ОБЛІК І АУДИТ

УДК 657.6:658.149.3:338.5

Мирослава КУЛИНИЧ

ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК МЕТОДИЧНИЙ ПРИЙОМ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Досліджено трансфертне ціноутворення як один із дієвих інструментів забезпечення гнучкого господарювання. Щоби підтримати необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства, потрібне суттєве оновлення і модернізація усіх аспектів діяльності, зокрема зниження витрат, поліпшення обслуговування споживачів. Нові реалії вимагають удосконалення системи управління виробництвом, визначення нових пріоритетів, гнучкого реагування на постійні зміни зовнішнього середовища.

Метою дослідження є обґрунтування методичних підходів до визначення трансфертних цін як інструмента управління підприємством у системі управлінського обліку з їх перевагами й недоліками, а також розроблення пропозицій розрахунку цін на основі показника рентабельності інвестицій.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми пізнання. Із застосуванням методу моделювання розглянуто методику розрахунку трансфертної ціни на основі ROI для підприємства, що виготовляє та реалізовує продукцію і має відокремлений структурний підрозділ з постачання сировини.

За результатами дослідження встановлено, що, використовуючи розрахунок ціни на основі показника рентабельності інвестицій в обчисленні трансфертної ціни, необхідно проаналізувати самостійність кожного структурного підрозділу і розробити систему стимулювання для працівників. Вибір того чи іншого варіанту ціни залежить від типу центру, конкретних умов функціонування підприємства та результатів діяльності центрів відповідальності.

Використання такого підходу дасть змогу оцінити ефективність роботи центрів відповідальності при зацікавленості самих виконавців.

Отже, прибуток, що отримує підприємство, доцільно розподіляти між центрами відповідальності пропорційно до їхнього внеску у загальний дохід.

Ключові слова: *трансфертна ціна, управлінський облік, центри відповідальності, центри прибутку, центри інвестицій, операційний прибуток, інвестиції, бізнес-одиниці, структурні підрозділи, децентралізація управління.*

JEL: L11, M11

Постановка наукової проблеми та її значення. У системі ринкового механізму ціна є інструментом, який функціонує на основі економічних законів. Ціна відображає

© Мирослава Кулинич, 2016.

чинну модель управління економікою і виступає її похідною. Вона є формою виявлення вартості при обміні продукції як на інший товар, так і на грошовий еквівалент. Ціна в сукупності становить індивідуальну, особисту, суспільну та соціальну категорії.

Загальна стратегія підприємства включає цінову політику, яка здійснюється на основі цілісного цінового механізму.

Ціновий механізм об'єднує дві складові: одна – ціни (їх види, структура, динаміка), а інша – ціноутворення; як спосіб, методичний елемент управлінського обліку, правила встановлення, формування нових цін і зміни діючих.

Для того, щоб підтримати необхідний рівень конкурентоспроможності підприємства, потрібне суттєве оновлення і модернізація усіх аспектів діяльності, зокрема зменшення витрат, поліпшення обслуговування споживачів. Нові реалії вимагають удосконалення системи управління виробництвом, визначення нових пріоритетів, гнучкого реагування на постійні зміни зовнішнього середовища. Кардинальні зміни в системі управління підприємством передусім пов'язані з реінжинірингом нових організаційних структур – бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень. Бізнес-процес розглядається як основа для регулювання виробничо-господарської діяльності. На зміну традиційному підходу до управління, який ґрунтується на принципах розподілу праці, вузькій спеціалізації та жорсткій ієрархії структурних бізнес-одиниць, приходить процесно-орієнтований підхід, заснований на інтеграції робіт навколо бізнес-процесів [1, с. 36; 2, с. 50; 3, с. 450].

Бізнес-процес інтегрує вузькоспеціалізовані виробничі й управлінські операції в єдиний процес, результатом якого є корисність (товару, послуги) для покупця. Це характеризує підприємство як децентралізовану систему, де рішення ухвалюються на рівні філій і підрозділів.

