

## Экономические методы управления интегрированными корпоративными структурами

© 2009 А.Д. Касатов

кандидат экономических наук, доцент

Самарский государственный экономический университет

Рассматриваются проблемы стратегического и оперативного планирования (бюджетирования) с применением системы сбалансированных показателей и использованием трансфертного ценообразования в системе экономического управления интегрированными корпоративными структурами.

*Ключевые слова:* стратегическое планирование, оперативное планирование, экономическое управление, интегрированные корпоративные структуры.

Разработка стратегии развития интегрированной корпоративной структуры на современном этапе базируется на методологических подходах новой концепции управления - концепции "стратегического управления", которая активно внедряется с начала 70-х гг. прошлого столетия в корпорациях США и большинства стран Западной Европы. Концепция стратегического управления отражает четкое стратегическое позиционирование корпорации, представленное: во-первых, в системе принципов и целей ее функционирования; во-вторых, в механизме взаимодействия субъекта и объекта управления; в-третьих, в характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и, в-четвертых, в формах адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Стратегическое управление возникло на основе стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. В отличие от обычного долгосрочного планирования, основой которого является концепция экстраполяции сложившихся тенденций развития, стратегическое планирование учитывает не только эти тенденции, но и систему возможностей и чрезвычайных ситуаций развития корпорации, способных изменить в дальнейшем сложившиеся тенденции.

По мнению Е.П. Голубкова, интерес к стратегическому управлению был обусловлен следующими причинами<sup>1</sup>:

1. Произошло осознание того, что любая организация является открытой системой и что главные источники успеха организации находятся во внешней среде.

2. В условиях обострения конкурентной борьбы стратегическая ориентация деятельности организации является одним из решающих факторов выживания и процветания.

3. Стратегическое планирование позволяет адекватным образом отреагировать на факторы неопределенности и риска, присущие внешней среде.

4. Поскольку будущее предсказать практически невозможно и экстраполяция, используемая в традиционном долгосрочном планировании, работает плохо, необходимо использовать сценарный, ситуационный подходы, хорошо вписывающиеся в идеологию стратегического управления.

5. Для того чтобы организация наилучшим образом реагировала на воздействие внешней среды, ее система управления должна обладать адаптационными способностями.

С учетом отмеченных выше в самом общем виде основных направлений концепции стратегического управления ее формирование начинается с четкого понимания миссии и целей функционирования интегрированной корпоративной структуры. Миссия в стратегическом управлении - это общая цель деятельности ИКС с учетом рыночных потребностей. Миссия определяет сущность организации и перспективы ее роста, отличия от конкурентов. По мнению М.Х. Мескона и соавторов, "основная общая цель организации - четко выраженная причина ее существования - обозначается как ее миссия<sup>2</sup>.

Таким образом, миссия есть предназначение организации, основная цель ее существования, которая обязательно несет в себе что-то, делающее ее уникальной в своем роде, характеризующей именно эту организацию.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, то конкурентное конечное состояние, к которому стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Наиболее употребляемо понимание цели как планиру-

<sup>1</sup> Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2003. С. 37-38.

<sup>2</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 2004. С. 265.

емого результата. Иными словами, “цели организации - конкурентные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе”<sup>3</sup>.

Цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности. Постановка целей является важнейшим фактором достижения организацией успеха, так как при этом интегрируются все ее намерения. Цели в рамках определенной миссии обеспечивают ясное представление о намерениях организации, создают рабочую атмосферу, служат фундаментом для разработки стратегий (планов, программ) ее деятельности по достижению поставленных целей. В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются промежуточные цели, которые называются среднесрочными. Поэтому планирование, которое является одной из функций в системе экономического управления, подразделяется на три вида: стратегическое планирование (3-5 лет), среднесрочное планирование (2-3 года) и оперативное планирование (бюджетирование) на срок до 1 года.

