



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“



ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ – Скопје

**„ВЛИЈАНИЕТО НА ИНТЕРНИТЕ ЦЕНИ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ЦЕНТРИТЕ НА
ОДГОВОРНОСТ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА“**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор:

проф. д-р Блажо Недев

Кандидат:

м-р Анита Скрческа

Скопје, август 2017 година



SS. CYRIL AND METHODIUS UNIVERSITY



FACULTY OF ECONOMICS – SKOPJE

**“IMPACT OF TRANSFER PRICING ON THE PERFORMANCE OF RESPONSIBILITY
CENTERS IN MULTINATIONAL ENTERPRISES”**

DOCTORAL THESIS

Mentor:

Prof. Blazo Nedev, PhD

Candidate:

Anita Skrcheska, M.Sc.

Skopje, August, 2017

ЧЛЕНОВИ НА КОМИСИЈАТА:

1.

Економски факултет – Скопје

2.

Економски факултет – Скопје

3.

Економски факултет – Скопје

4.

Економски факултет – Скопје

5.

Економски факултет – Скопје

Дата на одбрана: __/__/____

Дата на промоција: __/__/____

ВЛИЈАНИЕТО НА ИНТЕРНИТЕ ЦЕНИ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ЦЕНТРИТЕ НА ОДГОВОРНОСТ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА

Апстракт

Мултинационалните претпријатија, независно од нивната големина, се соочуваат со проблематиката за утврдување на интерните цени помеѓу поврзаните претпријатија, разгледувани како центри на одговорност. Имајќи предвид дека мултинационалните претпријатија функционираат во повеќе земји, кои се предмет на различни околности, мерењето на успешноста на мултинационалното претпријатие е под влијание на успешноста на центрите на одговорност во различните земји, што пак, е под влијание на интерните цени. Анализата на влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност е од посебно значење за менаџментот во мултинационалните претпријатија, заради правилно мерење и оценување на остварените резултати на центрите на одговорност, постигнување усогласеност на целите и постигнување оптимални резултати во рамките на мултинационалната група.

Заради проучување на предметот на истражување и исполнување на поставените задачи, во оваа докторска дисертација се анализирани предностите и недостатоците на методите за утврдување на интерните цени, како и нивната примена во различни околности. Врз основа на тоа, дадени се насоки кои ги претставуваат границите на дефинираната рамка за утврдување оптимална интерна цена која ќе придонесе за урамнотежување на вкупната усогласеност на целите, со ефективната независност на посебните центри на одговорност, и на тој начин ќе обезбеди максимален износ на добивка за мултинационалното претпријатие како целина. За остварување на главната цел, утврдување и анализа на влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, спроведено е истражување во неколку мултинационални претпријатија во Република Македонија, во кое се опфатени ставовите на одговорните лица во овие претпријатија во поглед на применетата практика за утврдување на интерните цени.

Резултатите и заклучоците кои се изнесени во докторската дисертација се засновани на теоретски и емпириски истражувања. Емпириските податоци се добиени со примена на методот на анкетирање. Врз основа на обработените податоци и добиените резултати, може да се заклучи дека интерната размена која се остварува помеѓу поврзани претпријатија е значајна и утврдените интерни цени влијаат на успешноста на работењето на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Добиените податоци потврдуваат дека политиката за утврдување на интерните цени се донесува централизирано и се спроведува на стратегиска основа.

Клучни зборови: мултинационални претпријатија, сметководство на одговорноста, центри на одговорност, утврдување интерни цени, успешност на центрите на одговорност.

IMPACT OF TRANSFER PRICING ON THE PERFORMANCE OF RESPONSIBILITY CENTERS IN MULTINATIONAL ENTERPRISES

Abstract

Multinational enterprises, regardless of size, are facing the issue of transfer pricing between related enterprises, also considered responsibility centers. Since multinational enterprises operate in several countries with different environment, the overall performance of responsibility centers will impact the performance of multinational enterprises, and the applied transfer pricing method, in turn, impact on the performance of the responsibility centers. The analysis of the impact of transfer pricing on the performance of responsibility centers is of particular importance for the management of multinational enterprises, in order to properly measure and evaluate the results of responsibility centers, to achieve goal congruence and to achieve optimal results within the multinational group.

In order to study the main subject of research and to accomplish the assigned tasks, the present doctoral dissertation analyzes the advantages and disadvantages of transfer pricing methods and their application in different settings. As a result, the paper outlines a set of guidelines that stand for the boundaries of the defined framework for determining an optimal transfer price. This should help balance the overall goal congruence with an effective independence of each responsibility center, thus ensuring maximum profit for the multinational enterprise as a whole. In order to achieve the main goal, determine and analyze the impact of transfer pricing on the performance of responsibility centers in multinational enterprises, this study includes a survey in several multinational enterprises in the Republic of Macedonia, with authorities' interpretations on the applied practices for transfer pricing.

Outcomes and conclusions presented in this doctoral dissertation are based on theoretical and empirical research. Empirical data were obtained through the survey method. Based on the processed data and obtained results, it can be concluded that internal transfers between related entities are significant. Furthermore, transfer pricing has a considerable impact on the performance of responsibility centers in multinational enterprises. The obtained data indicate that the policy for transfer pricing is centralized and strategically implemented.

Key words: multinational enterprises, responsibility accounting, responsibility centers, transfer pricing, performance of responsibility centers.

ЛИСТА НА КРАТЕНКИ

ЕУ	Европска Унија
НБРМ	Народна банка на Република Македонија
САД	Соединети Американски Држави
СДИ	Странски директни инвестиции
АССА	Association of Chartered Certified Accountants (Здружение на овластени јавни сметководители во Обединетото Кралство)
АРА	Advance Pricing Agreement (Однапред склучен договор за утврдените интерни цени)
ВЕА	U.S. Bureau of Economic Analysis (Биро за економска анализа на САД)
СИМА	Chartered Institute of Management Accountants (Институт за сметководители на менаџментот)
ЕВА	Economic Value Added (Економска додадена вредност)
НАФТА	North American Free Trade Agreement (Северно-американски договор за слободна трговија)
ОЕСД	Organisation for Economic Co-operation and Development (Организација за економска соработка и развој)
РИ	Residual Income (Резидуална добивка)
ROI	Return on Investment (Стапка на рентабилност на вложени средства)
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development (Конференција на Обединетите нации за трговија и развој)

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ, СЛИКИ И ПРИМЕРИ

I. ТАБЕЛИ

Табела 3.1 Пресметување на производствените трошоци по единица производ според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем	133
Табела 3.2 Влијание на интерните цени врз производствените трошоци по единица производ според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем	135
Табела 3.3 Влијание на интерните цени врз оперативната добивка на центрите на одговорност со примена на апсорпциониот систем	136
Табела 3.4 Влијание на интерните цени врз оперативната добивка на центрите на одговорност со примена на системот на варијабилни трошоци.....	138
Табела 3.5 Влијание на интерните цени врз оперативната добивка утврдена според апсорпциониот систем и системот на варијабилни трошоци	141
Табела 3.6 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку стапката на рентабилност (апсорпционен систем).....	155
Табела 3.7 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку стапка на рентабилност (систем на варијабилни трошоци).....	157
Табела 3.8 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку резидуалната добивка (апсорпционен систем).....	160
Табела 3.9 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку резидуалната добивка (систем на варијабилни трошоци).....	161
Табела 3.10 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку економската додадена вредност (апсорпционен систем).....	163
Табела 3.11 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност преку економската додадена вредност (систем на варијабилни трошоци).....	164
Табела 4.1 Најзначајни цели на меѓународното утврдување на интерните цени - истражување	177

Табела 4.2 Влијанието на висината на интерната цена врз вкупниот данок на добивка	183
Табела 4.3 Влијанието на алокацијата на трошоците помеѓу центрите на одговорност врз износот на данокот на добивка.....	185
Табела 4.4. Влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност	187
Табела 4.5 Влијанието на методите за утврдување на интерните цени врз вкупниот даночен товар на ниво на мултинационално претпријатие.....	188
Табела 4.6 Влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност	190
Табела 4.7 Влијанието на пристапите за утврдување на интерните цени врз вкупниот даночен товар на ниво на мултинационално претпријатие.....	191
Табела 4.8 Влијанието на интерните цени врз формирањето на добивката на центрите на одговорност - „трка за профит“	216
Табела 5.1 Интерна размена со поврзани претпријатија - истражување	261
Табела 5.2 Видови интерна размена со други поврзани претпријатија - истражување	262
Табела 5.3 Процент на интерни продажби во вкупно остварените годишни продажби – истражување	263
Табела 5.4 Процент на интерни набавки во вкупно остварените годишни набавки - истражување	263
Табела 5.6 Мотиви и предности од интерната размена со поврзани претпријатија во однос на трговската размена помеѓу неповрзани претпријатија – истражување	266
Табела 5.7 Методи за утврдување на интерните цени помеѓу поврзани претпријатија во домашната земја - истражување.....	267
Табела 5.8 Методи за утврдување на интерните цени помеѓу поврзани претпријатија во странство - истражување.....	268
Табела 5.9 Фактори кои треба да се земат предвид при утврдувањето на интерните цени - истражување	269
Табела 5.10 Ревизија и корекција на утврдените интерни цени – истражување	270

Табела 5.11 Оценување на резултатите и успешноста од работењето на центрите на одговорност - истражување.....	271
Табела 5.12 Влијанието на применетиот метод за утврдување на интерните цени врз резултатите и успешноста на поврзаните претпријатија - истражување	271
Табела 5.13 Методот за утврдување на интерните цени и системот за мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност - истражување.....	272
Табела 5.14 Методот за утврдување на интерните цени и подобрувањето на финансиските резултати и успешноста на центрите на одговорност – истражување	272

II. СЛИКИ

Слика 3.1. Разлика меѓу системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем	123
Слика 3.2 Класификација на трошоците како трошоци на производот или трошоци на периодот според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем	126
Слика 3.3 Однос помеѓу производството, продажбите и добивката	130
Слика 3.4 Фактори кои влијаат при пресметувањето на стапката на рентабилност	147
Слика 3.5 Фактори кои влијаат на економската додадена вредност	152
Слика 3.6. Ефектот на интерната цена врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност и на мултинационалното претпријатие како целина.....	167
Слика 4.1. Вредносна верига во производно мултинационално претпријатие	214
Слика 4.2 Анализа на остварената добивка	224
Слика 4.3 Анализа на отстапувањата на добивката со примена на апсорпциониот систем (CIMA Terminology, 2000)	225
Слика 4.4 Анализа на отстапувањата на добивката со примена на системот на варијабилни трошоци (CIMA Terminology, 2000)	226
Слика 4.5 Анализа на отстапувањата на добивката кога не постојат разлики во применетите системи	227
Слика 4.6 Анализа на отстапувањата на добивката кога постојат разлики во применетите системи	228
Слика 4.7 Рамка за децентрализирано утврдување на интерните цени	253
Слика 4.8 Рамка за централизирано утврдување на интерните цени.....	254

