення цього інструменту, сформулюємо основні цілі трансфертного ціноутворення:

- забезпечення зіставності діяльності окремих центрів відповідальності (для порівняння їх вкладу в загальні результати діяльності підприємства), мотивація;
- надання інформації для прийняття управлінських рішень, у тому числі: прийняття рішення щодо аутсорсингу, внутрішнього чи зовнішнього продажу;
- здійснення внутрішнього субсидіювання (якщо це необхідно) – переміщення ресурсів чи прибутку від одних центрів відповідальності до інших;

- забезпечення фінансової незалежності окремих центрів відповідальності та децентралізації управління;
- оптимізація оподаткування.

У результаті того, що структурні підрозділи підприємства в умовах відносної економічної самостійності мають можливість самостійно виконувати замовлення сторонніх організацій, а також здійснювати спільну діяльність на принципах прямих договірних відносин, трансфертні ціни є необхідним елементом вартісної оцінки роботи окремого центру відповідальності з боку інших підрозділів, які беруть участь у спільному виконанні замовлення та адміністрації підприємства в цілому.

Еволюція підходів до внутрішнього ціноутворення узагальнена в табл. Б.1 дод. Б. У процесі становлення ринкової економіки внутрішній механізм вітчизняних підприємств докорінно змінюється. Насамперед, це виявляється у більш широкому використанні структурними підрозділами підприємств елементів ринкових відносин.

Предметно спеціалізовані структурні підрозділи отримують відносну економічну самостійність. У своїй господарській діяльності вони мають можливість приймати самостійні рішення: їх продукція не передається від підрозділу до підрозділу, а реалізується, їх дохід та оплата праці персоналу безпосередньо залежать від результатів господарської діяльності (обсягу випущеної і реалізованої продукції, витрат виробництва та ін.). Таким чином, трансформація внутрішнього механізму підприємств безпосередньо впливає на зміну ролі внутрішніх цін у їх господарській діяльності: внутрішні ціни стають одним з найважливіших елементів цього механізму.

Можна виокремити внутрішні та зовнішні функції трансфертних цін. Авторське бачення систематизації зовнішніх та внутрішніх функцій трансфертного ціноутворення наведено в табл. 1.1.

### Внутрішні та зовнішні функції трансфертного ціноутворення

Внутрішні функції	Зовнішні функції
<ul style="list-style-type: none"> <li>- координація діяльності децентралізованих структурних одиниць (центрів відповідальності);</li> <li>- визначення результатів діяльності центрів відповідальності (структурних підрозділів);</li> <li>- калькулювання собівартості окремих видів готової продукції ;</li> <li>- елемент системи стимулювання менеджменту;</li> <li>- активізація внутрішньої конкуренції;</li> <li>- формування інформаційної бази для прогнозних (бюджетних) розрахунків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація оподаткування;</li> <li>- визначення результатів діяльності для зовнішніх користувачів;</li> <li>- калькулювання собівартості окремих видів готової продукції ;</li> <li>- обґрунтування (калькулювання) відпускних цін;</li> <li>- переведення капіталу від одних господарських структур до інших.</li> </ul>

#### Етапи механізму формування внутрішніх цін:

- за допомогою цілеспрямованого формування рівнів цін адміністрація центрального апарату управління ставить перед структурними підрозділами орієнтири їхньої господарської діяльності, виходячи зі стратегічних завдань усього підприємства;
- структурні підрозділи підприємства в мовах відносної економічної самостійності дістають можливість самостійно виконувати замовлення сторонніх організацій. а також здійснювати спільну діяльність на принципах прямих договірних відносин. В останньому випадку внутрішні ціни формуються без участі адміністрації підприємства і є критеріями вартісної оцінки роботи окремого підрозділу з боку інших підрозділів, які беруть участь у спільному виконанні замовлення;
- внутрішні ціни формуються з урахуванням взаємозв'язку загальнозаводських критеріїв оцінки роботи з критеріями, що характеризують роботу окремих підрозділів.

## 1.2. Методичний інструментарій внутрішньофірмового ціноутворення

Для побудови ефективної системи трансфертного ціноутворення слід дотримуватися певних принципів та обрати адекватний метод встановлення ціни. Основні принципи трансфертного ціноутворення полягають у такому:

- спрямованість на досягнення довгострокових цілей;
- забезпечення виконання максимальної кількості функцій;
- обґрунтованість та зрозумілість цін для осіб, відповідальних за прийняття управлінських рішень;
- своєчасність встановлення та доведення до відповідальних за прийняття рішень осіб;
- стійкість проти дефіцитів у інформаційному забезпеченні та сприяння підвищенню інформаційної прозорості окремих секторів щодо ситуації з витратами, потужністю, використанням ресурсів і та ін.;
- тісна інтеграція з управлінським обліком.

Аналіз науково-практичної літератури дозволяє зробити висновок, що на сьогоднішній день домінують три методичних підходи до встановлення трансфертних цін:

- трансфертні ціни, встановлені на базі ринкових цін;
- трансфертні ціни, що базуються на витратах (змінних чи повних);
- трансфертні ціни на договірній базі (дод. А).

Можна погодитися з тезою А. Семенова, що вибір оптимального методу встановлення трансфертних відноситься до важливих напрямів удосконалення управління собівартістю [51, с.178- 182]. Дослідимо позитивні характеристики та недоліки зазначених методичних підходів.

У разі, якщо існує ринок проміжного продукту, то ТЦ слід встановлювати на рівні ринкових цін проміжних продуктів. Переваги практичного використання трансфертних цін, розрахованих на базі ринкових, зумовлені високим рівнем прозорості таких цін та обмеженими

можливостями маніпулювання ними [32, с. 11]. Застосування ринкових цін як внутрішніх можливе лише за виконання певних передумов, зокрема:

- на зовнішньому ринку має бути в обігу продукт, аналогічний тому, на який встановлюється внутрішня ціна;
- у внутрішніх структурних одиницях, які є продавцями та споживачами відповідного продукту має бути свобода вибору між внутрішнім та зовнішнім ринками;
- відсутній ефект синергізму: у структурного підрозділу, що є постачальником, однакові витрати як за внутрішньої, так і за зовнішньої реалізації;
- трансакції всередині підприємства не здійснюють вплив на ціноутворення на зовнішньому ринку.

Після вибору ринкової ціни продукту, яка діє на зовнішньому ринку необхідно здійснити ряд коригувань, пов'язаних із умовами поставки продукту, транспортними витратами, непрямими витратами. За виконання зазначених вище умов, внутрішні ціни мають дорівнювати ринковим. Якщо, наприклад, внутрішні ціни будуть вищими за ринкові, відповідні структурні підрозділи не будуть займатися виробництвом, а здійснюватимуть відповідні закупки на зовнішніх ринках. Навпаки, якщо внутрішні ціни будуть меншими ринкових, для виробничих підрозділів буде вигідніше здійснювати реалізацію продукту на зовнішні ринки.

Одним із варіантів розрахунку трансфертних цін з урахуванням ринкової інформації є модифіковане ціноутворення: ЦВ має встановлювати ціни з урахуванням своїх витрат та, так званих, альтернативних витрат (або витрат втрачених можливостей). Альтернативні витрати відображають можливу вигоду, яку центр відповідальності втрачає внаслідок внутрішнього продажу продукції (робіт, послуг). Правило встановлення ТЦ набуває такого вигляду:  $ТЦ = \text{фактичні витрати} + \text{альтернативні витрати}$ .

ТЦ має відшкодовувати економічні втрати центру відповідальності, яких він зазнає у результаті відмови від альтернативних продаж. Ринкові ціни не слід безпосередньо використовувати для встановлення внутрішніх цін. Їх

слід лише приймати до уваги при розрахунку альтернативних витрат окремих центрів відповідальності. Проблема полягає в тому, щоб розподілити вигоди від ефекту синергізму між двома центрами відповідальності, які мають відношення до операції. Модифікований підхід до внутрішнього ціноутворення на базі ринкових цін полягає у зменшенні відповідних ринкових цін на всі можливі витрати, пов'язані із зовнішньою реалізацією та збільшенні відповідної величини на витрати, пов'язані із внутрішніми трансфертами. Схема формування трансфертної ціни набуває такого вигляду:

ринкова ціна внутрішнього продукту

(-) витрати на реалізацію

(-) транспортні витрати

(-) відповідні витрати маркетингу

(-) проценти на капітал, заморожений у дебіторській заборгованості

(+) внутрішні витрати на транспортування продукції між ЦВ

= внутрішня ціна.

У разі встановлення трансфертної ціни за цим алгоритмом, підрозділ-постачальник буде байдужим до того, куди поставляти продукцію: на зовнішній чи на внутрішній ринок. Водночас, будь яка ціна, яка перевищує зазначену граничну ціну, буде стимулювати постачальника робити поставки напівфабрикату всередині підприємства.

Проведене автором дослідження засвідчило, що трансфертні ціни, розраховані на базі ринкових, в цілому, досить ефективно виконують функцію визначення фінансових результатів. У цьому разі, кожен структурний підрозділ оцінюється відповідно до вимог ринку. Саме тому, розраховані на основі ринкових цін показники ефективності можуть слугувати адекватним оціночним критерієм діяльності окремих децентралізованих структур. За висновками Н. Теслюк, за наявності досконалого ринку, трансфертні ціни на ринковій базі виконують також функцію координації досягнення оптимальних цілей з точки зору підприємства в цілому [32]. Оскільки такого ринку не існує, внутрішні ціни, що базуються на ринкових, мають свої недоліки.

Ціни, сформовані на ринковій базі, не завжди сприяють оптимізації внутрішньогосподарських фінансових відносин та максимізації доданої вартості, а в окремих випадках взагалі не можуть бути визначені. Якщо ж ринку проміжних продуктів не існує або він монополізований, то рекомендується встановлювати ТЦ на рівні витрат або договірні ціни. Трансфертне ціноутворення на базі витрат (змінних чи повних) обґрунтовується тим, що витрати є основою калькуляції ціни для зовнішньої реалізації. Якщо базою для трансфертного ціноутворення є витрати, то можливі різні модифікації цін. Основними двома варіантами є такі:

- ціна встановлюється на базі граничних (маржинальних) витрат або
- на базі повних витрат.

Загальною перевагою трансфертних цін на базі витрат є те, що інформаційною основою їх формування є дані бухгалтерського та управлінського обліку підприємства. У разі використання маржинальних (граничних) витрат як бази для внутрішнього ціноутворення для розрахунків враховуються лише змінні витрати, пов'язані з виробництвом додаткової одиниці продукції. Постійні витрати покладаються на структурний підрозділ, який є постачальником продукту. Визначений центр відповідальності за будь-якого варіанту отримує збиток у розмірі постійних витрат. Це є виправданим, якщо центр відповідальності самостійно приймає рішення на основі розрахунку суми покриття. На думку К. Ковальської, з теоретичної точки зору, маржинальна ціна є найбільш оптимальним варіантом трансфертного ціноутворення для підприємства в цілому [26]. Завдяки цьому підходу можна вирішити проблему координації кількості продукції, яка має постачатися на „внутрішній ринок” з метою забезпечення максимального рівня продажів на зовнішні ринки.

Теоретичною основою використання методу змінних витрат як бази для трансфертних цін є висновки відомого американського економіста, професора Каліфорнійського університету Дж. Гіршляйфера.

В 1956 р. він обґрунтував модель трансфертного ціноутворення на базі граничних витрат [55, с. 107].

В основі моделі покладена ситуація, коли центр відповідальності 1 поставляє центру відповідальності 2 проміжний продукт, який після додаткової обробки має бути реалізований на зовнішньому ринку.

Гіршляйфер виходив із припущення, що ринку проміжного продукту не існує, або ж центри відповідальності не мають доступу до нього.

Виробничі витрати обох підрозділів описуються функціями витрат:

$$K_1 = 20 + X^2/2; \quad K_2 = 2 + X, \quad (1.1)$$

де  $K_1$  та  $K_2$  – витрати центрів відповідальності 1 та 2;

$X$  – обсяг випуску продукції в натуральних чи вартісних показниках.

Ринок кінцевого продукту характеризується функцією ціна-обсяг реалізації:  $p(x) = 16 - X$ , де  $p$  – ціна за одиницю продукції, яка залежить від обсягу реалізації  $X$ .

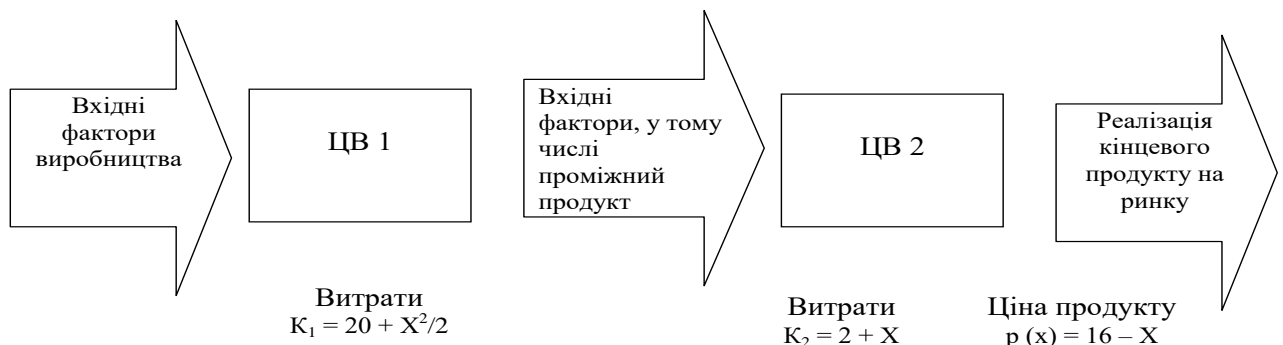
Базові умови моделі Гіршляйфера описуються на рис. 1.2.

Обидва ЦВ мають визначити обсяг випуску продукції в децентралізованому порядку, тобто без участі адміністрації підприємства.

Питання полягає в тому, за якої трансфертної ціни на проміжний продукт обидва ЦВ забезпечать однаковий обсяг виробництва, що, з точки зору підприємства, в цілому буде оптимальним варіантом.

З позиції максимізації прибутку підприємства оптимальним буде рішення, за якого виконується умова максимізації:

$$\max \Pi = p(X) \cdot X - K_1(X) - K_2(X). \quad (1.2)$$



**Рис 1.1 Базові умови моделі Гіршляйфера**

Необхідною умовою досягнення зазначеної мети є те, що похідна першого порядку від  $\Pi$  за  $X$  має дорівнювати нулю:

$$\Pi(X^*) + \Pi'(X^*) \cdot X^* - K_1'(X^*) - K_2'(X^*) = 0, \quad (1.3)$$

де  $X^*$  - оптимальний обсяг виробництва та реалізації.

Для моделі Гіршляйфера оптимальне рішення буде забезпечено, якщо:

$$\Pi = (16 - X) \cdot X - 20 - X^2/2 - 2 - X = -3X^2/2 + 15X - 22 \quad (1.4)$$

$$\Pi' = -3X + 15; \quad X^* = 5.$$

Звідси максимальна величина прибутку складатиме:  $\Pi(X^* = 5) = 15,5$ .

В табл. 1.2 наведено аналіз залежності прибутку підприємства від трансфертних цін та обсягів виробництва та реалізації окремими центрами відповідальності.

Таблиця 1.2

**Залежність прибутку підприємства від трансфертних цін та обсягів реалізації**

Обсяги випуску (X)	2	3	4	5	6	7
Трансфертна ціна = 3						
Прибуток $\Pi_1$	-16	-15,5	-16	-17,5	-20	-23,5
Прибуток $\Pi_2$	18	25	30	33	34	33
Загальний прибуток	2	9,5	14	15,5	14	9,5
Трансфертна ціна = 5						
Прибуток $\Pi_1$	-12	-9,5	-8	-7,5	-8	-9,5
Прибуток $\Pi_2$	14	19	14	23	22	19
Загальний прибуток	2	9,5	14	15,5	14	9,5
Трансфертна ціна = 7						
Прибуток $\Pi_1$	-8	-3,5	0	2,5	4	4,5
Прибуток $\Pi_2$	10	13	14	13	10	5
Загальний прибуток	2	9,5	14	15,5	14	9,5

З наведеної в таблиці інформації випливає, що з позиції максимізації прибутку підприємства величина трансфертної ціни немає ніякого значення. Зазначена ціна, однак, впливає на обсяг випуску центрів відповідальності. За ціни в 7 грошових одиниць обидва центри відповідальності будуть знаходитися в зоні прибутковості і забезпечать оптимальний випуск продукції в обсязі 5 одиниць. Це дасть змогу отримати максимальний прибуток в розмірі 15,5. Однак, проблема установаження трансфертної ціни в централізованому порядку полягає у тому, що для визначення оптимальної її

величини необхідна інформація щодо рівня витрат та їх структури, якою у повній мірі володіють лише керівники децентралізованих підрозділів.

Розглянемо тепер більш детально ситуацію, за якої рішення про обсяг реалізації та трансфертну ціну приймають керівники децентралізованих структурних підрозділів. Менеджмент обох центрів відповідальності прагне встановити трансфертні ціни ( $R$ ) на рівні, за якого максимізується прибуток їх центру відповідальності:

$$\max \Pi_1 = R \cdot X - K_1(X) \quad (1.5)$$

$$\max \Pi_2 = p(X) \cdot X - R \cdot X - K_2(X) \quad (1.6)$$

Очевидно, що обсяги випуску продукції ЦВ залежать від трансфертної ціни на проміжний продукт. Причому є тільки одна ціна, за якої обидва ЦВ прагнуть виробляти однаковий обсяг продукції. Як видно з табл. 1.3, оптимальна трансфертна ціна, за цим підходом, буде відповідати граничним витратам ЦВ 1 в точці оптимуму, тобто:

$$R = K'_1(X^*) = X^* = 5.$$

У цій точці ЦВ 1 отримає мінімальні збитки, а ЦВ 2 і підприємство в цілому – максимальний прибуток. Максимізація цільової функції децентралізованого підрозділу 1 досягається за оптимального обсягу випуску:

$$\Pi_1' = R - K'_1(X) = 5 - X; \quad X_1 = 5 = X^*. \quad (1.7)$$

Відповідно, по центру відповідальності 2 отримаємо:

$$\Pi_2' = p(X) + p'(X) \cdot X - R - K'_2(X) = 16 - 2X - 5 - 1; \quad X_2 = 5 = X^*. \quad (1.8)$$

Отже, в обох випадках оптимальний обсяг випуску знаходиться в точці  $X^*=5$ . Однак, за використання методу граничних витрат занижуються результати діяльності постачальника напівпродукту і штучно покращуються показники центру відповідальності, що є споживачем, відповідно, продавцем кінцевого продукту. Постачальник продукту отримує збитки, які дорівнюють постійним витратам. Таким чином, за цього підходу до трансфертного ціноутворення не виконується функція визначення фінансових результатів відповідних структурних одиниць.

