

ՏՐԱՆՍՖԵՐԱՅԻՆ ԳՆԱԳՈՅԱՑՈՒՄԸ ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՈՐՈՇՈՒՄՆԵՐԻ ՇՐՋԱՆԱԿՈՒՄ

Հակոբյան Ա.Ա.*

Ամփոփագիր: Տրանսֆերային գնագոյացման դրդապատճառները հիմնականում վերլուծվում են հարկային պարտավորությունների համատեքստում: Այնուամենայնիվ, գնագոյացման այս հատուկ մեթոդը նաև օգտագործվում է որպես արդյունավետ կառավարման գործիք՝ կազմակերպությունների միջև ներխմբային հարաբերությունների կարգավորման և կառավարչական որոշումներ կայացնելու համար: Տրանսֆերային գներն օգտագործվում են ինչպես առանձին կազմակերպությունների ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոնների արդյունավետությունը գնահատելու համար, այնպես էլ խմբերի մակարդակով: Տրանսֆերային գների օգտագործումը (որպես կանոն կապված չլինելով իրական շուկայական գների հետ) թույլ է տալիս վերահսկողություն սահմանել կազմակերպությունների խմբերի (հոլդինգի) ներսում ռազմավարական ցուցանիշների պահանջվող մակարդակի, ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոնների և ամբողջ խմբի շահութաբերության ու այլ ֆինանսական ցուցանիշների նկատմամբ, որի շնորհիվ հոլդինգները շուկայում մրցակցային առավելություններ են արձանագրում:

Բանալի բառեր. տրանսֆերային գնագոյացում, կառավարչական որոշումներ, ներխմբային շահեր, շահութաբերություն, ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոններ

JEL Classification: G30, G32, H20, H71.

Տրանսֆերային գնագոյացումը կառավարման համակարգում արդյունավետ գործիք է ինչպես առանձին կազմակերպության ներսում, այնպես էլ կապակցված կազմակերպությունների և հոլդինգների շրջանակում: Այն փոխկապակցված հարկ վճարողների միջև իրականացվող վերահսկվող գործարքներում՝ ապրանքների մատակարարման, ոչ նյութական ակտիվների օտարման, աշխատանքների կատարման և

* Արմեն Աշմատի Հակոբյան — ԱԿԲԱ-Կրեդիտ ագրիկոլ բանկ ՓԲԸ, գլխավոր հաշվապահ, տնտեսագիտության դոկտոր, e-mail: armen_hakobyan@hotmail.com

(կամ) ծառայությունների մատուցման, սահմանված ֆինանսական ցուցանիշների որոշման ընթացակարգ է¹:

Ի սկզբանե այն տարածում է ստացել հարկային վերահսկողության բնագավառում, քանի որ վերագրային կորպորացիաները, իրենց հարկային բազան բարձր հարկային դրույքաչափեր ունեցող երկրներից դեպի նպաստավոր հարկային միջավայրում գործող դուստր ձեռնարկություններ տեղափոխելով, կարող են շրջանցել լուրջ հարկային պարտավորություններ: Դա բնականոն հակազդեցության է արժանանում ոչ միայն միջազգային տնտեսական համայնքի, այլև առանձին երկրների կողմից, որոնք կորցնում են բյուջե մուտքագրվելիք հարկային եկամուտներ: Արդյունքում անգամ ձևավորվում են հարկային վեճեր տարբեր երկրների միջև, որոնց տարածքներում գործում են վերագրային կազմակերպությունների մասնաճյուղերը (Fris and Gonnet, 2006): Այս առումով դեռևս 2013 թվականին ՏՀԶԿ-ի հովանու ներքո իրականացվեցին հանրային քննարկումներ՝ ուղղված ոչ նյութական ակտիվների գների հարկային վերահսկողության հարցերին (Revised Discussion Draft on Transfer Pricing Aspects of Intangibles), ինչպես նաև տրանսֆերային գնագոյացման կարգավորմանը (White Paper on Transfer Pricing Documentation), որին հաջորդեց 2015 թվականի տրանսֆերային գնագոյացման հաշվետվությունը՝ ըստ առանձին երկրների (Guidance on Transfer Pricing and Country-by-Country)²: Բացի այդ, ընդունվել են նաև ոլորտին առնչվող այլ կարևորագույն կարգավորող փաստաթղթեր (Հակոբյան, 2018):

