

низации в условиях рынка, поэтому важнейшими сторонами деятельности страховой организации являются постановка цели и разработка задач, обеспечивающих их достижение.

Выбор концепции управления страховой организации основан на учете ее главной цели – обеспечении выполнения обязательств по страховым выплатам. На достижение этой цели, исходя из специфики страховой деятельности, должно быть направлено решение следующих основных задач менеджмента:

- обеспечение достаточной нормы прибыли страховой организации наряду с надежной защитой страхователей;
- обеспечение ликвидности баланса страховой организации как гарантии ее надежности, соблюдении баланса интересов страховщиков и страхователей;
- удовлетворение потребностей страхователей в объеме, структуре и качестве услуг, оказываемых страховщиком;
- сочетание успешного решения производственных, коммерческих и социальных проблем коллектива страховой организации;
- создание эффективной системы подготовки, переподготовки, повышения квалификации и расстановки специалистов и т. д.

Единый процесс комплексного управления страховой организацией обеспечивается посредством осуществления его важнейших функций: планирования, учета, контроля, анализа, регулирования.

Поскольку деятельность страховой организации связана с использованием и обработкой информации, формируемой из внешних и внутренних источников, то это позволяет создать систему информационного обеспечения страховщика, ориентированную как на принятие стратегических управленческих решений, так и на эффективное текущее финансовое управление.

**Королев Ю. Ю.**  
БГЭУ (Минск)

## **ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ**

В современную систему ценообразования на рынках товаров и услуг, во внешнеэкономической деятельности и государственного ценообразования должны быть включены трансфертные цены, по которым один центр ответственности передает свою продукцию или услуги другому центру ответственности.

Трансфертное ценообразование в развитой рыночной экономике характерно для децентрализованной структуры управления предприятием, когда отдельным центрам ответственности (подразделениям) делегированы определенные хозяйственная и финансовая самостоятельность. Администрация компании решает, подразделениям какого уровня предоставить свободу внутреннего и внешне-

го ценообразования, и одновременно – установление какой трансфертной цены будет обеспечивать возможность объективной оценки эффективности функционирования каждого центра ответственности. Максимальный эффект достигается в том случае, если руководству центров ответственности обеспечивается достаточный уровень самостоятельности и цели менеджеров различных уровней совпадают с целями руководства.

Заслуживают внимания три метода установления трансфертных цен.

Первый метод предполагает установление рыночных цен, складывающихся под влиянием спроса и предложения и используемых в качестве трансфертных. Эти цены не зависят от взаимоотношений и квалификации менеджеров центров ответственности. Однако этот метод имеет ряд недостатков. Должен существовать развитый рынок товаров и услуг, производимых центром ответственности. Цены на этом рынке должны формироваться объективно, без директивного вмешательства государства в процессы ценообразования. Кроме того, компания несет дополнительные расходы по сбору, мониторингу и обработке информации об уровне рыночных цен, складывающемся на конкретные виды товаров и услуг.

Второй метод предполагает использование в качестве базы для расчета трансфертных цен либо полной или переменной фактической себестоимости либо нормативной себестоимости. Трансфертная цена устанавливается по методу «себестоимость плюс», что означает добавление к соответствующему показателю себестоимости фиксированного процента прибыли центра ответственности. Преимуществом данного метода является объективность и обоснованность установления цены и независимость от конъюнктуры рынка. Недостаток – не заинтересованность центра ответственности в снижении фактических затрат, т.к. метод «себестоимость плюс» покрывает не только затраты, но и гарантирует определенный размер прибыли центру ответственности.

Последний вариант установления трансфертной цены предполагает расчет договорной цены с учетом маржинального дохода, утраченного продающим подразделением в результате отказа от внешних продаж. Такая цена является более справедливой по сравнению с ценой, устанавливаемой по методу «себестоимость плюс», но на практике часто возникают проблемы с определением маржинального дохода. Может возникнуть ситуация, когда либо отсутствует альтернатива использования ресурсов центра ответственности (и, следовательно, отсутствуют внешние продажи) либо таких альтернатив несколько.

В условиях национальной экономики со сложившейся системой регулирования цен при установлении трансфертных цен следует учитывать местные особенности.