Важливим недоліком аналізованого методу ціноутворення є те, що він зберігає стимули для маніпулювання та прийняття неоптимальних, з точки зору всього підприємства, рішень керівниками лінійних підрозділів. Припустимо, що адміністрація підприємства прийняла рішення щодо встановлення трансфертної ціни на проміжний продукт на рівні змінних витрат ЦВ 1. Керівництво ЦВ 2 знає, що трансфертна ціна напівпродукту є функцією залежності від обсягів випуску, а не константною величиною, тобто  $R = R(X) = K_1'$ . Окрім цього ЦВ 2 можна інтерпретувати як монопольного споживача напівпродукту, що поставляється ЦВ 1. За даних умов, функція максимізації прибутку (1.6) ЦВ 2 набуває такого вигляду:

$$\max \Pi_2 = p(X) \cdot X - R(X) \cdot X - K_2(X), \quad (1.8)$$

відповідно:

$$\Pi_2' = p(X) + p'(X) \cdot X - R(X) - R'(X) \cdot X - K_2'(X) = 16 - 2X - X - X - 1 = 15 - 4X$$

Таким чином, обсяг випуску, який максимізує прибуток ЦВ 2 буде меншим, ніж раніше розрахований оптимальний обсяг  $X^*$ , а саме,  $X_2 = 3,75$ . За цього обсягу прибуток ЦВ 2 буде вищим, ніж прибуток за оптимального обсягу:  $\Pi_2(X^*) = 23$  (див. табл. 2.6), а  $\Pi(X_2) = 26,125$ . Однак, за цього обсягу реалізації прибуток підприємства в цілому буде меншим, ніж прибуток в точці оптимуму. Тепер дослідимо поведінку керівництва центру відповідальності 1. У результаті постачання оптимального обсягу напівфабрикату підрозділ отримає збитки в розмірі 7,5 грошових одиниць (див. табл. 1.3). Це є принциповим недоліком методу граничних витрат, який стимулює хибні мотивації у децентралізованих підрозділів. Збиток ЦВ 1 буде відповідати постійним витратам. Таким чином, зі зростанням частки змінних витрат у загальній їх структурі збиток буде зменшуватися. Враховуючи ту обставину, що повною інформацією щодо параметрів функції витрат ЦВ 1 володіє тільки його керівництво, воно може використовувати відповідну інформацію для максимізації власної користі. Зокрема, може давати викривлену інформацію про свої витрати адміністрації для цілей встановлення внутрішніх цін. Припустимо, що окрім згаданого напівпродукту, ЦВ 1 займається виробництвом іншого продукту. У цьому

випадку у керівництва ЦВ 1 є багато можливостей маніпулювання постійними та непрямими витратами, відносити їх на один чи на інший вид продукції, оскільки відсутні чіткі та однозначні методи рознесення зазначених витрат. Звідси випливає логічний висновок, що ЦВ 1, завдяки перевагам в інформаційному забезпеченні, може маніпулювати внутрішніми цінами та обсягом випуску для максимізації власної вигоди. Так, ЦВ 1 може надати інформацію, з якої випливає, що функція витрат має такі параметри:

$$K_1 = 20 + \text{Ошибка!} \quad (1.9)$$

Це означає, що ЦВ 1 заявив про вищий рівень змінних витрат, ніж це насправді має місце. За даних параметрів функції витрат ЦВ 1, функція максимізації прибутку в цілому по підприємству набуде такого вигляду:

$$\max \Pi (K) = p (X) \cdot X - K_1(X) - K_2 (X) = 15X - \text{Ошибка!} - 22 \quad (1.9)$$

Оптимальний випуск за цих умов складе 3, а внутрішня ціна - 9 грошових одиниць. Прибуток ЦВ 1 зростає на 2,5 грошових одиниць, однак це є наслідком зменшення прибутку ЦВ 2 та підприємства в цілому. Враховуючи вищенаведені аргументи, можна зробити висновок, що трансфертні ціни на основі граничних витрат містять у собі прихований потенціал для хибних мотивацій та не виконують функцію координації. Окрім цього, ціноутворення на базі змінних витрат придатне лише для прийняття короткострокових рішень, воно не виконує функції визначення фінансових результатів та оцінки ефективності діяльності окремих центрів відповідальності.

### **1.3. Концептуальні підходи до управління трансфертним ціноутворенням на підприємстві**

Важливим завданням трансфертного ціноутворення є зменшення інформаційної асиметрії між учасниками господарських відносин всередині підприємства та сприяння зменшенню конфліктів інтересів між цілями менеджменту окремих лінійних підрозділів та цільовими орієнтирами підприємства. Іншими словами, як інструмент контролінгу, трансфертні ціни

мають стимулювати менеджмент усіх рівнів приймати оптимальні рішення з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, а не окремих структурних підрозділів чи секторів.

Запроваджуючи трансфертне ціноутворення, слід визначитися з колом посадових осіб, до компетенції яких має відноситись встановлення трансфертних цін. На наш погляд, ефективною система трансфертного ціноутворення буде в тому разі, якщо внутрішні ціни буду результатом узгодженої співпраці менеджменту задіяних до відповідних операцій структурних підрозділів та служби контролінгу.

Критичний аналіз теорії і практики трансфертного ціноутворення на підприємствах України засвідчує, що у цій сфері домінує метод трансфертної ціни саме за змінними витратами і пропорційної їм частини маржинального доходу, заснований на методі директ-костингу. Таку позицію обґрунтовано в праці О. Бандурка, М. Коробова, П. Орлова та інших [55, с. 201-205]. Недоліки цього підходу будуть досліджені нижче.

У практичній діяльності досить часто внутрішні ціни розраховуються на базі повних витрат. Основна ідея цього підходу полягає в тому, щоб повністю покрити витрати підрозділів, які є постачальниками напівпродуктів на внутрішній ринок. Хоча при цьому виникає уже згадана вище проблема розподілу між окремими продуктами непрямих та постійних витрат. Складністю відзначається також питання врахування при ТЦ вартості капіталу, залученого відповідним центром відповідальності. Саме тому, суттєвим недоліком трансфертного ціноутворення на базі повних витрат є неточність обчислення собівартості окремих видів продукції.

При встановленні трансфертних цін на основі витрат виникає проблема типу витрат, які слід враховувати: фактичні, звичайні чи планові. У першому випадку ускладнюються планові розрахунки, оскільки невідомо, якими будуть фактичні витрати, а, отже, виникатиме дефіцит в інформаційному забезпеченні управлінських рішень. За звичайних витрат, як бази для ціноутворення, ціни формуються, виходячи із середніх витрат, які були зафіксовані у попередніх періодах. Однак, за цього варіанту не враховується

вплив специфічних для планового періоду факторів, а, отже, фактичні ціни можуть суттєво відрізнятися від звичайних. Саме тому, для цілей внутрішнього ціноутворення рекомендується враховувати планові витрати. Перевищення фактичних витрат над плановими має покриватися за рахунок результатів діяльності відповідних центрів відповідальності. Типовою проблемою, яка виникає при плануванні витрат, є прагнення відповідного центру витрат сформувати, так званий, бюджетний запас (або резерв). Схильність менеджерів центрів витрат до завищення планових показників витрат має нейтралізуватися узгодженням відповідних показників зі службою контролінгу. Однак, в результаті існування інформаційної асиметрії питання формування бюджетних резервів окремими центрами відповідальності залишається до кінця не вирішеним.

У вітчизняних виданнях досить поширеним є, так званий, модифікований витратний підхід до формування трансфертних цін. Цей підхід базується на тезі про те, що в основі фінансово-економічних відносин між відособленими підрозділами на підприємстві, між підрозділами та адміністрацією є економічний інтерес, який реалізується через прибуток. Проблематику трансфертних цін пропонується вирішувати шляхом попереднього базового розподілу частини прибутку підприємства між його підрозділами, на продукцію яких устанавлюються ціни. Отже, трансфертна ціна має розраховуватися шляхом додавання до повних витрат частини прибутку, який за розрахунками має належати відповідному центру відповідальності [49, с. 221].

За критерій розподілу частини прибутку підприємства між його виробничими підрозділами прихильники цього підходу пропонують брати виробничу собівартість або додані витрати (вартість обробки). Додані витрати підрозділів включають власні витрати даного виробничого підрозділу та витрати допоміжних, обслуговуючих і забезпечуючих підрозділів, які співпрацюють на договірній основі з даним підрозділом. На думку окремих економістів, такий підхід дає змогу встановити об'єктивні планово-розрахункові ціни на внутрішньовиробничому рівні, а виробничим

підрозділам — формувати прибуток. Зі свого чистого прибутку підрозділи можуть створювати власні фонди накопичення та споживання, а також резервний фонд [51, с.111].

Проведений критичний аналіз описаного методичного підходу до формування трансфертних цін дозволив виокремити цілий ряд недоліків. По-перше, він ґрунтується на хибному розумінні сутності та функцій внутрішніх цін, вбачаючи, що головне їх завдання зводиться до розподілу між окремими центрами відповідальності (чи підрозділами) чистого прибутку підприємства. На наш погляд, надання центрам відповідальності права формувати власні фонди та розпоряджатись ними є невиправданим, оскільки управління прибутком підприємства має належати до компетенції керівництва всієї компанії. Підкреслимо, що завдання трансфертного ціноутворення полягає у створенні умов для координації діяльності децентралізованих структурних одиниць та визначення результатів діяльності окремих центрів відповідальності з метою розробки систем заохочення та виявлення, які з них створюють додану вартість, а які її поглинають.

По-друге, сумнівною є пропозиція використовувати як критерій розподілу частини прибутку підприємства між його виробничими підрозділами показник виробничої собівартості або доданих витрат (вартості обробки). Нелогічність такого підходу полягає в тому, що центри відповідальності, які характеризуються найбільшими витратами, отримують і найбільшу частину прибутку. Це пригнічує стимули до зниження витрат та здійснення раціоналізаторських заходів.

По-третє, сформовані за використанням цього підходу трансфертні ціни не будуть виконувати функцію координації, оскільки у них закладені ті ж самі суперечності, що і в цінах, сформованих на базі граничних витрат.

Для усунення цих та інших недоліків окремими авторами пропонується застосовувати, так званий, розподільчий метод трансфертного ціноутворення. Цей метод, на відміну від затратного методу, визначає рівні цін сукупно по групі підрозділів, що забезпечує їх ранжування. При застосуванні розподільного методу визначення внутрішніх цін, за критерій розподілу

частки витрат і прибутку пропонується використовувати показник трудомісткості виробництва виробу, скоригований на фондоозброєність праці. При визначенні індивідуального показника фондоозброєності праці використовуються амортизаційні відрахування та трудомісткість по окремому підрозділу, а середньогруповий показник фондоозброєності визначається по групі підрозділів, які пов'язані між собою технологічним процесом. Вважаємо, що цей метод також не вирішує проблему об'єктивного обчислення трансфертних цін, оскільки центри відповідальності з високою трудомісткістю та фондоозброєністю отримують можливість робити більші надбавки до ціни. Однак, високий рівень трудомісткості не є свідченням ефективної роботи підрозділу.

Проведене дослідження доводить, що загальним недоліком трансфертного ціноутворення на базі витрат є те, що за цього підходу лише до певної міри виконується функція координації, однак, виникають проблеми з виконанням функції визначення результатів діяльності та мотивації. На підприємствах, зорієнтованих на виробництво, існує тенденція до ціноутворення на основі витрат виробництва. В компаніях, орієнтованих на ринок, внутрішня ціна напівфабрикатів та готової продукції частіше встановлюється як різниця між ринковою ціною та витратами реалізації.

В теорії і практиці обґрунтовується специфічний варіант внутрішнього ціноутворення, що базується на використанні договірних цін. Метод договірних трансфертних цін використовується, коли проявляється недосконалість ринкового механізму відносно проміжних продуктів. Наприклад, за різних витрат на збут за зовнішньої та внутрішньої реалізації, існує декілька ринкових цін, вони швидко змінюються або ринок є монополізованим. Трансфертні ціни за даного підходу – результат переговорів між керівниками центрів відповідальності. Суттєвою перевагою цього підходу є те, що представники децентралізованих підрозділів, які беруть участь у переговорах, володіють повною інформацією про витрати та доходи. За визначенням групи німецьких авторів (А. Кьоненберг, Т. Фішер,

Т. Гюнтер), основною ідеєю даного методичного підходу є узгодження граничних витрат та граничної корисності задіяних до процесу виробництва та переговорів структурних підрозділів для пошуку рішення, максимально наближеного до ринкових умов [47, с.12]. Формування ціни у даний спосіб гарантує автономність децентралізованих підрозділів та підвищує відповідальність за результати діяльності. Можна виокремити такі особливості ТЦ на договірній базі:

- потужний ефект мотивації;
- ціни залежать від уміння сторін вести переговори та від їх стартових позицій;
- кінцевий результат переговорів може бути далеким від оптимального;
- переговори можуть спровокувати конфлікт між центрами відповідальності;
- значні витрати на проведення переговорів (зокрема, витрати часу);
- підрозділам-партнерам за внутрішньо-фірмовою угодою надається свобода вибору в реалізації або придбанні продукції як у внутрішнього підрозділу, так і на стороні;
- сторони зобов'язані інформувати одна одну про можливі альтернативні закупівлі та продаж.

Узгодження ТЦ на договірній базі рекомендується здійснювати за участі представників центрального керівництва, наприклад, співробітників служби контролінгу. Окрім цього, на підприємстві має бути чітко виписана процедура узгодження трансфертних цін на договірній базі.

Досвід практичної діяльності підприємств з децентралізованою моделлю прийняття рішень свідчить про те, що внутрішні ціни, сформовані на договірній основі, не вирішують усіх проблем. Так, якщо в договір включається умова не купувати продукцію у «зовнішніх» постачальників, то внутрішній ринок набуває характеру монополізованого, а у випадку, коли ринкова ціна менша за прямі витрати підрозділу-постачальника, підприємство зазнає збитків, оскільки могло б придбати відповідний напівпродукт на зовнішньому ринку. Слід відзначити також певний

суб'єктивізм договірному підходу до встановлення трансфертних цін. Як зазначалось вище, рівень ціни значною мірою залежить від особистих якостей керівників підрозділів та їх вміння вести переговори. Як і будь-яка договірна форма прийняття рішень, процедура визначення трансфертних цін — це процес, пов'язаний зі значними втратами часу та ризиком виникнення конфліктних ситуацій між керівниками підрозділів. Окрім цього, метод формування трансфертних цін на договірній основі характеризується високим потенціалом провокування конфліктів між сторонами. Емпіричні дослідження засвідчують, що цей метод набагато частіше призводить до конфліктних ситуацій, ніж методи, що ґрунтуються на ринкових цінах чи на витратах [32, с. 18].

Аналітична інформація щодо інтенсивності використання методів трансфертного ціноутворення підприємствами в розвинених країнах подана в табл. 1.3. Дані, наведені в таблиці, характеризують лише загальні тенденції у сфері трансфертного ціноутворення. На основі них неможливо зробити однозначних висновків щодо переважного використання того чи іншого методу.

Таблиця 1.3

### Практика використання методів трансфертного ціноутворення

Країна	Методи, які використовуються для трансфертного ціноутворення, в %			
	На ринковій базі	На базі витрат	Метод договірних ТЦ	Інші методи
Німеччина	40	57	-	3
Швейцарія	24	41	35	-
Канада	30	57	7	6
США	31	47	22	-
Велика Британія	48	31	21	-

Практика засвідчує, що жоден із загальноприйнятих методів повністю не задовольняє всіх учасників фінансових відносин та не виконує усіх функцій трансфертного ціноутворення. У науково-практичній літературі знаходимо рекомендації щодо часткового вирішення проблематики трансфертного ціноутворення. Ці рекомендації зводяться до використання подвійної ставки трансфертних цін або ж до різного роду модифікованих

методів, наприклад, обчислення трансфертної ціни як суми маржинальних витрат та фіксованої надбавки, повних витрат і додаткових бонусів та ряд інших. Мова йде про одне з компромісних рішень при внутрішньому ціноутворенні. За цим підходом кожна операція з передачі продукції (робіт, послуг) всередині підприємства (концерну, холдингу) обліковується за двома різними внутрішніми цінами. Наприклад, підрозділ-продавець відображає реалізацію за ринковими або договірними цінами, а підрозділ-покупець – відображає отриману продукцію за ціною, встановленою на базі змінних або повних витрат.

Дослідимо сутність дуальної трансфертної ціни та рівень виконання нею функцій трансфертного ціноутворення. За використання цього методу інтереси обох структурних підрозділів повністю співпадають з інтересами підприємства і вони забезпечать бажаний для керівництва обсяг виробництва та реалізації продукції, який дозволить отримати максимальний рівень прибутку. Перевагою дуального ціноутворення є також те, що результати діяльності ЦВ 1 досить тісно прив'язані до ринку кінцевого продукту, оскільки маржинальний прибуток на одиницю реалізованої продукції ЦВ 2 є одночасно трансфертною ціною для ЦВ 1. Для ЦВ 2, навпаки, трансфертна ціна відповідає повним витратам на виробництво напівфабрикату. Хоча повні витрати і містять постійні витрати, розподілені, як правило, на пропорційній основі, цей чинник не впливає на ціну, оскільки у керівництва ЦВ 1 відсутні мотивації до маніпулювання витратами. Подвійна трансфертна ціна сприятиме оптимізації рішень з точки зору максимізації фінансових результатів підприємства в цілому. Вона стимулюватиме менеджмент підрозділу, що є постачальником напівфабрикату поставляти максимальну кількість напівпродукту на внутрішній ринок. Аналогічну мотивацію (однак щодо реалізації продукції на зовнішніх ринках) матиме підрозділ, що виробляє кінцевий продукт. Таким чином, метод дуального ціноутворення надзвичайно ефективно виконує функцію координації діяльності окремих структурних підрозділів та приведення цієї діяльності у відповідність до функції максимізації прибутку підприємства.