Սակայն տրանսֆերային գնագոյացումը, իր գործիքակազմով հանդերձ, արդյունավետ գործիք է ոչ միայն հարկման, այլ նաև բիզնեսի կառավարման և կառավարչական որոշումների կայացման իմաստով: Մեր հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ տրանսֆերային գնագոյացումը վերջին տարիներին ակտիվորեն ընդգրկվում է կառավարչական հաշվառման համակարգ և լուրջ դերակատարում ձեռք բերում մրցակցային գործարարության շրջանակներում, ընդ որում կառավարչական հաշվառումը տրանսֆերային գինը սահմանում է որպես շահութաբերություն և մրցունակություն ապահովող նշաձող, որի հասանելիությունն էլ փաստում է լավագույն դիրքերի ամրապնդում ձեռներեցության ոլորտում (Հակոբյան, 2019):

¹ ՀՀ հարկային օրենսգիրք, գլուխ 73, հոդված 361, www.arlis.am/

² UN transfer pricing guidance for developing countries could increase burdens on multinationals, <http://www.pwc.com/us/en/washington-national-tax/newsletters/wnts/un-transfer-pricing-guidance-developing-countries.html>

Տրանսֆերային գնագոյացման ընթացակարգը ներառում է մեթոդների համախումբ, որի միջոցով հնարավորություն է ընձեռվում կազմակերպության համար տարանջատելու մի շարք ցուցանիշներ, այդ թվում՝ շահույթի գործակիցներ, առավել արդյունավետ որոշումներ կայացնելու: Ընդհանուր առմամբ այստեղ ձեռնարկատիրությունը գնագոյացման նման մոտեցումն այնքան չի փոխկապակցում շուկայական գների ձևավորման, որքան կառավարչական որոշումների կայացման հետ (Михеева, 2011): Եվ եթե ի սկզբանե տրանսֆերային գները կիրառում էին վերագրային կապակցված կազմակերպությունների հարկային բեռը թեթևացնելու և անգամ հարկային իրական պարտավորություններից խուսափելու համար, ապա հետագայում տրանսֆերային գնագոյացման խնդիր առաջացավ՝ լուծելու նաև միջխմբային գործարքների ժամանակ տնտեսվարման արդյունավետության կառավարչական նպատակադրումներ:

Շուկայական և տրանսֆերային գների զուգակցումը ինչպես առանձին կազմակերպություններում, այնպես էլ կապակցված խմբավորումներում (հոլդինգներ, ֆինանսարտադրական կլաստերներ, դուստր ձեռնարկություններով գործող գլխամասային կազմակերպություններ) լուծում է մարտավարական, ռազմավարական բնույթի կառավարչական խնդիրներ (Короткова, 2012): Մասնավորապես տրանսֆերային գնագոյացումն աջակցում է ծախսերի կրճատմանը, որակի բարձրացմանը, շուկայում մրցակցային դիրքերի ամրապնդմանն ուղղված արդյունավետ կառավարչական որոշումներին: Հետևաբար՝ տրանսֆերային գներով կառավարչական որոշումների կայացումը նպատակահարմար ենք համարում դիտարկել երկու մոտեցմամբ³.

- առանձին կազմակերպության շրջանակում, որտեղ կապակցված կողմ չկա արտաքին այլ բիզնես միավորների հետ,
- կապակցված ու ներխմբային շահեր ունեցող կազմակերպություններում:

Տրանսֆերային գնագոյացումը՝ որպես կառավարչական որոշումների կայացման գործիք, իր արդյունավետ կիրառումն առանձին կազմակերպությունում գտնում է այն դեպքում, երբ կառավարման օղակներին հաջողվում է ամբողջական կազմակերպությունը վերաձևել ըստ առանձնացված ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոնների (ՖՊԿ) (Михеева, 2011): Պատասխանատվության այդ

³ Implemintation and Reporting in a Post BEPS Enviroment, TPMinds, London, 2018 pp. 28-30

կենտրոնները կառավարման առումով ունեն մի շարք առանձնահատկություններ և կառավարչական համակցված որոշումների հասցեատերերն են:

