

ՀԱՅ-ՌՈՒՍԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Վարդանյան Շիրազ Կոլյայի

ՆԵՐՖԻՐՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ  
ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ (ԱԼԿՈՀՈԼԱՅԻՆ ԽՄԻՉՔՆԵՐԻ ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅԱՆ ՀՀ  
ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆՅՈՒԹԵՐՈՎ)

Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»  
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի  
հայցման ատենախոսության

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ – 2018

РОССИЙСКО-АРМЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Варданян Шираз Коляевич

СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО  
УПРАВЛЕНИЯ (ПО МАТЕРИАЛАМ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ  
АЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ РА)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по  
специальности 08.00.02 - «Экономика, управление хозяйством и его сферами»

ЕРЕВАН – 2018

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայ-Ռուսական համալսարանում:

**Գիտական ղեկավար՝**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

Արզիկ Միքայելի Սուվարյան

**Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

Տիգրան Սերյոժայի Մարտիրոսյան

տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ

Գագիկ Սերգեյի Ասլանյան

**Առաջատար կազմակերպություն՝**

ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան

Տնտեսագիտության ինստիտուտ

Պաշտպանությունը կայանալու է 2018 թվականի մայիսի 29-ին, ժամը 15<sup>30</sup>-ին, Հայ-Ռուսական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՀ-ի Տնտեսագիտության թիվ 008 մասնագիտական խորհրդում: Հասցեն՝ 0051, ք. Երևան, Հովսեփ Էմինի 123:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայ-Ռուսական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2018 թվականի ապրիլի 27-ին:

**008 մասնագիտական**

**խորհրդի գիտական քարտուղար՝**

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր

Ա.Ս. Սուվարյան



Тема диссертации утверждена в Российско-Армянском университете.

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук, профессор

Суварян Арзик Михайлович

**Официальные оппоненты:**

доктор экономических наук, профессор

Мартиросян Тигран Сергеяевич

кандидат экономических наук, доцент

Асланян Гагик Сергеевич

**Ведущая организация:**

Институт экономики НАН РА

имени М. Котаняна

Защита состоится 29-ого мая 2018 года в 15<sup>30</sup> на заседании Специализированного совета по экономике 008 ВАК РА при Российско-Армянском университете по адресу: 0051, г. Ереван, ул. Овсепа Эмина 123.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Российско-Армянского университета.

Автореферат разослан 27-ого апреля 2018 года.

**Ученый секретарь**

доктор экономических наук, профессор

специализированного совета 008



А.М. Суварян

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИИ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях глобализации и ужесточенной рыночной конкуренции процессы формирования все более сложных организационных структур и расширения содержания процессов управления организацией подразумевают углубление роли внутрифирменных взаимоотношений. Конкурентоспособность и эффективность деятельности организации зависит не только от своевременного реагирования на изменения во внешней среде, но и от согласованности и оптимальности деятельности ее структурных единиц (подразделений, филиалов, дочерних компаний и т.д.).

Развитие концепций управления, углубление инновационных процессов, повышение роли человеческого капитала, информационных технологий и других нематериальных активов существенно влияют на процессы внутрифирменного управления. Повышение эффективности внутрифирменного управления является необходимостью для соответствия требованиям современного рынка. Системные исследования касательно проблематики внутрифирменного управления и анализа внутрирыночных взаимоотношений в армянских организациях, до сих пор не проводились. Специфика армянской бизнес-среды и армянской культуры менеджмента в совокупности с глубокими глобальными изменениями требуют системных глубоких исследований особенностей внутрифирменного управления.

В условиях формирования внутрирыночных отношений разработка стратегии повышения эффективности внутрифирменного управления становится одним из ключевых инструментов усовершенствования деятельности организации в целом. Разработка стратегии на основе формирования внутренних рынков и усовершенствования взаимосвязи между структурными элементами их субъекта управления является одним из важнейших направлений развития науки управления.

В современных условиях также велико влияние как международного регулирования, так и локального законодательства на развитие внутрифирменных взаимоотношений в организации. Иногда внутрифирменные операции, в частности, манипуляции с трансфертным ценообразованием, могут служить предпосылкой для размывания налоговой базы и вывода прибыли из определенной юрисдикции. Новые правила трансфертного ценообразования призваны решить вышеобозначенную проблему, однако они имеют ряд серьезных недостатков, которые не позволяют эффективно справляться с поставленной задачей. В частности, открытыми остаются вопросы выбора конкретного метода трансфертного ценообразования и разработки стратегии экономического анализа в целях обоснования политики внутрифирменного ценообразования. Государственное регулирование процессов трансфертного ценообразования, согласно ряду авторов, является одним из главных вызовов внутрифирменного управления в современных организациях. Таким образом, современная стратегия внутрифирменного управления, помимо прочего, должна учитывать специфику налогового законодательства РА касательно регулирования процессов трансфертного ценообразования.

В этой связи, особого внимания заслуживают армянские производители алкогольных напитков, которые не только подвержены сильной конкуренции на армянском рынке со стороны международных групп («Пьерно Рикар», «Андако» и т.д.), но и зачастую нацелены на укрепление конкурентной позиции на зарубежных рынках, в частности, в странах ЕАЭС и Восточной Европы. Учитывая роль алкогольного рынка в экономике РА, можно предположить, что вопросы повышения эффективности внутрифирменного управления на предприятиях по производству алкогольных напитков являются довольно релевантными.

Растущая рыночная потребность в согласованности внутрифирменных взаимоотношений, а также требования налогового законодательства РА и недостаточность научно-исследовательской проработки данной проблематики предопределяют актуальность данного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы заключается в изучении теоретико-методологических и практических концепций и разработок по исследованию механизмов внутрифирменного управления и разработке стратегии повышения их эффективности.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- Изучить теоретические основы и практические аспекты стратегии внутрифирменного управления;

- Выявить особенности внутрифирменного управления в условиях развития концепции внутренних рынков;
- Проанализировать основные инструменты внутрифирменного управления в современных организациях;
- Провести анализ основных особенностей внутрифирменных отношений в условиях развивающейся экономики РА на примере предприятий по производству алкогольных напитков;
- Изучить особенности механизма трансфертного ценообразования в процессах внутрифирменного управления в современных организациях;
- Провести анализ основных положений налогового законодательства касательно трансфертного ценообразования;
- Разработать стратегию проведения экономического исследования в целях имплементации рыночных показателей во внутрифирменные операции и минимизацию рисков трансфертного ценообразования;
- Разработать стратегию повышения эффективности деятельности подразделений организации на основе формирования внутрирыночных отношений в организации и оптимизации механизма трансфертного ценообразования.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования являются процессы и организационно-экономические механизмы, направленные на повышение эффективности внутрифирменного управления. Предметом исследования являются внутрифирменные отношения предприятий по производству алкогольных напитков РА.

**Методологические, теоретические и информационные основы исследования.** Методологической базой исследования послужили положения фундаментальной теории менеджмента, теории организации, теории транзакционных издержек, теории трансфертного ценообразования, стратегического управления, внутрифирменного управления, концепции внутренних рынков, а также законодательные акты РА и рекомендации ОЭСР по трансфертному ценообразованию для налоговых ведомств и транснациональных корпораций.

Теоретической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам внутренней среды организации, внутрифирменной стратегии, эффективности внутрифирменного управления и трансфертного ценообразования. При проведении исследования и изложении материала были применены эмпирические, философские и общенаучные подходы и методы научного познания.

При написании работы использовались такие общенаучные методы исследования, как обзор и анализ научной литературы по тематике исследования, исторический анализ, статистический анализ, и другие способы сбора и обработки информации. Информационной базой исследования являются информационные и статистические базы данных таких организаций как «Бюро ван Дайк», «Интерфакс», Национальная статистическая служба РА, отчеты аналитических компаний «ВМІ» и «Euromonitor», а также экспертные оценки, полученные в результате консультаций со специалистами частного и государственного сектора.

**Основные научные результаты и новизна исследования.** Основными результатами исследования, содержащими научную новизну, являются следующие:

1. На основе Рекомендаций ОЭСР и положений правил трансфертного ценообразования в рамках налогового кодекса РА, разработана и предложена стратегия проведения экономического исследования в целях определения диапазона «вытянутой руки», то есть, определенного законодательством подхода к внутрифирменному ценообразованию.
2. На основе сопоставления методов трансфертного ценообразования, предложенных в НК РА (методы сопоставимой рыночной цены, цены последующей реализации, сравнительной рентабельности, затратный метод), разработан и предложен алгоритм выбора конкретного метода ценообразования.
3. Разработана стратегия повышения эффективности внутрифирменного управления в соответствии с критериями экономности, гибкости и адаптивности на основе

формирования внутрирыночных отношений и оптимизации механизма трансфертного ценообразования.