Децентралізація управління, тобто перехід до системи бізнес-одиниць, дасть змогу стати більш мобільними, ніж конкуренти. Якщо підприємство не має дочірних підприємств, а складається з кількох структурних підрозділів, то необхідно закріпити доходи і витрати за структурними підрозділами. Наступним кроком має стати виокремлення в межах підприємств центрів фінансової відповідальності, які самостійно ухвалюють управлінські рішення, залежно від рівня управління і типів завдань, які вони вирішують [2, с. 58; 4, с. 148].

Коли до підрозділів ставляться як до центрів відповідальності, а саме – центрів прибутку чи інвестицій, то ефективність їх діяльності оцінюється на основі операційного прибутку та рентабельності інвестицій. Продукція, що відпускається одним підрозділом іншому, є доходом для підрозділу, який продає, і витратами – для підрозділу, який купує. Ціна, яка використовується для визначення вартості продукції (послуг), що передаються одним центром відповідальності (прибутку) іншому в рамках одного підприємства, називається трансфертною.

Трансфертне ціноутворення – один із дієвих інструментів забезпечення гнучкого господарювання. Трансфертні ціни є важливою складовою внутрішнього економічного механізму управління підприємством, заснованого на децентралізації управління і розширенні відповідальності структурних підрозділів за результатами його діяльності [5, с. 472; 6, с. 383].

У наукових працях, присвячених дослідженню трансфертного ціноутворення в системі управлінського обліку, такі автори як А. А. Алєйніков, Е. А. Ананькіна, М. А. Вахрушіна, С. В. Данилочкін, Н. Г. Данилочкіна, В. Е. Керимов, В. С. Лень, Г. А. Макухін, Л. В. Нападовська, Ю. С. Погорєлов, В. П. Савчук, Л. М. Христенко, К. Шевчук розкривають

його сутність на основі аналізу процесу управління та визначення ролі інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень. Науковці-дослідники цієї проблеми розгля-дають трансферти як один зі способів оцінки діяльності бізнес-процесів. Проте в умовах діяльності суб'єкта господарювання такі питання потребують поглибленого вивчення із розробленням пропозицій щодо організації та впровадження конкретних методик.

Метою статті є обґрунтування методичних підходів до визначення трансфертних цін як інструмента управління підприємством у системі управлінського обліку з їх перевагами й недоліками, а також розроблення пропозицій розрахунку цін на основі показника рентабельності інвестицій.

Виклад основного матеріалу. Між об'єктом управління та менеджером має існувати зворотний зв'язок для цілей контролю, аналізу та планування. Це забезпечується на основі інформації щодо основних параметрів господарської діяльності підприємства (компанії), що надходить зі системи управлінського обліку.

В сучасних умовах проблеми трансфертного ціноутворення характерні як для великих корпорацій, так і для дрібних підприємств, які структурно розділені на окремі центри відповідальності бізнес-процесів.

Від правильності розрахунку трансфертних цін залежить ефективність їх застосування. При розрахунку слід дотримуватися принципу, згідно з яким оптимальними є трансфертні ціни, які забезпечують підприємству максимальний маржинальний дохід.

Основними функціями трансфертного ціноутворення є:

– матеріальне стимулювання персоналу залежно від результатів діяльності підрозділів і підприємства загалом [2, с. 58; 6, с. 383];

– розподіл витрат за місцями виникнення [2, с. 59];

– узгодження загальної мети та цілей діяльності підприємства з цілями діяльності центрів інвестицій і витрат, коли керівники обирають дії, що збільшують загальні прибутки підприємства [6, с. 383].

В умовах ринку підхід до ціноутворення ґрунтується на чинниках, що стосується більше попиту, ніж пропозиції, тобто враховується, скільки покупець може заплатити за пропонований йому товар. Тому величина витрат розглядається лише як чинник обмеження. Такий підхід відображає тенденцію орієнтації ціни не на виробника, а на попит [2].