III. ПРИМЕРИ

Пример 2.1. Утврдување на интерните цени според методот на пазарни цени на екстерниот пазар	80
Пример 2.2. Утврдување на интерните цени според методот на приспособени пазарни цени	84
Пример 2.3. Утврдување на интерните цени според методот на варијабилни трошоци	88
Пример 2.4. Утврдување на интерните цени според методот на полна цена на чинење	90
Пример 2.5. Утврдување на интерните цени според методот „трошоци плус“	92
Пример 2.6. Утврдување на интерните цени според метод на опортунитетни трошоци	94
Пример 2.7. Утврдување на интерните цени според методот на договарање	100
Пример 3.1. Влијание на интерните цени врз успешноста на профитните центри ...	132
Пример 4.1 Влијанието на интерните цени врз вкупниот даночен товар на мултинационалните претпријатија	182
Пример 4.2 Влијанието на алокацијата на трошоците помеѓу центрите на одговорност врз вкупниот даночен товар на мултинационалните претпријатија	184
Пример 4.3 Утврдување на интерната цена во услови на постоење пазар за производот кој е предмет на интерна размена и во услови на неискористен капацитет	210

СОДРЖИНА

ЛИСТА НА КРАТЕНКИ	6
ЛИСТА НА ТАБЕЛИ, СЛИКИ И ПРИМЕРИ	7
СОДРЖИНА	11
ВОВЕД.....	15
I. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ЌЕ ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС	15
II. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА	19
III. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА	22
IV. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА	24
ГЛАВА 1 ИНТЕРНАТА РАЗМЕНА НА УЧИНОЦИТЕ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА	30
1.1. Мултинационалните претпријатија и предностите од интерната размена на учиноците помеѓу центрите на одговорност.....	31
1.1.1. Улога и значење на мултинационалните претпријатија во глобалната економија.....	31
1.1.2. Анализа на интерната размена во мултинационалните претпријатија	34
1.1.3. Мотиви и предности на интерната размена на учиноци во мултинационалните претпријатија	40
1.2. Интерната размена во децентрализираната организација на мултинационалните претпријатија	44
1.2.1. Примена на сметководството на одговорноста во мултинационалните претпријатија .	46
1.2.2. Видови центри на одговорност во мултинационалните претпријатија	50
1.2.3. Усогласување на целите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија	56
1.3. Меѓусебна поврзаност и соработка помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.....	60
1.3.1. Хоризонтална поврзаност помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија	61
1.3.2. Вертикална поврзаност помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија	62
1.3.3. Конгломератска поврзаност помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија	65
1.4. Анализа на интерната размена помеѓу интегрираните центри на одговорност во мултинационалните претпријатија на територијата на една земја и во меѓународни рамки ..	66

ГЛАВА 2 ПРИСТАПИ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ИНТЕРНИТЕ ЦЕНИ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА	72
2.1. Пристапи за утврдување на интерни цени засновани на пазарни цени.....	79
2.1.1. Утврдување на интерните цени врз основа на пазарните цени на екстерниот пазар	79
2.1.1. Утврдување на интерните цени врз основа на приспособени пазарни цени.....	83
2.2. Пристапи за утврдување на интерни цени засновани на трошоци	87
2.2.1. Утврдување на интерните цени врз основа на варијабилни трошоци.....	87
2.2.2. Утврдување на интерните цени врз основа на полна цена на чинење	89
2.2.3. Утврдување на интерните цени врз основа на методот „трошоци плус“	91
2.2.4. Утврдување на интерните цени врз основа на опортунитетни трошоци	93
2.3. Пристапи за утврдување на интерни цени засновани на договарање	100
2.4. Алтернативни пристапи за утврдување на интерните цени	104
2.4.1. Метод на двојни цени (Dual Pricing).....	105
2.4.2. Метод на варијабилни трошоци плус фиксен надомест	106
2.5. Фактори кои влијаат при изборот на методите за утврдување на интерните цени.....	108
2.6. Глобални практики на примена на пристапите за утврдување на интерните цени.....	115
ГЛАВА 3 ВЛИЈАНИЕТО НА ИНТЕРНИТЕ ЦЕНИ НА МЕРЕЊЕТО НА РЕЗУЛТАТИТЕ НА ЦЕНТРИТЕ НА ОДГОВОРНОСТ ВО МУЛТИНАЦИОНАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА	118
3.1. Влијанието на интерните цени врз изборот на мерила за резултатите на центрите на одговорност	119
3.2. Влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите на профитните центри	122
3.2.1. Примена на концепцијата на варијабилни трошоци при мерењето на успешноста на профитните центри	124
3.2.2. Примена на концепцијата на полна цена на чинење (апсорпционен систем) при мерењето на успешноста на профитните центри	126
3.2.3. Анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на профитните центри со примена на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем.....	128
3.3. Влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите на инвестиционите центри....	144
3.3.1. Стапката на рентабилност како мерило на успешноста (ROI).....	144
3.3.2. Концептот на резидуална добивка (RI) како мерило за успешноста на инвестиционите центри.....	149
3.3.3. Концептот на економска додадена вредност (EVA) како мерило за успешноста на инвестиционите центри	150

3.3.4. Анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на инвестиционите центри на одговорност	154
3.4. Утврдување на релевантноста на применетите мерила за оценувањето на резултатите на центрите на одговорност.....	167
ГЛАВА 4 ВЛИЈАНИЕТО НА ИНТЕРНИТЕ ЦЕНИ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА НИВО НА МУЛТИНАЦИОНАЛНО ПРЕТПРИЈАТИЕ.....	175
4.1. Влијанието на меѓународното утврдување на интерните цени и вкупниот даночен товар врз успешноста на мултинационалните претпријатија	176
4.1.1. Интерните цени и потребата за стратегиско планирање на оданочувањето кај мултинационалните претпријатија	179
4.1.2. Регулатива поврзана со утврдувањето на интерните цени.....	193
4.1.3. Проактивен пристап на сметководството на менаџментот при водењето на политиката за утврдување на интерните цени.....	197
4.2. Интерните цени и усогласеноста на целите во мултинационалното претпријатие	202
4.2.1. Интерната размена и конфликтите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија	203
4.2.2. Влијанието на интерните цени при донесувањето одлука за интерна размена на учиноците или продажба на надворешниот пазар	205
4.2.3. Анализа на применетите пристапи за утврдување на интерните цени во услови на различно ниво на искористеност на капацитетот	206
4.2.3.1. Утврдување на интерните цени во услови на слободен капацитет	207
4.2.3.1.1. Утврдување на интерните цени во услови кога не постои пазар за производот кој е предмет на интерна размена	208
4.2.3.1.2. Утврдување на интерните цени во услови кога постои пазар со несовршена конкуренција за производот кој е предмет на интерна размена	209
4.2.3.2. Утврдување на интерните цени во услови на целосна искористеност на капацитетот	212
4.2.4. Проблемите поврзани со утврдувањето на интерните цени во анализата на вредносната верига	213
4.3. Анализа и споредување на успешноста на центрите на одговорност на ниво на мултинационално претпријатие	221
4.3.1. Анализа на отстапувањата (Variances analysis)	222
4.3.2. Анализа со користење на аналитичките показатели (Ratio analysis).....	229
4.3.3. Анализа на останати показатели на менаџментот.....	230
4.4. Можности за разрешување на конфликтите на усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија	234

4.4.1. Централизирано донесување одлуки за применетите методи за утврдување на интерните цени.....	236
4.4.1.1. Воспоставување политика за утврдување на интерните цени засновани на пазарни цени.....	236
4.4.1.2. Воспоставување политика за утврдување на интерните цени засновани на трошоците.....	238
4.4.1.2.1. <i>Алтернативни мерила на трошоците</i>	239
4.4.1.2.2. <i>Решавање на проблемите поврзани со мотивираноста на центрите на одговорност</i>	240
4.4.2. Децентрализирано донесување одлуки за применетите методи за утврдување на интерните цени.....	242
4.5. Изградба на рамка за утврдување оптимална политика на интерните цени во мултинационалните претпријатија	247
ГЛАВА 5.....	257
РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ИНТЕРНИТЕ ЦЕНИ ВРЗ УСПЕШНОСТА НА ЦЕНТРИТЕ НА ОДГОВОРНОСТ ВО НЕКОЛКУ МУЛТИНАЦИОНАЛНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА...	257
ЗАКЛУЧОК.....	276
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	287
ПРИЛОЗИ.....	307
ПРИЛОГ 1 СТАПКИ НА ДАНОК НА ДОБИВКА ВО ЗЕМЈИТЕ ВО СВЕТОТ.....	308
ПРИЛОГ 2 СОСТОЈБА НА ДИРЕКТНИ И ПОРТФОЛИО ИНВЕСТИЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	323
ПРИЛОГ 3 СОСТОЈБА НА ДИРЕКТНИ ИНВЕСТИЦИИ ОД РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО СТРАНСТВО	324
ПРИЛОГ 4 НЕТО НАДВОРЕШЕН ДОЛГ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - СОСТОЈБИ	325
ПРИЛОГ 5 ПРАШАЛНИК	326

ВОБЕД

Мултинационалните претпријатија, независно од нивната големина, се соочуваат со проблематиката за утврдување на цените за размена (transfer prices) или интерните цени, кои се воспоставуваат за интерните продажби на производите и услугите помеѓу поврзаните претпријатија, разгледувани како центри на одговорност во мултинационалното претпријатие. Деталната разработка на влијанието на различните методи за утврдување на интерните цени е од посебно значење за правилно мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност, разрешување на проблемите за усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност и, во крајна линија, унапредување на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие. Имајќи предвид дека мултинационалните претпријатија функционираат во повеќе земји кои се предмет на различни околности, мерењето и оценувањето на успешноста на центрите на одговорност, како и мерењето и оценувањето на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие, е под влијание на применетиот метод за утврдување на интерните цени.

Интересирањето на голем број истражувачи од областа на сметководството на менаџментот е насочено кон изградба на систем за утврдување на интерните цени, кој ќе води кон утврдување оптимална политика за утврдување на интерните цени и постигнување усогласеност на целите во мултинационалното претпријатие.

I. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО И ДОМЕН ВО КОЈ ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА ЌЕ ПРЕТСТАВУВА НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Проширувањето на работењето на мултинационалните претпријатија во повеќе земји во светот, ја зголемува меѓузависноста и интерната размена на учиноците во рамките на овие претпријатија на глобална основа. Мултинационалните претпријатија, независно од нивната големина, се соочуваат со проблематиката за утврдување на цените за размена (transfer prices) или интерните цени, кои се воспоставуваат за интерните продажби на

производите и услугите помеѓу поврзаните претпријатија, разгледувани како центри на одговорност во рамките на мултинационалните претпријатија.