Այստեղ խոսքը չի վերաբերում միայն ծախսային կամ շահույթի ձևավորման պատասխանատվության կենտրոններին. դրանց են միանում նաև ներդրումային կենտրոնները, և ստացվում է այնպես, որ ՖՊԿ-ն ամբողջական իր ձևավորումն է ստանում որպես ծախսերի, շահույթի և ներդրումների ձևավորման ներկազմակերպչական բջիջ, որը կազմակերպությանն է ներկայանում իր գործունեության վերջնարդյունքի գծով սահմանված որոշակի գնով: Հենց տրանսֆերային գինն է այդ տնտեսական բջջի գործունեության արդյունավետությունը որոշելու հիմքը, շահույթն ու շահութաբերությունը և դրանում ներդրումներ կատարելու անհրաժեշտությունը: Փաստորեն տրանսֆերային գների կիրառումը թույլ է տալիս ՖՊԿ-ն դիտարկել որպես տնտեսվարման առանձին միավոր, որը մրցակցային հարաբերությունների մեջ է մտնում որոշակի մեկ կազմակերպության ներսում և նման գնագոյացմամբ նպաստում ներկառավարչական արդյունավետ որոշումների կայացմանը (Девяткина, 2015):

Այնպես, ինչպես օտարերկրյա և հայրենական մասնագիտական գրականության մեջ ու գործնական գործունեության ոլորտում (Դրուրի, Հիլթոն, Շերեմետ, Ճուդուրյան) ընդունված է ծախսերը դասակարգել և վերլուծել հաստատուն և փոփոխուն ծախսերի, հետևյալ վերլուծությունը գրասենյակային կահույքի արտադրության օրինակով կկատարենք այդ մոտեցմամբ: Արտադրության կառավարման օղակը ներկայացնում է երկու ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոնով՝ նախապատրաստական և հավաքման արտադրամասեր, որոնց տարածքային բաշխվածությունը համապատասխանաբար կազմում է 60% և 40%: Կազմակերպության 10 000 դրամի վերադիր ծախսերը, որոնք ամբողջական հաստատուն են և կրճատվելու հնարավորություն չունեն, հենց նույն համամասնությամբ էլ բաշխվում են վերոնշյալ արտադրամասերի միջև:

Աղյուսակ 1. Թողարկման ինքնարժեքը սեփական ուժերով կիսաֆարրիկարների թողարկման դեպքում (հազ. դրամ)

Ցուցանիշներ	Ընդամենը	Կիսաֆարրիկատներ	Պատրաստի արտադրանք
Փոփոխուն ծախսեր	20 000	8 000	12 000
Վերադիր ծախսեր	10 000	4 000	6 000
Ընդամենը ծախսեր	30 000	12 000	18 000
Միավորի ինքնարժեք	X	60	90

Նախապատրաստական արտադրամասում թողարկվում են ամսական 200 հատ սեփական արտադրության կիսաֆարրիկատներ՝ միավորը 40 հազ. դրամ փոփոխուն ծախսերով և 60 հազ. դրամ ընդհանուր փաստացի ինքնարժեքով (տե՛ս աղյուսակ 1), որոնք, ի դեպ, հնարավոր է արտաքին մատակարարից գնել ավելի ցածր գնով՝ 50 հազ. դրամ շուկայական արժեքով: Եթե որոշում կայացվի դադարեցնել սեփական ուժերով կիսաֆարրիկատների թողարկումը և դրանք առավել էժան գներով ձեռք բերել շուկայից, ապա վաճառահանվող կահույքի թողարկման ինքնարժեքը անփոփոխ վերադիր ծախսերի հաշվին ավելի կթանկանա (տե՛ս աղյուսակ 2):

Աղյուսակ 2. Թողարկման ինքնարժեքը կիսաֆարրիկարները շուկայից գնելու դեպքում (հազ. դրամ)

Ցուցանիշներ	Գումար
Փոփոխուն ծախսեր	12 000
Վերադիր հաստատուն ծախսեր	10 000
Գնման ծախսեր (50 x 200 հատ)	10 000
Ընդամենը ծախսեր	32 000