**Практическая значимость и внедрение результатов.** Результаты диссертационного исследования могут быть использованы корпоративными структурами РА в целях оптимизации внутрифирменного управления и налоговой политики. Проведенный в диссертации анализ методов трансфертного ценообразования может быть использован для корректировки налоговой политики Правительства РА. Отдельные положения диссертационного исследования применимы при подготовке специалистов по программам, используемым высшими учебными заведениями, специализированными центрами подготовки, и повышения квалификации налоговых специалистов, консультантов и менеджеров.

**Апробация и публикация результатов исследования.** Результаты исследования были обсуждены на заседании кафедры управления, бизнеса и туризма Российско-Армянского университета.

Основные положения работы были апробированы на международной научно-практической конференции «Экономика знаний в России», состоявшейся в Краснодаре в 2017 г., и на научных конференциях в Российско-Армянском университете (2015-2016 гг.).

Основные научные результаты и ряд положений диссертационной работы отражены в 8 научных публикациях.

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной научной литературы и приложения. Содержание исследования представлено на 137 страницах (без приложения), включает в себя 26 рисунков и 16 таблиц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во **введении** работы обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулированы цель и основные задачи исследования, изложены научная новизна и практическая значимость результатов.

В **первой главе «Теоретические основы и практические аспекты внутрифирменного управления»** изучены преобладающие теоретические и практические подходы к вопросам внутрифирменного управления и внутрифирменной стратегии, а также рассмотрены проблемы их определения. Была изучена эволюция взглядов на проблематику внутрифирменного управления, а также выявлены особенности внутрифирменного управления в современных организациях.

Анализ соответствующей научной литературы показал, что на данный момент нет конкретного определения понятия «стратегия внутрифирменного управления». В данной главе были изучены теоретические взгляды на сущность экономической стратегии и ее различные виды. На основе многомерной модели разработки и реализации стратегии<sup>1</sup> предложено авторское определение стратегии внутрифирменного управления как производной от корпоративной стратегии интегрированной многомерной модели политик и процедур, направленной на обеспечение координации, контроля, анализа и оценки деятельности структурных подразделений организации.

Кроме того, в главе были рассмотрены основные особенности внутрифирменного управления на фоне развития концепции внутренних рынков. Несмотря на то, что признаки проявления рыночных механизмов проявлялись в той или иной степени в фирмах и до этого, и некоторые аспекты данного вопроса рассматривались видными западными исследователями<sup>2</sup>, концепция внутренних рынков была окончательно сформулирована в работе Уильяма Хэлала «От иерархии к рынку: внутренние рынки как новый фундамент менеджмента». В своей работе У. Хэлаал подчеркивал: «Подобно тому, как посткоммунистический блок принимает рынки, так и корпорации

<sup>1</sup> См.: Մուվարյան Ա.Մ. «Առևտրային բանկերի կորպորատիվ ռազմավարությունը և դրա արդյունավետությունը: Մենագրություն», // Եր.: ՀՈՆ հրատարակչություն, 2008, 234 էջ:

<sup>2</sup> См. J. Forrester. «A New Corporate Design, Industrial Management Review». 7-1, // Fall 1965, pp. 5-17 и R. Ackoff, «Creating the Corporate Future» // New York, NY: Wiley, 1985, p. 297.

переходят на рыночные системы. Это знаменуется сегодняшним ростом использования внутренних предпринимателей, внутренних клиентов и других внутренних эквивалентов рынков».<sup>3</sup>

Кроме того, были изучены подходы к определению типов подразделений в современных организациях в свете развития данной концепции.<sup>4</sup> В частности, были изучены особенности рецептивных, автономных и активных подразделений.

В рамках концепции были выдвинуты и раскрыты три основных «принципа», характерные для компаний с внутренними рынками и необходимые для создания рыночной структуры в организации:<sup>5</sup>

1. Трансформирование структурных подразделений во внутренние предприятия. Логика концепции внутренних рынков рассматривает структурные единицы организации как своеобразные «внутренние предприятия».

2. Создание экономической инфраструктуры. В том случае, если структурные подразделения получают операционную независимость, менеджмент институционального уровня должен направить свои усилия на создание необходимых условий для координации и поддержки предпринимательской деятельности подразделений

3. Руководство внутренним взаимодействием. При автономии структурных подразделений компании естественным образом возникает вопрос о роли высшего руководства.

Исходя из особенностей внутрифирменного управления в современных организациях на фоне развития концепции внутренних рынков, в данной главе была дана системная характеристика основных инструментов внутрифирменного управления. В частности, данные инструменты были условно разделены на три группы: организационно-административные (контроль, координация, коммуникация, централизация процессов принятия решений), социально-психологические (корпоративная культура, управление знаниями, стиль руководства) и экономические (бюджетирование, внутренний маркетинг и трансфертное ценообразование). На основании данного анализа был сделан вывод, что в современных условиях, требующих децентрализации управления, развития внутренних рынков и диверсификации деятельности корпораций, организационно-экономический механизм трансфертного ценообразования сочетает в себе характерные особенности организационно-административных (отображение деятельности подразделений за счет отображения их прибыльности), социально-психологических (обеспечение автономности, инициативности и креативности менеджеров подразделений) и экономических (мотивация менеджеров подразделений за счет обеспечения рыночных взаимоотношений) инструментов внутрифирменного управления. Таким образом, оптимальное использование механизма трансфертного ценообразования, а также эффективное его использование, с учетом большого количества факторов воздействия и потенциальных транзакционных издержек в современных организациях, является важнейшей проблемой современного внутрифирменного управления.

Во второй главе «**Особенности внутрифирменного управления в предприятиях по производству алкогольных напитков в РА**» были рассмотрены современное состояние и тенденции развития алкогольного рынка РА, особенности внутрифирменных отношений предприятий по производству алкогольных напитков в РА, а также роль механизма в процессах внутрифирменного управления.

Основываясь на анализе экономической литературы, было предположено, что внутрифирменное управление является производным от корпоративного управления, а факторы внешней среды организации прямо и косвенно влияют на стратегию внутрифирменного управления. Исходя из этого, для разработки стратегии повышения внутрифирменной эффективности необходим также анализ специфик рынка, его основных тенденций и других внешних факторов.

По результатам проведенного анализа рынка алкогольных напитков РА важнейшими для целей анализа внутрифирменных отношений являются следующие ключевые выводы:

• Внедрение новой продукции особенно важно для относительно развитых рынков, так как увеличение спроса и повышение рыночной стоимости напрямую зависит от возможности выпуска

<sup>3</sup> Halal, W. E., «From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management» // Academy of Management Executive, 8, 1994, p. 74.

<sup>4</sup> См. Martinez, J. I., & Jarillo, C. «Coordination Demands of international strategies» // Journal of International Business Studies, 22(3), 1991, pp. 429-444.

<sup>5</sup> См. Halal, W. E., «From hierarchy to enterprise: Internal markets are the new foundation of management» // Academy of Management Executive, 8, 1994, pp. 72-77.

новой продукции и активной её рекламы и продвижения. Таким образом в целях оптимизации внутрифирменных отношений создаются специализированные подразделения, централизирующие функции НИОКР, а стратегия выхода на рынок разрабатывается на основании маркетинговой деятельности локальных подразделений продаж или дочерних компаний.

- Рынок характеризуется увеличением влияния в цепочке поставок и формирования стоимости продукции розничных продавцов, что, вероятно, приведет к повышению давления на цены. Таким образом, важнейшую роль играет внутренний трансфер полуфабрикатов и услуг и механизма трансфертного ценообразования.

- Помимо ограничений, накладываемых правовыми нормами в сфере здравоохранения, устанавливаемых как законодательством Европейского Союза, так и законодательством отдельных государств, высокий риск для данного бизнеса также связан с неопределенностью экономической ситуации в мире.

Это, в первую очередь, требует переосмысления внутрифирменных отношений в армянских предприятиях и их адаптации ко внешним изменениям.

В целях разработки стратегии внутрифирменного управления в предприятиях по производству алкогольных напитков в РА и выявления основных путей повышения ее эффективности, были рассмотрены основные аспекты их внутрифирменных отношений. В частности, были выявлены основные переменных системы внутрифирменного управления и определены воздействующие на них организационно-экономические механизмы внутрифирменного управления, путем анализа особенностей цепочки создания ценности в предприятиях по производству алкогольных напитков РА.

Существующие механизмы внутрифирменного управления и внутрифирменные отношения в предприятиях по производству алкогольных напитков в РА были проанализированы в контексте развития концепции внутренних рынков.

В контексте концепции внутренних рынков, необходимо определение «правил игры» при внутренней торговле. Для этого необходимо выявление базы для субконтракции, определения транзакций между подразделениями и оценки используемых методов ценообразования.

Таким образом, в рамках анализа процессов внутрифирменного управления, наиболее интересным представляется субконтракция между структурными подразделениями организации, задействованными в основных и поддерживающих видах деятельности при формировании стоимости конечного продукта. В основном это зависит от специфики внутрирыночных сделок между структурными единицами организации.