Значењето на т.н. *интерен пазар*, кој настанува помеѓу поврзани претпријатија во една мултинационална групација, се анализира многу одамна во литературата. Во 1966 година Henderson и Dearden (1966) ја поставуваат максимата дека целосното отсуство на меѓукомпаниски трансакции јавува сомнеж во врска со рационалноста да се поседуваат претпријатија под ист корпоративен покрив. Според Hood и Young (1979), преку замена на неефикасните или непостојните екстерни пазари со интерен пазар и надминување на пазарните несовершености воведени од страна на власта, како што се царините, даноците или девизниот курс, мултинационалните претпријатија можат да постигнат поефикасна алокација на глобалните ресурси. Според тоа, мултинационалните претпријатија ќе ги извршуваат активностите во рамките на мултинационалната групација, доколку е тоа поекономично во споредба со истите трансакции извршени со неповрзани претпријатија. Ова се однесува како на трансакциите со домашните претпријатија, така и на трансакциите со претпријатијата кои се лоцирани во странство.

Обемот на меѓукомпаниската трговија кој се одвива помеѓу овие центри на одговорност е огромен и значително се зголемува напоредно со глобализацијата на инвестициите и трговијата на мултинационалните претпријатија. Имајќи го предвид претходно кажаното, евидентно е и недвосмислено значењето на интерните цени како финансиска основа за квантифицирање на интерната размена на производите и услугите. Избраниот метод за нивното утврдување може да има драматично влијание врз работењето на мултинационалното претпријатие. Ова посебно се однесува за мултинационалните претпријатија кај кои интерната размена на учиноците меѓу центрите на одговорност претставува значителен процент од вкупните продажби.

Деталната разработка на влијанието на различните методи за утврдување на интерните цени е од посебно значење за правилно мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност, разрешување на проблемите за усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност и во крајна линија унапредување на успешноста на ниво на мултинационалните претпријатија.

Карактерот на дадениот центар на одговорност може да влијае врз методите кои се применуваат за утврдување на интерните цени, како и врз оценувањето на резултатите и успешноста на центарите на одговорност. Менаџерите на различните центри на одговорност кои се меѓусебно поврзани, треба да донесуваат координирани одлуки. Во спротивно, постои опасност менаџерите самостојно да донесат одлуки кои нема да бидат од најголем интерес за мултинационалното претпријатие како целина. Менаџерите на центрите на одговорност, ги користат интерните цени за да одлучат дали е подобро учиноците да ги продаваат интерно или на некој надворешен субјект, на отворениот пазар. Интерната цена може да влијае врз успешноста на ниво на мултинационалното претпријатие, бидејќи може да влијае врз донесувањето одлуки на центрите на одговорност за вршење на купопродажните активности во рамките на мултинационалното претпријатие или со надворешниот пазар. Доколку интерната цена е поставена на ниво кое е прифатливо за двата центра на одговорност и двете страни ќе бидат заинтересирани за интерна продажба, наместо да ги насочат нивните ресурси и аутпути кон надворешните субјекти. Ако интерната цена е утврдена премногу ниско, тогаш менаџерите ќе настојуваат да продаваат на надворешни субјекти, дури и ако мултинационалното претпријатие како целина ќе има корист од поголемиот обем на интерните продажби. Исто така, превисоко утврдените интерни цени ќе резултираат во поголеми интерни продажби и нереално прикажување на поголем износ на добивка на ниво на едниот центар на одговорност, за сметка на другиот. Ако мултинационалното претпријатие е организациски поставено на тој начин што центрите на одговорност треба да функционираат како независни единици, доколку е тоа возможно, тогаш тие нема да настојуваат да работат заедно освен ако интерните цени се поставени на ниво при кое е економично тоа да го прават.

Менаџерите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија се оценуваат според постигнатата успешност од работењето, но целта на мултинационалното претпријатие е да се постигне максимизирање на успешноста на ниво на мултинационалното претпријатие. Поставените цели на ниво на мултинационалното претпријатие и мотивите на менаџерите на центрите на одговорност за постигнување на целите, често се некомпатибилни. Според тоа, проблемот кој се јавува кај мултинационалното претпријатие е да утврди правила за вреднување на учиноците кои ќе обезбедат постигнување на целите, имајќи ги предвид целите на центрите на одговорност.

Во практиката овој проблем е многу покомплициран. Во центрите на одговорност може да се произведуваат повеќе разновидни производи, може да постојат неискористени капацитети или, пак, да постојат ограничувања на капацитетите, производство на производ од страна на повеќе верижно поврзани центри на одговорност во рамките на мултинационалното претпријатие, продажба на дел од учиноците интерно, а дел на надворешен пазар и тн.

Литературата од областа на сметководството на менаџментот традиционално ја испитува улогата на интерните цени во постигнувањето усогласеност на целите во рамките на мултинационалните претпријатија и оценувањето на успешноста на центрите на одговорност (Cravens and Shearon 1996; Emmanuel and Mehafdi 1994; Abdalah 1989, 2004). Имајќи предвид дека мултинационалните претпријатија функционираат во повеќе земји кои се предмет на различни околности, мерењето на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие е под значително влијание на успешноста на центрите на одговорност во различните земји. Истражувањата кои беа спроведени во последните години го испитуваа ова подрачје од теоретски аспект (Hyde and Choe 2005; Baldenius, et al. 2004; Narayanan and Smith 2000). Меѓутоа, може да се каже дека емписките истражувања на ова поле се ретки. Според тоа, проблематиката која е предмет на истражување во оваа дисертација е несомнено актуелна. Докторската дисертација е во континуитет со досегашните остварувања и несомнено ќе даде соодветен научен придонес и дополнителна вредност за развој на оваа област. Пред сè, кон домашната наука, ако се има предвид дека ова е прв труд кој е целосно фокусиран на оваа тема и дека, досега не е направено систематско истражување и анализа за влијанието на методите за утврдување на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија кај нас. Тука би ги нагласиле следните позначајни аспекти:

- Пополнување на еден очигледно празен дел од овој простор преку спроведување интегрирани теоретски и емпириски истражувања во доменот на анализа на влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија;
- Систематизиран пристап за утврдување на влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност, преку примена на различните методи за

утврдување на интерните цени при разрешувањето на конфликтите помеѓу центрите на одговорност, имајќи ги предвид усогласеноста на целите, правилното мерење на резултатите на центрите на одговорност и мерењето на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие.

- Опфаќање на ставовите на финансиските менаџери, директорите и раководители на финансиските сектори во неколку мултинационални претпријатија кои дејствуваат на територијата на Република Македонија, кои се директно вклучени во проблематиката за утврдување на интерните цени во овие претпријатија, во поглед на применетите практики за утврдување на интерните цени и влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност на мултинационалните претпријатија.

II. ПРЕДМЕТ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Во литературата од областа на сметководството на менаџментот проблематиката за утврдување на интерните цени претставува инструмент за постигнување децентрализирање и координирање на работењето во рамките на мултинационалните претпријатија. Поаѓајќи од тоа, основната улога на интерните цени се состои во вреднување на учиноците кои се предмет на интерна размена, со цел да се унапреди ефикасното извршување на трансакциите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

Интересирањето на голем број истражувачи од оваа област е насочено кон изградба на систем за утврдување на интерните цени кој ќе води кон усогласеност на целите помеѓу менаџерите на центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие. Оваа цел е поставена како предмет на истражување уште во средината на минатиот век. Утврдувањето на интерните цени помеѓу поврзаните претпријатија, разгледувани како центри на одговорност на мултинационалните претпријатија, треба да придонесе секој од нив да се однесува на начин што ќе овозможи максимизирање на успешноста на мултинационалното претпријатие како целина (Hirshleifer, 1956, p.172). Исто така, мултинационалното претпријатие треба да се осигура дека профитните центри не ја зголемуваат добивката преку намалување на профитабилноста на претпријатието како целина (Cook, 1955, p.87).

Иако проблемот за изнаоѓање модел кој ќе биде прецизен и практично ориентиран, датира уште од средината на минатиот век, проблематиката за утврдување на интерните цени во мултинационалните претпријатија сè уште не е во целост апсолвирана.

Предмет на истражување во оваа докторска дисертација се пристапите и методите за утврдување на интерните цени и нивното влијание врз успешноста на работењето на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Трудот има намера да го сумира и да го квантифицира ефектот од методите за утврдување на интерните цени врз резултатите на центрите на одговорност и врз однесувањето на нивните менаџери, имајќи ја предвид потребата за одржување усогласеност на индивидуалните со организациските цели во мултинационалните претпријатија, разгледувани како една економска целина.

Предметот на истражување на овој труд припаѓа на општото подрачје на сметководство на менаџментот, со примарен фокус на утврдувањето на интерните цени и потесно подрачје на истражување на влијанието на интерните цени на успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Попрецизно, предметот на истражување на овој труд е подрачје на интерес на менаџментот и сметководството на менаџментот на мултинационалните претпријатија и главно, се однесува на финансиските информации поврзани со интерните купопродажни активности помеѓу поврзани претпријатија во рамките на мултинационалните претпријатија, кои на менаџментот на мултинационалните претпријатија ќе му послужат за потребите на планирање и контрола на активностите, донесување секојдневни и стратегиски одлуки при формулирање на главните планови, предвидување на нивоата на активностите, кои го олеснуваат донесувањето одлуки при разрешувањето на оперативните проблеми, и на крај утврдување на сметководствената добивка за различните оперативни единици разгледувани како центри на одговорност.

Основната **цел** на оваа докторска дисертација е длабоко да проникне во суштината и фундаментите на интерната размена помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија и да презентира јасно рабирање за неа, а преку согледување и компарирање на предностите и слабостите на различните пристапи и методи за утврдување на интерните цени. Применетите методи ќе бидат тестирани во различни конфликтни ситуации помеѓу центрите на одговорност лоцирани во различни земји, што на

крај треба да го даде ефектот на интерните цени врз успешноста на ниво на мултинационално претпријатие. Споредбените анализи кои ќе бидат извршени на различни нивоа ќе имаат за цел да ги покажат предностите и слабостите на различните пристапи и методи за утврдување на интерните цени. Ваквите анализи ќе бидат извршени преку користење на релевантна стручна литература и спроведување тестирање на теоретските сознанија во практична апликација на хипотетички мултинационални претпријатија. Тоа ќе резултира со креирање рамка за детерминирање оптимална политика за утврдување на интерните цени.

За да може да се оствари главната цел, како и другите цели кои се зацртани во оваа докторска дистертација, се наметнуваат низа задачи кои треба да бидат исполнети:

- Проучување на теоретските основи и концепти на интерната размена во мултинационалните претпријатија. Предметот на проучувањето ќе биде насочен кон испитување на интерната размена помеѓу центрите на одговорност на ниво на една земја и интерната размена помеѓу центрите на одговорност во различни земји.
- Проучување на различните пристапи кои се употребуваат за квантифицирање на интерната размена: интерни цени засновани на пазарни цени, интерни цени засновани на трошоците и интерни цени засновани на договарање, имајќи ги предвид факторите кои влијаат при утврдувањето на интерната цена.
- Детерминирање на влијанието на методите за утврдување на интерните цени врз мерењето на резултатите на центрите на одговорност. Овде задачата ќе биде темелно да се истражи ефектот на интерните цени врз успешноста на профитните и инвестиционите центри во мултинационалните претпријатија.
- Навлегување во суштината на конфликтите на усогласеноста на целите кои произлегуваат од интерната размена помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Тука, пред сè, треба да се проникне во испитување на влијанието на интерните цени врз одлуките за интерна размена на учиноците или продажба на надворешниот пазар, утврдувањето на интерните цени на различно ниво на искористеност на капацитетот и проблемите поврзани со утврдувањето на интерните цени во верижната анализа на вредноста.