Завдання контролінгових служб за цих обставин полягає у вирівнюванні різниці між обома значеннями трансфертних цін. Прибуток підприємства за цього підходу до ціноутворення не буде дорівнювати сумі прибутків окремих центрів структурних підрозділів, як це має місце за використання інших методів (див. табл. 1.3). За цих обставин виникає проблема з виконанням функції визначення фінансових результатів та ефективності діяльності структурних підрозділів, оскільки незалежно від того, наскільки успішно працюють підрозділи, розрахунковий прибуток буде завжди однаковим. Ранжування центрів відповідальності залежно від величини прибутку чи іншого показника ефективності буде неможливим.

Суттєвим недоліком цього методичного підходу є те, що він не сприяє розвитку конкуренції на внутрішньому ринку. Це зумовлено тим, що постачальники мають надійний ринок збуту продукції за сприятливими цінами і це зменшує мотиви для підвищення продуктивності праці та якості продукції. Для методу характерним є також значний рівень витрат на ведення подвійного управлінського обліку (проблематика переобтяження цифрами).

Результати проведеного дослідження рівня виконання окремими методичними підходами основних функцій трансфертного ціноутворення наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Рівень виконання функцій трансфертного ціноутворення за різних систем їх формування**

Функції	Методичні підходи до трансфертного ціноутворення					
	На базі ринкових цін	На базі витрат				На договірній основі
		На базі граничних витрат	На базі повних витрат	Витрати плюс надбавка	Дуальні ціни	
1	2	3	4	5	6	7
Координації	±	+	±	±	+	±
Визначення фінансових результатів	+	-	-	-	-	±
Інструмент стимулювання менеджменту	+	±	±	±	-	±

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	7
Активізація внутрішньої конкуренції	+	±	±	±	-	±
Калькулюван-ня витрат	+	±	±	±	±	±
Інформаційна база для прогнозних (планових) розрахунків	+	±	±	±	±	±

„+” функція виконується повністю;

„±” функція виконується частково;

„-” функція не виконується.

З наведеної в табл. 1.4 інформації випливає, що жоден із існуючих методів у повній мірі не виконує усіх функцій, покладених на трансфертні ціни. Метод ринкових цін був би оптимальним варіантом вирішення проблеми за наявності досконалого ринку, метод витрат ефективно виконував усі функції, за умови відсутності інформаційної асиметрії між керівництвом підприємства та керівниками децентралізованих структурних підрозділів. Ціноутворення на договірній основі було б ідеальним, якби не крило в собі значного потенціалу конфлікту інтересів. У цьому зв'язку слід констатувати, що у чистому вигляді жоден метод не є оптимальним. Для вирішення завдань трансфертного ціноутворення слід підбирати модифіковані методи, які б враховували особливості організаційної та фінансової структури підприємства, а також стратегію його розвитку.

### Висновки до розділу 1:

1. Ефективним інструментом фінансового управління децентралізованими структурними підрозділами є трансфертне ціноутворення.; трансфертну ціну можна визначити як умовно-розрахункову ціну, за якою продукти (напівпродукти) або послуги одного центру відповідальності підприємства передаються іншому центру відповідальності цього підприємства (концерну, холдингу).

2. Внутрішні ціни у комбінації з іншими елементами контролінгу замінюють цілу систему директивних важелів впливу і дають можливість управляти господарською діяльністю підрозділів підприємства на основі реалізації таких функцій трансфертних цін як: координація діяльності децентралізованих структурних одиниць; визначення результатів діяльності окремих центрів відповідальності; калькулювання собівартості окремих видів готової продукції (чи проміжних продуктів); інструмент стимулювання менеджменту; активізація внутрішньої конкуренції; формування інформаційної бази для прогнозних (бюджетних) розрахунків; забезпечення внутрішньої конкуренції.

3. За використання будь-якого методу трансфертного ціноутворення нижньою межею ціни мають бути витрати (повні або змінні) підрозділу-постачальника, а верхньою межею — ринкова ціна.

4. Жоден із існуючих методів трансфертного ціноутворення у повній мірі не забезпечує виконання усіх функцій, для ГЗК найбільш адекватною є комбінація методів ціноутворення на договірній основі з використанням інформації про ринкові ціни як бази.

## РОЗДІЛ 2

### ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ПІВНГЗК»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «ПівнГЗК»

На сьогодні ПрАТ «ПівнГЗК» є одним з провідних підприємств по видобутку товарної залізної руди, виробництва концентратів та обкотишів на території України. Північний гірничо – збагачувальний комбінат був заснований у 1962 році на базі Першотравневого та Ганівського родовищ залізистих кварцитів – відомих ще з кінця минулого століття. Протягом свого існування – періоду підйомів та спадів, реконструкцій та структурних перетворень, підприємство вижило і створило стійку базу для своєї подальшої роботи та розвитку.

ПрАТ «ПівнГЗК» займається відкритим видобутком руд чорних металів, їх збагаченням та виготовленням концентрату та обкотишів. З 2006 року ПрАТ «ПівнГЗК» входить до складу ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДІНГ»- міжнародної вертикально інтегрованої гірничо-металургійної компанії, що володіє підприємствами в Україні, Європі та США і контролює кожен етап виробничого ланцюжка - від видобутку руди та вугілля, виробництва коксу, виплавки сталі до виробництва плоского, сортового і фасонного прокату, виготовлення труб великого діаметру. Метінвест є найбільшою компанією України за версією Forbes і займає 6-е місце в рейтингу найбільших компаній Центральної та Східної Європи Deloitte ТОП-500 за підсумками 2020 року.

В сучасних умовах господарювання ПрАТ «ПівнГЗК» - один з найбільших комбінатів у Європі з виробництва залізорудної сировини для доменного виробництва на металургійних заводах. Варто відзначити, що лише два комбінати Кривбасу спеціалізуються на виробництві високоякісної сировини для прямого відновлення залізу – обкотишів, це Центральний та Північний гірничо-збагачувальні комбінати.

Комбінат має вигідне економіко – географічне розташування: знаходиться у 35-40 км до півночі від центру м. Кривий Ріг, у 2 км до півдня від станції Терни Придніпровської залізної дороги. На сході проходить автодорога, яка пов'язує м. Кривий Ріг та Жовті Води. На заході - протікає річка Інгулець. Таке вигідне географічне розташування створює сприятливі умови для експорту виготовляємої продукції та зниження транспортних витрат. Загальна площа підприємства – 7 200 га, у тому числі промислові площі з комунікаціями – 6 211 га.

Організаційна структура управління комбінатом лінійно-функціональна, що поєднує в собі переваги лінійної і функціональної структур і забезпечує компетентне керівництво стосовно кожної ланки управління. До складу комбінату входить 31 промисловий цех та 40 підрозділів непромислового характеру.

Для більш конкретних висновків щодо ефективності діяльності підприємства необхідно проаналізувати показники його виробничо-господарської діяльності за 2020-2022 рр., які наведено у табл. 2.1.

В результаті аналізу основних економічних показників ПрАТ «ПівнГЗК» за період 2020–2022 років встановлено, що підприємство зазнало суттєвих змін як у частині обсягів виробництва, так і у фінансових результатах. Водночас спостерігається значний вплив зовнішніх макроекономічних і політичних факторів, зокрема повномасштабної війни в Україні у 2022 році, яка призвела до порушення логістичних ланцюгів, скорочення ринків збуту та загальної економічної нестабільності.

Насамперед, у 2022 році обсяг реалізованої продукції зменшився на 43,7% у порівнянні з 2021 роком та на 20,7% – у порівнянні з 2020 роком. Попри це, обсяг товарної продукції у порівнянних цінах зростав: на 1,4% у 2021 році та на 2,9% у 2022 році, що свідчить про стабільне функціонування виробничих потужностей підприємства, навіть за умов кризи.

Таблиця 2.1

## Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» за 2020- 2022 рр.

Показник	Роки			Відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	7407,4	10419,5	5870,4	40,7	-43,7	-20,7
Обсяг товарної продукції, млн. грн. у діючих цінах	4837	7024,1	5921,7	45,2	-15,7	22,4
- у порівняних цінах станом на 2021 р.	4837	4903,5	5044,4	1,4	2,9	4,3
Виробництво концентрату, тис.т	3021	3181	3476	5,3	9,3	15,1
Виробництво обкотишів, тис.т	9410	9421	9488	0,1	0,7	0,8
Чисельність ПВП, чол.	4596	5962	5508	29,7	-7,61	19,8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	12196,3	12489,7	12836,2	13,4	13,9	29,1
Фонд оплати праці, млн. грн.	287,2	340,2	309,2	18,5	-9,1	7,7
Продуктивність праці працівників, тис.грн./чол.	1052,44	822,46	915,83	-21,9	11,35	-12,9
Середньорічна вартість основних засобів, млн.грн.	7850,1	7994,9	8074,9	1,84	1,0	2,86
Фондовіддача основних засобів, грн./грн.	0,62	0,87	0,73	40,32	-16,1	17,74
Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	4885,1	6206,4	3974,8	27	-36	-18,6
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,66	0,6	0,68	-9,7	13,7	2,7
Прибуток від реалізації продукції, млн. грн.	2522,3	4213,1	1895,6	67	-55	-24,8
Чистий прибуток, млн. грн.	1838,1	3504,4	1246,5	90,7	-64,4	-32,2
Рентабельність продукції, %	51,6	67,9	47,7	31,5	-29,7	-7,6
Рентабельність реалізації, %	34,1	40,4	32,3	18,7	-20,1	-5,2

Зростання обсягів виробництва концентрату на 15,1% за два роки і незначне, але позитивне збільшення обсягів виробництва обкотишів (+0,8%) свідчить про збереження технологічної ефективності виробництва. У 2022 році підприємству вдалося забезпечити випуск продукції в майже незмінному обсязі, що вказує на належну організацію виробничих процесів.

Чисельність промислово-виробничого персоналу у 2022 році становила 5508 осіб, що на 19,8% більше, ніж у 2020 році, але на 7,6% менше від показника 2021 року, що свідчить про тенденції до оптимізації персоналу. При цьому середньомісячна заробітна плата зросла на 29,1% за два роки, що вказує на збереження соціальної стабільності в колективі.

Разом із цим, продуктивність праці у 2021 році знизилася на 21,9%, а у 2022 році зросла на 11,35%, що дозволило частково компенсувати попередні втрати, хоча у порівнянні з 2020 роком показник все ще є нижчим на 12,9%. Це може бути наслідком як зміни обсягів продукції, так і зменшення ефективності використання трудових ресурсів.

Фінансові результати підприємства зазнали значного погіршення: у 2022 році чистий прибуток скоротився на 64,4% у порівнянні з 2021 роком і на 32,2% – у порівнянні з 2020 роком. Рентабельність продукції зменшилась із 67,9% до 47,7%, а рентабельність реалізації – з 40,4% до 32,3%, що свідчить про зниження прибутковості основної діяльності.

Попри зниження прибутковості, позитивною тенденцією є зменшення повної собівартості реалізованої продукції на 36% у 2022 році, що є результатом внутрішніх заходів з оптимізації витрат. Разом із цим, витрати на 1 грн реалізованої продукції зросли на 13,7%, що може свідчити про цінові коливання та інфляційний тиск.

Таким чином, підприємство демонструє достатню адаптивність до змін зовнішнього середовища, проте потребує впровадження додаткових заходів щодо підвищення ефективності управління, модернізації виробництва, а також поліпшення використання трудового потенціалу з акцентом на продуктивність праці. Рекомендованим напрямом є запровадження систем

КРІ, посилення контролю за витратами, впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси, а також реструктуризація каналів збуту.

Розраховані показники фінансово-економічного стану підприємства наведені у табл. 2.2. Коефіцієнт загальної ліквідності за світовим досвідом має бути більше 1. На протязі досліджуваного періоду коефіцієнт загальної ліквідності відповідає нормативу, хоча має тенденцію до погіршення. У 2020 р. на підприємстві коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) становив 4,7 грн. оборотних активів на 1 грн. поточної заборгованості, на кінець досліджуваного періоду – 1,7 грн., що свідчить про здатність ПрАТ «ПівнГЗК» своєчасно ліквідувати поточні короткострокові борги.

Таблиця 2.2

### Показники фінансового стану ПрАТ «ПівнГЗК» за 2020-2022 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення, +/-	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1	4,7534	2,6180	1,7236	-2,14	-0,89
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,5214	1,9523	1,4167	-0,57	-0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,0093	0,0698	0,0071	0,06	-0,06
Коефіцієнт фінансової незалежності	≥0,5	0,8220	0,6769	0,4941	-0,15	-0,18
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	<0,5	0,1780	0,3231	0,5059	0,15	0,18
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	>1	1,2166	1,4774	2,0233	0,26	0,55
Коефіцієнт маневреності	>0,3	0,5412	0,6109	0,6128	0,07	0
Коефіцієнт рентабельності усього капіталу	>0,3	0,2720	0,2994	0,2895	0,03	-0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0,3	1,3296	0,8546	0,3847	-0,48	-0,47
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу	>0,3	0,2258	0,2217	0,1652	0	-0,06

Коефіцієнт швидкої ліквідності має світове значення 0,6-0,8. На підприємстві він, як і попередній показник, зменшувався протягом 2020-2022 рр., у 2022 р. він становив 1,4 грн. найбільш ліквідних активів, що швидко

реалізуються, на 1 грн. термінових. Тобто, переважання ліквідних активів над поточними пасивами характеризує нормальне значення коефіцієнту швидкої ліквідності ПрАТ «ПівнГЗК». Норматив коефіцієнту абсолютної ліквідності становить 0,2-0,3. Підприємство має не достатній практичний рівень показника.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу вказує, скільки припадає прибутку на одиницю власного капіталу, у ПрАТ «ПівнГЗК» цей показник суттєво коливається, але в цілому перевищує нормативні показники. Так, наприклад, у 2022 р. на 1 грн власного капіталу припадало 0,38 грн. прибутку. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) повинен дорівнювати, або бути більшим за 0,5. Цю умову ПрАТ «ПівнГЗК» дотримував у 2020-2021 рр. – на 1 грн. вартості пасивів приходилося 0,7 – 0,8 грн. власного капіталу. У 2022 р. коефіцієнт зменшився до 0,49. В цілому підприємство майже не залежить від позикових джерел та має можливість виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів на належному рівні. Коефіцієнт маневреності власного капіталу прямує до максимуму. Одна гривня власного капіталу забезпечується 0,54 грн. власних оборотних коштів у 2020 р. та 0,6 грн. у 2022 році. Коефіцієнт перевищує нормативні значення. З проведеного аналізу можна зробити висновки про поліпшення фінансово-економічних показників діяльності: підприємство є фінансово стійким, майже не залежить від позикових джерел та має можливість виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів на належному рівні.

Основними перспективами розвитку комбінату є наступні: забезпечити власне виробництво у повному обсязі залізородною сировиною з докорінним поліпшенням її якісних характеристик шляхом реконструкції кар'єрів; забезпечити підвищення виробничих потужностей шляхом проведення капітальних ремонтів з докорінною модернізацією основних виробничих агрегатів; технічного переоснащення морально і фізично зношеного устаткування з використанням сучасних енергозберігаючих та екологічно

безпечних технологій та обладнання; виконання енергетичної програми розвитку підприємства з метою зменшення використання палива, у тому числі природного газу, електричної енергії, збільшення виробництва власної електричної енергії та вторинних енергоресурсів шляхом установки турбокомпресора при виробництві обкотишів.

## 2.2. Аналітична оцінка механізму внутрішньofірмового ціноутворення на підприємстві

Механізм внутрішньогосподарського ціноутворення на підприємстві визначається відповідно до специфіки виробництва, його основні елементи представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Формування трансфертних цін у ПрАТ «ПівнГЗК»

Розроблено автором

Механізм внутрішньогосподарських відносин у ПрАТ «ПівнГЗК» базується на децентралізації повноважень та поділі всіх структурних бізнес одиниць на центри відповідальності. Функцію з'єднуючої (координуючої) ланки в такій системі виконують трансфертні ціни. Управління комбінатом за центрами відповідальності ґрунтується на певних сегментах діяльності (дробильний комплекс, збагачувальний комплекс, виробництво обкотишів, ремонтно-обслуговуюче господарство) та порядку трансфертного ціноутворення між ними. Вато відзначити, що на підприємстві не запроваджена система адекватних критеріїв оцінки ефективності діяльності центрів відповідальності. Відповідно аналіз причин відхилень та оцінка діяльності центрів відповідальності знаходяться не на вищому рівні.

Створення центрів відповідальності у ПрАТ «ПівнГЗК» ґрунтувалося на організаційній та виробничій структурах підприємства, посадових інструкціях, технологічному ланцюгу отримання продукції. При цьому особливостями створення центрів відповідальності на комбінаті було те, що в організаційній структурі ПрАТ «ПівнГЗК» існують декілька підрозділів, що несуть відповідальність за ту саму статтю прямих видатків (наприклад, ДФ-1 та ДФ-2; РЗФ-1 та РЗФ-2), тому ці структурі підрозділи об'єднані у один центр відповідальності. Основними проблемами функціонування центрів відповідальності комбінату є ієрархія їх підпорядкованості та встановлення трансфертних цін.