Определению целей предшествуют не только выбор миссии, но и, как правило, формулировка принципов деятельности организации. По мнению Ю. Винслава, в самом общем плане принципиальные особенности планирования развития интегрированной корпоративной структуры (ИКС) могут быть конкретизированы путем формулирования следующей совокупности принципов (постулатов) этого планирования<sup>4</sup>.

1. Учет в плановой деятельности необходимости гармонизации взаимодействия корпорации с макро-, мезо- и микросредой функционирования. Менеджмент интегрированной корпоративной структуры ИКС должен, прежде всего, с одной стороны, адекватно реализовывать принятые государственной властью стратегии (программы) развития экономики в целом и конкретных отраслей и производств, с другой - активно и позитивно влиять на характер принимаемых макроуровневых концептуально-программных решений (понятно, что последние могут заключать в себе как внешние угрозы развитию

ИКС и входящих в них хозяйствующих субъектов, так и быть фактором повышения эффективности их работы). Мезоуровневый аспект планирования касается анализа отраслевых и региональных конкурентных возможностей с точки зрения преодоления барьеров входа на соответствующие рынки и занятия на них наиболее “комфортных” ниш. Наконец, микроуровневый срез рассматриваемого планирования предопределяет важность увязки общекорпоративных стратегий со стратегиями развития всех предприятий-участников.

2. Применение крупными ИКС специальных управленческих механизмов, обеспечивающих в принимаемых плановых решениях приоритеты, гарантии и компромиссы в реализации интересов множественной совокупности собственников (корпорации в целом и ее отдельных организаций). Речь идет о процедурах четкой идентификации потребностей собственников, предупреждения и разрешения конфликтов интересов, об отражении баланса последних в системах плановых мероприятий и целевых показателей. Анализ сложной совокупности корпоративных интересов стратегического характера должен воплощаться в принятии единых (“сквозных” для уровней штаб-квартиры корпорации ее стратегических бизнес-единиц - СБЕ) регламентов бизнес-процессов и бизнес-результатов.

3. Комплексность планирования в ИКС охватит им всех ССБ и их составляющие<sup>5</sup>. В этом контексте общая логика планирования может быть схематично выражена такой последовательностью действий: а) выявление стратегических бизнес-процессов, подлежащих единой (общекорпоративной) регламентации в прогнозном и плановом периодах; б) характеристика места и роли каждой ступени корпоративной иерархии в обеспечении нормального протекания этих процессов; в) установление (посредством применения соответствующих аналитических методик) количественно определенных целевых рубежей развития каждого бизнес-процесса и (или) качественных требований к такому развитию; г) разработка обеспечивающих стратегических планов на основе выбора конкретных управленческих процедур, четкой декомпозиции функций корпоративного планирования в виде адекватной совокупности управленческих работ.

<sup>5</sup> ССБ - это стратегические сферы бизнеса, в качестве которых выделяются шесть функциональных стратегий интегрированных корпоративных структур: 1) реализационная; 2) производственная; 3) научно-техническая (инновационная); 4) инвестиционная; 5) организационная; 6) социального развития (см.: Читрахован П. Методологические проблемы стратегического планирования развития интегрированных корпоративных структур // РЭЖ. 2000. № 9. С. 71).

<sup>3</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 89.

<sup>4</sup> Винслав Ю. Планирование развития интегрированных корпоративных структур // РЭЖ. 2003. № 8. С. 74-75.

4. Обязательность стратегических (и среднесрочных) компонентов в планировании и придание стратегическим планам той или иной степени приоритетности - в зависимости от масштаба и долговременности внешних угроз, характера выпускаемой продукции (ею могут быть, к примеру, сложные технические системы или изделия повседневно массового спроса), надежности используемого методического инструментария, а также от полноты и качества имеющейся прогнозной информации.