Проте на практиці трансфертного ціноутворення часто застосовується підхід альтернативних витрат, який передбачає врахування інтересів як підрозділу, що купує, так і підрозділу, що продає. Підхід альтернативних витрат враховує мінімальну ціну, яку згоден отримати підрозділ-продавець і максимальну ціну, яку згоден оплатити підрозділ-покупець.

Мінімальна трансфертна ціна – це ціна, яка не призведе до збіднiння підрозділу, що продає продукцію (послуги) внутрішнім партнерам, порівняно з умовами аналогічного продажу зовнішнім клієнтам. Така ціна має відшкодовувати суму змінних витрат на одиницю продукції підрозділу продавця і забезпечити вигоду, яку цей підрозділ може втратити внаслідок відмови від продажу даної продукції зовнішнім покупцям [6, с. 457].

Максимальна трансфертна ціна – це ціна, що не призведе до збіднiння підрозділу, що купує, при придбанні вхідних ресурсів у внутрішнього підрозділу порівняно з умовами, коли той самий продукт або послугу було би придбано у зовнішнього продавця.

Отже, продукція має бути відпущена або послуга має бути надана внутрішньо кожного разу, коли альтернативні витрати (мінімальна ціна) підрозділу, що продає, менші, ніж альтернативні витрати (максимальна ціна) підрозділу, що купує. Такий підхід гарантує, що кожен із керівників підрозділів не залишатиметься у програші в разі внутрішньої передачі, а загальні прибутки не зменшаться через внутрішній відпуск [6, с. 383].

На практиці використовуються такі методи розрахунку трансфертних цін: на ринковій основі, на базі витрат, договірні [7, с. 178; 6, с. 357], з використанням змішаних цін [5, с. 472].

Кожен із цих методів має свої переваги і недоліки (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги і недоліки методів трансфертного ціноутворення

№ з/п	Назва методу	Суть методу	Переваги	Недоліки
1.	На основі ринкової ціни	Ціна продукту (послуги) у внутрішньому обороті встановлюється на основі аналогічної на зовнішньому ринку. Прибуток від реалізації визначають як різницю між трансфертною ціною і витратами підрозділу	Мінімальна внутрішньовиробнича залежність підрозділів	Обмежена можливість застосування, оскільки властива підприємствам з високим ступенем внутрішньої автономії підрозділів, що можуть здійснювати самостійну діяльність
2.	На основі фактичних витрат	За основу методу беруть фактичні витрати (змінні, що спонукають споживача купувати продукцію у внутрішнього постачальника, або повна собівартість)	Простота, легкість і точність розрахунків ціни. Дає змогу підприємству-продавцю отримати прибуток від передачі продукції (послуг) за трансфертом	Фактичні витрати можуть змінюватися під впливом сезонних коливань зміни обсягу виробництва та інших чинників, відсутня мотивація до скорочення витрат
3.	На основі кошторисних витрат	Ціни встановлюють заздалегідь, ціна є відносно стабільним вимірником ефективності витрат	Відсутність різких коливань цін	Будь-які відхилення, що виникають у підрозділі-продавці щодо ефективного чи неефективного використання ресурсів, будуть впливати на витрати підрозділу-покупця
4.	На основі договірних цін	Формуються з урахуванням реальних умов господарювання відповідно до ринкових цін або на основі витрат	Ціна зазвичай є нижчою за ринкову, але вищою за суму додаткових та альтернативних витрат підрозділу, що продає продукцію	Обмежена автономія між керівниками підрозділів, необхідність встановлення правил ведення переговорів чи арбітражних процедур
5.	На основі змішаних цін	Поєднання різних методів ціноутворення	Диференційований підхід до структурних підрозділів з метою підвищення їх самостійності діяльності	Неможливість його застосування в конкретних умовах діяльності

Джерело. Узагальнено автором на основі [2, с. 472; 6, с. 383; 8].