- Анализа на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие врз основа на испитување на влијанието на меѓународното утврдување на интерните цени, анализа и споредување на успешноста на центрите на одговорност на ниво на мултинационално претпријатие. Разрешувањето на конфликтите помеѓу центрите на одговорност на ниво на мултинационално претпријатие треба да придонесе за изградба на рамка за утврдување на оптимална политика на интерните цени.
- Проучување на практичната апликација на различните пристапи за утврдување на интерните цени во центрите на одговорност кај неколку мултинационални претпријатија во Република Македонија и анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на центрите на одговорност, врз основа на ставовите на финансиските менаџери, директорите и раководители на финансиските сектори кои се директно вклучени во проблематиката за утврдување на интерните цени, во овие претпријатија.

III. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

За постигнување на основната цел и реализација на задачите кои се зацртани во оваа докторска дисертација, во текот на проучувањето на проблематиката ќе се применува широк спектар на методи и техники на истражување. Соодветната примена на најсовремените научно-истражувачки методи претставува главен императив со цел да се дојде до сознанија кои ќе бидат навистина релевантни и со голема вредност. Во согласност со темата – Влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, во процесот на истражувањето на проблематиката ќе се применува комплекс на методи кои денес се користат во испитувањето на финансиите и сметководството на меѓународните бизниси на современите институти и факултети во светот. Во продолжение е даден преглед на применетите методи.

Метод на индукција и дедукција. Методот на индукција има за цел да ја истражи и претстави расположливата домашна и меѓународна литература од областа на сметководството на менаџментот. Методот се користи заради согледување на интерната размена која се одвива помеѓу поврзани претпријатија, разгледувани како центри на одговорност во меѓународни рамки. Исто така, со примена на пристапот на индукција ќе се

изградат заклучоци од опсервацијата на емпириските податоци. Пристапот на дедукција, пак, вклучува тестирање на теоретските претпоставки преку примена на стратегија на истражување, која ќе биде специфично дизајнирана за целта на тестирањето. Дедукцијата ќе биде применета во повеќе наврати при детерминирањето на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие.

Метод на анализа и синтеза. Предмет на истражување во овој труд е влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност, при што ќе биде широко применет методот на анализа, односно расчленување. Методот на синтеза ги интегрира сознанијата за предностите, слабостите, можностите и ограничувањата на влијанието на интерните цени врз резултатите на центрите на одговорност во различни случаи. При изградбата на рамката за оптималната политика за утврдување на интерните цени во мултинационалните претпријатија, во истражувањето ќе биде применет систематски пристап за синтеза на добиените заклучоци.

Метод на компаративна анализа. Методот на компаративна анализа врши споредба на теоретските претпоставки на пристапите за утврдување на интерните цени. Овој метод ќе биде користен мошне често и во голем број наврати. Пред сè, компарацијата ќе се направи помеѓу резултатите кои ќе се добијат при испитувањето на влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите на центрите на одговорност. Исто така, компарации ќе се направат и помеѓу резултатите добиени при испитувањето на влијанието на интерните цени во постигнувањето усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност. Од големо значење ќе биде споредбата на пристапите и методите за утврдување на интерните цени, при изградбата на рамката за оптималната политика за утврдување на интерните цени.

Метод на опсервација. Исклучително значење во истражувањето на проблематиката во оваа докторска дисертација ќе има опсервацијата на податоците од испитуваните мултинационални претпријатија. Ова е од посебно значење заради извлекување заклучоци за повеќе аспекти од испитувањето на влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност во тие претпријатија. Овој метод ќе вклучува систематска опсервација, прибирање, опис, анализа и интерпретација на прибраните податоци.

Метод на анкетање. Анкетањето претставува посебен метод за прибирање податоци со помош на кој може да се дојде до податоци за ставовите и мислењата на испитаниците. Ставовите и мислењата претставуваат факти, врз основа на кои се изнесуваат заклучоците. Примената на овој метод во докторската дисертација има за цел емпириско опфаќање на размислувањата на финансиските директори и раководителите на финансиските сектори на дел од мултинационалните претпријатија кои дејствуваат на територијата на Република Македонија, во поглед на влијанието на пристапите за утврдување на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност со кои тие раководат, како и испитување на факторите кои влијаат при формулирањето на политиката за утврдување на интерните цени. Во контекст на тоа, ќе биде спроведено анкетање преку конструкција на прашалник, кој ќе содржи неколку круцијални прашања чии одговори ќе овозможат да се извлечат заклучоците за поствената цел. Намерата е примерокот да биде што е можно порелевантен. Така, предмет на испитување ќе бидат мултинационалните претпријатија кои вршат активности на територијата на Р. Македонија, кај кои е забележана значителна интерна размена на учиноците помеѓу центрите на одговорност. Посебни заклучоците ќе бидат извлекувани за интерната размена која се извршува помеѓу центрите на одговорност на територијата на една земја и интерната размена помеѓу центри на одговорност кои се наоѓаат во различни земји. Прибраните податоци ќе бидат обработени со примена на квантитативни методи на дескриптивна статистика.

IV. ПЛАН НА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА МАТЕРИЈАТА

Концепциски, целосната содржина во докторската дисертација е презентирани низ пет поглавја. Првата глава е фокусирана на функционирањето на мултинационалните претпријатија во меѓународни рамки и интерната размена која се одвива помеѓу поврзаните претпријатија, разгледувани како центри на одговорност на мултинационалните претпријатија. Глобализацијата на работењето го замени концептот на национална размена со глобални трансакции и внесе нова димензија во работењето на претпријатијата. Резултат на ваквите промени во деловното опкружување се токму мултинационалните претпријатија кои остваруваат активности во повеќе земји, заради ефикасно искористување на глобалните ресурси. Организирањето на претпријатијата на глобално ниво претставува голем

предизвик. Тоа бара стратегиско позиционирање, организациски способности, висок степен на координација и интеграција, посветување поголемо внимание на потребите на индивидуалните пазари и имплементирање на најдобрите деловни практики. Во продолжение на оваа глава се обработува организациската структура на мултинационалните претпријатија во променетите деловни околности. Организациската структура на мултинационалните претпријатија се развива напоредно со промената на целите, технологијата и проширувањето на работењето. Притоа, движењето на организациската структура е вообичаено во насока од високо централизирана кон високо децентрализирана структура (Horngren C. T. et al., 2008; Hansen R. D., Mowen M.M, 2006; Weil R.L., Maher M.W. 2005). Проширувањето на работењето на овие претпријатија на повеќе континенти во светот, ја зголемува меѓусебната поврзаност и размена на учиноците помеѓу центрите на одговорност. Во рамките на организациската структура на мултинационалните претпријатија, може да се забележи хоризонтална, вертикална и конгломератска поврзаност помеѓу центрите на одговорност. Во литературата од областа на сметководството на менаџментот проблематиката за утврдување на интерните цени претставува инструмент за постигнување децентрализација и координација на мултинационалните претпријатија. Основната улога на интерните цени е вреднување на учиноците кои интерно се разменуваат со цел да се олеснат трансакциите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија (Horngren et al. 2002). Вкупната вредност на трансакцијата претставува *приход* за центарот на одговорност кој продава и *трошок (расход)* за центарот на одговорност кој купува. На овој начин се овозможува прикажување на финансиските резултати и за двата центра на одговорност во мултинационалното претпријатие. Според тоа, висината на интерната цена ќе влијае врз успешноста на секој од центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие. Висината на утврдената интерна цена ќе влијае и врз оданочувањето на центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји, како и врз вкупниот даночен товар на мултинационалното претпријатие. Токму поради комплексноста и влијанието на интерните цени врз целокупното работење и успешноста на мултинационалните претпријатија, оваа проблематика е предмет на истражување во понатамошните глави од оваа дисертација.

Втората глава од оваа докторска дисертација е посветена на пристапите и методите за утврдување на интерните цени кои се среќаваат во литературата од областа на

сметководството на менаџментот (Noreen et al. 2011; Weygandt, Kimmel, Kieso, 2010; Horngren et al. 2009; Garrison 2008; Hansen & Mowen 2006; Markovski & Nedev 2003). Според овие автори, интерните цени можат да бидат засновани на пазарните цени за слични неповрзани трансакции, да бидат утврдени на основа на направените трошоци, или да бидат арбитражно утврдени, преку процес на договарање. Во практиката на мултинационалните претпријатија се среќаваат и некои алтернативни пристапи за утврдување на интерните цени, кои се применуваат во определени посебни случаи. Со примена на пристапот за утврдување на интерните цени врз основа на пазарни цени, центарот на одговорност во мултинационалното претпријатие кој продава, ја поврзува интерната цена со тековната пазарна цена на надворешниот пазар. Интерната продажба на производи или услуги според пазарни цени генерално води кон оптимални одлуки кога се задоволени трите услови: на пазарот за производот кој интерно се продава постои совршена конкуренција, меѓузависноста помеѓу центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие се минимални и не постојат дополнителни трошоци или користи за мултинационалното претпријатие како целина за купување или продажба на надворешниот пазар наместо интерните трансакции за купопродажба. Интерните цени кои се засновани на трошоците, пак, се користат за воспоставување економски односи кога пазарните цени се недостапни, несоодветни или кога е премногу скапо да се утврдат. Така, во случај кога станува збор за специјален производ или уникатен производ, или пак, доколку ценовникот не е јавно достапен, како и кога производот кој е предмет на интерна размена може да се разликува од производите кои се достапни на надворешниот пазар, во поглед на квалитетот и сервисирањето на купувачите, се применува пристапот според кој интерните цени се засновани на трошоците. Во овој дел од главата се прави осврт на неколку методи за утврдување на интерни цени врз основа на трошоците и тоа: метод на варијабилни трошоци, метод на полна цена на чинење, метод „трошоци плус“ и метод на опортунитетни трошоци. Во продолжение се елаборира пристапот за договарање, како и некои алтернативни пристапи за утврдување на интерната цена. На крајот од главата се прави осврт на најзначајните фактори кои влијаат при изборот на методот за утврдување на интерните цени врз основа на анализа на емпириските истражувања (Oyelere, P.B. and Turner, J.D. 2000; Horngren T.C. 2000; Cravens, K.S 1997) спроведени во мултинационалните претпријатија во светот, како и анализа на глобалните практики за примена на методите за утврдување на

интерните цени. Деталното разработување на пристапите и методите за утврдување на интерните цени во мултинационалните претпријатија ќе претставува добра основа за утврдување на ефектите од нивната примена врз успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

Во третата глава се обработува влијанието на применетите методи за утврдување на интерните цени врз мерењето на резултатите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. На почетокот од оваа глава се истражува поврзаноста на видот на центарот на одговорност со применетиот метод за утврдување на интерната цена. Во литературата која како предмет на проучување ја има проблематиката за утврдување на интерните цени, се забележува недостиг од истражувања поврзани со ова подрачје. Имено, постојат многубројни истражувања на применетите методи за утврдување на интерните цени кај профитните центри (Horngren et al. 2006; Anthony and Govindarajan 2006; Hilton 2005; Zimmerman 2003; Simons 2000), но не и кај другите центри на одговорност. Единствено Eccles (1985, 1986) направил разлика помеѓу профитните центри и другите т.н. профитни центри и примената на пристапите за утврдување на интерните цени. Потоа, во оваа глава ќе биде испитано влијанието на интерните цени врз успешноста на профитните и инвестиционите центри во мултинационалните претпријатија. Веќе беше истакнато дека утврдената интерна цена влијае врз финансиските резултати на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Во продолжение на главата се истражува ефектот од применетите пристапи за утврдување на интерните цени врз мерењето на резултатите на профитните центри на одговорност, преку анализа на системот на варијабилни трошоци при мерењето на успешноста на профитните центри и системот на полна цена на чинење (апсорпционен систем) при мерењето на успешноста на профитните центри (Maher et al. 2008; Hansen & Mowen 2007; Markovski & Nedev 2003). Понатаму фокусот е ставен на испитување на влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите на инвестиционите центри. Во таа насока истражувањето се фокусира на утврдувањето на ефектите од интерните цени врз: стапката на рентабилност (ROI) на инвестиционите центри, врз резидуалната добивка (RI) на инвестиционите центри и врз економската додадена вредност (EVA) како мерило за успешноста на инвестиционите центри (Needles & Crosson 2011; Garrison et al. 2010; Maher et al. 2008). На крајот од главата се дава осврт на


релевантноста на применетите мерила за оценувањето на резултатите на центрите на одговорност.

