

2. Ефективність мотивації праці управлінського персоналу знаходить своє відображення у продуктивності діяльності.

3. Аналіз практики свідчить, що система оцінки ефективності управлінської праці на більшості підприємств не є ефективною. Для кожного підприємства необхідно розробити конкретну систему оцінки тих показників результативності праці та їхніх критеріїв, що вважаються найбільш важливими для даного підприємства.

Література: 1. Шаповалова Э. В. Влияние мотивации и стимулирования труда на эффективность системы управления персоналом // Проблемы формирования рыночной экономики. Міжвідомчий науковий збірник. – К.: КНЕУ, 2001. 2. Федорова Е. Менеджеры среднего звена – проблема или опора компании? // Управление компанией. – 2003. – №10. – С. 68 – 69. 3. Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: "Издательский дом "Бизнес-пресса", 2000. – 160 с. 4. Максименко Т. Оцінка результатів і складності роботи як інструмент мотивації управлінських працівників // Україна: аспекти праці. – 1999. – №6. – С. 44 – 46. 5. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.

Стаття надійшла до редакції
20.10.2007 р.

УДК 339.727:658.14

Мерхо О.

ВИКОРИСТАННЯ ОПЕРАТИВНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

The problem of usage of management operative level in the process of transfer pricing is considered in the article. The author has formulated the advantages of its use to increase the efficiency of the company international activity coordination.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в епоху всеохоплюючої глобалізації економічних процесів значною мірою ускладнюється через небувалі для минулих часів масштаби міжнародної діяльності. Вже М. Портер підкреслював важливість для забезпечення ефективного функціонування на міжнародному ринку "здатності глобальної фірми координувати діяльність розкиданих по всьому світу філіалів" [1, с. 74]. Успішна міжнародна діяльність відкриває можливості для підприємств у збільшенні прибутковості передусім за рахунок набутого досвіду, економії за рахунок масштабу та економії на місцезнаходженні. Але, як справедливо відмічає у своїй роботі Г. П'ятницька, "здатність фірми, що діє в міжнародних масштабах, збільшувати свою прибутковість має й певні обмеження. Вони, перш за все, пов'язані з потребою пристосовувати свою товарну пропозицію, маркетингову стратегію та стратегію ведення бізнесу до різноманітних національних умов" [2, с. 266].

Саме вирішенню питань теоретичного забезпечення успішної координації діяльності компанії на різних ринках присвячена дана стаття.

Питанню управління міжнародною діяльністю компаній присвячені роботи таких авторів, як В. Вишневський, С. Гошал, П. Друкер, Дж. Б. Куїн, А. А. Мазараки, Г. Мінцберг, В. Пастухова, О. Погорлецький, М. Портер, О. І. Пушкар, Г. П'ятницька, С. Сутирін та ін.

На сьогоднішній день у розпорядженні менеджменту компаній є значна кількість теоретично обґрунтованих та практично опрацьованих стратегій міжнародної діяльності компанії. Класифікація стратегій за критерієм ієрархії управління, що одержала найбільшого поширення в науковій літературі, розподіляє їх на корпоративні стратегії, стратегії бізнес-рівня, функціональні та операційні стратегії. У цій роботі особлива увага приділяється необхідності теоретичного забезпечення координації міжнародної діяльності компанії в процесі трансфертного ціноутворення.

Вирішення завдань податкової оптимізації на міжнародному рівні передусім пов'язано з процесом трансфертного ціноутворення. Як відмічає В. П. Вишневський, така оптимізація податкового навантаження дозволяє підприємствам цілком законно та в значних розмірах зменшити розміри податкових платежів [3]. Запорукою ефективності втілення заходів трансфертного ціноутворення виступають координації бізнес-стратегії, що використовуються на різних зовнішніх ринках із загальною, корпоративною стратегією діяльності сучасних інтегрованих міжнародних структур бізнесу. Ключове місце в процесі трансфертного ціноутворення займає використання податкових переваг офшорних зон.

Термін "офшор" (англ. offshore — на відстані від берега), як відзначив С. П. Чернявський — "поняття скоріш не юридичне, а економічне" [4, с. 14]. У вітчизняному законодавстві не дається чіткого визначення поняттю "офшорна зона", а використовується оstenсивний підхід. Так, у Розпорядженні КМУ "Про перелік офшорних зон" №77-р наводиться закритий перелік офшорних зон (острів Мен, Беліз, Монако, Пуерто-Ріко, Ліберія, острів Кука, Мальдівська Республіка та ін.) [5]. У міжнародній практиці прийнято відносити до зовнішніх ознак офшорних зон взагалі сприятливе валютно-фінансове законодавство та, зокрема, пільговий характер оподаткування, поєднаний з конфіденційним режимом функціонування. Підприємство, що зареєстровано в офшорних зонах, користується суттєвими податковими пільгами, повним або майже повним звільненням від сплати податків. При цьому такий пільговий режим оподаткування поширюється лише на діяльність підприємства поза межами країни реєстрації [4].