Використання того чи іншого варіанту ціни залежить від типу центру, конкретних умов функціонування підприємства та результатів діяльності центрів відповідальності. Центр відповідальності є підрозділом підприємства, очолюється керівником (менеджером), який відповідає за результати його діяльності. Кожен центр відповідальності відіграє певну роль у досягненні цілей підприємства – генерувати гроші. Проте не всі центри можуть робити це прямо. Спільними ознаками всіх центрів відповідальності є те, що:

– кожен центр відповідальності виконує певну роботу;

– як структурна одиниця системи центр відповідальності має вхід і вихід;

– входом до центру є ресурси, а виходом – продукція чи послуги;

– центр відповідальності має певні активи, які є частиною капіталу власника.

Проте функціонувати в самостійному ринковому просторі можуть тільки центри прибутку й інвестицій. Менеджмент центрів прибутку має свободу вибору у формуванні ціни і структури портфеля продукції, але розпоряджається напрямами інвестованого капіталу. Менеджери центру інвестицій можуть ухвалювати більш загальні рішення щодо шляхів розвитку бізнесу за рахунок нових інвестицій. Разом із тим, відповідальність менеджменту в цих центрах різна. Керівники центру прибутку відповідають тільки за кінцеву прибутковість стратегічної бізнес-одиниці (відношення чистого прибутку до виручки). Керівники центру інвестицій відповідають за показники рентабельності використання капіталу (відношення чистого прибутку до вкладеного капіталу).

Необхідність виокремлення центру прибутку зумовлюється тим, що кожен такий центр сам відповідає за результати своєї діяльності з позиції отримання прибутку, а не з точки зору надходження грошових потоків. Як такі структурні підрозділи на підприємстві може виступати:

– окрема бізнес-одиниця, на виході якої створюється готовий продукт;

– підрозділ підприємства, який виконує самостійну функцію і виготовляє продукт, що йде на потреби іншого підрозділу.

Якщо структурні підрозділи послідовно беруть участь у технологічному ланцюгу операцій (заготівля, переробка, продаж готової продукції), то виокремлення центрів прибутку має дещо штучний характер. Перевагами такого групування в окремі центри прибутку є:

– підвищення швидкості ухвалення рішень;

– створення умов підвищення ініціативи менеджменту;

– звільнення вищого керівництва від необхідності ухвалювати щоденні рутинні рішення, а можливість сконцентруватись на вирішенні стратегічних проблем.

Структурні підрозділи (первісно визнані як центри витрат), які працюють в умовах самостійної роботи внутрішнього ринкового простору (в подальшому визнані як окремі центри прибутку або субцентри прибутку), використовують для оцінювання ефективності своєї діяльності трансфертні ціни (рис. 1).

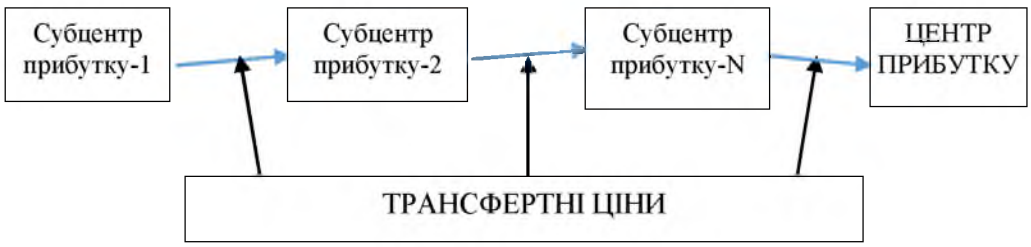

Рис 1. ***Модель субцентрів прибутку***

У цій моделі кожен центр витрат визначений як субцентр прибутку. Це досягається шляхом встановлення трансфертних цін. Підхід до методу встановлення цін неоднозначний. Об'єктивним вважається застосування такого методу трансфертного ціноутворення, коли вхідні ресурси для кожного центру можуть продаватися на ринку, тобто в основі використовується середнє значення ринкових цін [9, с. 125].