Այսպիսով, եթե նախապատրաստական արտադրամասի համար չի սահմանվում տրանսֆերային գին, ապա կառավարման օղակը նպատակահարմար է գտնում նման պայմաններում այնտեղ արտադրել առավել թանկ կիսաֆարրիկատ, քան գնել դրսից, քանի որ արտադրամասին վերագրված վերադիր ծախսերը մնում են անփոփոխ, և գնման պարագայում կահույքի թողարկման ընդհանուր ծախսերի աճ է արձանագրվում: Իսկ երբ նախապատրաստական արտադրամասի համար սահմանվում է կիսաֆարրիկատների թողարկման 45 հազ. տրանսֆերային գին, որ, ի դեպ, առավել ցածր է, քան գործող շուկայականը, ապա այդ դեպքում նախապատրաստական արտադրամասն արդեն ներկայացվում է որպես ՖՊԿ՝ ունենալով հավաքման

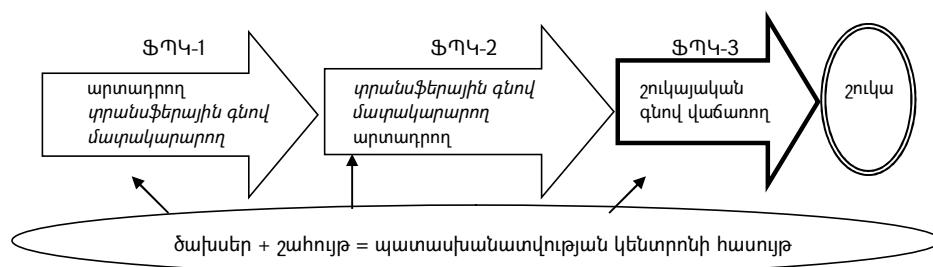
արտադրամասին «վաճառքից» սեփական հասույթ, և իր աշխատանքով գնահատվում է վնասաբեր.

$$(200 \text{ հատ} \times 45 - 8\,000 - 4\,000) = (3\,000)$$

Տրանսֆերային վաճառքի գին կիրառող արտադրության հավաքման արտադրամասը, հանդես գալով որպես առանձին ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոն, առաջարկում է իրականացնել լրացուցիչ ներդրումներ. թափոններով պատրաստել ուղեկցող արտադրանք, որոնք, 200 հատ կիսաֆաբրիկատի թողարկման դեպքում շուկայում վաճառվելով, ՖՊԿ-ին կբերեն 5 000 դրամի լրացուցիչ եկամուտ ու դրանով իսկ հավաքման արտադրամասի գործունեությունը կդարձնեն շահութաբեր.

$$(200 \text{ հատ} \times 45 + 5\,000 - 8\,000 - 4\,000) = 2\,000.$$

Գծապատկեր 1. Տրանսֆերային գնագոյացման մեխանիզմը առանձին կազմակերպության ներսում



Նշում: Կազմվել է հեղինակի կողմից:

Հետևաբար՝ տրանսֆերային գնի կիրառումը նպաստեց նախապատրաստական արտադրամասը ներկայացնելու որպես առանձին ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոն, որտեղ լոկալացվեցին ինչպես ծախսերը, այնպես էլ թողարկման ֆինանսական հետևանքներն ու ներդրումային հասույցը: Ավելին, կիսաֆաբրիկատների գծով սահմանված տրանսֆերային գինը մրցակցային դաշտում կիրառվեց գործող շուկայական գնին զուգահեռ և արտադրական թափոնների օգտագործման գծով արդյունավետ ներդրումների իրականացման ռեզերվներ բացահայտեց:

Դրանով իսկ տրանսֆերային գնագոյացումը հնարավորություն է ընձեռում չափելի դարձնելու կազմակերպության ներսում յուրաքանչյուր պատասխանատվության կենտրոնի գործունեության ֆինանսական արդյունքները (տե՛ս գծապատկեր 1) և հիմք ստեղծելու յուրաքան-

յուր ՖՊԿ-ի մրցունակության բարձրացմանն ուղղված կառավարչական որոշումների համար ոչ միայն կազմակերպության ներսում, այլև արտաքին շուկայական միջավայրում (Задорожная, 2015):