В рамках концепции внутренних рынков, такие сделки предполагают создание стоимости для внутренних «покупателей», не всегда совпадающей со стоимостью на внешних рынках. Таким же образом в случае невыгодности трансфертной цены при внутренней торговле для одной из ее сторон, то данная деятельность не создает стоимость. Данное явление не способствует генерированию стоимости как в деятельности отдельных структурных единиц, так и организации в целом.

Информационные технологии, используемые армянскими алкогольными предприятиями, предоставляют возможность выявить основные внутренние транзакции и характер внутренней торговли в целом. Учитывая производственную диверсификацию предприятий по производству алкогольных напитков в РА, для определения характера их внутренней торговли, необходимо рассмотрение цепочки создания ценности в трехмерном пространстве.

Трехмерная модель предоставляет возможность определения основных внутрифирменных транзакций на каждом этапе формирования стоимости отдельно взятого продукта. Так как, армянские предприятия по производству алкогольных напитков используют ИТ-инфраструктуру типа ERP и «1С: Предприятие», имеется возможность выявления расходов и наценки каждого подразделения на основе цифровой субконтракции и внутреннего документооборота.

Как правило, трансфертное ценообразование в данной отрасли осуществляется на основе затратного метода. Важным вопросом в данном случае является насколько эффективным и адекватным является наценка подразделений при использовании данного метода.

Кроме того, при внутрифирменной торговле существует серьезный налоговый риск, относящийся к внешнеэкономическим транзакциям с «взаимозависимыми лицами» резидентами других налоговых юрисдикций по правилам трансфертного ценообразования в рамках налогового

кодекса РА. Несмотря на отсутствие прямых связей в рамках организационно-правовой структуры армянских производителей алкогольных напитков, некоторые их дистрибьюторы подпадают под определение «взаимозависимых лиц» НК РА, так, например, ООО «Олд Киликиа» является дистрибьютором ЗАО «Ереванское Пиво» на территории Украины, ООО «Лудинг» является дистрибьютором ЗАО «Ереванский Коньячно-Винно-Водочный Комбинат Арарат», ООО «Прошянский Коньячный Завод Россия» является дистрибьютором ЗАО «Прошянский Коньячный Завод» т.д.

Таким образом, необходимо отметить, что стратегия внутрифирменного управления в современных организациях требует контроля и оценки внутрифирменной торговли для минимизации транзакционных издержек, а также потенциальных рисков, связанных с регулированием трансфертного ценообразования.

Так как оптимальность системы трансфертного ценообразования прямым и косвенным образом отражается на всех показателях деятельности подразделений производителей алкогольных напитков в РА и на эффективности внутрифирменного управления в целом, на наш взгляд, необходимо рассмотреть особенности трансфертного ценообразования в современных условиях и проанализировать основные положения по данной переменной системы внутрифирменного управления в рамках НК РА.

Исходя из этого, был сделан вывод, что среди основных инструментов внутрифирменного управления, в современных организациях все большую роль играет механизм трансфертного ценообразования.

Л. МакАули и К. Томкинс выделяют четыре взаимосвязанные группы целей системы трансфертного ценообразования, обуславливающие ее актуальность в современных экономических отношениях<sup>6</sup>:

- **Функциональная необходимость.** Разделение фирмы на центры ответственности подразумевает измерение и оценку их деятельности, а также мотивацию менеджеров;
- **Экономическая необходимость.** Система трансфертного ценообразования влечет за собой необходимость эффективного распределения ограниченных ресурсов между центрами ответственности в целях достижения организационных целей;
- **Организационная необходимость.** В организации с дивизиональной структурой механизм трансфертного ценообразования может быть использован как инструмент интеграции автономных подразделений;
- **Стратегические соображения.** Механизм трансфертного ценообразования предоставляет возможность выработать оптимальные стратегические альтернативы и решения.

Согласно наиболее узкому подходу к определению трансфертной цены, трансфертная цена – это внутрифирменная расчетная цена, манипулирование которой позволяет компании оптимизировать налоговую базу, объём таможенных пошлин, сборов и т.д. Данный подход довольно часто встречается на практике, особенно это характерно для компаний, применяющих трансфертное ценообразование с целью ухода от налогов. Многие исследования также сосредоточены только на проблемах трансфертного ценообразования как механизма налоговой оптимизации. Очевидно, что данный подход является ограниченным, так как, несмотря на естественное стремление организаций сократить налоговые выплаты и, тем самым, максимизировать прибыль, в данном случае не учитываются все те возможные аспекты трансфертного ценообразования, которые могут быть использованы для повышения эффективности управления компании в целом.

Альтернативным, более широким, является подход, при котором трансфертная цена рассматривается в качестве одного из механизмов внутрифирменного управления. Таким образом, трансфертная цена – это внутрифирменная цена, устанавливаемая в ходе взаиморасчетов между отдельными структурными единицами, или подразделениями, одной компании по поводу купли-продажи товаров или услуг. В Рекомендациях ОЭСР трансфертные цены рассматриваются как «цены, по которым предприятие передает материальные и нематериальные активы или оказывает

<sup>6</sup>

См. McAulay L., Tomkins C.R. «A Review of the contemporary transfer pricing literature with recommendations for future research» // British Journal of Management. 1992. №3, p. 121.



услуги зависимым предприятиям»<sup>7</sup>. При этом зависимыми считаются те компании, которые «прямо или косвенно участвуют в управлении, контроле или капитале другого предприятия одного и/или другого государства; между предприятиями устанавливаются особые коммерческие и финансовые условия, отличные от тех, что имели бы место между независимыми предприятиями»<sup>8</sup>. Данный подход значительно шире, так как не ограничивает возможности применения трансфертной цены только в качестве инструмента уклонения от уплаты налогов.

Согласование данных подходов является достаточно сложной задачей, требующей построения оптимальной методологии трансфертного ценообразования. Учитывая вступление правил трансфертного ценообразования в рамках налогового кодекса РА, проблема оптимизации внутрифирменных операций и обеспечения их соответствия требованиям налогового кодекса РА является ключевой в рамках внутрифирменного управления в армянских корпоративных структурах. Исходя из этого, необходимо провести анализ основных положений армянского законодательства по трансфертному ценообразованию.

Кроме того, был проведен анализ предусмотренных Рекомендациями ОЭСР и НК РА методов трансфертного ценообразования, который был направлен на выявление недостатков и преимуществ каждого метода в разрезе возможности их применения в отношении внутрифирменных сделок и их соответствия как рыночным механизмам, так и требованиям налогового законодательства.

В результате было предположено, что последовательное внедрение методологии трансфертного ценообразования отвечает требованиям налогового законодательства, отныне регулирующего внутрифирменные операции и требующего ежегодных уведомлений в налоговые ведомства в РА, а также является инструментом оптимизации внутрифирменной стратегии и операционной модели, так как трансфертное ценообразование является своеобразным связывающим звеном между относительно децентрализованными автономными подразделениями и стабилизатором, регулирующим потенциальные конфликты и транзакционные издержки. Данная многофункциональность механизма трансфертного ценообразования обуславливает необходимость его использования при разработке и реализации стратегии внутрифирменного управления в современных условиях.

В третьей главе **«Разработка стратегии повышения эффективности внутрифирменного управления»** на основании обзора экономической литературы, анализа алкогольного рынка РА, анализа внутрифирменных отношений предприятий по производству алкогольных напитков в РА, а также оценки роли внутрифирменного ценообразования и связанных с ним потенциальных налоговых рисков, были определены следующие, наиболее важные, направления повышения эффективности внутрифирменного управления:

1. Определение сущности и содержания, а также четкое и конкретное определение объекта, целей и желаемых результатов внутрифирменного управления на основе миссии, видения и корпоративной стратегии.

2. Выявление особенностей взаимоотношений и взаимодействий подразделений компании, а также разработка соответствующих механизмов внутрифирменного управления, направленных на их координацию.

3. Определение роли и вклада каждого подразделения в системе создания стоимости на основе функциональной характеристики и с учетом специфики деятельности каждого подразделения, а также развитие потенциала подразделений в контексте выхода на внешние рынки, преобразование подразделений во внутрифирменные предприятия согласно концепции внутренних рынков.

4. Определение ведущих практических разработок (технологий, ноу-хау и т.д.) на основе бенчмаркинга деятельности передовых мировых компаний и их имплементация и адаптация в деятельности подразделений.

5. Разработка политик и процедур, регулирующих внутрифирменные рыночные отношения, таких как трансфертное ценообразование, формирование бюджета, контроль и оценка деятельности подразделений.

---

<sup>7</sup> См. «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» // OECD, Paris, 2010, p. 4.