5. Непротиворечивость, взаимодополняемость и “синергизм” взаимодействия планов отдельных СБЕ, направленность этих планов на реализацию общекорпоративной миссии и системы принятых функциональных стратегий; поддержание оптимального соотношения централизации и децентрализации в планировании отдельных бизнес-процессов с учетом их значимости для ИКС в целом, принадлежности к финансово-инвестиционной или операционной сфере, характера внешних угроз и дополнительных возможностей, информационной обеспеченности соответствующего уровня корпоративного управления.

6. Придание ведущей роли в планировании общекорпоративному управляющему центру, наделенному достаточными для этого финансовыми, кадровыми, информационными и материально-техническими полномочиями воздействия на руководство организаций-участников. Этот центр призван обеспечить организационные предпосылки эффективного стратегического планирования развития ИКС. К их числу относятся формирование единого общекорпоративного информационно-методического пространства и создание на уровнях как штаб-квартиры, так и СБЕ соответствующих служб, укомплектованных квалификационными кадрами аналитиков.

Следует отметить, что особая роль в планировании развития ИКС должна принадлежать маркетинговым подразделениям. В наиболее эффективных отечественных и зарубежных ИКС маркетинг обретает стратегический, интегрированный и интернациональный характер, выявляя эволюцию параметров спроса, определяя новые привлекательные рынки (в том числе зарубежные) и их сегменты, увязывая планы и рыночное поведение всех стратегических бизнес-единиц, входящих в ИКС, с общекорпоративной миссией.

Ю. Винслав и П. Читипаховян свидетельствуют о наличии существенных особенностей в реализации функции маркетинга в малом и крупном (корпоративном) бизнесе<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> См. подробнее: Винслав Ю., Читипаховян П. Корпоративный маркетинг и планирование реализации продукции // Корпоративное управление в России: опыт и тенденции развития: Сб науч. ст. М., 2005. С. 45-51.

При проведении маркетинговых исследований наибольшее внимание должно быть уделено анализу внешней и внутренней среды функционирования организации. Качество стратегического и оперативного планирования в существенной мере определяется комплексным применением современных матричных методов анализа рыночной ситуации, в том числе с использованием описанных в зарубежной и отечественной литературе аналитических алгоритмов матрицы И. Ансоффа, матрицы М. Портера, БКГ-матрицы, SWOT-анализа, PIMS-анализа и др.

Субъектами планирования выступают органы управления деятельностью ИКС в целом, а также ее организаций-участниц. При этом ведущую роль в разработке соответствующих планов играет материнская (центральная, управляющая) компания, менеджмент которой несет ответственность за разработку корпоративной миссии и комплекса функциональных стратегий бизнеса. Объектами планирования являются процессы и результаты функционирования и развития ИКС. К ним относятся: 1) деятельность организаций-участниц корпорации, выступающих в качестве стратегических бизнес-единиц, центров прибыли, центров финансовой ответственности и центров затрат; 2) стратегические сферы бизнеса (ССБ), включающие в себя определенные бизнес-процессы (и соответствующие бизнес-результаты). Основу системы экономического управления ИКС составляет процесс стратегического планирования.

Планирование - это основная функция управления, которая обеспечивает целенаправленное функционирование и развитие объекта управления на основе формирования планов в условиях ограниченных ресурсов и во времени.

Как считают М.Х. Мескон и соавторы, “стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специальных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей”<sup>7</sup>.

Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим менеджментом организации, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Формирование содержания стратегии применительно к условиям конкретной ИКС осуществляется посредством разработки стратегического плана. При разработке стратегического плана могут быть использованы три подхода: планирование “сверху вниз”, планирование “снизу вверх” и планирование “цели вниз - план вверх”.

<sup>7</sup> См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 259.