Տրանսֆերային գնագոյացումը, ինչպես նշեցինք, արդյունավետ գործիք է համարվում նաև կապակցված կազմակերպությունների միջխմբային մրցակցային գործունեությանն ուղղված կառավարչական որոշումների կայացման ոլորտում: Ներկայումս արդիական է համարվում ռազմավարական հաշվառման ներդրումը հոլդինգներում, ֆինանսաարտադրական կլաստերներում, վերագգային կազմակերպություններում (Керимова, 2010): Եթե ավանդական հաշվապահական հաշվառումը հետահայաց տեղեկատվություն է ներկայացնում բիզնես միավորումների գլխամասային կառավարման մարմիններին, որոնցով որակական եզրահանգումներ են արվում հոլդինգների բիզնես գործունեության անցյալի, նաև ապագա զարգացումների մասին, ապա ռազմավարական հաշվառումն իր կողմից ներկայացվող տեղեկատվությունը թիրախավորում է հոլդինգի գործունեության առաքելությանը (Арутюнова, 2010): Եվ դա իրականացվում է տրանսֆերային գնագոյացման հենքով:

Այսպես, դիտարկենք հոլդինգի օրինակ, որտեղ երեք առանձին կազմակերպություններ, որոնք ընդգրկված են այդ հոլդինգի կազմ, սպասարկում են կահույքագործության բիզնեսը հետևյալ ուղղություններով. փայտամշակման գործարանն ամբողջությամբ իր արտադրանքը փոխանցում է կահույքի արտադրությանը, իսկ վերջինս էլ պատրաստի արտադրանքը վաճառահանման է ուղարկում մասնագիտացված ֆիրմային խանութին: Եվ ստացվում է այնպես, որ կահույքի թողարկման և իրացման շուկայական հասույթը ձևավորվում է միայն մանրածախ առևտրի ոլորտում, իսկ փայտամշակման և պատրաստի արտադրանքի թողարկման ոլորտները հոլդինգում դիտարկվում են որպես ծախսային պատասխանատվության կենտրոններ: Ընդ որում հաշվարկների օգնությամբ նկարագրելիս, եթե հոլդինգի մասշտաբով իրացումից հասույթը կազմում է 3150 հազ. դրամ, վաճառքի ինքնարժեքը՝ 2640 հազ.դրամ, շահույթը՝ 510 հազ. դրամ, վաճառքներից շահութաբերությունը՝ 16% (տե՛ս աղյուսակ 3):

Սակայն նման ընդհանրական կտրվածքով ֆինանսական արդյունքների արձանագրումը չի կարող նպաստել հոլդինգի ռազմավարական արդյունավետ կառավարմանը, քանի դեռ չափելի չի դառնում պատասխանատվության կենտրոնների գործունեության շահութաբերությունը:

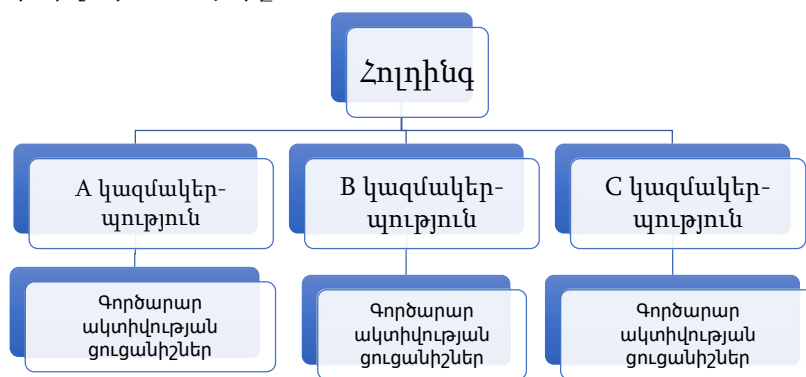
Աղյուսակ 3. Շահութաբերության մակարդակի բարձրացման ռեզերվների բացահայտումը հողի հնգում տրանսֆերային գին կիրառելիս (հազ. դրամ)

Ցուցանիշներ	Փայտա- մշակում	Կահույքի թողարկում	Վաճառք	Ընդամենը՝ հողի հնգ
Իրացումից հասույթ	550	1100	1500	3150
Իրացման ինքնարժեք	480	900	1260	2640
Շահույթ	70	200	240	510
Շահութաբերություն	13%	18%	16%	16%