Якщо немає змоги встановити середньоринкову ціну, то доцільно застосувати розрахунок ціни на основі показника рентабельності інвестицій (ROI). Оцінюється показник рентабельності інвестицій для всього підприємства і надалі вважається, що кожний центр прибутку має забезпечити аналогічне значення ROI (1):

$$ROI = \frac{NOP_1}{INV_1} = \frac{NOP_2}{INV_2} = \ldots = \frac{NOP_n}{INV_{n,}} \quad (1)$$

де ROI – показник рентабельності інвестицій;

NOP – чистий операційний прибуток;

INV – обсяг інвестицій.

Розглянемо методику розрахунку трансфертної ціни на основі ROI для підприємства "КЛММ", яке займається виробництвом і продажем продукції, де постачання сировини здійснює окремий структурний підрозділ. Доцільно створити три центри прибутку, а передачу ресурсів між підрозділами здійснювати за трансфертними цінами. Розрахунки цін проведемо на підставі табл. 2–4.

Таблиця 2

Вихідні параметри для розрахунку операційного прибутку підприємства "КЛММ"

№ з/п	Показники	Сума, грн.
1.	Ціна придбаної сировини, грн. на од. продукції	700,00
2.	Змінні витрати підрозділу постачання, грн. на од. продукції	200,00
3.	Постійні витрати підрозділу постачання, грн. на місяць	120000,00
4.	Змінні витрати виробничого підрозділу, грн. на од. продукції	140,00
5.	Постійні витрати виробничого підрозділу, грн. на місяць	150000,00
6.	Змінні витрати збутового підрозділу, грн. на од. продукції	60,00
7.	Постійні витрати збутового підрозділу, грн. на місяць	20000,00

Встановлена середня ціна одиниці продукції – 1500,00 грн., середньомісячний обсяг продажу – 800 одиниць продукції.

Розрахуємо операційний прибуток для підприємства загалом на підставі табл. 3.

Таблиця 3

Розрахунок операційного прибутку для підприємства "КЛММ"

№ з/п	Показники	Всього	На од. продукції	У відсотках (%)
1	2	3	4	5
1.	**Виручка**	**1200000,00**	**1500,00**	**100**
2.	**Змінні витрати**	**880000,00**	**1100,00**	**73,3**
3.	Ціна придбаної сировини, грн.	560000,00	700,00	
4.	Змінні витрати підрозділу постачання, грн.	160000,00	200,00	
5.	Змінні витрати виробничого підрозділу, грн.	112000,00	140,00	
6.	Змінні витрати збутового підрозділу, грн.	48000,00	60,00	

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5
7.	Маржинальний дохід, грн.	320000,00	400,00	26,7
8.	Постійні витрати, грн.	290000,00		
9.	Постійні витрати підрозділу постачання, грн.	120000,00		
10.	Постійні витрати виробничого підрозділу, грн.	150000,00		
11.	Постійні збутового підрозділу, грн.	20000,00		
12.	Операційний прибуток, грн	30000,00		
13.	NOP (чистий операційний прибуток), %	2,5%		

Керівництво підприємства ухвалює рішення щодо визначення трансфертних цін на основі показника ROI, вартість активів структурних підрозділів підприємства була оцінена так:

– відділ постачання – 420000,00 грн.;

– виробничий відділ – 1500000,00 грн.;

– збутовий відділ – 350000,00 грн.

Разом – 2270000,00 грн.

Величина операційного прибутку всього підприємства становить 30000,00 грн. за місяць. Умовно приймемо річну суму прибутку 360000,00 грн. (30000х12). На основі річної суми прибутку і вартості активів визначимо ROI для підприємства загалом Н" 16% (360000,00/2270000,00).

На основі показника ROI розрахуємо трансфертні ціни (табл. 4).