В первом случае высшее руководство организации устанавливает цели и разрабатывает планы для всех подразделений организации. Во втором случае различные подразделения организации вырабатывают собственные цели и планы, которые направляются высшему руководству для утверждения. В третьем случае руководство организации, исходя из ее возможностей, разрабатывает цели ее деятельности; планы, разработанные в подразделениях организации, направлены на достижение этих целей; эти планы утверждены высшим руководством организации. Как правило, предпочтение отдается третьему подходу.

По мнению П. Читипаховяна, в ИКС при стратегическом корпоративном планировании (СКП) должен учитываться такой фактор, как менее или более жесткий тип корпорации. В связи с этим он выделяет два подхода к разработке стратегического плана<sup>8</sup>.

При использовании “мягких” форм интеграции и дивизиональной структуры главная нагрузка в разработке и реализации планов корпорации ложится на стратегические бизнес-единицы, входящие в ее состав.

В жестко управляемом холдинге акцент стратегического планирования переносится на уровень материнской компании.

Последняя определяет структуру стратегических планов, обеспечивает сбор и агрегирование необходимой технико-экономической информации, разработку проектных значений целевых показателей по отдельным дочерним фирмам или группам. Итерационные согласовывающие процедуры координируются материнской компанией при минимальной возможности корректировать целевые показатели “снизу”. Формальные структуры и процессы управления между центральной (материнской) компанией и СБЕ определяются внутрикорпоративными документами - регламентами, положениями.

Связующим звеном между стратегическим и оперативным планированием является среднесрочное планирование (2-3 года). Формирование планов на ближайшие 2-3 года позволяет уже более детально отразить деятельность ИКС с учетом изменений спроса на продукты, уточнить ситуацию с выполнением проектов по развитию ИКС и выпуску новой продукции на основе информации по технической подготовке производства, включать на реализацию новые проекты, организационно-технические мероприятия, внедрение которых планируется осуще-

ствить в ближайшие годы. Здесь же следует более детально отразить финансовое состояние ИКС и варианты финансирования инноваций с учетом складывающейся экономической ситуации, уточнить взаимодействие бизнес-единиц ИКС между собой с учетом их экономических интересов.

На основании стратегического и среднесрочного планирования проводится оперативное планирование или бюджетирование сроком на один год с разбивкой по кварталам и месяцам. При бюджетировании осуществляется оптимизация принятия решений на ближайший плановый год на базе оперативного технико-экономического и финансового анализа.

Бюджетирование - это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Бюджет - это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам. В США, например, принято четко разделять три понятия: планирование, программирование и бюджетирование. План - система целей и стратегий по их достижению. Программа - комплекс мероприятий по реализации стратегий. Бюджет - это и финансовое выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий, это и плановые финансовые сметы и графики расходов, прогнозируемые финансовые результаты исполнения программ и затраты, необходимые для этого<sup>9</sup>.

Внутрикорпоративное операционное планирование предполагает использование различных бюджетов. Система бюджетирования состоит из двух ключевых подсистем:

- бюджетов структурных подразделений, составленных по центрам ответственности (центрам финансового учета);
- сквозного (сводного) бюджета, характеризующего деятельность организации в целом.

Система бюджетов подразделяется также на операционный и финансовый бюджеты.

Операционный бюджет включает в себя: бюджет продаж; производственный бюджет; бюджет запасов готовой продукции; бюджет прямых материальных затрат; бюджет управленческих расходов; бюджет коммерческих расходов и др.

<sup>8</sup> Читипаховян П. Методологические проблемы стратегического планирования развития интегрированных корпоративных структур // РЭЖ. 2000. № 9. С. 72-73.

<sup>9</sup> Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. М., 2003. С. 22-23.

Финансовый состоит из бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и расчетного баланса.

Таким образом, стратегическое планирование обеспечивает постоянный потенциал прибыльности, а оперативное планирование (бюджетирование) - превращение этого потенциала в реальную прибыль.

Обычно бюджеты составляются на ограниченный период - календарный год, который разделяется на более короткие периоды: кварталы, месяцы, недели и пересматриваются ежеквартально.