Варто відзначити, що витрати одного підрозділу є доходами іншого. Так, витрати збагачувального комплексу є доходами дробильного комплексу; натомість, доходи збагачувального комплексу є витратами для виробництва обкотишів. Важливим завданням трансфертного ціноутворення є зменшення інформаційної асиметрії між учасниками господарських відносин всередині підприємства та сприяння зменшенню конфліктів інтересів між підрозділами та цільовими орієнтирами підприємства. Іншими словами, як інструмент контролінгу, трансфертні ціни мають стимулювати керівництво усіх рівнів приймати оптимальні рішення з точки зору підвищення ефективності

діяльності підприємства в цілому, а не окремих структурних підрозділів чи секторів. Динаміка показників, що характеризують механізм внутрішньогосподарського ціноутворення узагальнена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників, що характеризують механізм  
внутрішньогосподарського ціноутворення у ПрАТ «ПівніГЗК»**

Показник	Роки			Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1	2	3	4	7	8	9
<b>Дробильний комплекс</b>						
Обсяг подрібненої руди, тис.т	18364	19459	21506	5,96	10,52	17,11
Внутрішня ціна 1 т подрібненої руди, грн.	509,0	621,0	653,0	21,94	5,15	28,22
Обсяг виробництва за внутрішніми цінами, тис.грн.	935191	1208376	1404374	29,21	16,22	50,17
Виробнича собівартість 1 т подрібненої руди, грн.	454,7	584,4	647,5	28,52	10,80	42,40
Виробнича собівартість річного обсягу виробництва, тис.грн.	834992	1137157	1392546	36,19	22,46	66,77
Прибуток підрозділу за внутрішніми цінами, тис.грн.	100199	71218	11829	-28,92	-83,39	-88,19
Прибуток у складі ціни, %	10,7	5,9	0,8	-45,0	-85,7	-92,1
<b>Збагачувальний комплекс</b>						
Виробництво концентрату, тис.т	14313	14675	15621	2,53	6,45	9,14
- у т.ч. як кінцевої продукції	3021	3181	3476	5,30	9,27	15,06
- як сировини для виробництва обкотишів	11292	11494	12145	1,79	5,66	7,55
Внутрішня ціна 1 т концентрату, грн.	985,0	1328,0	1528,0	34,82	15,06	55,13
Виробництво концентрату за внутрішніми цінами, тис.грн.	1409831	1948790	2386834	38,23	22,48	69,30
- у т.ч. як кінцевої продукції	297569	422437	531133	41,96	25,73	78,49
- як сировини для виробництва обкотишів	1112262	1526353	1855701	37,23	21,58	66,84
Виробнича собівартість 1 т концентрату, грн	958,2	1281,8	1443,2	33,77	12,59	50,62
Виробнича собівартість річного обсягу виробництва, тис.грн.	1371472	1880993	2254371	37,15	19,85	64,38
- у т.ч. як кінцевої продукції	289472	407741	501656	40,86	23,03	73,30
- як сировини для виробництва обкотишів	1081999	1473252	1752714	36,16	18,97	61,99

Продовження табл. 2.3

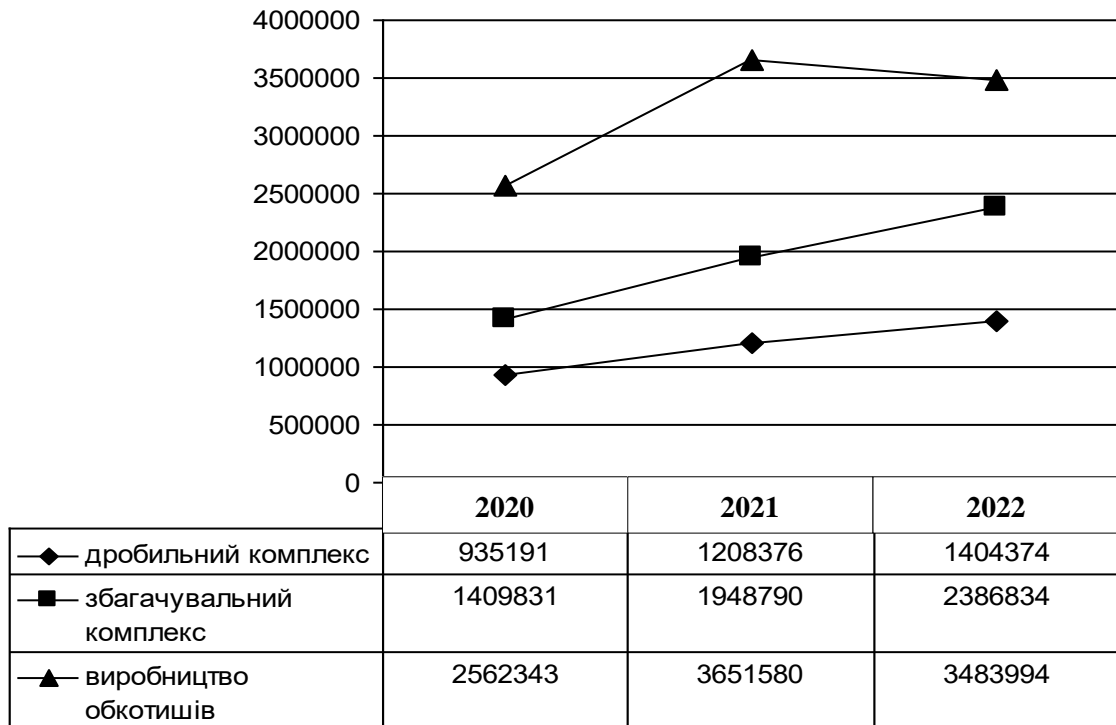
1	2	3	4	5	6	7
Прибуток підрозділу за внутрішніми цінами, тис.грн.	38359	67797	132463	76,74	95,38	245,33
Прибуток у складі ціни, %	2,8	3,6	5,9	28,9	63,0	110,1
<b>Виробництво обкотишів</b>						
Виробництво обкотишів, тис.т	9410	9421	9488	0,12	0,71	0,83
Внутрішня ціна 1 т обкотишів, грн.	2723,0	3876,0	3672,0	42,34	-5,26	34,85
Виробництво обкотишів за внутрішніми цінами, тис.грн.	2562343	3651580	3483994	42,51	-4,59	35,97
Виробнича собівартість 1 т обкотишів, грн.	2246,0	2657,0	3312,0	18,30	24,65	47,46
Виробнича собівартість річного обсягу виробництва обкотишів, тис.грн.	2113486	2503160	3142426	18,44	25,54	48,68
Прибуток підрозділу за внутрішніми цінами, тис.грн.	448857	1148420	341568	155,85	-70,26	-23,90
Прибуток у складі ціни, %	21,2	45,9	10,9	116,02	-76,31	-48,82

Аналіз показників табл. 2.3 дає підстави для наступних висновків:

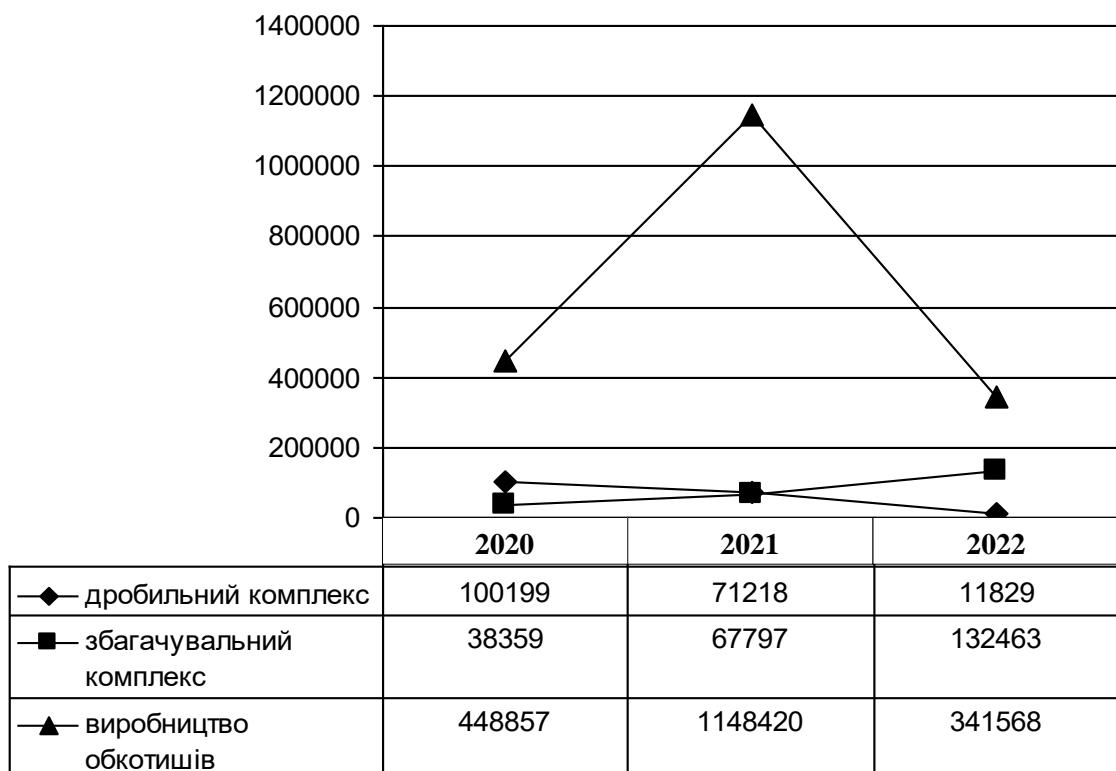
- дробильний комплекс демонструє тенденції до нарощення обсягів виробництва у натуральному вимірі: на 6% у 2021 році та на 10,5% у 2022 році у порівнянні з попередніми роками, натомість прибуток підрозділу, визначений за внутрішніми цінами демонструє тенденцію до зниження (на 88% за досліджуваний період), що зумовлене, поперше, зростанням виробничої собівартості 1 т подрібнення руди; подруге – відсутністю комплексного підходу до формування внутрішніх цін;
- внутрішні ціни дробильного комплексу визначаються планово-економічним відділом комбінату при розробці виробничої програми, цьому підходу найбільш відповідає метод визначення внутрішніх цін на договірній основі;
- зростання виробничої собівартості дробильного комплексу призвело до зниження норми прибутку на 1 т подрібненої руди: з 11% у 2020 році до 6,7% у 2021 році та до 0,8% у 2022 році;
- удосконалення трансфертного ціноутворення дробильного комплексу вимагає ідентифікації причин зростання виробничої собівартості в

- контексті ступеня залежності їх від діяльності підрозділу з метою коригування планових внутрішніх цін;
- варто відзначити, що найбільші темпи зростання обсягів виробництва характерні саме для дробильного комплексу, натомість обсяг виробництва концентрату збільшився за досліджуваний період лише на 9,14%, а обсяг виробництва обкотишів лише на 0,83%, що зумовлене зростанням втрат залізорудної сировини у процесі виробництва; натомість, прибуток збагачувального комплексу, визначений за внутрішніми цінами, має чітку тенденцію до збільшення – на 245% за досліджуваний період;
  - специфіка збагачувального комплексу полягає у тому, що частина продукції є проміжною та споживається для виробництва обкотишів, інша – є кінцевою продукцією; з огляду на це у підрозділі використовується комбінований метод трансфертного ціноутворення; норма прибутку на 1 т концентрату зросла з 2,79% у 2020 році до 5,87% у 2022 році, що зумовлене зростанням ціни на концентрату та ринку залізорудної сировини, а у підрозділі частково використовується метод ринкових цін, частково договірній метод;
  - обсяг виробництва обкотишів за внутрішніми цінами тенденцію до зростання саме за рахунок збільшення ціни з 272,3 грн/т у 2020 році до 367,2 грн/т у 2022 році при майже сталому обсязі виробництва у натуральному вимірі;
  - для формування внутрішніх цін на обкотиші використовується комбінований метод, що складається з методу ринкових цін та методу, що ґрунтується на витратах виробництва; перевищення темпів зростання собівартості виробництва над темпами зростання внутрішніх цін позначилися на зниженні рентабельності продукції та, відповідно, до зниження прибутку, визначеного за внутрішніми цінами.

Наочне відображення тенденцій обсягів виробництва продукції за внутрішніми цінами та формування прибутку провідних підрозділів ПрАТ «ПівнГЗК» представлено на рис. 2.2 – 2.3.



**Рис. 2.2. Динаміка обсягу виробництва за внутрішніми цінами провідних підрозділів ПрАТ «ПівнГЗК» за 2020-2022 рр., тис.грн.**





**Рис. 2.3. Динаміка прибутку провідних підрозділів ПрАТ «ПівніГЗК», визначеного за внутрішніми цінами, за 2020-2022 рр., тис.грн.**

Баланс формування цін на концентрат на обкотиші представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Баланс формування цін на залізорудну продукцію ПрАТ «ПівніГЗК» у 2020-2022 рр., грн.**

Показник		Роки			Темп приросту, %		
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1		2	3	4	5	6	
<b>На виробництво обкотишів</b>							
Ціна реалізації 1 т обкотишів комбінату, у т.ч.:		4692,1	6785,3	5440,0	44,6	-19,8	15,9
- прибуток		1387,7	1627,7	826,9	17,3	-85,3	-85,3
- адміністративні, збутові витрати		582,2	579,0	941,1	-0,4	62,4	61,7
- внутрішня ціна 1 т обкотишів		2723,2	3876,6	3672,0	42,34	-5,26	34,85
Складові ВЦ 1 т обкотишів	виробнича собівартість 1 т обкотишів, грн.	2246,2	2657,5	3312,0	18,30	24,65	47,46
	прибуток за внутрішніми цінами	477,0	1219,1	360,0	155,6	-70,5	-24,5
							
Внутрішня ціна 1 т концентрату, грн.		985,5	1328,2	1528,0	34,82	15,06	55,13
Складові ВЦ 1 т концентрату	виробнича собівартість 1 т концентрату	958,2	1281,8	1443,2	33,77	12,59	50,62
	прибуток за внутрішніми цінами	26,8	46,2	84,8	72,4	83,5	83,5
							
Внутрішня ціна 1 т подрібненої руди, грн.		509,0	621,1	653,3	21,94	5,15	28,22
Складові ВЦ 1 т подрібнення	виробнича собівартість 1 т подрібненої руди	454,7	584,4	647,5	28,52	10,80	42,40
	прибуток за внутрішніми цінами	54,3	36,6	5,5	-32,6	-85,0	-85,0
<b>На виробництво концентрату</b>							
Ціна реалізації 1 т концентрату комбінату, у т.ч.:		1399,8	1988,0	2190,0	42,1	10,1	56,5
- прибуток		307,7	533,3	542,2	73,7	1,6	76,5

Продовження табл. 2.4

1		2	3	4	5	6	
- адміністративні, збутові витрати		106,6	126,5	119,8	18,5	-5,8	11,6
Внутрішня ціна 1 т концентрату, грн.		985,5	1328,2	1528,0	34,82	15,06	55,13
Складові ВЦ 1 т концентрату	виробнича собівартість 1 т концентрату	958,2	1281,8	1443,2	33,77	12,59	50,62
	прибуток за внутрішніми цінами	27,3	46,4	84,8	72,4	83,5	83,5
							
Внутрішня ціна 1 т подрібненої руди, грн.		509,0	621,1	653,3	21,94	5,15	28,22
Складові ВЦ 1 т подрібнення	виробнича собівартість 1 т подрібненої руди	454,7	584,4	647,5	28,52	10,80	42,40
	прибуток за внутрішніми цінами	54,3	36,7	5,8	-32,6	-85,0	-85,0

Механізм формування внутрішньогосподарських цін провідних підрозділів ПрАТ «ПівніГЗК» традиційно враховує послуги ремонтних та обслуговуючих цехів. У кожному підрозділі функціонує велика кількість унікального, коштовного устаткування, яке має різну надійність і вимагає безперервної підтримки в працездатному стані. Відмінною рисою сучасної ситуації є те, що устаткування провідних підрозділів характеризується високим зношенням і вимагає усе зростаючих витрат на планові та попереджувальні ремонти.

Варто наголосити, що механізм внутрішньогосподарського ціноутворення не враховує якісні параметри продукції, підвищення трансфертних цін супроводжується зниженням показників якості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники якості залізородної продукції ПрАТ «ПівніГЗК» за 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, +,-		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
<b>Показники якості концентрату</b>						
Вміст заліза в концентраті, %	63,94	63,9	63,73	-0,04	-0,17	-0,21
Вміст вологи в концентраті, %	10,12	10,31	10,29	0,19	-0,02	0,17

Питома вага продукції, що відповідає світовим стандартам,%	49	43,5	41,2	-5,5	-2,3	-7,8
Ринкова ціна з урахуванням вмісту заліза у концентраті, грн./т	1398,7	1987,8	2188,9	42,1	10,1	56,5
Внутрішня ціна, грн./т	985,5	1328,2	1528,0	34,82	15,06	55,13
Коефіцієнт співвідношення внутрішньої ціни до ринкової	0,705	0,668	0,698	-5,1	4,5	-0,9
<b>Показники якості обкотишів</b>						
Вміст заліза, %	65,38	65,36	65,32	-0,03	-0,06	-0,09
Основність (Fe/SiO <sub>2</sub> ), модулів	10,71	10,69	10,73	-0,2	0,4	0,2
Втрати від браку, %	1,59	1,64	2,15	3,1	31,1	35,2
Питома вага продукції, що відповідає світовим стандартам стосовно хімічного складу, %	85	83	81	-2,4	-2,4	-4,7
Ринкова ціна з урахуванням показників якості, грн./т	4692,1	6785,3	5440,0	44,6	-19,8	15,9
Внутрішня ціна, грн./т	2723,2	3876,6	3672,0	42,34	-5,26	34,85
Коефіцієнт співвідношення внутрішньої ціни до ринкової	0,580	0,571	0,675	-1,6	18,2	16,3

Варто зазначити, що основним показником якості продукції дробильного комплексу є усереднення її за ступенем подрібнення. Оскільки для виробництва характерні припустимі коливання якості подрібненої руди, а саме: відносне відхилення від планового рівня крупності вкрапленості, подрібнюваності - не більше  $\pm 10\%$ ), акцентовано увагу на якості концентрату та обкотишах. Головний показник якості концентрату – вміст заліза, має тенденцію до зниження. Фактичний зміст заліза у відвантаженому концентраті склав 63,94% в 2020 році, але наприкінці 2022 року цифра склала 63,73%, тобто за досліджуваний<sup>1</sup> період зменшення вмісту заліза в концентраті склало 0,3%. Загальні показники якості продукції свідчать про зменшення питомої ваги продукції, що відповідає світовим стандартам на 7,8 відсоткових пункти, що є свідченням необхідно впровадження заходів з підвищення якості продукції в умовах діяльності ПрАТ «ПівнГЗК».