Якщо показник рентабельності інвестицій для підприємства "КЛММ" становить 16%, то можна визначити нормативний прибуток за місяць. Зокрема, для підрозділу постачання він становить 5600,00 грн. (420000,00 х 16% / 12).

Застосуємо рівняння визначення прибутку для постачальницького підрозділу:

5600,00 = $ТрЦ_1$ х 800 – (900 х 800 + 120000,00)

Трансфертна ціна$_1$ ($ТрЦ_1$) = (900 х 800 + 120000,00 + 5600,00) / 800 = 1057,00 грн.

Для розрахунку наступних трансфертних цін необхідно врахувати, що змінні витрати на одиницю продукції складаються із власних змінних витрат центру прибутку і трансфертної ціни, за якою передається продукція із попереднього центру прибутку.

Таблиця 4

Розрахунок трансфертних цін для підприємства "КЛММ" за критерієм ROI

№ з/п	Показники	Підрозділ постачання	Виробничий підрозділ	Збутовий підрозділ	Разом
1.	**Вартість активів підрозділів підприємства (інвестиції в засоби), грн.**	**420000,00**	**1500000,00**	**350000,00**	**2270000,00**
2.	Нормативний прибуток (грн./міс)	5600,00	20000,00	4400,00	30000,00
3.	Загальна сума змінних витрат на одиницю	900,00	1197,00	1470,00	
4.	Постійні витрати за місяць	120000,00	150000,00	20000,00	290000,00
5.	Трансфертна ціна	1057,00	1410,00	1500,00	

Отже, для виробничого підрозділу розрахунок трансфертної ціни буде таким:

Трансфертна ціна$_2$ ($ТрЦ_2$) = ((140 + 1057,00) х 800 + 150000,00 + 5600,00) / 800 = 1410,00 грн.

Для останнього підрозділу розрахунок ціни є контрольним етапом, оскільки ця ціна має збігатися з ринковою ціною кінцевого продукту, що була використана при розрахунку показника рентабельності інвестицій.

Трансфертна ціна$_3$ (ТрЦ$_3$) = ((60 + 1410) x 800 + 20000,00) + 4400,00) / 800 = 1500,00.

Проте вартість активів, визначена за даними бухгалтерського обліку, не завжди правильно характеризує значущість кожної структури. Наприклад, за рахунок створення стійкого бренда відділ маркетингу може відігравати значну роль в отриманні прибутку, маючи незначні ресурси. Велика здатність продажу продукції можлива за наявності нематеріального активу, вартість якого важко оцінити. В такому разі керівництву підприємства доцільно скористатись суб'єктивними факторами оцінки кожного підрозділу і стимулювати конкретну структуру.

Використовуючи умови попередніх розрахунків, визначимо трансфертні ціни на основі суб'єктивної оцінки значущості підрозділів. У послідовності технологічного циклу їхня значущість була визначена так: 25% – 35% – 40% (табл. 5).

Таблиця 5

Розрахунок трансфертних цін для підприємства "КЛММ" за суб'єктивним фактором

№ з/п	Показники	Підрозділ постачання	Виробничий підрозділ	Збутовий підрозділ	Разом
1.	**Суб'єктивна оцінка значущості підрозділу %**	**25**	**35**	**40**	**100**
2.	Нормативний прибуток (грн./міс.)	7500,00	10500,00	12000,00	30000,00
3.	Загальна сума змінних витрат на одиницю	900,00	1199,00	1460,00	
4.	Постійні витрати за місяць	120000,00	150000,00	20000,00	290000,00
5.	Трансфертна ціна	1059,00	1400,00	1500,00	

Трансфертні ціни дещо змінилися: збутовий підрозділ купує у виробничого підрозділу за 1460 грн. проти 1470 грн., а генерує прибуток у три рази більший.