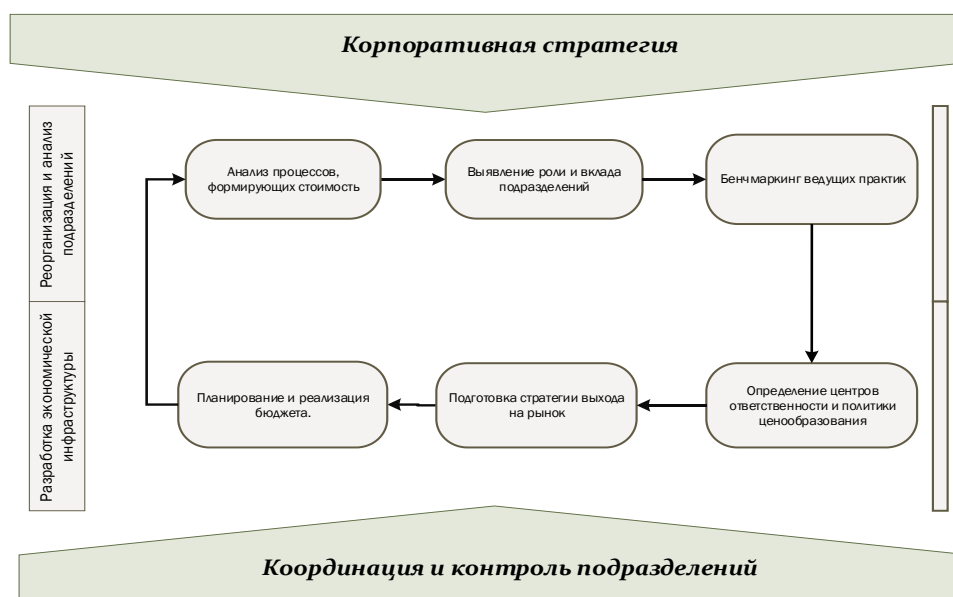
<sup>8</sup> См. «Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations» // OECD, Paris, 2010, p. 4.

6. Разработка политики трансфертного ценообразования на основе принципа «вытянутой руки» и других положений НК РА и Рекомендаций ОЭСР с целью минимизации потенциальных налоговых рисков.

7. Анализ деятельности и фактических результатов независимых компаний, чья деятельность сопоставима с деятельностью подразделений в целях корректировки и адаптации внутрифирменной стратегии. Был предложен многомерный подход к разработке и реализации стратегии внутрифирменного управления на основе формирования внутрирыночных отношений с использованием единой методики трансфертного ценообразования, основывающейся на результатах экономического исследования.

Исходя из этого, было предложено переосмысление стратегии внутрифирменного управления, с учетом концепции внутренних рынков и был разработан многомерный подход к разработке и реализации стратегии внутрифирменного управления на основе формирования внутрирыночных отношений с использованием единой методики трансфертного ценообразования, основывающейся на результатах экономического исследования.

Для достижения данной цели была разработана поэтапная стратегия формирования внутрирыночных отношений, которая позволит осуществить оптимальный переход к децентрализованной модели управления.



**Рис. 1. Стратегия формирования внутрирыночных отношений<sup>9</sup>**

Предложенная стратегия носит переходный характер и позволяет осуществить трансформацию подразделений во внутрифирменные предприятия путем анализа внутренней среды организации, бенчмаркинга передовых практических разработок и определения внутрирыночной инфраструктуры. Данная стратегия несомненно должна отталкиваться от основных положений корпоративной стратегии. Кроме того, процесс трансформирования подразделений должен координироваться и контролироваться корпоративным руководством, исходя из особенностей деятельности подразделений в отрасли, а также стратегических целей.

В рамках процессного подхода ударение ставится на фактическую роль подразделения и его ответственность в рамках своей деятельности. Группирование подразделений на центры ответственности и разработка политики по трансфертному ценообразованию позволяют:

1. Повысить скорость реагирования на потребности клиентов путем сокращения времени, необходимого для принятия решений;

2. Разработать систему учета затрат по конкретным продуктам и бизнес-процессам, а также учитывать расходы и доходы при внутрирыночных отношениях;

<sup>9</sup> Разработано автором.

3. Оценить эффективность деятельности всех как структурных единиц, так и организации в целом.

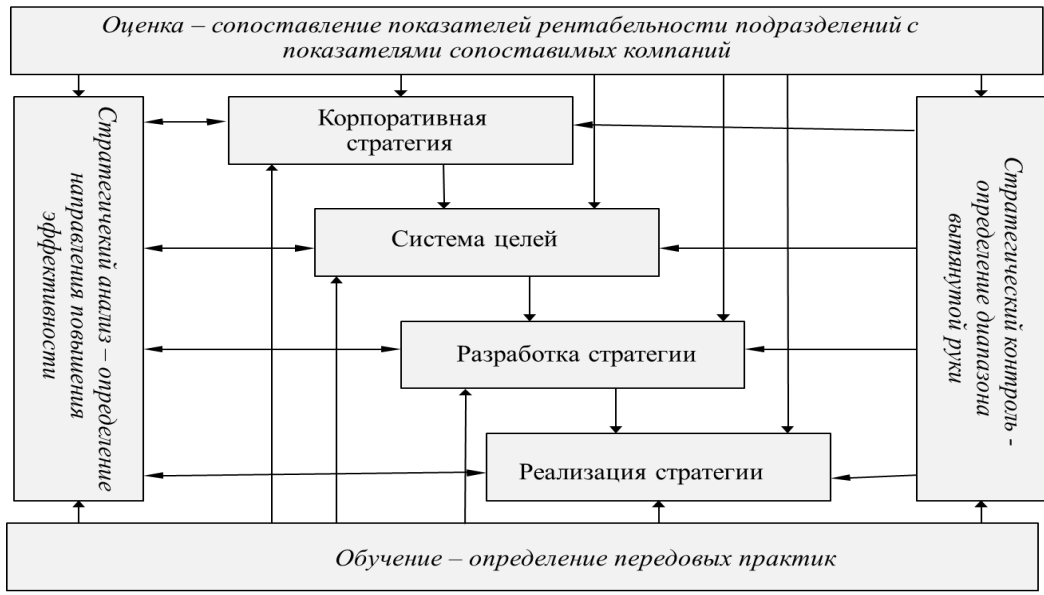
Таким образом, возможно получение общей картины внутрифирменных взаимоотношений и путей их оптимизации, определив основные группы подразделений с общими характеристиками в создании ценности на основе процессов, вовлеченных в цепочку создания стоимости, и характеристики подразделений и их стратегического, тактического или оперативного вклада в деятельность предприятия в целом.

Все этапы переходной стратегии должны координироваться и контролироваться, исходя из поставленных целей в рамках корпоративной стратегии. Часть функций по координации и контролю может быть передана независимым консалтинговым организациям, опыт и технологии которых могут во многом оптимизировать процесс формирования рыночных отношений в организации.

Исходя из предположения, что центры ответственности организации осуществляют автономную деятельность и продают товары или предоставляют услуги третьим лицам, помимо других подразделений предприятий, в целях оценки эффективности внутрифирменного управления в целом необходимо провести экономический анализ, охватывающий показатели независимых предприятий, чья деятельность сопоставима с деятельностью центров ответственности, и сопоставление их показателей. Помимо прочего, данного рода анализ позволит выявить определенный в НК РА диапазон «вытянутой руки» в целях оценки потенциальных рисков, связанных с регулированием трансфертного ценообразования.

В контексте концепции внутренних рынков, оценка эффективности внутрифирменного управления, в первую очередь, отражается эффективностью деятельности центров ответственности.

Как было отмечено выше, риски трансфертного ценообразования требуют построения политики внутрифирменного ценообразования на основе диапазона «вытянутой руки». Однако, необходимо отметить, что в правилах по трансфертному ценообразованию в рамках НК РА, не описана какая-либо методология проведения экономического исследования. Потенциальная несогласованность подходов налоговых органов и налогоплательщиков по отношению к экономическому исследованию, а, следовательно, к определению диапазона «вытянутой руки», отрицательно сказываются на эффективности нового законодательства. Исходя из этого, экономическое исследование должно быть осуществлено с использованием критериев, определенных в НК РА и рекомендациях ОЭСР.



**Рис. 2. Многомерная модель разработки и реализации внутрифирменной стратегии**

10

10 Разработано автором на основе модели, представленной в Սուվարյան Ա.Մ. «Առևտրային բանկերի կորպորատիվ ռազմավարությունը և դրա արդյունավետությունը: Մենագրություն» // Եր.: ՀՌՀ հրատարակչություն, 2008, 234 էջ:

Экономическое исследование должно нести многомерный характер и быть основано на результатах процессного и функционального анализа. Данный подход позволяет разработать стратегию внутрифирменного управления при сформированных внутрирыночных отношениях основывается на многомерной модели стратегии, рассмотренной в первой главе работы. В данном случае, четырехмерная система «анализ-контроль-оценка-обучение» отражается в характере и результатах экономического исследования (рисунок 2).

На основании положений НК РА, Рекомендаций ОЭСР и практических соображений, нами была разработана пошаговая стратегия проведения экономического анализа в целях оценки эффективности подразделений и обоснования их политики ценообразования (рисунок 3).