Ще одна вітчизняна особливість трансфертного ціноутворення пов'язана з закріпленою в п. 18.3 ст. 18 Закону України "Про оподаткування прибутку підприємств" №334/94-ВР [6] "презумпцією офшорності" нерезидентів, розташованих на території офшорних зон. Ця стаття Закону передбачає обмеження на формування валових витрат при розрахунках з "офшорними контрагентами" в розмірі 85% вартості придбаних товарів. Хоч як відмічає В. П. Вишневський, трансфертні ціни можуть відрізнятися від ринкових більш ніж у 5 разів [3, с. 91].

Офшорна активність спеціально створених компаній у податкових юрисдикціях із низьким податковим тягарем, як зазначають С. Сутирін, О. Погорлецький, — "це фінансово-господарська діяльність, що здійснюється поза межами країни реєстрації та місцезнаходження компанії" [7, с. 177]. Така діяльність, як правило, пов'язана з організацією розгалуженої структури міжнародного бізнесу, що поєднує велику кількість підприємств. У праці О. І. Пушкаря відмічається, що на фоні зростання масштабів діяльності транснаціональних корпорацій відбувається їхнє трансформування в "децентралізовані мережі" з практично автономними структурними підрозділами, які працюють згідно з умовами країн розташування, ринків, виробничих процесів та продукції, що випускається [8, с. 46]. Така децентралізація, маючи позитивний бік, передусім є вимушеною мірою.

У процесі реалізації заходів трансфертного ціноутворення підприємство формує розгалужену закупівельну та збутову

мережу. Координація діяльності такої мережі здійснюється передусім через торговельно-збутові та торговельно-закупівельні базові компанії. Із зростанням масштабів міжнародної діяльності така координація значно ускладнюється, виникає потреба координації вже на новому рівні: на рівні базових компаній, на рівні процесів зі створення прибутку та збитків у різних частинах світу.

У роботі Л. Лігоненко, А. Мазаракі та Н. Ушакової є пропозиція щодо окремого виділення масштабу розробки стратегії як класифікаційної ознаки й поділу за нею стратегій на загальну та допоміжні [9]. Автор вважає доцільним введення проміжного, "оперативного рівня управління" – поняття, що відображає не лише часовий аспект управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, а також просторову специфічність міжнародного бізнесу. На оперативному рівні управління необхідно вирішувати питання координації допоміжних стратегій для ефективного досягнення мети, загальної стратегії підприємства.

Теоретичне підґрунтя для забезпечення ефективної координації бізнес-стратегій, як і саме поняття "стратегія", можна запозичити з військової науки. Як відмічав А. Маршалл, терміни "економічна тактика" та "стратегія" походять із військового мистецтва й були запозичені в економіку у XIX ст. [10, с. 218]. Про це також яскраво свідчить етимологія цих слів: стратегія (*strategos*) з давньогрецької — мистецтво управління армією, а тактика (*taktika*) з давньогрецької — мистецтво шиккування війська. Підтвердження тісного зв'язку військової науки та науки управління компаніями на сучасному етапі розвитку економічної теорії можна знайти в дослідженнях Г. Мінцберга [11], який відмічає, що в науковій літературі, присвяченій питанням управління, часто зустрічається звертання до "військових стратегій": "стратегія фортифікації"; "стратегія атак на фортифікаційні споруди"; "стратегія любової атаки"; "стратегія латеральних атак"; "стратегія удаваної атаки"; "стратегія партизанської війни". Так, військова термінологія активно використовується в працях П. Друкера [12, 13]: "увірватися першим і завдати масованого удару"; "нападати швидко й зненацька"; "пошук і захоплення"; "стратегія бліцкригу", та В. Пастухової, яка класифікує стратегію компаній за характером дій компанії на ринку на "наступальні", "захисні" та "наступально-захисні" [14].

Історично традиційні елементи військового мистецтва – стратегія та тактика – на сьогодні поєднуються проміжною ланкою в управлінні "оперативним мистецтвом", тобто теорією й практикою підготовки та ведення спільних операцій. При цьому під операцією у військовій справі розуміється "конгломерат досить різних дій" [15, с. 47]. Саме в такому значенні автор пропонує використовувати терміни "оперативний рівень управління" та "економічне оперативне мистецтво". Основна перевага такого підходу полягає в можливості сегментування на оперативному рівні різноманітних фінансово-господарських процесів у різних регіонах світу та в подальшій їхній координації для досягнення загальної мети компанії.