Նշում: Կազմվել է հեղինակի կողմից:

Ռազմավարական կառավարման առումով պատասխանատվության կենտրոնների նման ստորաբաժանումը արդյունավետ չի կարող համարվել, քանի որ այս դեպքում դժվարանում են կազմակերպությունների ֆինանսատնտեսական գործունեության մշտադիտարկումը և դրանց մրցակցային առավելությունների ներուժի օգտագործման հնարավորությունների բացահայտումը: Այս առումով հողի հնգի կառավարման օղակները կազմակերպությունների ներխմաբային գործարքների գծով սկսում է կիրառել տրանսֆերային գներ, որով չափելի է դառնում յուրաքանչյուր կազմակերպության արտադրանքը ոչ միայն թողարկման ինքնարժեքով, այլև վաճառքի հասույթով: Եվ այդ մոտեցմամբ տրանսֆերային գնագոյացումը հնարավորություն է ստեղծում նաև չափելի դարձնելու հողի հնգի կազմ ընդգրկված յուրաքանչյուր կազմակերպության ոչ միայն հասույթը, շահույթն ու շահութաբերությունը, այլ նաև գործարար ակտիվության գրեթե բոլոր ցուցանիշները, որը հետապնդում է ռազմավարական նպատակներ:

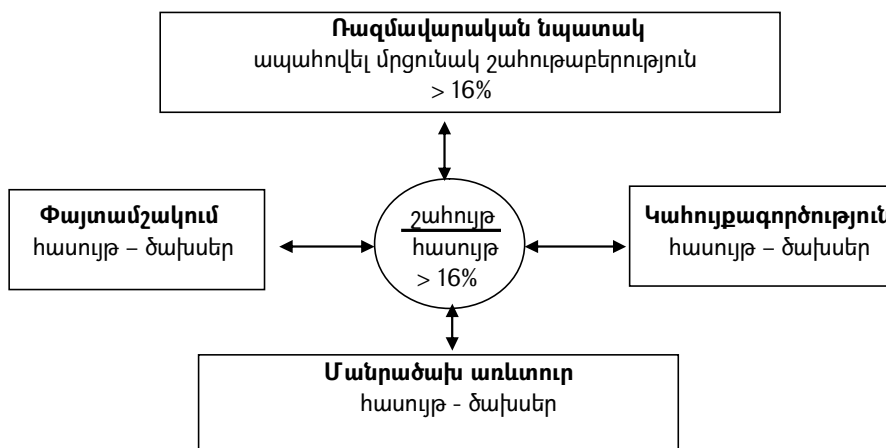
Գծապատկեր 2. Հողի հնգի գործարար ակտիվության կառավարչական տեղեկատվական հոսքերը



Ընդ որում ֆինանսական այդ արդյունքները հիմնվում են ոչ թե գործող շուկայական, այլ հոլդինգի ներսում սահմանված տրանսֆերային գների վրա՝ նպատակ ունենալով բացահայտելու յուրաքանչյուր կազմակերպության շահութաբերության կամ գործարար ակտիվության մակարդակը խմբում (Հակոբյան, 2019):

Այսպես, եթե հոլդինգը շուկայում մրցակցային դիրքեր ամրապնդելու նկատառումով իր գործունեության առաքելությունում արձանագրում է ըստ հասույթի շահութաբերության առնվազն 16% մակարդակ, ապա այդ նշանդրը պետք է կիրառելի լինի այդ խմբում ընդգրկված բոլոր կազմակերպությունների և գործարարության ոլորտների (փայտամշակում, կահույքի թողարկում, մանրածախ առևտուր) համար (տե՛ս գծապատկեր 2):

Գծապատկեր 3. Տրանսֆերային գնագոյացման դերը հոլդինգի շահութաբերության նորմայի ապահովման գործընթացում



Նշում: Կազմվել է հեղինակի կողմից:

Ներկայացնելով հոլդինգը որպես առանձին ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոնների համախումբ և տրանսֆերային գներով չափելի դարձնելով յուրաքանչյուր կենտրոնի գործունեության արդյունքում ձևավորվող հասույթը պարզ է դառնում, որ փայտամշակման ոլորտը չի ապահովում հոլդինգի գործունեության շահութաբերության նվազագույն 16% մակարդակը (տե՛ս աղյուսակ 3): Փաստորեն հոլդինգում գործող ներխմբային ֆինանսական կապերը գործում են «հաղորդակից անոթների» սկզբունքով, այն է՝ բարձր շահութաբերության ոլորտը փոխհատուցում է ցածր շահութաբերության

ոլորտը, և արդյունքում հողինգը կարողանում է ընդհանուր առմամբ ապահովել ռազմավարական շահութաբերության 16% և ավելի մակարդակ:

Տրանսֆերային գնագոյացում կիրառելով, որն ընդհանրապես որոշակի դեպքում կապ չունի շուկայական իրական գների հետ, հողինգի կառավարման օղակները, բացի փայտամշակման ինքնարժեքի իջեցման գործողություններից (480 հազ.-ից՝ 464 հազ.), միաժամանակ կարող են փայտամշակման ոլորտում իրացման գների փոփոխության միջոցառումներ ձեռնարկել (550 հազ.-ից՝ 555 հազ. և 1100 հազ.-ից՝ 1105 հազ.), որն էլ իր հերթին շղթայական արտացոլում կունենա կահույքի թողարկման և իրացման հաջորդական փուլերով՝ ապահովելով ոչ միայն շահութաբերության մրցակցային մակարդակը հողինգի բոլոր ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոններում, այլև կահույքագործական խմբի շահութաբերությունը հասցնելով մինչև 17% (տե՛ս աղյուսակ 4):

Աղյուսակ 4. Շահութաբերության մակարդակի բարձրացումը հողինգում տրանսֆերային գնագոյացում կիրառելիս (հազ. դրամ)

Ցուցանիշներ	Փայտամշակում	Կահույքի թողարկում	Վաճառք	Ընդամենը՝ հողինգ
Իրացումից եկամուտ	555	1105	1500	3160
Իրացման ինքնարժեք	464	905	1265	2634
Շահույթ	91	200	235	526
Շահութաբերություն	16%	18%	16%	17%

Նշում: Կազմվել է հեղինակի կողմից:

Ընդ որում տրանսֆերային գների կիրառմամբ ներհողինգային շահութաբերության չափումը հնարավորություն կստեղծի նաև կիրառելու առավել արդյունավետ պարզևատրումների համակարգ, երբ առանձին ՖՊԿ-ներ ձգտում են ապահովել ռազմավարական և մրցակցային տնտեսական գործունեության ցուցանիշներ:

Այսպիսով, առանձին կազմակերպության ներսում ձևավորված տրանսֆերային գներով շուկայական կարգավորմամբ առք ու վաճառք չի իրականացվում, և գնագոյացումն ընդամենը նպաստում է ֆինանսական պատասխանատվության կենտրոնների ձևավորմանը, ապա ներխմբային կապակցված կազմակերպությունների ներսում տրանսֆերային գնագոյացմամբ ձևավորվում է «իրական վաճառք», միայն

թե ոչ շուկայական, այլ տրանսֆերային գներով, և հստակ է, որ ոչ բոլոր դեպքերում է տրանսֆերային գնագոյացումը կապակցված կազմակերպությունների շրջանակում հարկային բեռի նվազեցման խնդիրներ լուծում: Գործնականում միջխմբային շրջանակում կիրառվող տրանսֆերային գների շնորհիվ իրականացվում է ռազմավարական նպատակադրումներին հասանելիության վերահսկողություն, և այդ ուղղությամբ ընդունվում են կառավարչական որոշումներ:

Գրականություն

References (with English translation and transliteration)