Використовуючи такий підхід при розрахунку трансфертної ціни, необхідно оцінити самостійність кожного структурного підрозділу і розробити систему стимулювання працівників. Вибір того чи іншого варіанта ціни залежить від типу центру, конкретних умов функціонування підприємства та результатів діяльності центрів відповідальності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Для підвищення ефективності роботи центрів відповідальності необхідна зацікавленість самих виконавців. Прибуток, що отримує підприємство, доцільно розподіляти між центрами відповідальності пропорційно до їхнього внеску у загальний дохід. Отже, трансфертні ціни є важливим інструментом в управлінні підприємством. При їх формуванні слід враховувати такі концептуальні положення:

– ціна є інструментом стимулювання попиту й водночас – основним чинником довгострокової рентабельності;

– при розробленні цінової стратегії досягаються завдання, які враховують і величину прибутку, й існуючу конкуренцію на конкретні види продукції;

– ціна впливає на рентабельність всієї діяльності з урахуванням обсягу продажу, за якого досягається окупність усіх витрат.

Література

1. *Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельних областях производственной сферы / В. Э. Керимов. – М. : Изд.-торг. корпор. "Дашков и К°", 2007. – 484 с.*

2. *Нападовська Л. В. Управлінський облік: суть, значення та рекомендації щодо його використання в практичній діяльності вітчизняних підприємств / Л. Нападовська // Бухгалтерський облік та аудит. – 2005. – № 8–9. – С. 50–63.*
3. *Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2007. – 458 с.*
4. *Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 279 с.*
5. *Нападовська Л. В. Управлінський облік / Л. В. Нападовська. – К. : Книга, 2004. – 544 с.*
6. *Управління витратами підприємства : навч. посіб. / Ю. С. Погорєлов, Л. М. Христенко, А. А. Алейніков, Г. А. Макухін ; за заг. ред. Г. В. Козаченко. – Луганськ : Ноулідж, 2011. – 628 с.*
7. *Лень В. С. Управлінський облік : навч. посіб. / В. С. Лень. – К. : Знання- Прес, 2003. – 287 с.*
8. *Шевчук К. Застосування трансфертного ціноутворення для оцінювання діяльності центрів відповідальності [Електронний ресурс] / К. Шевчук. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_28/Shevchuk. pdf.*
9. *Савчук В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.*

Reference

1. *Kerimov V. E. Reporting of expenses, cost accounting and budgeting in particular sectors of production sphere / V. E. Kerimov – M .: Publishing Corporation "Dashkov and K", 2007. – 484 p.*
2. *Napadovska L.V. Management accounting: the essence, significance and recommendations for its use in the practice of domestic enterprises / L. Napadovska // Accounting and Auditing. – 2005. – № 8–9. – p. 50–63.*
3. *Vahrushyna M. A. Management accounting / M. A. Vahrushyna. – M . : OOO "Omega-L", 2007. – 458 p.*
4. *Controlling as enterprise's management tool / E. A. Anankyna, S. V. Danilochkin. N.G. Danylochkina and others under the editorship of N.G. Danilochkinoy. – M. : UNITI, 2002. – 279 p.*
5. *Napadovska L.B. Managerial Accounting. [Text]. – K. : Knyga, 2004. – 544 p.*
6. *Enterprise's cost management: Textbook / Yu. S. Pogorelov, L. M. Khrystenko, A. A. Aleynikov, G. A. Makuhin; under the editorship of G.V. Kozachenko. – Lugansk: Publishing firm "Noulidzh", 2011. – 628 p.*
7. *Len' V.S. Management Accounting: Textbook. – K. : Znannya – Press, 2003. – 287 p.*
8. *Shevchuk K. The application of transfer pricing for evaluation of responsibility centers: [Electronic resource]. – Access: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_28/Shevchuk. pdf.*
9. *Savchuk V. P. Benefits management and budgeting / V. P. Savchuk. – K. M.: BINOM. Laboratory of knowledge, 2005. – 432 p.*

Редакція отримала матеріал 22 березня 2016 р.