Аналіз статистичних даних дозволяє відзначити зниження вмісту заліза в обкотишах на 0,03% в 2021 році та на 0,1% в 2022 році у порівнянні з попередніми роками; підвищення основності обкотишів на 0,2% за досліджуваний період. Питома вага продукції, що відповідає світовим стандартам внаслідок зміни фізико-хімічних властивостей обкотишів

зменшилася з 85% до 81%, або на 4 відсоткових пункти, що зумовлює виключну увагу до підвищення якості продукції, оскільки діяльність комбінату носить експортноорієнтований характер. Коефіцієнт співвідношення внутрішніх цін на залізорудну сировину та ринкових, що формуються з урахуванням попиту та якісних показників, дозволяє зробити висновок про їх невідповідність.

Таким чином, механізм трансфертного ціноутворення ПрАТ «ПівнГЗК» відповідає специфіці виробництва, його елементами є сукупність виробничих підрозділів, що мають однорідний технологічний характер. На підприємстві відсутній уніфікований підхід до формування внутрішньогосподарських цін центрів відповідальності, що є цілком виправданим з огляду на характер їх особливостей.

### 2.3. Факторний аналіз внутрішньофірмового ціноутворення у ПАТ «ПівнГЗК»

Для деталізації досліджень впливу факторів на обсяг продукції за внутрішніми цінами підприємства основних підрозділів комбінату, першим етапом проаналізуємо виробничу собівартість дробильного, збагачувального комплексу та комплексу з виробництва обкотишів.

Вихідні дані для деталізації аналізу собівартості продукції дробильного комплексу представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### Аналіз собівартості подрібнення руди у ПрАТ «ПівнГЗК» за 2020-2022 рр.

Статті витрат	Роки			Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1	2	3	4	5	6	7
Залізорудна сировина (руда)	356813	454951	525392	27,5	15,5	47,2
Кулі помольні	106695	113446	125380	6,3	10,5	17,5
Електроенергія	278031	469740	617652	69,0	31,5	122,2

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці	13038	15373	23872	17,9	55,3	83,1
Відрахування на соціальне страхування	5142	6032	9248	17,3	53,3	79,8
Загальновиробничі витрати	49583	49815	54625	0,5	9,7	10,2
Загальногосподарські витрати	25710	27826	36560	8,2	31,4	42,2
<b>Виробнича собівартість</b>	<b>835011</b>	<b>1137184</b>	<b>1392514</b>	<b>36,2</b>	<b>22,5</b>	<b>66,8</b>

У структурі собівартості найбільш стрімкими темпами зростають витрати електроенергії (на 89,6% протягом 2020-2022 рр.) та витрати на оплату праці. Стосовно витрат електроенергії її зростання зумовлено збільшенням тарифів та перевитратами у натуральному вимірі внаслідок щорічного зниження техніко-технологічного рівня виробництва та, як наслідок збільшенням витрат на подрібнення. Змінні, або прямі витрати на оплату праці складають близько 80% всіх витрат на оплату праці. Зростання середньомісячної заробітної плати на фоні скорочення обсягів виробництва позначилося на зростанні витрат за цією статтею та, відповідно, за статтею «Відрахування на соціальні заходи».

Третю позицію за темпами зростання займають витрати на залізорудну сировину, що збільшилися протягом досліджуваного періоду на 25,8%. Це зумовлено, по-перше, зростанням собівартості видобутку гірничої маси; по-друге, збільшенням витрат залізорудної сировини у процесі подрібнення. За підрахунками спеціалістів технологічного відділу підвищення техніко-технологічного рівня виробництва дозволить скоротити ці витрати, що з урахуванням внутрішніх цін на залізорудну сировину дозволило б отримати обсяг економії: 3955,9 тис.грн. у 2020 році, 5967,8 тис.грн., 5171,9 тис.грн.

Незначне збільшення витрат на кулі помольні пов'язане зі зростанням ціни їх придбання, а відтак цей вид витрат знаходиться поза межами впливу підрозділу. Питома вага окремих статей собівартості дозволяє зробити висновок про матеріало- та енергомісткий характер виробництва. Частка витрат залізорудної сировини коливається в середньому на рівні

40% з тенденцією до зменшення, що зумовлене зростанням частки витрат на електроенергію з 33,3% у 2020 році до 44,3% у 2022 році. Специфіка виробництва зумовлює незначні витрати на оплату праці, оскільки майже всі процеси є автоматизованими. Частка постійних витрат у структурі собівартості незначна та має тенденцію до зменшення, що зумовлено збільшенням частки змінних витрат.

Для деталізації причин змін собівартості концентрату скористаємося даними, згрупованими у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

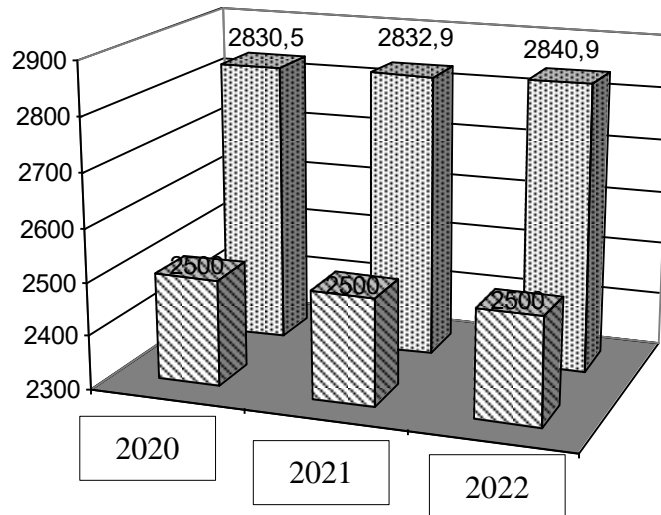
**Динаміка змін собівартості концентрату ПрАТ «ПівніЗК»  
за 2020-2022 рр.**

Статті витрат	Роки			Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Сировина і основні матеріали	794372	980290	1090346	23,4	11,2	37,3
Енерговитрати	332920	619579	891334	86,1	43,9	167,7
Витрати на оплату праці	88741	114318	96538	28,8	-15,6	8,8
Відрахування на соціальне страхування	33779	43438	36709	28,6	-15,5	8,7
Загальновиробничі витрати	52958	52243	55298	-1,4	5,8	4,4
Загальногосподарські витрати	68702	71321	84197	3,8	18,1	22,6
<b>Виробнича собівартість</b>	<b>1371472</b>	<b>1881188</b>	<b>2254423</b>	<b>37,2</b>	<b>19,8</b>	<b>64,4</b>

З таблиці видно, виробнича собівартість річного випуску зросла на 37,2% в 2021 році та на 19,8% в 2022 році у порівнянні з попередніми роками. Найбільші темпи зростання характерні для енерговитрат, сума яких за досліджуваний період збільшилася на 167,7%, найменші темпи зростання характерні для загальновиробничих витрат - на 4,4%. Тобто виробництво є матеріало- та енергомістким, на частку матеріальних витрат припадає у 2022 році близько 50%, частка енерговитрат досягла у 2022 році 35,2%.

В аспекті ефективності діючого механізму формування внутрішньогосподарських цін проаналізуємо відповідність фактичних витрат залізородної сировини нормативним значенням. Нормативи витрат у натуральному вимірі встановлюються виробничим відділом. Норматив

витрат сирової руди для виробництва 1 т концентрату становить 2500 т/т. Варто відзначити, що нормативи на фабриці не переглядаються систематично. Перевитрати залізорудної сировини над нормативом наочно відображено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Фактичні та нормативні витрати залізорудної сировини для отримання 1 т концентрату у ПрАТ «ПівнГЗК» за 2020-2022 рр.**

Фактичні витрати залізорудної сировини для отримання 1 т концентрату перевищують нормативні показники та мають тенденцію до підвищення: так, у 2020 році вони перевищили норматив на 330,5 кг, у 2021 році – на 332,9 кг, у 2022 році – 340,9 кг.

За показником виходу концентрату рудозбагачувальні фабрики ГЗК можна поділити на дві групи, в першу входять РЗФ Південного та Інгулецького ГЗК. Другу групу складають РЗФ Північного і Центрального ГЗК, на яких вихід концентрату найменший (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка виходу концентрату на рудозбагачувальних фабриках ГЗК  
Кривбасу, %**

Назва ГЗК	Вихід концентрату, %			Витрати руди для отримання 1 т. концентрату, кг/т		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
ІнГЗК	37,3	37,8	37,5	2681,0	2645,5	2666,7
ПівдГЗК	42,6	42,1	39,8	2347,4	2375,3	2512,6
ПівнГЗК	35,33	35,3	35,2	2830,5	2832,9	2840,9
ЦГЗК	33,8	33,2	33,1	2958,6	3012,0	3021,1

Розрахунок показників ефективності планування витрат матеріальних ресурсів на виробництво концентрату у ПрАТ «ПівнГЗК» згруповано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників ефективності планування витрат на виробництво концентрату у ПрАТ «ПівнГЗК» за 2020- 2022 рр.**

Показник	Роки			Темп приросту, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Коефіцієнт перевитрат залізорудної сировини для отримання концентрату	1,132	1,133	1,136	0,08	0,28	0,37
Енергомiсткiсть продукцiї, грн./грн.	0,24	0,25	0,26	4,2	4,0	8,3
Коефіцієнт відповідності фактичних витрат енергетичних ресурсів до нормативних	1,06	1,16	1,52	9,4	31	43,4

Коефіцієнт перевитрат залізорудної сировини для отримання концентрату збільшився на 0,37%, енергомiсткiсть зросла на 8,3%, при цьому коефіцієнт відповідності фактичних витрат енергетичних ресурсів нормативним показникам зріс на 43,4%, чому сприяло перевищення темпів зростання витрат електроенергії у натуральному та грошовому вимірі над темпами зростання обсягів виробництва продукції.

Для дослідження змін собівартості виробництва обкотишів проаналізуємо статистичні дані узагальнені у табл. 2.10. Вище проаналізовані тенденції сприяли зростанню витрат на залізорудну сировину на 42,4% протягом 2020-2022 рр. Зростання витрат на бентоніт на 41,8% зумовлене зростанням ціни їх придбання. В цілому, аналізуючи стан цін на основні види сировини, матеріалів, енергоносіїв в 2022 році, необхідно відмітити їх зростання майже по всім видам, зокрема: на бентоніт - 467,29 грн. за 1 тону (проти 314,47 грн. в 2021 році). Коефіцієнти зміни цін на енергоносії (2022/2021 р.) склали: за електроенергію - 1,158; газ природний - 1,748.

Зростання загальногосподарських витрат зумовлене зростанням витрат на оплату праці допоміжного та обслуговуючого персоналу та витрат

матеріально-енергетичних ресурсів, які за своєю природою відносяться до непрямих витрат виробництва.

Таблиця 2.10

**Динамічно-структурні показники собівартості обкотишів ПрАТ «ПівнГЗК»  
за 2020-2022 рр.**

Статті витрат	Роки			Відхилення, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Концентрат	1069729	1187988	1535917	11,1	29,3	43,6
Вапняк	156206	156860	154370	0,4	-1,6	-1,2
Бентоніт	182554	225162	260920	23,3	15,9	42,9
Природний газ	191117	202552	317089	6,0	56,5	65,9
Електроенергія	312977	491965	636265	57,2	29,3	103,3
Вода технічна	23525	26379	30362	12,1	15,1	29,1
Витрати на оплату праці	70857	96659	89282	36,4	-7,6	26,0
Відрахування на соціальне страхування	26536	36271	33493	36,7	-7,7	26,2
Загальновиробничі витрати	34817	33539	33588	-3,7	0,1	-3,5
Загальногосподарські витрати	45168	45786	51140	1,4	11,7	13,2
<b>Виробнича собівартість</b>	<b>2113486</b>	<b>2503160</b>	<b>3142426</b>	<b>18,4</b>	<b>25,5</b>	<b>48,7</b>

Слід відзначити, що негативним явищем є відсутність щорічного перегляду норм витрат матеріалів, хоча відомо, що планові витрати повинні бути прогресивнішими за попередній рік. Для підвищення ефективності планування витрат необхідним є розробка управлінських рішень, спрямованих на скорочення витрат матеріальних ресурсів на стадіях доставки, збереження і переробки. Вищезазначені тенденції призвели до зростання собівартості обкотишів на 48,7%.

Для визначення впливу факторів на обсяг продукції провідних підрозділів ПрАТ «ПівнГЗК» за внутрішніми цінами був використаний метод ланцюгових підстановок. Як приклад, представлено розрахунок впливу факторів на зміну обсягу продукції дробильного комплексу у 2021 році:

$$\Phi_{\text{обсяг виробництва}} = (19459 \text{ тис.т} - 18364 \text{ тис.т}) \times 62,1 \text{ грн/т} = 68000 \text{ тис.грн.}$$

$$\Phi_{\text{внутрішня ціна}} = 18364 \text{ тис. т} \times (62,1 \text{ грн/т} - 50,9 \text{ грн/т}) = 205186 \text{ тис.грн.}$$

Вихідна база для розрахунків представлена у табл. 2.3, результати – у табл. 2.11.

**Вплив факторів на обсяг продукції за внутрішніми цінами провідних підрозділів ПрАТ «ПівнГЗК»**

Показник	Відхилення, +,-		Вплив факторів у 2021 році, тис.грн.		Вплив факторів у 2022 році, тис.грн.	
	2021/ 2020	2022/ 2021	Обсяг виробництва у натуральному вимірі	Зміна внутрішніх цін	Обсяг виробництва у натуральному вимірі	Зміна внутрішніх цін
Дробильний комплекс	273185	195998	68000	205186	133669	62329
Збагачувальний комплекс	538959	438044	48074	490885	144549	293495
Виробництво обкотишів	1089237	-167586	4264	1084973	24602,4	-192188
<b>Внесок факторів у зростання обсягу продукції за внутрішніми цінами, %</b>						
Дробильний комплекс	100	100	24,9	75,1	68,2	31,8
Збагачувальний комплекс	100	100	8,9	91,1	33,0	67,0
Виробництво обкотишів	100	100	0,4	99,6	-14,7	114,7

Вагомість факторів виглядає наступним чином: найбільший внесок на формування обсягів виробництва у грошовому вимірі справляє обсяг виробництва у натуральному вимірі на дробильному комплексі. Натомість, цей фактор негативно позначився на скороченні обсягів виробництва обкотишів, збільшення обсягу яких відбувається за внутрішніми цінами, що корелюють з ринковими. Вважаємо, що такий підхід є неоптимальним, оскільки провокує зниження обсягів виробництва у натуральному вимірі та не сприяє реалізації управлінських рішень, спрямованих на зменшення витрат виробництва.

Результати розрахунків впливу факторів на обсяг прибутку провідних підрозділів ПрАТ «ПівнГЗК», визначеного за внутрішніми цінами підприємства, узагальнено у табл. 2.12.

**Вплив факторів на обсяг прибутку провідних підрозділів ПрАТ  
«ПівнГЗК», визначеного за внутрішніми цінами**

Показник	Відхилення, +,- 2021/ 2020	Вплив факторів у 2021 році, тис. грн.		
		собівартість	обсяг виробництва	внутрішня ціна одиниці продукції
Дробильний комплекс	-28981	-252952	63991,8	217940,8
Збагачувальний комплекс	29438	-474883	362	503352,5
Виробництво обкотишів	699563	-387203,1	11	1086755
Показник	Відхилення, +,- 2022/ 2021	Вплив факторів у 2022 році, тис. грн.		
		собівартість	обсяг виробництва	внутрішня ціна одиниці продукції
Дробильний комплекс	-59389	-135702,9	132543,25	68819,2
Збагачувальний комплекс	64666	-252123	946	315843
Виробництво обкотишів	-806852	-621464	67	-185455

Зниження обсягів прибутку у всіх провідних підрозділах комбінату зумовлене зростанням собівартості продукції. При цьому пріоритетність впливу зростання обсягів виробництва характерна саме для дробильного комплексу, для збагачувального комплексу та комплексу з виробництва обкотишів цей вплив є незначним. Зростання внутрішньої ціни позитивно вплинуло на збільшення прибутку, однак найбільший вплив характерний саме для останніх двох виробництв, хоча вони демонструють низькі темпи приросту обсягів виробництва у натуральному вимірі. Вищезазначене дозволяє говорити про диспропорційний підхід до механізму внутрішнього ціноутворення, високі темпи зростання внутрішніх цін характерні саме для обкотишів, оскільки механізм їх формування залежить від ринкової кон'юнктури.

## Висновки до розділу 2:

1. Механізм трансфертного ціноутворення ПрАТ «ПівнГЗК» відповідає специфіці виробництва, його елементами є сукупність виробничих підрозділів, що мають однорідний технологічний характер. На підприємстві відсутній уніфікований підхід до формування внутрішньогосподарських цін центрів відповідальності, що є цілком виправданим з огляду на характер їх особливостей. Натомість, потребує удосконалення механізму формування внутрішніх цін для обкотишів, що визначається зараз на підставі ринкових цін, а, відповідно, залежить від ринкової кон'юнктури та не мотивує підрозділ до зниження витрат виробництва.

2. Варто відзначити, що обсяг виробництва обкотишів тримається майже на однаковому рівні при зниженні показників якості, норма прибутку на цей вид залізорудної продукції є найвищою. Результати дослідження собівартості основних видів продукції як передумови формування внутрішніх цін свідчать про високі темпи зростання, перевищення нормативних значень витрат залізорудної сировини при виробництві концентрату та перевитрат електроенергії. Вищезазначене вимагає удосконалення механізму контролю за витратами та формуванню заходів, спрямованих на зменшення втрат залізорудної сировини та енергетичних ресурсів.