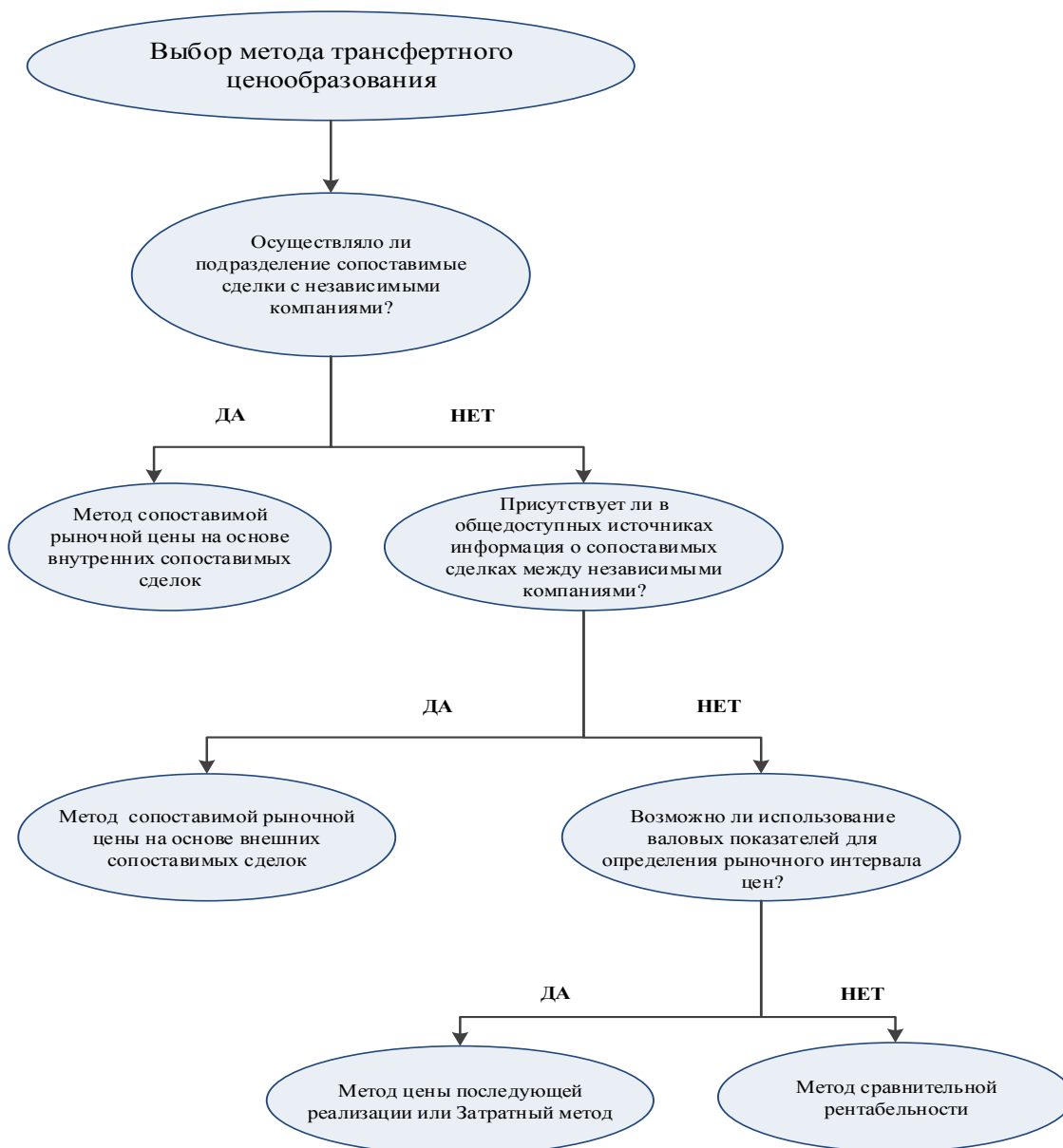
**Рис. 3. Стратегия проведения сравнительного анализа в целях обоснования трансфертного ценообразования<sup>11</sup>**

Использование метода сопоставимой рыночной цены при отсутствии полной сопоставимости сделок с независимыми компаниями или использование методов, основанных на валовых показателях, при наличии различий в бухгалтерской методологии, с большей долей вероятности приведет к некорректной оценке соответствия внутренних транзакций принципу «вытянутой руки».

Исходя из этого, на основании вышеизложенного описания и анализа методов трансфертного ценообразования, международного опыта, а также специфик их использования, как в контексте внутрифирменного управления, так и в рамках налогового регулирования, нами предложен алгоритм выбора метода трансфертного ценообразования (рисунок 4).

Алгоритм предоставляет возможность выбора наиболее подходящего метода трансфертного ценообразования с учетом специфик внутрифирменных сделок в рамках внутрифирменного управления, а также может быть использован налоговыми ведомствами и организациями для определения соответствия внутрифирменных цен принципу «вытянутой руки».

<sup>11</sup> Разработано автором на основе Рекомендаций ОЭСР и НК РА



**Рис. 4. Алгоритм выбора метода трансфертного ценообразования**<sup>12</sup>

Мировая практика показывает, что наиболее часто при обосновании внутрифирменных цен используется метод сравнительной рентабельности. Метод заключается в сопоставлении операционной рентабельности, сложившейся у лица, являющегося анализируемой стороной, с рыночным интервалом операционной рентабельности сопоставимых независимых предприятий. Метод сравнительной рентабельности может использоваться в случае отсутствия или недостаточности информации, на основании которой можно обоснованно сделать вывод о наличии необходимой степени сопоставимости коммерческих и/или финансовых условий сопоставляемых сделок. Кроме того, метод может применяться при невозможности обеспечения сопоставимости данных бухгалтерской отчетности, так как использование метода предусматривает использование показателей операционной рентабельности, которые менее чувствительны к отличиям в учете и классификации тех или иных расходов (например, в составе себестоимости или в качестве коммерческих расходов), что позволяет устранить различия в учете, а также влияние дополнительных функций.

Эффективность предложенной стратегии была апробирована на цепочке поставок ЗАО «Ереванское Пиво», характерной для сегмента производства пивной продукции. В данном случае на ценообразование конечного продукта влияют следующие затраты:

<sup>12</sup> Разработано автором.

$$\begin{array}{l}
 \left. \begin{array}{l}
 \text{Цена} \\
 = \\
 \text{Оптовая} \\
 \text{маржа\%}
 \end{array} \right\} \begin{array}{l}
 \text{Прямые} \\
 \text{затраты} \\
 + \\
 \text{Косвенные} \\
 \text{затраты} \\
 + \\
 \text{Оптовая} \\
 \text{маржа\%}
 \end{array} \\
 \\
 \left. \begin{array}{l}
 \text{Закупочные затраты} = C_{\text{сырье}} + C_{\text{снабжение}} + C_{\text{транспортировка}} + C_{\text{складирование}}; \\
 \text{Производственные} \\
 \text{затраты} = C_{\text{соложение}} + C_{\text{дробление}} + \\
 C_{\text{фильтрация}} + C_{\text{кипячение}} + C_{\text{осветление}} + C_{\text{аэрация}} + C_{\text{охлаждение}} + C_{\text{брожение}} + C_{\text{пастеризация}} + \\
 C_{\text{контроль качества}}; \\
 \text{Затраты на внешнюю логистику} = C_{\text{бутилирование}} + C_{\text{упаковка}} + \\
 C_{\text{хранение}} + C_{\text{транспортировка}}; \\
 \text{Коммерческие затраты} = C_{\text{маркетинг}} + C_{\text{продвижение}} + C_{\text{PR}} + C_{\text{реклама}} + C_{\text{переговоры}} + \\
 C_{\text{мерчендайзинг}} + C_{\text{розница}} + C_{\text{опт}} + C_{\text{ХореКа}} + C_{\text{экспорт}}; \\
 \text{Управленческие затраты} = C_{\text{аренда}} + C_{\text{юридические}} + C_{\text{учр}} + C_{\text{НИОКР}} + C_{\text{амортизация}} + \\
 C_{\text{обслуживание}} + C_{\text{ИТ}} + C_{\text{управление}}
 \end{array}
 \right.
 \end{array}$$

На примере ЗАО «Ереванское Пиво», нами была рассчитана оптовая цена на 1 литр основной пивной марки компании. ЗАО «Ереванское Пиво» использует затратный метод ценообразования, который можно представить в следующем виде:

$$P_{\text{опт}} = C_{\text{закупки}} + C_{\text{производство}} + C_{\text{логистика}} + C_{\text{маркетинг}} + C_{\text{дистрибуция}} + C_{\text{администрирование}} + C_{\text{учр}} + C_{\text{НИОКР}} + n\% = 120 + 100 + 30 + 10 + 30 + 40 + 10 + 10 + 56 = 406 \text{ драм}^{13}, \text{ где}$$

$P_{\text{опт}}$  – оптовая цена,

$C$  – совокупность затрат по определенному виду деятельности/затрат центр ответственности,

$n\%$  - оптовая маржа.