Четвртата глава од оваа дисертација е посветена на испитувањето на интерните цени и успешноста на центрите на одговорност во контекст на разгледување на успешноста на ниво на мултинационалните претпријатија. Меѓународното утврдување на интерните цени, имајќи го предвид ефектот врз вкупниот даночен товар, може да има значително влијание врз успешноста на мултинационалните претпријатија. Според тоа, на почетокот од оваа глава, се дава осврт на меѓународното оданочување со кое се соочуваат мултинационалните претпријатија и неговото влијание на формулирањето на политиката за утврдување на интерните цени. Во продолжение се обработува влијанието на методите за утврдување на интерните цени врз усогласеноста на целите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Во литературата, уште од поодамна се испитува улогата на интерните цени во постигнувањето усогласеност на целите и мерењето и оценувањето на резултатите на центрите на одговорност и нивните менаџери (Myers & Collins 2011; Cook 1955). Во оваа глава, се истражува влијанието на интерните цени врз донесувањето одлука за интерна размена на производите и услугите или продажба на надворешниот пазар. Менаџерите на секој од центрите на одговорност, ги користат интерните цени за да одлучат дали е подобро учиноците да ги продаваат интерно или на некој надворешен субјект, на отворениот пазар (Needles E.B., Crosson V.S 2011; Bragg M. S. 2005; Ronen J. And McKinney G. 1970; Gould J.R. 1964). Интерната цена може да влијае врз вкупниот финансиски резултат на мултинационалното претпријатие како целина, бидејќи може да влијае врз донесувањето одлуки на центрите на одговорност за вршење на купопродажните активности во рамките на мултинационалното претпријатие или со надворешниот пазар. Доколку интерната цена е поставена на ниво кое е прифатливо за двата центра на одговорност и двете страни ќе бидат заинтересирани за интерна продажба, наместо да ги насочат нивните ресурси и аутпути кон надворешните субјекти. Оттаму, применетиот пристап за утврдување на интерните цени треба да овозможи вреднување со кое ќе се обезбеди постигнување усогласеност на поединечните цели со вкупните цели на мултинационалното претпријатие. Во продолжение, се врши истражување на пристапите за утврдување на интерните цени во услови на различно ниво на искористеност на капацитетот и разгледување на проблемите кои се поврзани со утврдувањето на интерните цени во верижната анализа на вредноста. Во

овој дел се обработува и анализата на успешноста на центрите на одговорност на ниво на мултинационално претпријатие. Системот за мерење и оценување на резултатите на мултинационалните претпријатија и на одделните центри на одговорност вклучува периодична анализа на остварените економски резултати за да се утврди степенот на исполнување на поставените цели (Horngren et al. 2009; Garrison R. 2008; Hansen R. D., Mowen M.M, 2006). Имајќи го предвид влијанието на утврдената интерна цена врз финансиските резултати на центрите на одговорност, на крајот од оваа глава се дава осврт на можностите за разрешување на конфликтите помеѓу центрите на одговорност и успешноста на мултинационалното претпријатие во целина. Уште од поодамна во науката се испитува улогата на интерните цени во постигнувањето максимизирање на успешноста на центрите на одговорност и максимизирање на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие (Cools and Slagmulder 2005; Cravens and Shearon 1996; Emmanuel and Mehafdi 1994; Abdallah 1989). Главата завршува со презентирање рамка за утврдување оптимална политика за утврдување на интерните цени во мултинационалните претпријатија.

Во петтата глава е направена анализа на применетите пристапи за утврдување на интерните цени и нивното влијание врз успешноста на центрите на одговорност во некои од мултинационалните претпријатија во Република Македонија. Анализата е направена врз основа на спроведено истражување и анкетирање на финансиските менаџери и раководителите на финансиските сектори на центрите на одговорност на неколку мултинационални претпријатија, кои дејствуваат на територијата на Република Македонија. Со цел да се оствари намерата примерокот да биде што е можно порелевантен, предмет на детални испитувања се мултинационалните претпријатија кои вршат активности на територијата на Република Македонија, кај кои е забележана значителна интерна размена на учиноците помеѓу центрите на одговорност. Посебни заклучоци се извлечени за интерната размена која се извршува помеѓу центрите на одговорност на територијата на една земја и интерната размена помеѓу центри на одговорност кои се наоѓаат во различни земји. Истражувањето е реализирано врз основа на претходно детерминиран прашалник и анализа на работењето на испитуваните центри на одговорност.

Во последната глава се дадени заклучни согледувања од целокупната анализа во поглед на добиените теоретски и практични сознанија.



ГЛАВА 1 Интерната размена на учиноците во мултинационалните претпријатија

1.1. Мултинационалните претпријатија и предностите од интерната размена на учиноците помеѓу центрите на одговорност

1.1.1. Улога и значење на мултинационалните претпријатија во глобалната економија

Во периодот на изминатите декади, во светот се забележани многу промени, меѓу кои најзначајната се однесува на забрзаната интернационализација на средните и големите претпријатија. Интернационализацијата на претпријатијата се одвива во две насоки: обезбедување на потребните ресурси за производството и пласман на производите. Резултат на ваквите промени во деловното опкружување се токму мултинационалните претпријатија кои остваруваат активности во повеќе земји заради ефикасно искористување на глобалните ресурси. Според општо-прифатената дефиниција (Dunning H. J., Lundan M. S., 2008 стр.3-4): „мултинационално претпријатие е претпријатието кое е вклучено во странски директни инвестиции и поседува, или на некој начин, ги контролира активностите кои додаваат вредност во повеќе од една земја“. Мултинационалните претпријатија инвестираат во странски земји од повеќе причини: подобрување на нивната конкурентска позиција, истражување нови пазари, максимизирање на добивката, надминување на ограничувањата со тарифите и квотите во земјите, обезбедување со суровини кои на поинаков начин би биле непристапни, истражување на ограничените економски ресурси во земјите, избор на земји со ниски даноци на добивка, производство на нивните производи во земјите со најниски трошоци на производството и продажба на производите на пазари на кои може да се постигне највисока цена (Abdallah, M. W., 2001 стр.2). Значи, мултинационалните претпријатија најчесто инвестираат во различни делови од светот со цел да ги искористат предностите од економските разлики во поглед на оданочувањето, финансиските пазари, производствените трошоци и продажните трошоци за производите. Инфлацијата, флукуирачките девизни курсеви, трговските бариери и ограничувања, нерамнотежата на Билансот на плаќања и ограничувањата како резултат на странските трговски политики, се најзначајните економски фактори кои влијаат врз успехот на мултинационалните претпријатија.

Мултинационалните претпријатија можат да обезбедат предност од лоцирање на производството во различни земји за да можат во целост да ги искористат предностите на економијата на обем и опсег, ниските трошоци за работна сила и контрола на понудата на суровини. Економијата на обем и опсег може да се однесува на (АССА 2008, стр.533): (1) *производството*, односно работење на оптимално ниво на произведени единици и специјализација на производството во оние земји каде што конкурентските предности се најголеми, (2) *набавката*, односно количински попусти и користење на пазарната моќ, (3) *маркетингот*, односно користење слики од меѓународно препознатливи брендови и ефикасна меѓународна маркетинг структура, (4) *истражувањето и развојот*, односно примена на супериорна технологија и/или диференцирани производи или (5) *финансирањето*, односно пристап до меѓународни финансиски пазари со можност за обезбедување финансии по релативно ниски трошоци и заработка на повисоки приноси од финансиските инвестиции. Со помош на меѓународните активности, мултинационалните претпријатија многу повеќе можат да ги искористат предностите кои произлегуваат од несовершеностите на пазарите за производите, пазарите за факторите на производство или финансиските пазари, за разлика од претпријатијата кои вршат активности само на домашниот пазар. Голем дел од пазарните несовершености се јавуваат како последица на владините мерки и активности, како што се воведувањето царини, одредувањето квоти за производите, обезбедувањето контрола на девизниот курс и инвестициите. Всушност, пазарните несовершености им даваат конкурентска предност и го олеснуваат растот на мултинационалните претпријатија. Врз основа на нивната големина, мултинационалните претпријатија се добро позиционирани да растат преку директни инвестиции и аквизиции, најчесто во форма на вертикална или хоризонтална интеграција. Мултинационалните претпријатија често ги избегнуваат владините бариери преку странските директни инвестиции и на тој начин ги ползуваат предностите на повластените даноци и други придобивки. Мултинационалните претпријатија имаат можност да ги намалат глобалните даночни плаќања преку лоцирање на нивните активности во даночно ефикасни земји, на тој начин намалувајќи ја оданочуваната добивка или пренесувајќи ја даночната обврска од една земја во друга преку инструменти како што се интерните цени, авторските права, како и преку надоместоците и бонусите за менаџментот. На овој начин мултинационалните претпријатија го елиминираат или во определени ситуации го одложуваат оданочувањето

преку лоцирање на подружниците или деловите на мултинационалното претпријатие во т.н. „даночни оази“. Во повеќето земји, мултинационалните претпријатија можат да се јават во монополска или, пак, во олигополска ситуација, што може да биде искористено за создавање невообичаено поголема профитабилност и раст (ACCA, 2008, стр.533).