3. Існуючий підхід до формування трансфертних цін не мотивує підрозділи підприємства до підвищення якісних параметрів залізорудної продукції, чого вимагає кон'юнктура ринку, це вимагає розроблення шкали надбавок до внутрішніх цін за підвищення якості продукції. Механізм формування внутрішньогосподарських цін провідних підрозділів ПрАТ «ПівнГЗК» традиційно враховує послуги ремонтних та обслуговуючих цехів, на підприємстві діє змішана система організації ремонтного обслуговування, при цьому варто відзначити негативну тенденцію до перевищення темпів

зростання ремонтних робіт, виконаних підрядними організаціями над темпами зростання обсягу ремонтних робіт, виконаних власними силами.

4. Результати використання апарату факторного аналізу свідчать, що найбільший внесок на формування обсягів виробництва у грошовому вимірі справляє обсяг виробництва у натуральному вимірі лише на дробильному комплексі, натомість, цей фактор негативно позначився на скороченні обсягів виробництва обкотишів, збільшення обсягу яких відбувається за внутрішніми цінами, що корелюють з ринковими. Зростання внутрішніх цін позитивно вплинуло на збільшення внутрішнього прибутку збагачувального комплексу та виробництва обкотишів, хоча вони демонструють низькі темпи приросту обсягів виробництва у натуральному вимірі, що дозволяє говорити про диспропорційний підхід до механізму внутрішнього ціноутворення.

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ У ПрАТ «ПівГЗК»

#### **3.1. Розроблення комплексної програми заходів, спрямованих на удосконалення трансфертного ціноутворення ПрАТ «ПівГЗК»**

В основу удосконалення внутрішньогосподарського (трансфертного) ціноутворення має бути покладена економічна доцільність, коли кожний підрозділ ПрАТ «ПівГЗК» може рухатися у бік максимізації доданої вартості відносно самостійно, а відповідати за результат буде безпосередньо його керівник. Необхідним є подальше реформування організаційних аспектів функціонування виробництва на засадах центрів відповідальності. На наш погляд, для цього слід здійснити заходи щодо децентралізації управління та надання структурним підрозділам ПрАТ «ПівГЗК» більшої відносно економічної самостійності. Однак, при цьому необхідно вирішити ряд питань, пов'язаних з оцінкою ефективності діяльності децентралізованих одиниць та підпорядкуванням їх діяльності стратегічним завданням ПрАТ «ПівГЗК» в цілому.

Для реалізації цього завдання, на наш погляд, слід активно запроваджувати гіпотетичний внутрішній ринок продукції (товарів, робіт, послуг). В рамках гіпотетичного внутрішнього ринку продукція не передається від підрозділу до підрозділу, а умовно реалізується. Дохід окремих центрів відповідальності та оплата праці персоналу має безпосередньо залежати від результатів господарської діяльності (обсягу випущеної і реалізованої продукції, витрат виробництва, створеної доданої вартості). Мова йде про запровадження цілого ряду інструментів для ефективного функціонування ринкового механізму всередині підприємства. Враховуючи вищевикладене, удосконалення внутрішньогосподарського

ціноутворення в умовах діяльності ПрАТ «ПівнГЗК», на наш погляд, має здійснюватися з використанням таких основних принципів:

- 1) принцип єдності стратегічних та оперативних цілей: передбачає наявність чітко сформульованих стратегічних цілей діяльності комбінату та їх трансформацію в оперативні показники, адаптовані до діяльності кожного структурного підрозділу;
- 2) децентралізація фінансової відповідальності: чим простішою є структура управління фінансами, тим легше персоналові зрозуміти і пристосуватися до даної форми управління та активно брати участь у досягненні результатів діяльності комбінату;
- 3) принцип зворотного зв'язку: завдяки принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створюються умови для її користування.

Необхідним є запровадження механізмів, які змушували б керівників децентралізованих підрозділів приймати рішення, спрямовані на максимізацію прибутку (доданої вартості) ПрАТ «ПівнГЗК» в цілому, а не лише відповідних структурних одиниць. Зменшення потенціалу конфлікту інтересів досягається завдяки активному використанню інструментів контролінгу, спрямованих на координацію, контроль, адекватне оцінювання ефективності діяльності. Важливим етапом удосконалення механізму внутрішньогосподарського ціноутворення є формування каналів надходження та обробки інформації до носіїв фінансово-економічних рішень. Згідно з пропонованим підходом, трансфертне ціноутворення має здійснюватися у комплексі із застосуванням інших інструментів контролінгу, перш за все, системи збалансованих показників. Налагодження системи бюджетування має здійснюватися паралельно із запровадженням елементів управлінського обліку. Управлінський облік є базою для здійснення внутрішніх прогнозних розрахунків. З іншого боку, він є засобом контролю над виконанням бюджету.

Обґрунтування підходів щодо вдосконалення механізму контролінгу в умовах діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» ґрунтується на наступних позиціях:

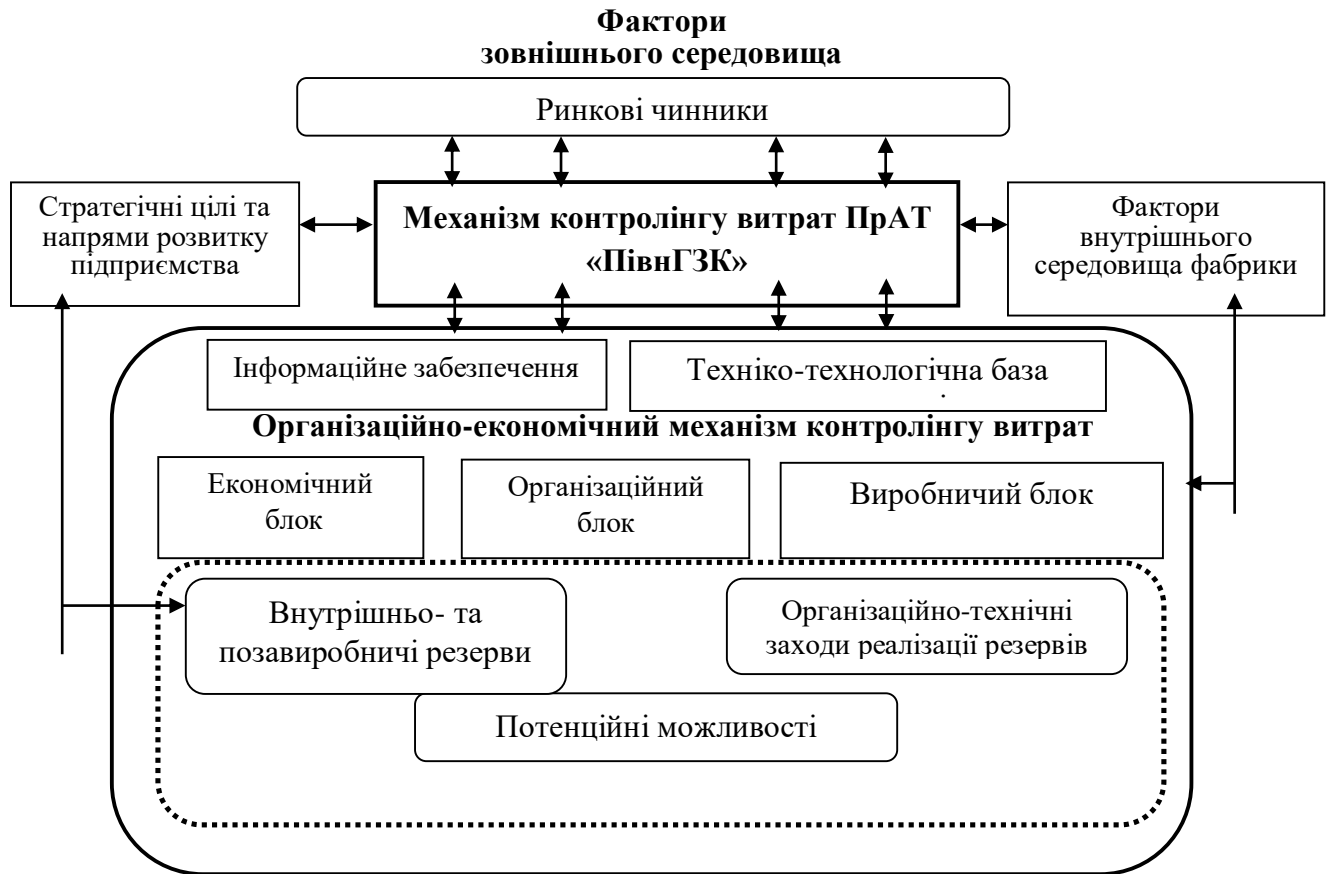
підвищення ефективності діяльності провідних підрозділів підприємства за рахунок оптимізації витрат; координація управлінської діяльності задля досягнення загальних цілей ПрАТ «ПівнГЗК»; підвищення рівня інформаційної й консультаційної підтримки в процесі прийняття управлінських рішень. Основні цілі вдосконалення механізму контролінгу витрат і напрями їх досягнення представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Цілі вдосконалення механізму контролінгу і напрями їх досягнення  
в умовах діяльності ПрАТ «ПівнГЗК»**

Цілі	Напрями досягнення
Інтенсифікація процесу використання ресурсів	Розробка та/або запровадження нових ресурсозберігаючих і безвідходних технологій переробки залізорудної сировини
Дотримання ресурсних пропорцій	Забезпечення раціонального розподілу і перерозподілу ресурсів в технологічному ланцюгу отримання залізорудної продукції
Адаптація виробництва до можливих змін зовнішнього середовища функціонування	Формування компенсаційного механізму збільшення тарифів на паливно-енергетичні ресурси та цін на сировину і допоміжні матеріали

Формулювання представлених цілей відбувається під впливом загальних цілей підприємства, напрямів його і обраної базової стратегії. Базова стратегія розвитку підприємства орієнтує його на пошук отримання максимально можливого рівня прибутку в поточних умовах господарювання. Досягається такий результат тільки за умов забезпечення стабільного функціонування всіх підрозділів підприємства на основі дотримання необхідного рівня ресурсозбереження основних напрямів їх діяльності. В загальному вигляді структура механізму контролінгу витрат ПрАТ «ПівнГЗК» представлена на рис. 3.1. В цілому, функції управління витратами повинні бути спрямовані на підвищення результативності діяльності провідних підрозділів за рахунок зростання прибутку, визначеного за внутрішніми цінами. Забезпечення ефективності контролінгового механізму розглядається нами не як одноразова дія, а як серія безперервних, взаємопов'язаних функцій управління, поєднаних зв'язуючими процесами комунікацій і прийняття рішень.



**Рис. 3.1. Структура запропонованого механізму контролінгу витрат ПрАТ «ПівнГЗК»**

Наступним заходом удосконалення організаційних аспектів трансфертного ціноутворення ПрАТ «ПівнГЗК» є стимулювання підвищення якості продукції. Проведений аналіз свідчить, що частка продукції, що відповідає світовим стандартам за фізико-механічним складом має тенденцію до зниження. Для виправлення таких диспропорцій доцільно встановити надбавки за якість продукції та стимулювати підрозділи у її забезпеченні. Як зазначалося в попередньому підрозділі, відсутність взаємозв'язку між рівнем внутрішніх цін та якісними параметрами кінцевої продукції підприємства не зацікавляє структурні підрозділи вживати спільних заходів, спрямованих на забезпечення додаткових якісних параметрів готової продукції. Нами запропонований механізм формування надбавок та знижок до внутрішньогосподарських цін за критерієм якісних параметрів продукції, який базується на бальній оцінці впливу якісних параметрів окремого виду

продукції структурного підрозділу на якісні параметри готової продукції підприємства (табл. 3.2).

Впровадження системи надбавок до внутрішніх цін підрозділу за якісним критерієм дасть можливість отримати додатковий розмір преміальних доплат, що сприятиме підвищенню показників з якості за рахунок підвищення матеріальної зацікавленості працівників.

Таблиця 3.2

**Формування надбавок до внутрішньогосподарських цін за критерієм якісних параметрів продукції**

Показник якості	Показники для преміювання	Підвищення внутрішніх цін підрозділу за досягнення показників з якості
Вміст заліза в концентраті, %	Підвищення на 0,1 %	Збільшення на 5%
Вміст вологи в концентраті, %	Зниження на 0,1%	Збільшення на 5%
Вміст заліза в обкотишах, %	Підвищення на 0,05%	Збільшення на 3,5%
Основність (Fe/SiO <sub>2</sub> ) обкотишів, модулів	Зменшення на 0,03%	Збільшення на 2,5%
Втрати від браку при виробництві обкотишів, %	Скорочення на 0,01%	Збільшення на 5%

Забезпечення якості продукції у процесі виробництва досягається за рахунок: планування та організації робіт з технічного контролю і випробувань продукції, контролю технології виробництва, технічної діагностики стану обладнання, систем забезпечення, контролю стану виробничого середовища; метрологічного забезпечення виробництва та якості продукції; контролю, випробувань на різних стадіях виробництва продукції; високої кваліфікації персоналу, виробничої дисципліни; функціонування системи обліку та оцінювання витрат на забезпечення якості продукції.

Для зменшення втрат сировини пропонується підвищення рівня автоматизації збагачувального комплексу. Здійснення цього можливо з впровадженням автоматизованої системи обліку витрат матеріалів. Метою створення системи є отримання оперативної, об'єктивної інформації о наявності матеріалів на фабриці. Вхідний контроль якості руди на

збагачувальних фабриках відсутній. Руда, що надходить на збагачення, розвантажується в прийомні бункери та враховується згідно маси. Витрати матеріалів. ураховуються платформеними вагами. Автоматична реєстрація відсутня. Крім цього мають місце неконтролюємі витрати матеріалів. Небаланс матеріалів досягає тисячі та більш тон на рік. Можливими причинами такого небалансу можуть бути: систематичне недовантаження на складі, неконтролюємі витрати, втрати матеріалів на етапі доставки до фабрики.

Для забезпечення контролю пропонується впровадити автоматизовану систему обліку за надходженням і витратами матеріалів. Суть системи полягає в тому, що приймальні бункера по кожному виду матеріалів встановлюються на тензометричні датчики, сигнал яких реєструються комп'ютерною системою, як при завантаженні, так і при розвантаженні. Таким чином, любий відбір руди з бункера буде зареєстрований за масою, датою та часом здійснення операції. В цьому випадку вміст бункерів відбиває залишок руди на любий момент часу. Система повинна забезпечувати дозування руди заданою точністю, забезпечувати формування службової та діагностичної інформації.

У відповідності з цілями створення, система повинна включати наступні функціональні підсистеми: підсистема обліку надходження та витрат руди; підсистема реєстрації надходження руди в приймально-витратні бункери; підсистема реєстрації витрат руди з приймально-витратних бункерів; підсистема реєстрації надходження руди в вагові бункери; підсистема реєстрації витрат руди з вагових бункерів; підсистема відображення поточної інформації; підсистема діагностики. Режим праці системи обліку витрат матеріалів цілодобовий, з зупинками на технічне обслуговування під час зупинки технологічного обладнання. Система відноситься к системам довгострокового використання.

Таким чином, запропонований комплекс заходів, спрямованих на удосконалення механізму внутрішньогосподарського ціноутворення ПрАТ

«ПівнГЗК» включає комплекс заходів, що умовно можуть бути поділені на два блоки:

- перший блок: удосконалення організаційних аспектів трансфертного ціноутворення:
  - 1) удосконалення механізму контролінгу на підприємстві;
  - 2) використання методу визначення внутрішніх цін на основі витрат виробництва замість методу ринкових цін при виробництві обкотишів;
  - 3) впровадження надбавок до трансфертних цін за підвищення якісних параметрів залізорудної продукції;
- другий блок: збільшення прибутку, визначеного за внутрішніми цінами, підрозділів підприємства:
  - 4) оптимізація витрат виробництва за рахунок скорочення витрат залізорудної сировини у процесі збагачення;
  - 5) технічне переозброєння технологічної лінії з виробництва обкотишів задля збільшення обсягів виробництва та скорочення витрат виробництва (технічне переоснащення обжигових машин ОК-324, що передбачає розширення вакуум-камери №11 димосмока Д 3-7; об'єднання зони попереднього нагріву та першої зони сушки ОК-324; збільшення перерізу газоходу від колектора прямого перетоку в другу зону сушки машини ОК-324 тощо).

### **3.2. Економічна доцільність, ресурсні передумови реалізації розроблених заходів та вплив на ефективність діяльності підприємства**

При розробці організаційно-технічних заходів і включення їх в певні плани організаційно-технічного розвитку підрозділу виникає необхідність визначити розрахункову економічну ефективність пропонованих заходів, порівняти різні варіанти рішення і вибрати найбільш привабливі,

обґрунтувати послідовність здійснення заходів з врахуванням величин витрат і можливостей підприємства.

Перший блок заходів, спрямований на удосконалення організаційних аспектів трансфертного ціноутворення. В цьому контексті передбачається, по перше, удосконалення механізму контролінгу на підприємстві. Оптимізація витрат за підрахунками спеціалістів планово-економічного відділу сприятиме економії на оборотному капіталі підприємства, що за підсумками 2022 року складає 9229,6 тис.грн. (за даними табл. 2.1) на рівні 12,4%:

$$E_{oa} = 9229,6 \times 0,124 = 1144,5 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозовано удосконалення механізму контролінгу не тільки дозволить скоординувати роботу по формуванню трансфертних цін ПрАТ «ПівнГЗК», а й дозволить впровадити у виробництво новітні досягнення у галузі скорочення витрат та впровадження прогресивних норм та нормативів. За досвідом функціонування гірничо-збагачувальних підприємств, що запровадили трансформацію механізму контролінгу, собівартість товарної продукції скоротилася на 0,2%. Економічний ефект від реалізації заходу розрахуємо за наступною формулою:

$$E_{ef} = (C_1 - C_2) + E_{oa} - V_{щор}, \quad (3.1)$$

де  $C_1$ ,  $C_2$  - собівартість річного обсягу виробництва залізорудної продукції відповідно до та після впровадження заходу, тис. грн.;

$E_{oa}$  – економія оборотних активів, тис.т.;

$V_{щор}$  – щорічні витрати на реалізацію заходу, грн.

$$E_{ef} = 3974800 \times 0,002 + 1144,5 - 895,1 = 8199 \text{ тис.грн.}$$

Оскільки вищезазначені витрати відносяться за своєю суттю до щорічних, а не одноразових, не враховується коефіцієнт економічної ефективності капіталовкладень.