При исполнении бюджета целесообразно применять метод "скользящего" бюджета (rolling budgeting), который заключается в том, что бюджет составляется каждый квартал (месяц) на год вперед. Это происходит следующим образом: в конце каждого квартала (месяца) пересматриваются планы на следующие три квартала (одиннадцать месяцев) и добавляется план на четвертый квартал (двенадцатый месяц). Таким образом, горизонт планирования составляет один год, и плановый период сдвигается (дискретно) по мере продвижения во времени (отсюда название - скользящий, а в буквальном переводе - перекатывающийся бюджет). Такой эффект можно условно назвать эффектом "фонарика", суть которого образно выражается следующей фразой: делая шаг вперед (в данном случае во времени), мы видим на шаг дальше<sup>10</sup>.

В соответствии с регламентом на уровне материнской (центральной, управляющей) компании консолидируются, как правило, финансовые бюджеты: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и расчетный баланс.

Ключевое требование к любой системе планирования - это наличие связи между стратегическим и оперативным планированием. Успех любой организации зависит от того, является ли оперативный план ближайшего года частью долгосрочного плана по реализации выбранной стратегии. Если стратегия и оперативные планы не согласуются друг с другом, то трудно рассчитывать на успешную реализацию разработанной стратегии.

Связь стратегического и оперативного планирования - одна из самых сложных проблем. Во многих организациях существует разрыв между стратегическим и оперативным планом. Причины такой проблемы могут быть разными. Основная причина заключается в отсутствии действенной системы доведения стратегии до сотрудников организации и непроработанном процессе связи стратегии и оперативного планирования. Этот разрыв может устранить сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Р.С. Капланом и Д.П. Нортеном. По их мнению, это можно выполнить через процедуру "снижения" от стратегии высшего уровня к бюджету локальных