Во поглед на застапеноста на мултинационалните претпријатија во светот, како и степенот на проширување на нивните активности во различни земји од светот, анализирани се податоците добиени од извештаите на UNCTAD за остварените инвестиции во светот во изминатите години. Доколку се направи анализа на податоците добиени од Извештајот издаден од страна на UNCTAD (2007), бројот и економската суштина на мултинационалните претпријатија значително се зголемени во последните 50 – 60 години. Така, според податоците од извештајот на UNCTAD (1994), на крајот од 1960-тите години биле евидентирани приближно 7 000 мултинационални претпријатија, со активности во различни делови во светот, додека во 2006 година биле евидентирани речиси 80 000 активни мултинационални претпријатија (UNCTAD, 2007). Според Wong, H. et al. (2011 стр.10), бројот на матични претпријатија на мултинационални претпријатија значително се зголемил од 37 530 во 1995 на 78 817 во 2007 година. Додека бројот на подружници на мултинационалните претпријатија пораснал речиси за четири пати од 206 961 на 794 894 во истиот период. И покрај значителниот пад на странските директни инвестиции (СДИ) и меѓународните активности на мултинационалните претпријатија во периодот од 2012-2014 година (UNCTAD, 2015), во 2015 година е воочлива значителна стабилизација и благ пораст, а предвидувањата во овој извештај кои се однесуваат за активностите на мултинационалните претпријатија за 2016 и 2017 година содржат претпоставки за понатамошен раст. Според Извештајот на UNCTAD од 2015 година за инвестициите во светот, 2015 година се смета за клучна година за бележење одржлив раст на меѓународните инвестиции. Според предвидувањата содржани во Извештајот на UNCTAD од 2015 година, се очекува глобалните СДИ да достигнат нивоа од 1,5 трилиони долари и 1,7 трилиони долари во 2016 и во 2017 година, соодветно¹. Меѓутоа, сценариото за растот на СДИ може

¹ Ваквите очекувања се засновани на тековните предвидувања на бројни макроекономски индикатори, на заклучоците од спроведеното истражување на UNCTAD за деловното работење кое е спроведено заедно со McKinsey & Company, на моделот за економетриски предвидувања на тековите на СДИ од UNCTAD, како и на основа на податоците за првите четири месеци од 2015 година кои се однесуваат на прекуграничните спојувања и аквизиции и проекти за гринфилд инвестиции.

да не се исполни како резултат на повеќекратните економски и политички ризици, вклучувајќи ги тековните несигурности и неизвесности во Еврозоната, потенцијалните повратни ефекти од геополитичките тензии и постојаната ранливост на економиите со забрзан раст.

1.1.2. Анализа на интерната размена во мултинационалните претпријатија

Мултинационалните претпријатија имаат важна улога во меѓународната трговска размена. Овие претпријатија остваруваат голем обем на трговска размена со неповрзани субјекти, но исто така и значителен обем на интерна или меѓукомпаниска размена која се остварува меѓу поврзани претпријатија во рамките на мултинационалната групација. Врз основа на воведната анализа за улогата и значењето на мултинационалните претпријатија во светот, може да се заклучи дека е евидентно зголемувањето на бројот на мултинационалните претпријатија, како и проширувањето на нивното работење во различни земји во светот, што претставува основа за зголемување на меѓузависноста и интерната размена на учиноците која настанува во рамките на мултинационалните претпријатија на глобална основа. Според Bline, M. D., Fischer, L. M., Skekel, D. T. (2004, стр.139) глобализацијата и брзиот пораст на меѓународната трговска размена, придонесе *интерната или меѓукомпаниската размена (internal transfer or intra-firm trade)*² и *интерните или меѓукомпаниските трансакции (internal or intra-firm transactions)*³ да постанат секојдневна активност во најголем дел од деловното работење на претпријатијата. Уште во 1966 година Henderson и Dearden (1966, стр.145) ја поставуваат максимата дека целосното отсуство на меѓукомпаниски трансакции јавува сомнеж во врска со рационалноста да се поседуваат претпријатија под ист корпоративен покрив. Значењето на т.н. *интерен пазар* кој настанува помеѓу поврзани претпријатија во една мултинационална групација се анализира уште многу одамна во литературата. Beule F.D и Bulcke D. V. N.

² Интерната или меѓукомпаниската размена настанува помеѓу поврзани претпријатија или деловни ентитети (организациски единици или делови на мултинационалните претпријатија) во рамките на иста деловна групација (мултинационално претпријатие). Кај Weygandt, Kimmel, Kieso (2010 pg.348) се среќава терминот *интерни продажби (internal sales)*.

³ Интерните или меѓукомпаниските трансакции се трансакциите кои настануваат помеѓу *поврзани претпријатија* во рамките на иста деловна групација (мултинационално претпријатие). Поврзани претпријатија се ентитетите во чии меѓусебни односи се јавува можност за контрола или значително влијание врз деловните одлуки.

(2009) во својот труд прават ретроспектива на премисите на кои се засноваат истражувањата до кои дошле Buckley и Casson (1976), во објавената книга за Иднината на мултинационалните претпријатија⁴, која бележи повеќекратни изданија и преводи во повеќе земји во светот, како и многубројни цитати во меѓународни научни списанија (Beule F.D и Bulcke D. V. N., 2009 стр.215-223). Според Buckley и Casson, претпријатијата го прошируваат своето работење преку границите, бидејќи трансакциските трошоци кои настануваат како резултат на меѓународната размена на производите на меѓународните пазари, можат значително да се намалат преку „интернализирање“ на овие пазари во рамките на мултинационалната групација. Beule F.D и Bulcke D. V. N. (2009) исто така, ги истакнуваат и заклучоците на Hood и Young (1979)⁵, според кои преку замена на неефикасните или непостојните екстерни пазари со интерен пазар и надминување на пазарните несовершености воведени од страна на власта, како што се царините, даноците или девизниот курс, мултинационалните претпријатија можат да постигнат поефикасна алокација на глобалните ресурси. Оттаму, мултинационалните претпријатија ќе ги извршуваат активностите во рамките на мултинационалната групација, доколку е тоа поекономично во споредба со истите трансакции извршени со неповрзани претпријатија. Ова се однесува како на трансакциите со домашните претпријатија, така и на трансакциите со претпријатијата кои се лоцирани во странство.

Во однос на обезбедувањето емпириски податоци за обемот на интерната размена која се остварува во рамките на ваквите интерни пазари во мултинационалните претпријатија, постојат значителни ограничувања кои се однесуваат на расположливоста на релевантните податоци, имајќи предвид дека такви податоци не се достапни за најголем дел од земјите во светот. Овој факт значително ја отежнува и ограничува глобалната анализа на интерната размена која се остварува помеѓу поврзаните претпријатија. Може да се каже дека единствено во САД најопширно се опфаќа оваа проблематика и за спроведување детална анализа на располагање се интегралните бази на податоци на Американското Биро за економска анализа (U.S. Bureau of Economic Analysis - BEA) и базата на податоци за меѓукомпаниската трговска размена на Бирото за попис на САД (U.S. Census Bureau).

⁴ Buckley, P.J & Casson, M.C (1976). *The Future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.

⁵ Поопширна анализа на ефикасноста на интерните пазари во трудот на Hood, N. & Young, S. (1979). *The economics of multinational enterprise*. London: Longmal.

Детална разработка на овие два извора на податоци за меѓукомпаниската размена прави Zeile (2003) во спроведеното истражување на меѓукомпаниската размена која се остварува во рамките на мултинационалните претпријатија. Според Zeile, меѓукомпаниската трговска размена која се одвива помеѓу земјите, може да се разгледува преку два модела на глобална економска интеграција: (1) размена на производи помеѓу националните граници, и (2) меѓународна координација на производството преку мултинационалните претпријатија. Информациите кои се потребни за евиденција на првиот модел веќе подолго време се достапни преку царинските документи, додека информациите за вториот модел, генерално се изведени од истражувањата на активностите на мултинационалните претпријатија во домашната земја и во земјата домаќин. Значи, податоците за меѓукомпаниската размена се потенцијално достапни преку два алтернативни извори: (1) од царинските декларации кои вклучуваат информација за специфицираните врски на сопственост, односно поврзаност помеѓу домашните и странските партнери кои се вклучени во трансакцијата, или (2) од истражувањата спроведени на мултинационалните претпријатија кои вклучуваат прашања за вредноста на наведените трговски текови помеѓу домашните и странските деловни единици на претпријатието. Во статистичкиот економски систем на САД, се применуваат и двата пристапа при генерирањето на два различни типа бази на податоци за интерната размена со производи. Базата на податоци која се заснова на царинските документи е генерирана од страна на Бирото за попис на САД (Агенција во рамките на американскиот Секретаријат за трговија). Податоците во оваа база се добиваат врз основа на прашалници како составен елемент на увозните и извозните декларации со кои се утврдува дали трансакциите се остварени помеѓу поврзани страни. Од утврдените критериуми, во однос на извозот, дефиницијата за „поврзана страна“ се заснова на сопственичкиот удел од најмалку 10% на едно претпријатие кое учествува во трансакцијата со друго претпријатие, што е конзистентно со меѓународно прифатената дефиниција за странски директни инвестиции. За увозот, дефиницијата е заснована на сопственичкиот удел од најмалку 6%, што претставува малку под граничната вредност за странски директни инвестиции. Со користењето на овие информации од царинските декларации, Бирото за попис издава годишни податоци за увозот и извозот кој е извршен помеѓу поврзани страни почнувајќи од 1991 година. Одредени податоци во врска со увозот помеѓу поврзани страни бил објавуван од страна на Бирото за попис и за претходни години. Така, истражувањето на интерната

размена од страна на Helleiner и Lavergne (1979) е засновано на податоците за увоз со поврзани страни за периодот 1975-1977 година. Податоците на Бирото за попис на САД, содржат повеќе детали за производите кои се тргувани, како и информации за земјата на потекло и земјата на дестинација на производот. Меѓутоа, не се прави диференцијација помеѓу внатрешна или надворешна инвестиција. Податоците кои се суштински за оформување на базата на податоци за интерната размена за вториот пристап, се прибрани од страна на Бирото за економска анализа на Секретаријатот за трговија на САД, кое спроведува екстензивни истражувања за активностите на американските мултинационални претпријатија и американските подружници кои се во сопственост на странска земја. Податоците кои се прибрани со овие истражувања нудат широк спектар на информации за активностите на претпријатијата, вклучувајќи вкупни средства, продажби, нето-добивка, вработеност, истражување и развој, и трговија со производи. Податоците за трговската размена, кои се прибрани со истражувањата на американските мултинационални претпријатија, вклучуваат информација за меѓукомпаниските трговски текови помеѓу американските матични претпријатија и нивните странски подружници, како и информација за вкупните трговски текови кои настануваат помеѓу матичните претпријатија и подружниците на територијата на САД. Слично, податоците за остварената трговска размена, кои се добиени со истражувањата на американските подружници кои се во странска сопственост, вклучуваат информации за меѓукомпаниските трговски текови помеѓу американските подружници и нивните странски матични претпријатија и/или останати домашни и странски претпријатија со кои имаат цврсти врски на сопственичка поврзаност. Податоците за интерната размена од овие два одделни извора можат да се агрегираат со цел да се произведат износи за вкупниот меѓукомпаниски извоз и увоз на производи во САД. И покрај тоа што податоците за меѓукомпаниската размена кои се прибрани преку базата на податоци на ВЕА не можат да се поврзат со нивото на деталност на производот што е достапно во базата на податоци обезбедени со царинските документи, сепак, станува збор за значително поголем обем на податоци за карактеристиките и врските на сопственост помеѓу претпријатијата кои меѓусебно соработуваат, за разлика од она што може да се открие преку царинската декларација за трансакциите помеѓу поврзани страни. За разлика од податоците добиени со царинските документи од страна на Бирото за попис на САД, со податоците за меѓукомпаниската размена добиени од Бирото за економска