Другий захід, спрямований на використання методу визначення внутрішніх цін на основі витрат виробництва замість методу ринкових цін при виробництві обкотишів. Орієнтація на визначення трансфертних цін за

ринковими аналогами призвела до збільшення обсягів виробництва підрозділу у грошовому вимірі при:

- зниженні обсягу виробництва у натуральному вимірі;
- зростання собівартості 1 т обкотишів;
- зниженні якісних параметрів продукції.

Вважаємо, що встановлення внутрішніх цін на обкотиші на рівні ринкових не виправдовує себе, коливання їх рентабельності, визначеної за внутрішнім прибутком становить від 45,9% у 2021 році до 10,9% у 2022 році та залежить виключно від ринкової кон'юнктури. З огляду на це пропонується визначення внутрішніх цін на основі витрат виробництва. Але встановлення певної норми прибутку на витрату частину не бути сприяти скороченню витрат. Відтак, доцільним є встановлення норми прибутку на рівні 20%, при дотриманні витрат матеріально-енергетичних ресурсів у натуральному виразі на рівні нормативних. За перевитрати матеріальних ресурсів встановлюється матеріальна відповідальність у вигляді зниження норми прибутку.

Саме такий підхід до встановлення трансфертних цін дозволить зменшити собівартість виробництва обкотишів, в першу чергу, за рахунок зниження витрат концентрату.

Оскільки захід не потребує додаткових капітальних вкладень, а носить організаційний характер, економічний ефект розрахуємо як економію на втратах концентрату та скорочення на цій підставі собівартості річного обсягу виробництва обкотишів:

$$E_{\text{еф}} = (1,059 \text{ т/т} - 1,027 \text{ т/т}) \times 9488 \text{ тис.т} \times 152,8 \text{ грн/т} = 46392,5 \text{ тис.грн.}$$

Третій захід, спрямований на впровадження надбавок до трансфертних цін за підвищення якісних параметрів залізородної продукції. При розрахунку економічного ефекту необхідно враховувати техніко-технологічні можливості підрозділів по підвищенню якості продукції, оскільки захід носить організаційний за своєю сутністю характер та не передбачає впровадження нового устаткування. Так сучасний рівень

збагачувального виробництва (за даними табл. 2.5) дозволяє забезпечити вміст заліза у концентраті на рівні 63,94% (максимальне значення у 2020 році). Натомість, у 2022 році цей показник становив 63,73 %. Тобто можливим є зростання вмісту заліза на рівні 0,21% (63,94 – 63,73).

Згідно з запропонованою шкалою преміювання у підрозділі 3.1, підвищення ціни 1 т концентрату становитиме 10,5% (0,21 x 5 / 0,1):

$$ВЦ_{\text{концентрату}} = 152,8 \times 1,105 = 168,8 \text{ грн/т}$$

На першому етапі реалізації заходу стає можливим підвищити вміст заліза у 25% продукції. Обсяг виробництва продукції за внутрішніми цінами з урахуванням зростання ціни становитиме:

$$Q_{ВЦ} = Q \times ВЦ_2 + Q \times ВЦ_1 \quad (3.3)$$

де  $Q$  – обсяг виробництва концентрату підвищеної якості, тис. т;

$ВЦ_1$  – базова трансфертна ціна реалізації концентрату, грн.;

$ВЦ_2$  – планова ціна реалізації концентрату з урахуванням підвищення вмісту заліза.

$$\begin{aligned} Q_{ВЦ} &= 15621 \times 0,25 \times 168,8 - 15621 \times 0,75 \times 152,8 = 659206,2 + 1790166,6 = \\ &= 2449372,8 \text{ тис.грн.} \end{aligned}$$

При незмінній собівартості виготовлення базового обсягу концентрату, економічний ефект розрахований як збільшення прибутку підрозділу, визначеного за внутрішніми цінами ( $\Delta П_{ВЦ}$ ) з урахуванням щорічних витрат:

$$П_{ВЦ \text{ план}} = 2449372,8 - 2254371 = 195001,8 \text{ тис.грн.}$$

де 2254371 тис. грн. – виробнича собівартість виготовлення концентрату у 2022 році за даними табл. 2.3.

$$\Delta П_{ВЦ} = 195001,8 - 132468 = 62533,8 \text{ тис.грн.}$$

Щорічні витрати на реалізацію заходу зумовлені підвищенням необхідністю своєчасного коригування параметрів технологічного процесу та проведенням профілактичних ремонтів, їх сума за підрахунками спеціалістів технічного відділу становитиме для збагачувального комплексу 823 тис.грн/рік:

$$E_{\text{еф}} = 62533,8 - 823 = 61710,8 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, реалізація цього заходу дозволить, по-перше, сформувати фонд преміювання для підвищення матеріальної зацікавленості працівників, по-друге, забезпечити фінансування заходу стосовно технічних аспектів підвищення якості залізородного концентрату.

Наступні заходи, орієнтовані на збільшення прибутку, визначеного на підставі внутрішніх цін, основних підрозділів ПрАТ «ПівнГЗК». За результатами аналізу встановлено перевищення витрат залізородної сировини нормативних значень, причиною чого є її втрати у технологічному ланцюгу збагачення. Для оцінки ефективності запропонованої автоматизованої системи обліку витрат залізородної сировини необхідно врахувати наступні витрати щодо її реалізації: витрати на придбання обладнання; витрати на монтажні роботи та налагодження системи.

Як зазначалося вище (табл. 2.8), на 1 т концентрату витрачається 2840,9 кг залізородної сировини при нормативі 2500 кг/т. Варто зауважити, що специфіка технологічного процесу подрібнення не дозволяє повністю уникнути втрат залізородної сировини, однак, за даними Науково-дослідного гірничорудного інституту, впровадження автоматизованої системи обліку витрат дозволить в перший рік реалізації проекту знизити втрати залізородної сировини на 27%, що з врахуванням внутрішніх цін на подрібнену залізородну сировину дозволить отримати наступну економію:

$$E_{зс} = (2,8409 - 2,500) \times 0,27 \times 15621 = 1437,8 \text{ тис. т}$$

У грошовому вимірі економія складає:

$$E_{зс} = 1437,8 \times 647,5 \text{ грн./т} = 93097 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, впровадження автоматизованої системи обліку втрат залізородної сировини дозволить раціонально використовувати мінерально-сировинну базу комбінату. Економічний ефект від реалізації заходу розрахуємо за наступною формулою:

$$E_{еф} = E_{зал.сир} - V_{щор} - V_{одн} \times E_n \quad (3.4)$$

де  $E_{об. акт}$  – економія на скороченні втрат залізородної сировини, тис.грн;

$V_{щор}$  – щорічні витрати на реалізацію заходу, тис.грн.;

$V_{од}$  – одноразові витрати, тис.грн.;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень.

$$E_{эф} = 93097 - 862,6 - 5784 \times 0,2 = 80666,4 \text{ тис.грн.}$$

Останнім заходом другого блоку передбачається технічне переозброєння технологічної лінії з виробництва обкотишів задля збільшення обсягів виробництва та скорочення витрат виробництва (технічне переоснащення обжигових машин ОК-324, що передбачає розширення вакуум-камери №11 димосмока Д 3-7; об'єднання зони попереднього нагріву та першої зони сушки ОК-324; збільшення перерізу газоходу від колектора прямого перетоку в другу зону сушки машини ОК-324 тощо).

Очікувана річна економія становить у натуральному виразі :

$$39088,8 \times 0,056 = 21889,7 \text{ тис. кВт.год.}$$

Очікувана річна економія становить у грошовому виразі:

$$21889,7 \text{ тис. кВт.год.} \times 0,4 \text{ грн.} = 8755,9 \text{ тис.грн.}$$

Для визначення економічного ефекту необхідно врахувати витрати на реалізацію заходу, що складають 2145 тис. грн.

$$E_{эф} = 8755,9 - 2145 \times 0,1 = 8541,4 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект від реалізації комплексної програми заходів, спрямованих на удосконалення механізму трансфертного ціноутворення в умовах діяльності ПрАТ «ПівніГЗК» узагальнено у табл. 3.3. Його сумарне значення становить відповідно до розрахунків 264429,4 тис.грн/рік.

Таблиця 3.3

**Економічний ефект від реалізації пріоритетних напрямків удосконалення механізму трансфертного ціноутворення в умовах діяльності ПрАТ «Північний ГЗК»**

№	Організаційно-технічні заходи	Витрати, тис.грн.	Джерела економічного ефекту	Економічний ефект, тис.грн./рік
<b>1 блок: Організаційне забезпечення механізму трансфертного ціноутворення</b>				
1.	Удосконалення механізму контролінгу	щорічні – 895,1	Узгодження внутрішніх цін (ВЦ) з витратами виробництва. Оптимізація непродуктивних втрат ресурсів. Скорочення собівартості ТП на 0,2%. Економія оборотних активів 1144,5 тис.грн.	8199
2.	Заміна методу ціноутворення на базі ринкових цін на метод на основі витрат виробництва	-	Усунення залежності ВЦ на обкотиші від ринкової кон'юнктури, встановлення фіксованої норми прибутку 20%, впровадження мат відповідальності за перевитрати ресурсів. Зменшення витрат концентрату на 1 т обкотишів з 1,059 т/т до 1,027 т/т	46392,5
3.	Розширення можливостей використання програмного забезпечення при плануванні ВЦ та контролінгу витрат	одноразові - 239,7 щорічні - 728	Оптимізація планування та контролю ВЦ та витрат. Скорочення тривалості обороту оборотних активів на 0,6%, зростання коефіцієнту оборотності з 0,6 до 0,64, економія оборотних активів 57,1 млн.грн.	56324,1
4.	Впровадження надбавок до внутрішніх цін за зростання показників якості продукції	щорічні - 823	Зростання вмісту заліза у концентраті з 63,73% до 63,94%. Зростання обсягу виробництва концентрату за ВЦ до 2449,4 млн.грн. Збільшення внутрішнього прибутку на 62533,8 тис.грн.	61710,8
<b>2 блок: Збільшення прибутку провідних підрозділів підприємства, визначеного на основі внутрішніх цін</b>				
5.	Впровадження автоматизованої системи обліку втрат залізородної сировини	одноразові - 5784 щорічні – 862,6	Зменшення витрат залізородної сировини при виробництві концентрату з 2840 кг/т до 2073,9 кг/т. Економія на подрібненій руді за ВЦ -93097 тис.грн.	80666,4
6.	Технічне переозброєння обжигових печей	одноразові - 2145	Створення передумов для нарощення обсягів виробництва обкотишів. Зменшення витрат електроенергії на 21889,7 тис.кВт.год. Зменшення собівартості 1 т обкотишів.	8541,4
Разом				<b>264429,4</b>

Планові показники трансфертного ціноутворення дробильного комплексу представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Планові показники трансфертного ціноутворення дробильного комплексу ПрАТ «ПівніЗК»**

Показник	Роки		Відхилення, план/2022	
	2022	план	+,-	%
Обсяг подрібненої руди, тис.т	21506	24796,4	3290,4	15,3
Внутрішня ціна 1 т подрібненої руди, грн.	653,3	653,3	0,0	0,0
Обсяг виробництва за внутрішніми цінами, тис.грн.	1404374	1619204,92	214830,9	15,3
Виробнича собівартість 1 т подрібненої руди, грн.	647,5	640,3	-0,7	-1,1
Виробнича собівартість річного обсягу виробництва, тис.грн.	1392546	1587713	195167,0	14,0
<b>Прибуток підрозділу за внутрішніми цінами, тис.грн.</b>	11829	31491,92	19662,9	166,2

Планові показники трансфертного ціноутворення збагачувального комплексу представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Планові показники трансфертного ціноутворення збагачувального комплексу ПрАТ «ПівніЗК»**

Показник	Роки		Відхилення, план/2022
	2022	план	%
Виробництво концентрату, тис.т	15621	22994	47,2
- у т.ч. як кінцевої продукції	3476	4164	19,8
- як сировини для виробництва обкотишів	12145	18830	55,0
Внутрішня ціна 1 т концентрату, грн.	1528,0	1552,0	1,6
Виробництво концентрату за внутрішніми цінами, тис.грн.	2386834	3568686	49,5
Виробнича собівартість 1 т концентрату, тис.грн	1443,2	1422,1	-1,5
Виробнича собівартість річного обсягу виробництва, тис.грн.	2254371	3269993	45,1
<b>Прибуток підрозділу за внутрішніми цінами, тис.грн.</b>	<b>132463</b>	<b>298694</b>	<b>125,5</b>

Планові показники трансфертного ціноутворення на обкотиші представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Планові показники трансфертного ціноутворення на обкотиші ПрАТ  
«ПівнГЗК»**

Показник	Роки		Відхилення, план/2022	
	2022	план	+,-	%
Виробництво обкотишів, тис.т	9488	11992	2505	26,4
Внутрішня ціна 1 т обкотишів, грн.	367,2	370,1	3	0,8
Виробництво обкотишів за внутрішніми цінами, тис.грн.	3483994	4438547	954553	27,4
Виробнича собівартість 1 т обкотишів, грн.	331,2	325,66	-6	-1,7
Виробнича собівартість річного обсягу виробництва обкотишів, тис.грн.	3142426	3905586	763160	24,3
<b>Прибуток підрозділу за внутрішніми цінами, тис.грн.</b>	<b>341568</b>	<b>532961</b>	<b>191393</b>	<b>56,0</b>

Планові зміни показників виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ПівнГЗК» з урахуванням заходів з удосконалення механізму трансфертного ціноутворення на підприємстві представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Планові показники виробничо-господарської діяльності ПрАТ  
«ПівнГЗК» з урахуванням удосконалення механізму трансфертного  
ціноутворення**

Показник	2022 рік	план	Відхилення, плановий рік/2022, %
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	5870,4	7569,9	29,0
Обсяг товарної продукції, млн. грн. у діючих цінах	5921,7	7621,2	28,7
Виробництво концентрату, тис.т	3476,0	4163,6	19,8
Виробництво обкотишів, тис.т	9488,0	11992,8	26,4
Чисельність ПВП, чол.	5508	5508	0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	12836,2	13278,6	15,60
Фонд оплати праці, млн. грн.	309,2	357,4	15,60
Продуктивність праці працівників, тис.грн./чол.	915,83	1178,67	28,70
Середньорічна вартість основних засобів, млн.грн.	8074,9	8688,6	7,60

Фондовіддача основних засобів, грн./грн.	0,73	0,88	20,16
Повна собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	3974,8	5040,0	26,80
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	0,68	0,666	-2,09
Прибуток від реалізації продукції, млн. грн.	1895,6	2529,9	33,46
Чистий прибуток, млн. грн.	1246,5	1779,1	42,73
Рентабельність продукції, %	47,7	50,2	5,23
Рентабельність реалізації, %	32,3	33,4	3,47

За рахунок реалізації запропонованих заходів спостерігається нарощення обсягів виробництва у натуральному вимірі: обкотишів на 26,4%, концентрату на 29%. У зв'язку зі зміною цінових параметрів продукції внаслідок зростання конкуренції на ринку залізорудної продукції, обсяг реалізованої продукції зростає на 29%. Оптимізація механізму трансфертного ціноутворення не передбачала залучення нових працівників, з огляду на їх чисельність залишається на рівні базового року. Прогнозоване зростання середньомісячної заробітної плати при незмінній чисельності персоналу призведе до зростання фонду оплати праці на 15,6%. При цьому спостерігається позитивна тенденція перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання витрат на оплату праці.

Реалізація технічних заходів сприятиме збільшенню вартості основних засобів на 7,6%, при цьому фондівіддача збільшиться на 20%.

Зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на фоні нарощення обсягів реалізації дозволить збільшити прибуток від реалізації продукції на 33,5%. З урахуванням незмінних доходів та витрат від фінансової та інвестиційної діяльності, та з урахуванням ставки податку на прибуток на рівні 16%, чистий прибуток збільшиться на 43%. Зростає рентабельність продукції і реалізації. Вищезазначене доводить доцільність реалізації пріоритетних напрямів удосконалення трансфертного ціноутворення у ПрАТ «ПівніГЗК».

### Висновки до розділу 3:

1. За результатами діагностики ефективності механізму трансфертного ціноутворення ПрАТ «ПівнГЗК» запропоновано комплекс заходів, що складається з двох блоків: 1) удосконалення організаційних аспектів трансфертного ціноутворення; 2) збільшення прибутку, визначеного за внутрішніми цінами, підрозділів підприємства.

2. В контексті першого блоку пріоритетними заходами є: удосконалення механізму контролінгу на підприємстві; використання методу визначення внутрішніх цін на основі витрат виробництва замість методу ринкових цін при виробництві обкотишів; розширення можливостей використання програмного забезпечення при плануванні внутрішніх цін та контролінгу витрат; впровадження надбавок до трансфертних цін за підвищення якісних параметрів залізорудної продукції.

3. Другий блок передбачає оптимізацію витрат виробництва за рахунок скорочення витрат залізорудної сировини у процесі збагачення; удосконалення організації ремонтних робіт: скорочення частки робіт, виконаних підрядним способом зі збільшенням частки робіт, виконаних господарським способом; технічне переозброєння технологічної лінії з виробництва обкотишів; сумарний економічний ефект від реалізації заходів - 264429,4 тис.грн/рік.

4. За рахунок реалізації запропонованих заходів обсягів виробництва обкотишів у натуральному вимірі збільшиться на 26,4%, концентрату - на 29%; обсяг реалізованої продукції зросте на 29%; спостерігається позитивна тенденція перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання витрат на оплату праці; реалізація технічних заходів сприятиме збільшенню вартості основних засобів на 7,6%, при цьому фондвіддача збільшиться на 20%, коефіцієнт оборотності оборотних активів зросте на 13,8%, тривалість обороту зменшиться на 7%.

5. Зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на фоні нарощення обсягів реалізації дозволить збільшити прибуток від реалізації

продукції на 33,5%; чистий прибуток збільшиться на 43%; зросте рентабельність продукції і реалізації, що доводить доцільність реалізації пріоритетних напрямів удосконалення трансфертного ціноутворення у ПрАТ «ПівніГЗК».