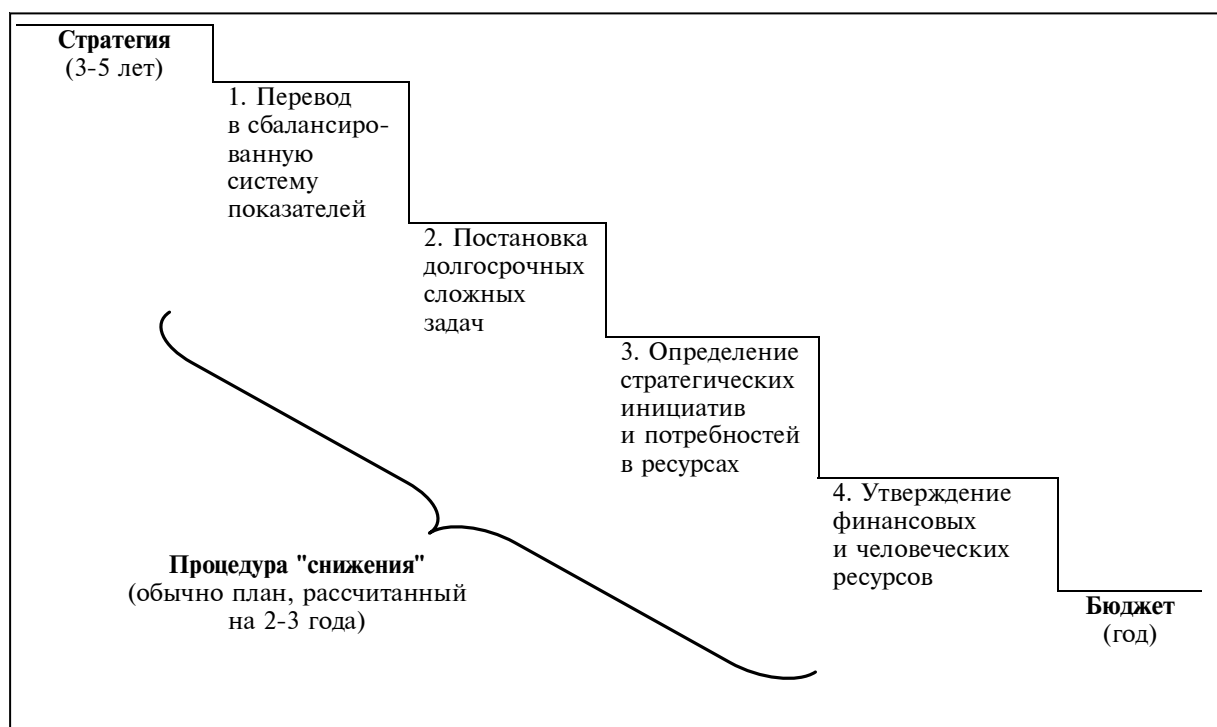


Рис. Связь стратегии с бюджетом: процедура "снижения"

<sup>10</sup> Прокопович Д.А. Организационно-экономические резервы повышения эффективности управления в холдинге: Дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2004.

операций, сущность которой показана на рисунке. Такая процедура включает в себя:

1) перевод стратегии в сбалансированную систему показателей;

2) постановка сложных долгосрочных задач по каждому показателю. Определение разрывов в планировании для мотивации и стимулирования творчества;

3) формулирование стратегических инициатив и потребностей в ресурсах для ликвидации разрывов планирования и решения поставленных задач;

4) одобрение распределения финансовых и человеческих ресурсов для стратегических инициатив и отражение этих потребностей в годовом бюджете. Годовой бюджет состоит из двух компонентов: стратегического бюджета для управления различными программами и операционного бюджета для управления эффективностью отделов, функциональных подразделений и вспомогательных служб<sup>11</sup>.

Четыре указанных этапа делают бюджет составной частью стратегического планирования, а также способствуют правильному размещению ресурсов и определению краткосрочных задач.

В появившейся в последнее время экономической литературе по сбалансированной системе показателей аспект ее применения для улучшения системы планирования остается непроработанным. Большинство публикаций сводят суть ССП к системе измерения результативности и описывают вопросы выбора возможных показателей, их использования и оценки достигнутых результатов. Поэтому применение ССП в практике планирования производственно-хозяйственной, инвестиционной и других сфер деятельности российских ИКС является актуальной проблемой.

Важное значение в повышении эффективности экономических методов управления ИКС имеет применение трансфертных (внутрикорпоративных) цен<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию: Пер. с англ. М., 2005. С. 290 - 291.

<sup>12</sup> Трансфертное ценообразование нашло свое отражение во многих работах и публикациях, например: Крылов В.М. Трансфертное ценообразование (опыт США) // Финансы. 1998. № 7. С. 54 - 55; Толстов В.К. Проблемы планирования и прогнозирования деятельности финансово-промышленных групп: Дис. ... д-ра экон. наук. Новосибирск-Рубцовск, 1999; Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. М., 2000; Плещинский А.С. Механизм равновесных трансфертных цен при вертикальном взаимодействии производственных экономических агентов // Экономика и математические методы. 2001. № 2. С. 70-91; Хмельницкая О.В. Оптимизация формирования трансфертных цен. Дис. ... канд. экон. наук. М., 2004; Никитин С.М., Глазова Е.С., Степанова М.П. Трансфертное ценообразование в развитых странах // Деньги и кредит. 2006. № 4. С. 35 - 40 и др.

Под трансфертными ценами в соответствии с документами, принятыми ОЭСР, в частности с Руководством по трансфертному ценообразованию для транснациональных компаний и налоговых органов (Transfer pricing Guidelines for multinational enterprises and tax administration, 1995), понимают цены, по которым реализуется товар, нематериальный актив или оказывается услуга ассоциированному предприятию<sup>13</sup>. В дальнейшем руководящие положения в ОЭСР по вопросам трансфертного ценообразования пересматривались в 1996 и 1997 гг.