На наш взгляд, при внутрирыночных отношениях целесообразнее использование метода сравнительной рентабельности. В первую очередь, метод отражает рыночные тенденции ценообразования, которые могут быть получены по результатам экономического исследования. Кроме того, метод применим ко всем типам центров ответственности и может быть использован для создания единой системы трансфертного ценообразования, которая позволит выявить диапазон «вытянутой руки» для каждого из них, с учетом результатов экономического исследования.

При внутрирыночных отношениях определенная операционная маржа устанавливается каждым центром ответственности, и с учетом той же наценки. Данную модель ценообразования можно представить следующим образом:

$$P_{\text{опт}} = (C_{\text{закупки}} + n\%) + (C_{\text{производство}} + n\%) + (C_{\text{логистика}} + n\%) + (C_{\text{маркетинг}} + n\%) + (C_{\text{дистрибуция}} + n\%) + (C_{\text{администрирование}} + n\%) + (C_{\text{учр}} + n\%) + (C_{\text{НИОКР}} + n\%) = 139,2 + 116 + 34,8 + 11,6 + 34,8 + 46,4 + 11,6 + 11,6 = 406 \text{ драм}$$

В рамках исследования были проведены экономические исследования на основе описанной выше стратегии с использованием базы данных «Руслана», на основе информации и показателей предприятий, сопоставимых с соответствующими центрами ответственности.

Учитывая ограниченность армянского рынка алкогольных напитков, которая не позволяет выявить объективные показатели в целях исследования, а также достаточную схожесть экономических условий на рынках алкогольных напитков в странах ЕАЭС, нами были использованы результаты сопоставимых российских, белорусских и казахстанских компаний. Регулирование наценки центров ответственности в рамках диапазона «вытянутой руки» создает возможность оптимизировать цепочку поставок определенного продукта в зависимости от рыночной необходимости, без противоречия правилам трансфертного ценообразования, установленным в НК РА.

## Результаты экономического исследования по центрам ответственности

|  | Диапазон «вытянутой руки» | Медиана |
|--|---------------------------|---------|
| Центр ответственности по закупкам                          | 2,75%-9,23%               | 4,60%   |
| Центр ответственности по производству                      | 7,19%-17,37%              | 11,66%  |
| Центр ответственности по внешней логистике                 | 0,81%-4,92%               | 1,64%   |
| Центр ответственности по маркетингу                        | 4,73%-11,02%              | 6,77%   |
| Центр ответственности по дистрибуции                       | 1,09%-12,12%              | 5,47%   |
| Центр ответственности по инфраструктуре                    | 0,56%-7,91%               | 4,80%   |
| Центр ответственности по УЧР                               | 1,04%-10,05%              | 6,14%   |
| Центр ответственности по технологическому развитию (НИОКР) | 0,57%-4,58%               | 2,05%   |

Рассмотрим несколько примеров применения данного механизма внутрифирменного управления с использованием результатов проведенного ранее исследования на основе информации за 2015-2017 гг. В данных целях рассмотрим особенности производства и реализации рассмотренного выше основного продукта ЗАО «Ереванское Пиво» на основе трех базовых конкретных стратегий.

**Стратегия лидерства в издержках.** В данном случае, как правило, более целесообразно снижение косвенных затрат, путем снижения затрат на вспомогательные виды деятельности. Однако, использование метода сравнительной рентабельности и имплементация рыночных показателей при формировании наценки центров ответственности позволяет снизить стоимость конечного продукта при постоянных затратах.

Концентрация на основных видах деятельности и минимизация наценки центров ответственности, задействованных во вспомогательных видах деятельности, позволит уменьшить цену на конечный продукт при идентичных затратах на единицу продукции. В данных целях, наценка центров ответственности по администрированию, УЧР и НИОКР устанавливается на основе нижнего квартиля диапазона «вытянутой руки»:

$$P=(C_{\text{закупки}}+\text{median}\%)+(C_{\text{производство}}+\text{median}\%)+(C_{\text{логистика}}+\text{median}\%)+(C_{\text{маркетинг}}+\text{median}\%)+(C_{\text{дистрибуция}}+\text{median}\%)+(C_{\text{администрирование}}+\text{quartile}_1\%)+(C_{\text{учр}}+\text{quartile}_1\%)+(C_{\text{ниокр}}+\text{quartile}_1\%)=125,52+111,66+30,5+10,68+31,65+40,22+10,1+10,05=370,38 \text{ драм}$$

В данном случае цена конечного продукта снижается на 8,77%, что повышает его конкурентоспособность.

**Стратегия дифференциации.** Разработка и продвижение более качественного продукта на алкогольном рынке подразумевает увеличение затрат и повышение мотивации менеджеров центров ответственности по закупкам, производству, маркетингу и НИОКР. В целях расчета стоимости конечного продукта, повысим затраты данных центров ответственности на условные 20%, при их мотивации с использованием показателей верхнего квартиля.

$$P=(C_{\text{закупки}}+VC+\text{quartile}_3\%)+(C_{\text{производство}}+VC+\text{quartile}_3\%)+(C_{\text{логистика}}+\text{median}\%)+(C_{\text{маркетинг}}+VC+\text{quartile}_3\%)+(C_{\text{дистрибуция}}+\text{median}\%)+(C_{\text{администрирование}}+\text{median}\%)+(C_{\text{учр}}+\text{median}\%)+(C_{\text{ниокр}}+VC+\text{quartile}_3\%)=156,96+140,88+30,5+13,32+31,65+41,9+10,6+12,54=438,35 \text{ драм}$$

В данном случае цена конечного продукта повышается на 7,9%, что относительно приемлемо на рынке алкогольных напитков.

**Стратегия оптимальных издержек.** Имплементация медианных показателей при прочих равных условиях позволит повысить качество предлагаемого продукта при снижении конечной цены, а также установить равные условия ценообразования для центров ответственности организации, критически снизив вероятность рисков трансфертного ценообразования.

$$P=(C_{\text{закупки}}+\text{median}\%)+(C_{\text{производство}}+VC+\text{median}\%)+(C_{\text{логистика}}+\text{median}\%)+(C_{\text{маркетинг}}+\text{median}\%)+(C_{\text{дистрибуция}}+\text{median}\%)+(C_{\text{администрирование}}+\text{median}\%)+(C_{\text{учр}}+\text{median}\%)+(C_{\text{НИОКР}}+VC+\text{median}\%)=125,52+133,9+30,5+10,68+31,65+41,9+10,6+12,3=397,05 \text{ драм}$$

В данном случае цена конечного продукта снижается на 2,2%, минимизируются риски трансфертного ценообразования.

Таким образом, необходимо отметить, что многомерный характер предложенной стратегии внутрифирменного управления в совокупности с проведением данного рода исследования, на наш взгляд, позволяет повысить эффективность внутрифирменного управления с использованием анализа, контроля и оценки деятельности центров ответственности, а также минимизировать риски, связанные с государственным регулированием трансфертного ценообразования.

В заключительной части диссертационной работы представлен ряд **выводов**, сделанных на основе исследования:

1. В современных экономических реалиях развития информационных технологий, углубления инновационных процессов, повышения роли нематериальных активов и формирования сложных организационных структур одним из важнейших требований является эффективность внутрифирменного управления.

2. Было рассмотрено развитие теоретико-методологических взглядов касательно внутренней среды организации, выявлены ее основные элементы и процессы.

3. Несмотря на то, что различные аспекты внутрифирменного управления рассматривались во множестве научных работ, на данный момент отсутствует общепринятое определение данного понятия.

4. На основе современных теоретико-методологических исследований, предложено определение внутрифирменной стратегии как интегрированной многомерной модели и производной от корпоративной стратегии, направленной на обеспечение координации, контроля, анализа и оценки деятельности структурных элементов внутренней среды организации.

5. В работе были рассмотрены особенности внутрифирменного управления в контексте развития концепции внутренних рынков и было предположено, что основной проблемой внутрифирменного управления является построение и регулирование внутренних рынков на основе трансформации подразделений во внутрифирменные предприятия, имплементации релевантных информационных технологий и внедрения оптимальной системы трансфертного ценообразования.

6. В работе дана системная характеристика основных инструментов внутрифирменного управления в современных организациях, в частности, данные инструменты были условно разделены на три группы: организационно-административные (контроль, координация, коммуникация, централизация процессов принятия решений), социально-психологические (корпоративная культура, управление знаниями, стиль руководства) и экономические (бюджетирование, внутренний маркетинг и трансфертное ценообразование).

7. На основе обзора научной литературы сделан вывод, что, несмотря на то, что внутрифирменное управление имеет направленность на внутреннюю среду организации, факторы внешней среды оказывают прямое и косвенное влияние на внутрифирменные отношения.

8. В рамках исследования был проведен анализ мирового и армянского рынка алкогольных напитков, который был разделен на сегменты крепких, слабоалкогольных и напитков средней крепости. Анализ показал, что рынок показывает стабильный рост, на армянский алкогольный рынок каждый год выходят все больше международных компаний, а армянские предприятия осуществляют активную деятельность на зарубежных рынках, в частности, в странах ЕАЭС.