анализа на САД пак, се прави разграничување помеѓу меѓукомпаниски трансакции кои настануваат со поврзани претпријатија со странска сопственост во САД, од меѓукомпаниски трансакции кои настануваат со поврзани претпријатија со американска сопственост во странство; уште повеќе, трансакциите кои се поврзани со странска сопственост можат да се разграничат преку земјата која инвестира. Дополнително, информациите прибрани со истражувањата за подружниците класифицирани според дејноста, и за одредени трговски текови за наменетата употреба на испорачаните производи, дозволуваат да се прави разлика помеѓу меѓукомпаниски трговски текови поврзани со производствени активности од меѓукомпаниски трговски текови поврзани со дистрибутивни активности. Податоците од Бирото за економска анализа во однос на меѓукомпаниската трговска размена, исто така, имаат предност што се прибираат заедно со другите податоци за активностите на мултинационалните претпријатија, како што се продажби на матичните претпријатија или на подружниците, вработеноста, или трговските текови со неповрзани страни, што дозволува податоците да бидат разгледани во контекст на севкупните активности на претпријатијата. Според податоците на американското Биро за економска анализа, секоја продажба на подружницата е разделена според дестинацијата (САД, домашната земја, или трета земја) и според видот на трансакцијата (трансакција со матичното претпријатие - родител, трансакција со друга подружница – поврзана страна, или трансакција со неповрзана страна). Базата на податоци на Бирото за попис на САД која се однесува на интерната размена е заснована на податоци кои се добиени на ниво на трансакции според земјите и дејностите во кои се врши интерната размена.

Според анализата на Ruhl (2015, стр. 524-529) и двете бази на податоци се широко конзистентни на агрегатно ниво и можат да се користат за спроведување анализи и донесување заклучоци. Врз основа на овие две бази на податоци се спроведени многубројни истражувања за природата и обемот на интерната размена која се остварува со, и помеѓу, поврзани претпријатија од САД.

Имајќи ја предвид сè поголемата меѓусебна поврзаност на земјите во светот, на основа на расположивите податоци, направени се и предвидувања и претпоставки за интерната размена која се остварува на глобално ниво. Според истражувањето на Taylor A. V. (2006, стр.43), во 1973 година овој вид трговска размена претставувала една третина од вкупната трговска размена на американски добра, а до 1996 година американската интерна

размена со прекуграничните производствени капацитети го достигнала износот од 243 милијарди долари. Понатаму, поаѓајќи од евиденцијата на Департманот за трговија во САД, Taylor (2006) забележува дека светската интерна размена во двете насоки од 102 милијарди долари во 1977 година пораснала на 337 милијарди долари во 2000 година. Пораст на интерната размена е забележано и во истражувањето на Zeile (2003), кое покажува дека во 2002 година трговската размена со поврзани страни опфаќа 770 милијарди американски долари, или 42% од вкупната трговска размена на САД⁶. Според Taylor (2006) во 2004 година интерната размена помеѓу поврзаните претпријатија достигнува 46% од 1,33 трилиони долари од американскиот увоз и 31% од 731 милијарди долари од извозот. Според Извештајот на OECD од 2011 година (Lanz R., Miroudot S., 2011), меѓукомпаниските трансакции во САД претставуваат 48% од увозот и 30% од извозот во 2009, врз основа на статистичките податоци за остварената трговија. Може да се каже, меѓутоа дека ваквиот тренд не е карактеристичен само за американските претпријатија, имајќи предвид дека САД остваруваат трговска размена со голем број земји во светот, во која значително учество има интерната размена помеѓу поврзани претпријатија. Регионалните трговски договори како што се NAFTA (North American Free Trade Agreement) и Европската унија (EU) придонесуваат кон забрзување на ваквиот тренд. Така, според резултатите добиени со истражувањето на Lakatos C. и Fukui T. (2013) во поглед на економската поврзаност помеѓу EU и САД, мултинационалните претпријатија и интерната размена, се утврдило дека интерната размена која настанува помеѓу поврзаните претпријатија во рамките на мултинационалните претпријатија во EU и САД изнесува 47% (172 милијарди американски долари) од вкупната остварена трговска размена помеѓу EU и САД во 2002 година и 50% (307 милијарди американски долари) во 2012 година. Од истражувањето на Hussain M., Istatkov R. (2009), се гледа дека интерната размена во рамките на EU изнесува над 50%. Дополнително, според проценките на Светската трговска организација, утврдено е дека 50% од меѓународната трговска размена се одвива во рамките на мултинационалните претпријатија (Wong, H., et al. 2011, стр.10).

Врз основа на обработените емпириски истражувања и достапните статистички податоци, може да се заклучи дека интерната размена на производите или услугите меѓу

⁶ Овие сознанија се добиени користејќи ги податоците кои се достапни на веб-страницата на Census Bureau: <www.census.gov/foreign-trade/www>.

поврзаните претпријатија претставува значителен процент од вкупно остварените продажби на мултинационалните претпријатија во светот, а обемот на интерната размена е огромен и значително се зголемува напоредно со глобализацијата на инвестициите и трговската размена на мултинационалните претпријатија.

Во продолжение на овој труд, ќе бидат направени истражувања на мотивите и облиците на интерната размена во мултинационалните претпријатија.

1.1.3. Мотиви и предности на интерната размена на учиноци во мултинационалните претпријатија

Имајќи ги предвид сознанијата кои произлегуваат од претходната анализа, дека значителен дел од меѓународната трговска размена се одвива во рамките на мултинационалните претпријатија, во литературата е евидентно зголемувањето на бројот на истражувања чиј предмет на интересирање се детерминантите и мотивите за интерната размена која се извршува помеѓу поврзани претпријатија во рамките на мултинационалните претпријатија, наспроти независната трговска размена помеѓу неповрзани претпријатија⁷. Суштинска причина зошто интерната трговска размена е значајна во однос на трговската размена која се врши помеѓу неповрзани субјекти е во корелација со поставената максима на Hood и Young (1979)⁸ во поглед на ефикасноста на интерните пазари, што може да се пронајде во различните мотиви кои се јавуваат во работењето на мултинационалните претпријатија, а кои најчесто се поврзани со остварување даночни заштеди, поголема продуктивност, економичност и ефикасност во работењето.

Како најчест мотив за настанувањето на меѓукомпаниската трговска размена во литературата и многубројните спроведени истражувања на авторите низ светот, се наведува *остварувањето даночни заштеди* (Wong, H., Nassiripour, S., Mir, R., Healy, W. 2011; Alfons, J. Weichenrieder 2009; ACCA, 2008; Bragg, 2005; Clausing K. A 2003, 2000a, 2000b; Pascalis

⁷ Истражувањето на детерминантите и мотивите за интерната размена е предмет на испитување во трудовите на Lina, L. And Haiying, M. (2011), Wong, H., Nassiripour, S., Mir, R., Healy, W. (2011), Alfons, J. Weichenrieder (2009), Corcos Irac Mion and Verdier (2008), Nun and Trefler (2008), Defever Fabrice and Toubal (2007), Grossman and Helpman (2002, 2003, 2004, 2005), Antras and Helpman (2004), Antras (2003), Clausing K. A (2003, 2000a, 2000b), McLaren (2000), Pascalis Raimondos-Moller and Kimberly Scharf (2002), Markusen (1995).

⁸ Поопширна анализа на ефикасноста на интерните пазари види во трудот на Hood, N. & Young, S. (1979). *The economics of multinational enterprise*. London: Longmal.

Raimondos-Moller and Kimberly Scharf, 2002; Abdallah 1989). Мултинационалните претпријатија имаат поголема флексибилност во однос на лоцирањето на производствените и дистрибутивните капацитети, при што преку меѓукомпаниската интерна размена можат да ги пренасочат нивните трансакции со цел да влијаат врз износот на трошоците кои произлегуваат од вкупниот даночен товар. Од аспект на данокот на добивка, кај мултинационалните претпријатија може да се јави мотив за „пренесување“ на добивката од земјите со високи стапки на данокот на добивка кон земјите со ниски стапки на данок на добивка. Според тоа, кај поврзаното претпријатие кое е лоцирано во земја со високи даноци може да постои мотив за потценување на извозот и преценување на увозот заради постигнување помал износ на добивка која ќе биде предмет на оданочување. Од аспект на царините, кај мултинационалните претпријатија може да постои мотив за потценување на производите кои се тргуваат во рамките на мултинационалното претпријатие со цел да се намалат давачките по основ на царини. Потоа, доколку пресметката на данокот на додадена вредност е заснована на вредноста на царината, несоодветното вреднување на производите, исто така, ќе влијае врз износот на овој вид данок. Емпириските истражувања потврдуваат дека ваквите мотиви не се само теоретска можност. Според истражувањето на Kimberly A. Clausing (2000, 2003) облиците на интерната трговска размена се во корелација со однесувањето кое е насочено кон минимизирање на даноците и давачките. Резултатите од истражувањето покажале дека даноците имаат значително влијание врз тековите на интерната трговска размена. Во своето истражување Alfons (2009)⁹ опфаќа емпириски податоци со кои потврдува дека мултинационалните претпријатија навистина спроведуваат пренесување на добивката кон нивните германски подружници во случаи кога даночните стапки во земјата домаќин биле повисоки отколку даночните стапки во Германија. Поопширна разработка на проблематиката за утврдување на интерните цени и нивното влијание на меѓународното оданочување е опфатена во четвртата глава во овој труд.

Покрај поттикот за остварување даночни заштеди, интерната размена може да биде мотивирана и од потребата за *постигнување поголема економичност и ефикасност во работењето* на мултинационалните претпријатија на глобална основа, преку интегрирање на активностите кои се вклучени во процесот на набавка и процесот на продажба. Antras

⁹ Подетално види кај Alfons, J. Weichenrieder (2009) Profit Shifting in the EU: Evidence from Germany, *International Tax and Public Finance*, vol.16 (3), p.281-97.

and Helpman, наведуваат дека интерната размена е најзастапена кај претпријатијата кои постигнуваат највисоки нивоа на продуктивност (Antras and Helpman, 2004, 2008). Имајќи ја предвид неизвесноста и несигурноста со која се соочуваат мултинационалните претпријатија во поглед на навременото обезбедување со ресурси и сировини кои се неопходни за непречено извршување на активностите, се јавува потребата за поврзување и *интегрирање на процесот на набавка* со поврзано претпријатие. На овој начин се обезбедува поголема ефикасност во обезбедувањето ресурси, искористување на предностите од економијата на обем, а се избегнува и неизвесноста од ненавремена и несоодветна испорака на ресурсите. Проширувањето на работењето на мултинационалните претпријатија и зголемениот обем на производство како резултат на искористувањето на предностите од економијата на обем, придонесува за појава на потребата за воспоставување поврзани претпријатија на мултинационалните претпријатија во повеќе земји во кои се планира пласман на производите. Со тоа, лоцирањето на поврзаните претпријатија ќе зависи од стратегијата за настап на нови пазари. *Интегрирањето на процесот на продажба* овозможува полесен и посигурен пласман на производите и услугите на новите пазари и можност за директен контакт со локалните потрошувачи. На овој начин мултинационалните претпријатија воспоставуваат интеграција помеѓу поврзаните претпријатија кои се лоцирани во различни земји, обликувајќи комплексна организациска структура.