А.Д. Шеремет считает, что трансфертная цена (ТЦ) - это условная цена на продукцию (услуги) одного подразделения (центра ответственности), передаваемую (передаваемые) другому подразделению (центру ответственности) того же предприятия<sup>14</sup>.

В случае, когда продукция (услуги) бизнес-подразделения полностью потребляется внутри корпорации, величина ТЦ чисто учетная. Проблема тогда заключается в установлении "справедливой" цены, по которой будет составляться отчетность, чтобы результаты деятельности были правильно измерены и оценены. Если бизнес-подразделение имеет свободу покупать или продавать на внешнем рынке, когда существуют незагруженные мощности, ТЦ перестает быть чисто учетным инструментом, обретает реальный экономический смысл и выражает отношения бизнес-подразделений не только между собой, но и с корпорацией в целом.

Например, В.М. Крылов констатирует следующее: "Трансфертные цены устанавливаются при передаче продукции из одного отделения или подразделения ("центра прибыли" или "центра капиталовложений") компании в другое. Руководители американских фирм стали вводить трансфертные цены для того, чтобы проверить, насколько эффективно работают их подразделения. Решение этой задачи в значительной мере облегчается тогда, когда на продукцию подразделений фирм существуют рыночные цены. В этом случае руководители компаний позволяют своим подразделениям часть своей продукции продавать на сторону или закупать извне. Таким образом устанавливается, насколько эффективно, или наоборот, убыточно работают их подразделения"<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Никитин С.М., Глазова Е.С., Степанова М.П. Указ. соч. С. 35.

<sup>14</sup> Шеремет А.Д. Указ. соч. С. 453. При этом центр ответственности - это центр, который работает с выделенными ему ресурсами и производит товары или услуги, которые передаются другому центру ответственности внутри организации либо внешним потребителям (см.: Шеремет А.Д. Указ. соч. С. 400).

<sup>15</sup> Крылов В.М. Указ. соч. С. 54.

Действие механизма трансфертных цен в финансово-промышленной группе (которая является одной из форм ИКС) А.С. Плещинский определил следующим образом: “Рассматриваемый механизм равновесных трансфертных цен (МРТЦ) предполагает, что предприятия рассчитываются между собой за поставляемую продукцию не по рыночным ценам, а по более низким трансфертным ценам. Возмещение же разницы за поставку по внутригрупповым ценам происходит после того, как предприятие-потребитель произведет реализацию своей конечной продукции. В этом случае предприятие-поставщик получает выручку за свою продукцию в два этапа. На первом, связанном с фактом поставки, предприятие-потребитель получает выручку за свою конечную продукцию, оно возвращает предприятию-поставщику за внутригрупповую поставку разницу ее стоимости по

рыночным и трансфертным ценам (трансферт) с определенным процентом от этой суммы, называемым ставкой по внутригрупповым сделкам (ставкой трансферта). Конкретный уровень такой ставки определяется с целью согласования экономических интересов участников<sup>16</sup>.

С точки зрения автора, заслуживает внимания практический опыт применения механизма трансфертного ценообразования управленческой командой ФПГ холдингового типа “Сибагромаш” (г. Рубцовск, Алтайский край), производящей различные виды сельскохозяйственной техники<sup>17</sup>. По мнению ее членов, механизм трансфертного ценообразования позволяет, во-первых, повысить устойчивость корпорации к изменениям внешней среды и, во-вторых, решить другую важную методологическую проблему - создание внутрикорпоративного рынка.

*Поступила в редакцию 03.04.2009 г.*

<sup>16</sup> Плещинский А.С. Указ. соч. С. 70 - 71.

<sup>17</sup> Толстов В.К. Указ. соч.; Он же. Согласование процесса принятия экономических решений в многоуровневой системе управления предприятием: Дис. ... д-ра экон. наук. Барнаул, 2006.