У праці В. Пастухової відмічається наявність оперативної частини циклу стратегічного управління діяльністю компаній як "організаційного інструменту впровадження стратегічних змін у певних сферах підприємств у межах визначеного строку" [14, с. 17]. На думку автора, циклічність, тобто пріоритетний часовий підхід В. Пастухової, лише частково розкриває іманентний потенціал оперативного рівня управління та відбувається в рамках паттерн-підходу. У рамках паттерн-підходу оперативне управління як поєднання оперативного планування та супервізорного синхронного управління в надзвичайних ситуаціях розглядається в праці львівських науковців [16]. При цьому також звертається увага на специфічність оперативного рівня управління як управління на певній критичній фазі функціонування ієрархічно-структурованої системи. Автор пропонує враховувати при визначенні оперативного рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств не лише часову, а також просторову специфічність організації міжнародного бізнесу.

У міжнародному податковому плануванні використання нового підходу в розумінні оперативного рівня управління та економічного оперативного мистецтва буде доцільне не лише під час реалізації заходів трансфертного ціноутворення, а також при "шопінгу" податкових угод, організації діяльності офшорних транспортних компаній, міжнародного трансферу інтелектуальної власності та ін. Ефективне виконання різноманітних завдань, пов'язаних із втіленням заходів трансфертного ціноутворення без додаткової їхньої ефективної координації на оперативному рівні, може призвести до "какофонічного звучання" на загальнокорпоративному рівні.

Опрацювання понять "оперативний рівень управління" та "економічне оперативне мистецтво" дозволить:

1. Увести проміжний рівень оцінювання якості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
2. Підвищити якість координації різноманітних бізнес-стратегій, адаптованих до специфічних регіональних умов.
3. Групувати різноманітні заходи здійснення загальної стратегії підприємства на окремі операції.
4. Розвинути теоретичне дослідження, спрямоване на розробку науково обґрунтованого інструментарію координації зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Напрямок подальшого розвитку дослідження може стати виявлення основних закономірностей оперативного рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю та формування принципів реалізації оперативного економічного мистецтва в контексті питання оподаткування.

Література: 1. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ.; [Под ред. В. Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с. 2. П'ятницька Г. Т. Управління підприємствами в епоху глобалізму: Монографія. – К.: Логос, 2006. – 568 с. 3. Вишневецький В. П. Уход от уплаты налогов: теория и практика: Монография / В. П. Вишневецкий, А. С. Веткин. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2003. – 228 с. 4. Чернявский С. П. Международный офшорный бизнес и банки: Монография. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 144 с. 5. Розпорядження КМУ "Про перелік офшорних зон" від 24 лютого 2003 р. №77-р (зі змінами) // www.zakon.rada.gov.ua. 6. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 28.12.1994 р. №334/94-ВР (в редакції Закону України від 22 травня 1997 р. №283/97 зі змінами та доповненнями) // В кн.: Основи податкового законодавства. Зб. основних законодавчих актів. – Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. – С. 140 – 240. 7. Сутурин С. Ф. Налоги и налоговое планирование в мировой экономике: Монография / С. Ф. Сутурин, А. И. Погорлецкий. – СПб.: Изд. В. А. Михайлова, Изд. "Полиус", 1998. – 578 с. 8. Пушкар А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управления: Монография / А. И. Пушкар, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Харьков: Кроссрод, 2006. – 440 с. 9. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Л. О. Ушакова. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с. 10. Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3-х т. Т. 3 / Пер. с англ. – М.: Изд. группа "Прогресс", 1993. – 416 с. 11. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куин, С. Гошал; [Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с. 12. Друкер Ф. Питер. Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2004. – 432 с. 13. Друкер Ф. Питер. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. – М.: Бук Челбер, 1992. – 352 с. 14. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2002. – 304 с. 15. Свечин А. А. Стратегия. – М.: Кучково поле, 2003. – 656 с. 16. Сікора Л. С. Оперативне управління в ієрархічно-структурованих системах та вибір моделей стратегій цілеорієнтованих дій в умовах загроз / Л. С. Сікора, М. С. Антоник, Р. Л. Ткачук, І. Р. Манишин, А. Ю. Нога. – Львів: Центр стратегічних досліджень екобіотехнічних систем, 2006. – 20 с. (Препринт).

Стаття надійшла до редакції
24.09.2007 р.