- **Arutyunova D.V.** (2010) “*Strategic Management*”, Textbook / Taganrog: Publishing House of TTI SFU (in Russian).
Арутюнова Д.В. (2010) “*Стратегический менеджмент*”, Учебное пособие/ Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ.
- **Devyatkina L., Abdrakhanov** (2015) “External and Transfer Pricing in Agricultural Holdings”, Nizhny Novgorod State Agricultural Academy, Materials of a scientific conference (in Russian).
Девяткина Л., Абдраханов (2015) “Внешнее и трансфертное ценообразование в агрохолдингах”, Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия, Материалы научной конференции.
- **Fris, Pim and Sébastien Gonnet** (2006) “A European View on Transfer Pricing After Glaxo” (June 1, 2006) Tax Planning International Transfer Pricing (available on the Web at <http://www.bnai.com>), section I.A.
- **Hakobyan A.A.** (2018) “Current Issues of Transfer Pricing Regulation”, Collection of Northwestern Scientific Articles, Yerevan (in Armenian).
Հակոբյան Ա.Ա. (2018) «Տրանսֆերային գնագոյացման կարգավորման արդի հիմնախնդիրները», Հյուսիսափայլ գիտական հոդվածների ժողովածու, Երևան:
- **Hakobyan A.A.** (2019) “Management Accounting Function in the Field of Transfer Pricing”, Finance and Accounting, 1 (3), *HUMQ*, Yerevan, (in Armenian).

Հակոբյան Ա.Ա. (2019) «Տրանսֆերային գնագոյացման
ընագավառում կառավարչական հաշվառման
գործառնությունները», Ֆինանսներ և հաշվապահական
հաշվառում, 1(3), “ՀՈՒՄՔ”, Երևան:

- **Kerimova V.E., under the general ed.** (2010) “*Strategic Accounting*”, Moscow, Omega-L (in Russian).
Керимова В.Э., под общей ред. (2010) “*Стратегический учет*”, Москва, Омега-Л.
- **Korotkova V.A.** (2012) “Transfer Pricing in the Formation of the Financial Results of a Holding”, *Voprosi ekonomiki i prava*. 2012. No. 7 (in Russian),
Короткова В.А. (2012) “Трансфертное ценообразование в формировании финансовых результатов холдинга”, *Вопросы экономики и права*. 2012. № 7.
- **Mikheeva I.N.** (2011) “*Transfer Pricing in the Strategic Management of Industrial Holdings*”, *Economics and Management*, 12 (85) (in Russian).
Михеева И.Н. (2011) “Трансфертное ценообразование в стратегическом управлении промышленными холдингами”, *Экономика и управление*, 12(85).
- **Zadorozhnaya A.I.** (2015) “On the Concept of a Transaction for the Purposes of Tax Control of Transfer Pricing”, *Petersburgskiy jurist*, No. 01 (in Russian).
Задорожная А.И. (2015) “О понятии сделки для целей налогового контроля трансфертного ценообразования”, *Петербургский юрист*, № 01.

Ընդունված է 18.10.19
Գրախոսված է 31.10.19

ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В РАМКАХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Акопян А.А.

Аннотация. Причины трансфертного ценообразования в основном анализируются в контексте налоговых обязательств. Тем не менее, этот специальный метод ценообразования также используется в качестве эффективного инструмента управления для регулирования внутригрупповых отношений и принятия управленческих решений.

Трансфертное ценообразование может использоваться для оценки эффективности центров финансовой ответственности отдельных организаций. В то же время, использование трансфертного ценообразования также позволяет контролировать требуемый уровень стратегических результатов в группах организаций (холдингах), регулировать уровень прибыльности и других финансовых показателей в центрах финансовой ответственности и всей группы в целом, что позволяет холдинговым компаниям получать конкурентные преимущества на рынке.

Ключевые слова: трансфертное ценообразование, центры финансовой ответственности, управленческие решения, рентабельность, интересы холдинга.

TRANSFER PRICING WITHIN THE FRAMEWORK OF DECISION MAKING

Hakobyan A.A.

Abstract. The reasons for transfer pricing are mainly analysed in the context of tax obligations. However, this special pricing method is also used as an effective management tool for regulating intra-group relationships and making managerial decisions. Of course, transfer pricing is used to evaluate the effectiveness of financial responsibility centres of individual organizations. At the same time, using the transfer pricing also allows to set control over the required level of strategic performance of profitability and other financial ratios of entire group's, as well as regulating the financial responsibility centres, which enables the holding companies to gain competitive advantage in the market.

Keywords: transfer pricing, financial responsibility centres, managerial decisions, profitability, business group's interests.