9. В работе, рассмотрены основные особенности внутрифирменных отношений в предприятиях по производству алкогольных напитков РА, в частности, были рассмотрены особенности цепочки поставок и цепочки создания ценности, используемые информационные технологии, ключевые показатели эффективности и др.

10. Был проведен анализ основных аспектов государственного и международного регулирования внутрифирменных взаимоотношений, в частности рекомендации ОЭСР и правила трансфертного ценообразования в рамках НК РА. В результате исследования международного опыта и локального законодательства по внедрению правил трансфертного ценообразования, были



определены основные положения касательно определения взаимозависимых лиц, контролируемых сделок, принципа «вытянутой руки».

11. Был проведен анализ предусмотренных Рекомендациями ОЭСР и НК РА методов трансфертного ценообразования, который был направлен на выявление недостатков и преимуществ каждого метода в разрезе возможности их применения в отношении внутрифирменных сделок и их соответствия требованиям налогового законодательства.

12. В результате анализа было выявлено, что правила трансфертного ценообразования в рамках НК РА, не предусматривают конкретной методологии проведения экономического исследования и выбора метода трансфертного ценообразования в целях выявления диапазона вытянутой руки. Потенциальная несогласованность подходов налоговых органов и налогоплательщиков по отношению к экономическому исследованию и выбору конкретного метода трансфертного ценообразования, отрицательно сказываются на определении реального диапазона «вытянутой руки», а, следовательно, на эффективность нового законодательства.

13. Исходя из этого, на основе вышеизложенного анализа был разработан алгоритм выбора метода ценообразования в целях обоснования политики трансфертного ценообразования в контролируемых сделках.

14. В целях повышения эффективности внутрифирменного управления в работе предложена стратегия формирования внутрирыночных отношений, включающая следующие основные этапы:

- Проведение процессного анализа в целях выявления мега-процессов и основных процессов в организации, и их влияния на двигатели успеха организации и ее подразделений.

- Качественная характеристика подразделений в целях выявления их роли и вклада в деятельность организации с использованием функционального анализа и привязки его результатов к процессам, формирующим конкурентное преимущество организации.

- Бенчмаркинг деятельности передовых организаций в целях выявления релевантных практических разработок и возможности их адаптации в деятельности подразделений.

- Определение центров финансовой ответственности в организации, разработку политики трансфертного ценообразования и формирования соответствующей финансовой структуры.

- Планирование и реализация бюджета с учетом трансформации центров ответственности во внутрифирменные предприятия с использованием современных информационных технологий, используемых на алкогольном рынке, и маркетинговых исследований для выявления возможностей выхода на внешние рынки.

- Контроль и координацию процесса формирования внутрирыночных отношений путем частичного аутсорсинга данных функций внешним консалтинговым организациям.

15. В целях повышения эффективности внутрифирменного управления и минимизации потенциальных рисков, связанных с регулированием трансфертного ценообразования, предложена стратегия проведения экономического исследования, использование результатов которого должно нести многомерный характер. Стратегия включает следующие основные этапы:

- Использование результатов процессного и функционального анализов, в целях характеристики деятельности центров ответственности.

- На основе предложенного алгоритма выбор наиболее релевантного в целях исследования метода трансфертного ценообразования.

- Проведение сравнительного анализа показателей рентабельности независимых организаций для выявления рыночных интервалов рентабельности со схожими с внутрифирменными сделками условиями на основе критериев, предложенных ОЭСР и НК РА, с использованием информационных и финансовых баз данных.

- Выбор оптимального показателя рентабельности на основе деятельности центров ответственности, расчёт и выявление рыночного межквартильного интервала.

- Имплементация рыночных показателей во внутрифирменные операции, в целях обеспечения как развития внутрирыночных отношений, так и соответствия требованиям налогового законодательства.

16. Исходя из предположения, что эффективность субъекта управления отражается в экономности, гибкости и адаптивности, внутрифирменная стратегия на основе формирования внутрирыночных отношений и использования результатов экономического анализа при имплементации метода сравнительной рентабельности повышает эффективность внутрифирменного управления путем:

- Стандартизации процессов, политик и процедур трансфертного ценообразования, так как используется единый метод трансфертного ценообразования – метод сравнительной рентабельности;

- Создания прозрачной системы отчетности по центрам ответственности, так как использование информационных технологий (в частности, программного обеспечения семейства ERP и SpiritOne) и результатов экономического исследования создают фундамент для создания системы внутреннего учета;

- Мотивации менеджеров центров ответственности, так как создание системы центров ответственности подразумевает автономию в процессе принятия решений;

- Минимизации рисков трансфертного ценообразования, так как стратегия проведения экономического исследования основана на Рекомендациях ОЭСР по трансфертному ценообразованию, а ее результаты имплементируются лишь в рамках диапазона «вытянутой руки».

**Основные положения диссертационного исследования отражены в следующих опубликованных работах автора:**

1. Варданян Ш.К. «Внедрение правил трансфертного ценообразования в РА» // «Финансы и экономика», №5-6 (201-202), 2017, стр. 41-45.

2. Варданян Ш.К. «Сущность и основные методы трансфертного ценообразования» // «Финансы и экономика», №7-8 (203-204), 2017, стр.11-16.

3. Варданян Ш.К. «Сравнительный анализ основных инструментов внутрифирменного управления в Республике Армения» // «Финансы и экономика», №7-8 (203-204), 2017, стр.16-19.

4. Варданян Ш.К. «Анализ внутрифирменных отношений транснациональных корпораций» // «Экономика знаний в России: от генерации знаний и инноваций к когнитивной индустриализации» Материалы IX Международной научно-практической конференции, Краснодар, 2017, стр. 218-225.

5. Варданян Ш.К. «Основные отличия налогового и управленческого подходов к механизму трансфертного ценообразования» // Ежеквартальный научный журнал «Альтернатива», №4, 2017, стр. 123-127.

6. Варданян Ш.К. «Стратегия проведения экономического анализа в целях обоснования внутрифирменных операций» // Ежеквартальный научный журнал «Альтернатива», №4, 2017, стр. 127-134.

7. Варданян Ш.К. «Теоретико-методологические основы внутрифирменного управления и внутрифирменной стратегии» // Ежеквартальный научный журнал «Альтернатива», №1, 2018, стр. 389-399.

8. Варданян Ш.К. «Разработка стратегии внутрифирменного управления на основе формирования внутренних рынков в организации (по материалам предприятий по производству алкогольных напитков РА)» // Ежеквартальный научный журнал «Альтернатива», №1, 2018, стр. 399-410.

## ՇԻՐԱԶ ԿՈՆՅԱՅԻ ՎԱՐԴԱՆՅԱՆ

ՆԵՐՏԻՐՄԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐՂՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆԸ  
(ԱԼԿՈՂՈՒՅԻՆ ԽՄԻՉՔՆԵՐԻ ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅԱՆ ՀՀ ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆՅՈՒԹԵՐՈՎ)

Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»  
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման  
ատենախոսության սեղմագիր

### ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ

Արդի գյուղատնտեսության և շուկայական մրցակցության պայմաններում, ավելի ու ավելի բարդ կազմակերպական կառույցների ձևավորումը և դրանց կառավարման գործընթացների բովանդակության ընդլայնումը ենթադրում են ներֆիրմային հարաբերությունների խորացում: Կազմակերպության մրցունակությունն ու արդյունավետությունը կախված են ոչ միայն արտաքին միջավայրի փոփոխություններից, այլև նաև կառուցվածքային տարրերի (ստորաբաժանումների, մասնաճյուղերի, դուստր ձեռնարկությունների) կայունությունից և օպտիմալությունից:

Ժամանակակից տնտեսական հարաբերություններում բարձր է ինչպես միջազգային կարգավորումների, այնպես էլ տեղական օրենսդրությունների ազդեցությունը կազմակերպությունում ներֆիրմային հարաբերությունների զարգացման վրա: Երբեմն կազմակերպության ներքին գործարքները, մասնավորապես, տրանսֆերային գնագոյացման հետ կապված մանիպուլյացիաները, կարող են ծառայել որպես հարկային բազայի աղավաղման և որոշակի իրավասություններից շահույթի դուրսբերման նախապայման: Տրանսֆերային գնագոյացման նոր կանոնները նախատեսված են վերոհիշյալ խնդիրը լուծելու համար, սակայն նրանք ունեն մի շարք լուրջ թերություններ, որոնք թույլ չեն տալիս արդյունավետորեն հաղթահարել խնդիրը: Տրանսֆերային գնագոյացման գործընթացների պետական կարգավորումը, ըստ մի շարք հեղինակների, ժամանակակից ներֆիրմային կառավարման հիմնական մարտահրավերներից մեկն է: Այսպիսով, ներֆիրմային կառավարման ժամանակակից ռազմավարությունը, ի թիվս այլ բաների, պետք է հաշվի առնի տրանսֆերային գնագոյացման վերաբերյալ ՀՀ հարկային օրենսդրության առանձնահատկությունները:

Այս առումով, ՀՀ ակտիվային խմիչքներ արտադրող ձեռնարկությունները, ոչ միայն մրցակցում են հայկական շուկայում գործող միջազգային խմբերի հետ («Պլեյնո Ռիկար», «Անդակո» և այլն), այլև շատ հաճախ նպատակ ունեն ամրապնդելու մրցակցային դիրքերը արտաքին շուկաներում, մասնավորապես՝ ԵԱՏՄ և Արևելյան Եվրոպայի երկրներում: Հաշվի առնելով ՀՀ տնտեսության մեջ ակտիվային շուկայի դերը, կարելի է ենթադրել, որ ակտիվային խմիչքների արտադրության ձեռնարկություններում ներֆիրմային կառավարման արդյունավետության բարձրացման հարցերը բավականին արդիական են:

Աճող շուկայական պահանջարկը՝ համաձայնեցված ներֆիրմային հարաբերությունների հետ, ինչպես նաև ՀՀ հարկային օրենսդրության պահանջները և այս խնդրի ոչ լիարժեք գիտահետազոտական ուսումնասիրվածությունը կանխորոշում են այս ուսումնասիրության արդիականությունը:

Ատենախոսության հիմնական նպատակն է ներֆիրմային կառավարման մեխանիզմների հետազոտության հետ կապված տեսական, մեթոդաբանական և փորձնական հայեցակարգերի ուսումնասիրությունը և դրանց արդյունավետության բարձրացման ռազմավարության մշակումը:

Տվյալ նպատակի իրականացումը ենթադրում է հետևյալ խնդիրների լուծումը.

- բացահայտել ներֆիրմային կառավարման տեսական, մեթոդաբանական և փորձնական կողմերը ներքին շուկաների հայեցակարգի զարգացման պայմաններում,

- վերլուծել արտասահմանյան առաջատար կորպորացիաների ներֆիրմային կառավարման հիմնական գործիքները,

- ակտիվային խմբիչների արտադրության ձեռնարկությունների օրինակով գնահատել ՀՀ զարգացող տնտեսության պայմաններում ներֆիրմային հարաբերությունների հիմնական յուրահատկությունները,

- վերլուծել ներֆիրմային գնագոյացման հետ կապված հարկային օրենսդրության հիմնական դրույթները և դրանց դերը ՀՀ կազմակերպությունների ներֆիրմային կառավարման մեջ,

- մշակել տնտեսական վերլուծության իրականացման ռազմավարություն, ներֆիրմային գործառնություններում շուկայական ցուցանիշների կիրառման և տրանսֆերային գնագոյացման ռիսկերը նվազեցնելու համար,

- մշակել ներֆիրմային կառավարման արդյունավետության բարձրացման ռազմավարություն՝ ներքին շուկայական հարաբերությունների ձևավորման հիման վրա:

Ատենախոսության օբյեկտ են հանդիսանում գործընթացներն ու կազմակերպչական և տնտեսական մեխանիզմները՝ ուղղված ներֆիրմային կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը: Ուսումնասիրության առարկան հանդիսանում են ՀՀ ակտիվային խմբիչներ արտադրող ձեռնարկությունների ներֆիրմային հարաբերությունները:

Ատենախոսության մեջ ներկայացված մոտեցումների և առաջարկությունների շրջանակներում համակարգված և ամբողջական մշակված կառուցակարգերով գիտական նորույթ են հանդիսանում հետևյալ դրույթները.

ա) Ներֆիրմային գնագոյացման օրենսդրորեն սահմանված մոտեցմամբ «պարզած ձեռքի» դիապագոնի որոշման նպատակով, ՏՀԶԿ առաջարկությունների և ՀՀ հարկային օրենսգրքի շրջանակներում տրանսֆերային գնագոյացման կանոնների դրույթների հիման վրա մշակվել և առաջարկվել է տնտեսական հետազոտության ռազմավարություն:

բ) ՀՀ հարկային օրենսգրքում առաջարկվող տրանսֆերային գնագոյացման մեթոդների (համադրելի չվերահսկվող գնի, վերավաճառքի գնի, ծախսերի, համեմատական շահութաբերության մեթոդները) համեմատության հիման վրա մշակվել և առաջարկվել է ներֆիրմային գործարքներում տրանսֆերային գնագոյացմամբ մեթոդի ընտրության ալգորիթմ:

գ) Մշակվել է ներֆիրմային կառավարման արդյունավետության բարձրացման ռազմավարություն՝ կազմակերպության ներքին շուկայական հարաբերությունների ձևավորման և տրանսֆերային գնագոյացման մեխանիզմի օպտիմալացման հիման վրա, տնտեսման, ճկունության և հարմարվողականության չափորոշիչների համապատասխան:

**STRATEGY OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF INTRAFIRM MANAGEMENT (ON THE MATERIALS OF ALCOHOL BEVERAGES PRODUCTION ENTERPRISES OF RA)**

The abstract of the thesis for receiving the degree of Doctor of Economics in the specialty 08.00.02 – «Economics, Management of the Economy and its Spheres»

The defense of the thesis will take place on 29<sup>th</sup> of May 2018, at 15<sup>30</sup> o'clock at 008 Council of Economics of SCC RA at Russian-Armenian University: 123 H. Emin str., Yerevan, 0051.

**ABSTRACT**

In modern conditions of globalization and tougher market competition, the formation of increasingly complex organizational structures and the expansion of the content of organizational management processes implies deepening the role of intrafirm relations. The competitiveness and effectiveness of the organization depends not only on timely response to changes in the external environment, but also on the coherency and optimality of its structural units (divisions, branches, subsidiaries, etc.).

In modern conditions, the influence of both international and local legislations on intra-firm relations in the organization is also great. Internal transactions, in particular manipulations with transfer pricing, can serve as a prerequisite for the erosion of the tax base and profit shifting from a particular jurisdiction. New rules of transfer pricing are designed to solve the above-mentioned problem, but they have a number of serious shortcomings that do not allow to effectively cope with the task. In particular, the most important open question is the choice of a specific transfer pricing method and the development of an economic analysis strategy to justify the policy of intrafirm pricing. State regulation of transfer pricing processes, according to a number of authors, is one of the main challenges of intrafirm management in modern organizations. Thus, the modern strategy of intrafirm management, among other things, must take into account the specifics of the Armenian tax legislation regarding the regulation of transfer pricing processes.

In this regard, Armenian manufacturer of alcoholic beverages deserve special attention, as they are not only facing strong competition in the Armenian market by international groups (Pernod Ricard, Andako, etc.), but are often aimed at achieving a competitive position in foreign markets, in particularly in the countries of the EEU and Eastern Europe. Taking into account the role of the alcohol market in the RA economy, it can be assumed that the issues of increasing the efficiency of intrafirm management in alcoholic beverage production enterprises are quite relevant.

The growing market need for coherence in intrafirm relations, the requirements of the RA tax legislation and the inadequacy of research studies on this problem predetermine the relevance of this study.

The goal of the thesis is to study theoretical, methodological and practical concepts and developments on the study of the mechanisms of intrafirm management and to propose a strategy for increasing their effectiveness.

Achieving this goal implies the solution of the following tasks:

- To study the theoretical basis and practical aspects of the intrafirm management strategy;
- To identify the features of intrafirm management in the context of the development of the concept of internal markets;
- To analyze the main tools of intrafirm management in modern organizations;
- To conduct an analysis of the main features of intrafirm relations in the context of the developing economy of the Republic of Armenia, using the example of enterprises producing alcoholic beverages;
- To study the specifics of the transfer pricing mechanism in the processes of intrafirm management in modern organizations;
- To conduct an analysis of the main provisions of tax legislation regarding transfer pricing;

- To develop a strategy for conducting an economic research to implement market indicators in intrafirm operations and minimize the risks of transfer pricing;
- Develop a strategy to increase the effectiveness of the organization's units performance based on formation of intra-market relations in the organization and optimization of the transfer pricing mechanism.

The object of the thesis are processes as well as organizational and economic mechanisms aimed at increasing the effectiveness of intrafirm management. The subject of the thesis are intrafirm relations of enterprises producing alcoholic beverages of the Republic of Armenia.

The results of research that contain scientific novelty are followings:

- ✓ Based on the OECD Guidelines and the provisions of transfer pricing rules within the framework of the Armenian Tax Code, a strategy for conducting economic research was developed and proposed in order to determine the "arm's length" range, that is, the legal approach to intrafirm pricing.
- ✓ Based on the comparison of the transfer pricing methods proposed in the Tax Code of the Republic of Armenia (comparable uncontrolled price method, resale minus method, cost-plus method, transactional net margin method), an algorithm for selection a particular pricing method was developed and proposed to justify prices in intrafirm transactions, based on concrete facts and the circumstances of the transaction.
- ✓ The strategy of increasing the effectiveness of intrafirm management based on the criteria of economy, flexibility and adaptability through the formation of intra-market relations and optimization of the mechanism of transfer pricing has been developed.