## ВИСНОВКИ

1. Ефективним інструментом фінансового управління децентралізованими структурними підрозділами є трансфертне ціноутворення. Трансфертну ціну можна визначити як умовно-розрахункову ціну, за якою продукти (напівпродукти) або послуги одного центру відповідальності підприємства передаються іншому центру відповідальності цього підприємства (концерну, холдингу). Внутрішні ціни у комбінації з іншими елементами контролінгу дають можливість управляти господарською діяльністю підрозділів підприємства.

2. ПрАТ «ПівніГЗК» є одним з провідних підприємств з виробництва концентрату та обкотишів. Динаміка показників діяльності підприємства дозволяє відзначити розширення масштабів виробничо-господарської діяльності підприємства протягом 2020-2021 рр. та покращення показників ефективності використання економічних ресурсів комбінату. Однак, умови економічної кризи та несприятлива кон'юнктура ринку залізорудної продукції негативно позначилися на діяльності комбінату у 2022 році, що позначилося на скороченні обсягів виробництва і реалізації продукції, стрімкому збільшенні витрат на виробництво продукції.

3. Механізм трансфертного ціноутворення ПрАТ «ПівніГЗК» відповідає специфіці виробництва, його елементами є сукупність виробничих підрозділів, що мають однорідний технологічний характер. На підприємстві відсутній уніфікований підхід до формування внутрішньогосподарських цін центрів відповідальності, що є цілком виправданим з огляду на характер їх особливостей. Натомість, потребує удосконалення механізму формування внутрішніх цін для обкотишів, що визначається зараз на підставі ринкових цін, а, відповідно, залежить від ринкової кон'юнктури та не мотивує підрозділ до зниження витрат виробництва. Варто відзначити, що обсяг виробництва обкотишів тримається майже на однаковому рівні при зниженні

показників якості, норма прибутку на цей вид залізорудної продукції є найвищою.

4. Результати дослідження собівартості основних видів продукції як передумови формування внутрішніх цін свідчать про високі темпи зростання, перевищення нормативних значень витрат залізорудної сировини при виробництві концентрату та перевитрат електроенергії. Існуючий підхід до формування трансфертних цін не мотивує підрозділи підприємства до підвищення якісних параметрів залізорудної продукції, чого вимагає кон'юнктура ринку, це вимагає розроблення шкали надбавок до внутрішніх цін за підвищення якості продукції;

5. Результати використання апарату факторного аналізу свідчать, що найбільший внесок на формування обсягів виробництва у грошовому вимірі справляє обсяг виробництва у натуральному вимірі лише на дробильному комплексі, натомість, цей фактор негативно позначився на скороченні обсягів виробництва обкотишів, збільшення обсягу яких відбувається за внутрішніми цінами, що корелюють з ринковими. Зростання внутрішніх цін позитивно вплинуло на збільшення внутрішнього прибутку збагачувального комплексу та виробництва обкотишів, хоча вони демонструють низькі темпи приросту обсягів виробництва у натуральному вимірі, що дозволяє говорити про диспропорційний підхід до механізму внутрішнього ціноутворення.

6. За результатами діагностики ефективності механізму трансфертного ціноутворення ПрАТ «ПівнГЗК» запропоновано комплекс заходів, що складається з двох блоків: 1) удосконалення організаційних аспектів трансфертного ціноутворення; 2) збільшення прибутку, визначеного за внутрішніми цінами, підрозділів підприємства. В контексті першого блоку пріоритетними заходами є: удосконалення механізму контролінгу на підприємстві; використання методу визначення внутрішніх цін на основі витрат виробництва замість методу ринкових цін при виробництві обкотишів; розширення можливостей використання програмного забезпечення при плануванні внутрішніх цін та контролінгу витрат;

впровадження надбавок до трансфертних цін за підвищення якісних параметрів залізорудної продукції; другий блок передбачає оптимізацію витрат виробництва за рахунок скорочення втрат залізорудної сировини у процесі збагачення; удосконалення організації ремонтних робіт; технічне переозброєння технологічної лінії з виробництва обкотишів; сумарний економічний ефект від реалізації заходів - 264429,4 тис.грн/рік;

7. За рахунок реалізації запропонованих заходів обсягів виробництва обкотишів у натуральному вимірі збільшиться на 26,4%, концентрату - на 29%; обсяг реалізованої продукції зросте на 29%; спостерігається позитивна тенденція перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання витрат на оплату праці; реалізація технічних заходів сприятиме збільшенню вартості основних засобів на 7,6%, при цьому фондвіддача збільшиться на 20%. Зменшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції на фоні нарощення обсягів реалізації дозволить збільшити прибуток від реалізації продукції на 33,5%; чистий прибуток збільшиться на 43%; зросте рентабельність продукції і реалізації, що доводить доцільність реалізації пріоритетних напрямів удосконалення трансфертного ціноутворення у ПрАТ «ПівніГЗК».

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

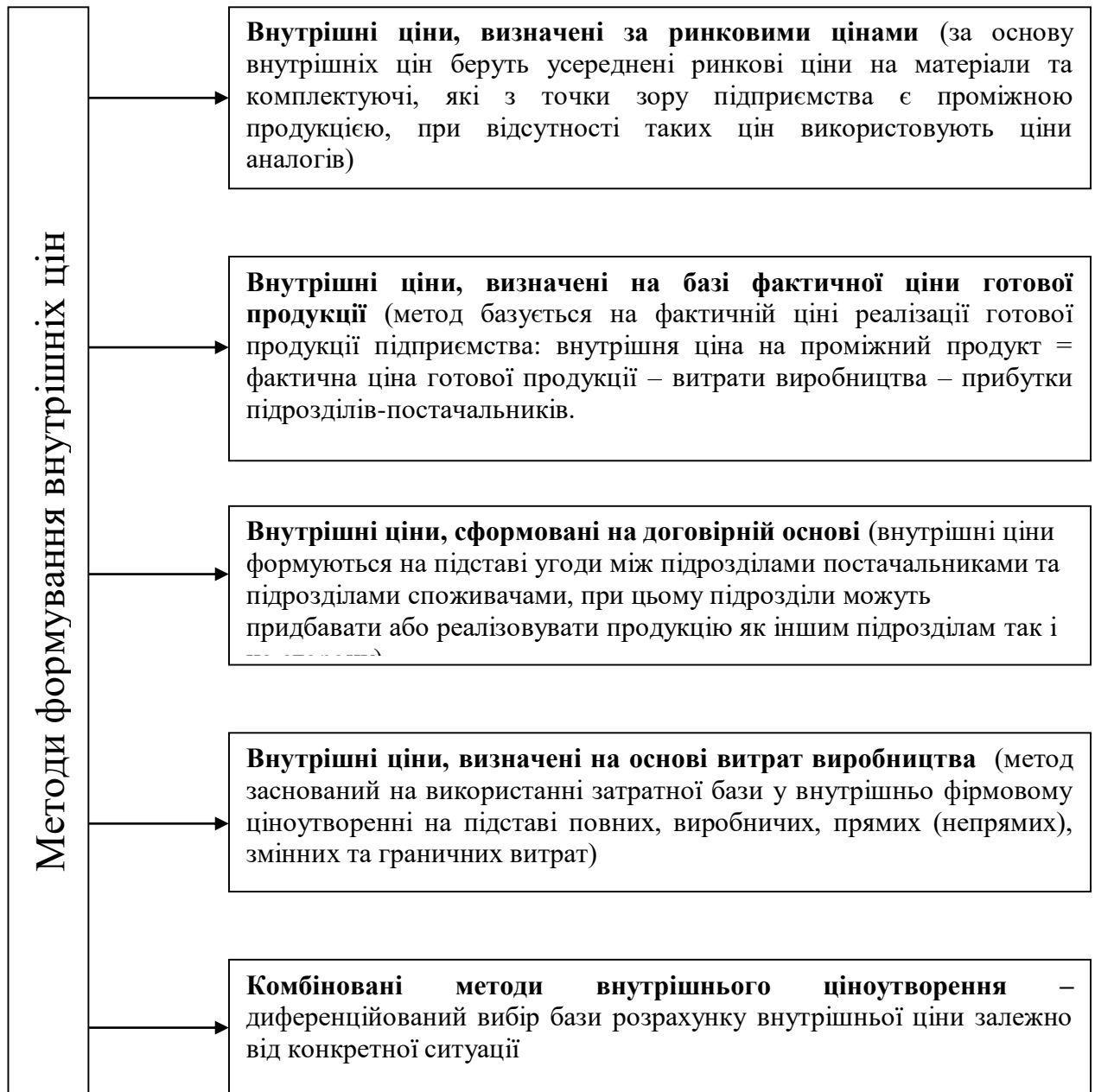
1. Господарський кодекс України: прийнятий Верховною радою України 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.meta.ua>.
2. Трансфертне ціноутворення в умовах ринкової трансформації економіки України: автореф. дис... канд. екон. наук / І.О. Ревак; Львів. нац. ун-т ім. І.Франка. — Л., 2012. — 20 с. — укр.
3. Амоша А.И. Проблемы внутрішнього ціноутворення підприємств [Текст] / А.И. Амоша, В.А. Зубанов // Вісник економічної науки України. – 2016. - №1. – С. 6-17.
4. Буданов, І.Г. Тенденції розвитку російської й світової чорної металургії [Текст] / І.Г. Буданов // МЕ і МО.-2021.-№ 12.- С. 68 – 74. – Бібліогр.: с. 74.
5. Бухгалтерський облік внутрішнього ціноутворення підприємств різних організаційно-правових форм: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.09 / А. П. Бобяк; Нац. акад. статистики, обліку та аудиту. — К., 2011. — 20 с.: табл. — укр.
6. Визначення ролі та місця трансфертного ціноутворення в системі економічних відносин підприємства / Д.А. Горовий // Економіка трансп. комплексу: зб. наук. пр. — 2021. — Вип. 12. — С. 50-56. — Бібліогр.: 6 назв. — укр.
7. Вплив динаміки структури внутрішнього ціноутворення на фінансово-економічні результати діяльності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Н. О. Байстриченко; Сум. держ. ун-т. — Суми, 2011. — 21 с. — укр.
8. Економічний зміст та етапи управління трансфертним ціноутворенням у машинобудуванні та сфері послуг / А.М. Гончаренко // Економіка та упр. п-вами машинобуд. галузі: пробл. теорії та практики. — 2021. — N 2. — С. 102-112. — Бібліогр.: 10 назв. — укр.

9. Економіка підприємства: [навч.-метод. посіб.] / Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін, О.Г. Мендрул, І.М. Рєпіна, В.Г. Васильков, С.М. Клименко; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана". — К., 2009. — 439 с. — ISBN 978-966-483-204-2. — укр.
10. Економіка підприємства: [навч. посібник] / О.В. Березін. — К.: Знання, 2008. — 390 с. — (Вища освіта XXI століття). — Бібліогр.: с. 381-390. — ISBN 978-966-346-5\*48-7. — укр.
11. Трансфертне ціноутворення в системі управління підприємством / Л.Г. Ліпич, І.О. Гадзевич // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. — 2022. — N 647. — С. 114-119. — Бібліогр.: 5 назв. — укр.
12. Внутрішнє ціноутворення підприємства: аналіз, оцінка, інструменти управління та роль банківської системи у його фінансуванні: монографія / І. М. Чмутова, О. В. Пересунько; Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: ІНЖЕК, 2010. — 475 с. — Бібліогр.: 415 назв. — ISBN 978-966-2901-02-3. — укр.
13. Трансфертне ціноутворення підприємства: формування та реалізація: [монографія] / А. Г. Загородній, О. Є. Кузьмін, І. Й. Яремко; Нац. ун-т "Львів. політехніка". — Л.: ЗУКЦ, 2011. — 224 с.: рис. — Бібліогр.: Бібліогр.: 242 назв — ISBN 978-966-1518-81-9. — укр.
14. Методи ціноутворення: [навч. посіб.] / П.В. Круш, О.В. Клименко, В.І. Подвігіна, В.О. Гулевич; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". — 2-ге вид., доповн. і переробл. — К.: Центр учб. л-ри, 2021. — 328 с. — Бібліогр.: с. 307-313. — ISBN 978-966-364-652-7. — укр.
15. Ковальська К.В. Сутність політики ціноутворення як умова економічного розвитку підприємництва/ Ковальська К.В. // Фінанси України. — 2014. - №2. — С. 101–104.
16. Методичні основи розробки внутрішнього ціноутворення підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук / Н.П. Теслюк; Нац. трансп. ун-т. — К., 2006. — 20 с. — укр.

17. Механізм формування ціноутворення підприємництва в економіці України: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / М. І. Петик; Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. — Л., 2010. — 20 с. — укр.
18. Організаційно-економічний механізм трансфертного ціноутворення промислових підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук / О.Р. Оганов; Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна. — Х., 2005. — 20 с. — укр.
19. Оцінка цінових стратегій підприємств: напрями удосконалення методики розроблення / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика. — 2020. — N 594. — С. 244-252. — Бібліогр.: 22 назв. — укр.
20. Прометал [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Електрон. текстові дані (34 Мб). – 2022.- Режим доступу: <http://www.prometal.com.ua/software/anti/40103-svezhie-klyuchi-dlyaeset-nod32-i-smart-security>
21. Семенов Г.А. Роль стратегічного ціноутворення в нестабільних умовах / Семенов Г.А., Семенов А.Г. // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємство». - 2012. – № 1. – С. 311-315.
22. Стратегія ціноутворення в системі управління активами підприємства за кризових умов господарювання / О.Ю. Червона, С.І. Урба // Соц.-екон. пробл. сучас. періоду України. Упр. активами регіону на основі їх капіталізації: зб. наук. пр. — 2022. — Вип. 3. — С. 183-190. — Бібліогр.: 5 назв. — укр.
23. Управління ціноутворенням підприємств в умовах ринкової конкуренції: автореф. дис... канд. екон. наук / Р.В. Овчаренко; Укр. акад. банк. справи. — Суми, 2011. — 19 с. — укр.
24. Стратегічне ціноутворення на підприємстві: [монографія] / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, О.В. Корольова-Казанська, І.Г. Ганечко; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2022. — 147 с. — Бібліогр.: с. 141-146. — ISBN 978-966-629-401-5. — укр.
25. Стратегія трансфертного ціноутворення торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: [монографія] / Г. В. Блакита; Київ.

- нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2010. — 243 с.: рис., табл. — Бібліогр.: 273 назв. — ISBN 978-966-629-474-9. — укр.
26. Фінансова стратегія та принципи ціноутворення у системі управління підприємством / В.І. Аранчій, О.П. Зоря // Вісн. Полтав. держ. аграр. акад. — 2010. — N 2. — С. 156-159. — Бібліогр.: 8 назв. — укр.
27. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: моногр. / А.Г. Семенов, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко; Клас. приват. ун-т. — К., 2021. — 188 с. — Бібліогр.: с. 183-186. — ISBN 966-8227-87-5. — укр.
28. Фінансова діяльність підприємства: [підручник] / Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. — К.: Либідь, 2013. — 384 с.
29. Фінансові аспекти стратегії політики ціноутворення / С.В. Климчук // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Пробл. економіки та упр. — 2020. — N 579. — С. 113-114. — Бібліогр.: 5 назв. — укр.
30. Фінансова стратегія як важливий ланцюг в управлінні підприємством / К.М. Тихоненко // Технологія і техніка друкарства: зб. наук. пр. — 2022. — N 1/2. — С. 110-116. — Бібліогр.: 12 назв. — укр.
31. Фінансова діяльність та внутрішнє ціноутворення на підприємстві: [підручник] / Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов П.І., Петрова К.Я. — К.: Либідь, 2013. — 384 с.
32. Яременко О. Ф. Механізм формування трансфертних цін на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. Ф. Яременко. — Хмельницький, 2012. — 20 с.

## ДОДАТОК А



**Рис. А.1. Групування методичних підходів до формування внутрішніх цін**

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

**Еволюція підходів до внутрішнього ціноутворення у вітчизняних  
наукових працях**

Представники	Етапи формування підходів до формування внутрішніх цін
Менеджери децентралізованих компаній США (поча-ток 80-х р. XX ст.)	Перші спроби впровадження внутрішньofірмового ціноутворення в корпоративний механізм управління, що обумовлені створенням відносно незалежних структурних підрозділів [16, 18].
Манн Р., Маєр Є.	Обґрунтування внутрішніх планово-розрахункових цін як основи договірних відносин між підприємством та його підрозділами щодо матеріально-технічного постачання останніх та поставки готової продукції на склад підприємства, а також між самими підрозділами відносно поставок продукції (робіт, послуг) за внутрішньо-фірмовою кооперацією [19].
Бухалков М.І.	Розкриття економічної природи внутрішніх розрахункових цін, їх докорінної відмінності від цін відкритого конкурентного ринку (ринкових цін).
Грещак М.Г.	Обґрунтування положення про те, що внутрішні ціни являють собою умовно-розрахункові ціни, за якими підрозділи передають один одному товари, або надають послуги. Ніякі реальні платежі при цьому не здійснюються [6].
Гребешкова О.М.	Визначення основних функції внутрішнього ціноутворення: функція оцінки результатів діяльності внутрішніх підрозділів підприємства за певний період часу (обліково-вимірювальна), а також роль економічного інструмента визначення розмірів матеріального стимулювання працюючих за колективні річні результати (стимулююча)
Герасименко В.В.	Визначення внутрішнього ціноутворення як орієнтиру господарської діяльності підрозділів підприємства, виходячи зі стратегічних завдань усього підприємства

Додаток Е

**ЗГОДА здобувача(чки) вищої освіти**  
 Державного університету економіки і технологій про  
 перевірку кваліфікаційної роботи на прояви  
 академічного плагіату  
 та розміщення в Репозитарії Університету

я, Акімова Діана Ристівна (ПП),

підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу.

Засвідчую, що кваліфікаційна бакалаврська (магістерська) робота

Удосконалення внутрішньо-фірмовою (трансферною) ціноутворення

(назва роботи повністю) виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав(ла) і не одержував(ла) недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований(на), що відповідно до «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» зазначена робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ). З умовами такого розміщення ознайомлений(на).

Дата 02.06.2015 підпис Акімова

ініціали, прізвище (власноруч)  
 Д. Д. Акімова