Врз основа на претходната анализа на мотивите и предностите кои произлегуваат од интерната размена на учиноците во мултинационалните претпријатија во однос на трговската размена која се врши помеѓу неповрзани субјекти, може да се заклучи дека различните мотиви кои се јавуваат во работењето на мултинационалните претпријатија, а кои најчесто се поврзани со остварување даночни заштеди, поголема продуктивност, економичност и ефикасност во работењето, се во корелација со поставената максима на Hood и Young (1979)¹⁰ во однос на ефикасноста на интерните пазари, како што беше претходно утврдено. Заради искористување на наведените предности од интерната размена на учиноците во мултинационалните претпријатија, се воспоставува глобална организациска мрежа на поврзани претпријатија, кои меѓусебно соработуваат.

¹⁰ Поопширна анализа на ефикасноста на интерните пазари види во трудот на Hood, N. & Young, S. (1979). *The economics of multinational enterprise*. London: Longmal.

Организациската структура на мултинационалните претпријатија и потребата од воспоставување сметководствен систем на одговорноста се клучни елементи при воспоставувањето на мрежата на поврзаните претпријатија во рамките на мултинационалната група.

1.2. Интерната размена во децентрализираната организација на мултинационалните претпријатија

Организирањето на работењето на мултинационалните претпријатија на глобално ниво неминовно бара стратегиско позиционирање, висок степен на координирање и интегрирање на работењето, посветување поголемо внимание на потребите на индивидуалните пазари и имплементирање на најдобрите деловни практики. Врз основа на ваквите сложени околности, менаџментот треба да развива меѓународни стратегии со цел да ги трансформира поврзаните претпријатија на мултинационалните претпријатија во глобално конкурентни претпријатија. Притоа, менаџментот настојува да ги координира активностите за обезбедување ресурси, производството, маркетингот и другите активности кои додаваат вредност на меѓународно ниво.

Организациската структура на мултинационалните претпријатија се развива напоредно со промената на целите, развојот на технологијата и проширувањето на работењето. Истовремено, движењето на организациската структура вообичаено се развива во насока од високо централизирана кон високо децентрализирана структура (Horngren C.T, Datar S. M., Rajan M. V. 2015; Horngren C. T. et al., 2008; Hansen R. D., Mowen M.M, 2006; Weil R.L., Maher M.W. 2005). Децентрализирањето на организациската структура на мултинационалните претпријатија, всушност, доаѓа како резултат на потребата да се делегира одговорноста помеѓу поврзаните претпријатија во мултинационалната групација. Според тоа, напоредно со растот на претпријатијата и преземањето различни и покомплексни активности, станува јасна потребата од делегирање на овластување за донесување одлуки кон менаџментот на пониските нивоа во организациската структура на претпријатието.

Анализирајќи го степенот на делегирање на автономијата и овластувањето за управување, како и процесот на донесување одлуки кон пониските нивоа на менаџмент во рамките на мултинационалните претпријатија ширум светот, може да се забележи рангирање на мултинационалните претпријатија помеѓу високо централизирани и високо децентрализирани. Притоа, во литературата и во практиката често се обработува проблематиката за утврдување на оптималниот степен на децентрализација кој се смета за прифатлив. Набљудувано концепциски, утврдувањето на степенот на децентрализирање на

претпријатијата кои дејствуваат во меѓународни рамки, се врши со помош на анализата на користите и предностите наспроти трошоците и недостатоците кои произлегуваат од децентрализирањето разгледувано во дадени околности и услови. Колку е поголем износот на вложените финансиски средства или колку е поголем ризикот од антиципираните резултати, толку повеќе ќе биде вклучена централната управа при донесувањето одлуки. Ако се има предвид претходното, одлуките се донесуваат *централизирано*, кога е во прашање развојот на нови производи и влез на нови пазари; кога се во прашање стратегии за две или за повеќе земји; кога се одлучува за купопродажба на производите помеѓу поврзаните претпријатија на мултинационалните претпријатија кои се лоцирани во различни земји или одлуките за интеркорпоративно утврдување на интерните цени; како и за одлуките во врска со глобалните производи кои се продаваат во повеќе земји и кои имаат изграден и препознатлив бренд, имајќи предвид дека највисокото ниво на менаџмент има подобар регионален или глобален преглед врз активностите на мултинационалните претпријатија. Спротивно, одлуките кои се однесуваат на локалните производи кои се продаваат на пазарот само во една земја, најчесто се донесуваат *децентрализирано*, односно тие се одговорност на менаџерите на пониските нивоа, кои раководаат со посебните организациски единици на мултинационалното претпријатие, или пак, се заедничка одговорност на највисокото ниво на менаџмент, односно централната управа и на менаџерите од соодветните земји кои преземаат голем дел од лидерската улога.

Мултинационалните претпријатија настојуваат да изберат степен на децентрализација со кој ќе се овозможи максимизирање на користите над поврзаните трошоци. Пристапот на користи и трошоци помага менаџментот да се фокусира на клучните прашања (Horngren T. C., Datar M. S., Rajan M. 2012, стр.777). Изборот помеѓу вклученоста на централната управа и поврзаните претпријатија на мултинационалното претпријатие во процесот на донесување одлуки, претставува функција од природата на производот, природата на конкурентските активности и големината и стратегиската важност на активностите во странство. На долг рок, ниту едно мултинационално претпријатие не може да ги централизира сите активности. Одржувањето одреден степен на автономија на локално ниво е секако пожелно и ќе придонесе за поголема ефикасност во работењето. Кога се размислува за децентрализација на активностите на мултинационалните претпријатија, покрај критериумот *трошок-корист*, треба да се имаат предвид и *усогласеноста на целите*

во рамките на мултинационалното претпријатие и мотивите на менаџерите на поврзаните претпријатија во рамките на мултинационалното претпријатие. Значи, мултинационалните претпријатија треба на ефективен начин да ги балансираат предностите кои произлегуваат од централизирањето на работењето и користите кои произлегуваат од локалната автономија во донесувањето на одлуките.

1.2.1. Примена на сметководството на одговорноста во мултинационалните претпријатија

Како резултат на децентрализирањето на работењето на мултинационалните претпријатија и континуираната потреба за ефикасно искористување на ограничените ресурси, се јавува нужна потреба од воспоставување релевантен, навремен, сеопфатен и софистициран сметководствен систем на менаџментот во мултинационалните претпријатија. Сметководствениот систем на менаџментот треба да биде релевантен и флексибилен во изготвувањето на извештаите и прикажаните финансиски и економски информации со цел да претставува ефикасно средство на менаџментот со кој ќе се одговори на значајните економски предизвици. Сметководствениот систем на менаџментот во мултинационалните претпријатија треба да обезбеди информации за перформансите и успешноста на работењето на поврзаните претпријатија во рамките на мултинационалните претпријатија и нивните менаџери, преку имплементирање на *сметководствен систем на одговорноста* (Horngren C.T, Datar S. M., Rajan M. V. 2015; Noreen, E. W., Brewer, P. C., Garrison, R. H. 2011; Edmonds T. P., Tsay B.Y., Olds P. R. 2011; Lanen W. N, Anderson S. W., Maher M. W. 2011; Wild, J. J. & Shaw, K. W. 2010; Maher M. W., Stickney C. P., Weil R. L. 2008; Hansen D. R., Mowen M. M. 2007; Марковски С., Недев Б., 2003). Ваквиот сметководствен систем треба да ги идентификува посебните подрачја кои ќе служат како основа за креирање на посебни сметководствени извештаи за резултатите од нивното работење и успешност. Концепцијата на сметководството на одговорноста е заснована на идејата дека резултатите од работењето се мерат на ниво на одговорноста во рамките на едно претпријатие. Според Марковски С., Недев Б. (2003, стр.345) секое организациско ниво се оптоварува со трошоци и се условува со остварувањето на определен резултат за кој е тоа овластено и одговорно и може да влијае врз неговата големина. Поради тоа,

центарот на одговорноста претставува претпријатие, организациска единица или дел од претпријатието чијшто менаџер е одговорен за утврден збир на активности и за резултатите на конкретната организациска единица, разгледувана како центар на одговорност. Во суштина, сметководството на одговорноста претставува систем кој ги мери резултатите од секој центар на одговорност и ги споредува таквите резултати со некои очекувани мерила или планирани резултати. Може да се заклучи дека центрите на одговорноста се делови на претпријатието каде што се врши контрола врз настанувањето на трошоците, каде што се создаваат приходите, или каде што се вршат вложувања (Марковски С., Недев Б. 2003, стр.354).

Процесот на воспоставување центри на одговорност во едно децентрализирано мултинационално претпријатие најпрво започнува со утврдување и дефинирање на одделните центри на одговорност. Во практиката како центри на одговорност можат да се јават работни места, производствени линии, одделенија, сектори, посебни деловни ентитети, или претпријатието како целина. Во едно мултинационално претпријатие, центрите на одговорност можат да се разгледуваат на различно ниво во организациската структура, од најниското ниво, па сè до највисокото ниво односно централната управа на мултинационалното претпријатие. Откако поблиску ќе се утврдат центрите на одговорност, следниот чекор претставува дефинирање на овластувањата на менаџерите на секој од центрите на одговорноста, од што ќе зависи и природата на секој центар на одговорност. Понатаму, се врши подготвување на планот на центрите на одговорноста, се прибираат податоци за подготвување на извештаи за успехот на центрите на одговорност и на крај, се дефинираат мерилата според кои ќе се врши оценување на постигнатите резултати.

Сметководствениот систем на одговорноста произведува извештаи на одговорноста кои обезбедуваат корисни информации за секое повисоко ниво на менаџмент при оценувањето на успешноста на подредените менаџери и организациските единици кои се под нивно раководство. Информациите кои се пренесуваат со извештаите на одговорноста најчесто се изразени во монетарни износи, но, исто така, можат да вклучат и други дополнителни податоци и информации кои не се од монетарна природа. Извештаите за успешноста треба да бидат така дизајнирани за да можат да одговорат на потребите на одговорните менаџери за планирање, контрола и донесување одлуки. Највисокото ниво на менаџмент ги прегледува овие извештаи со цел да ја оцени успешноста на секоја единица и

на секој менаџер. Извештаите на одговорноста за центрите на одговорност, вообичаено ги споредуваат фактичките резултати со износите во флексибилните финансиски планови. Ваквите споредби се повеќе корисни за контролни цели, бидејќи и оперативните резултати и флексибилните финансиски планови се засновани на постигнато ниво на активности. Највисокото ниво на менаџмент може да прими извештаи за одговорноста со кои се споредуваат фактичката успешност со главниот финансиски план. Ваквата споредба на податоците од финансискиот план со фактичките податоци ја истакнува севкупната успешност или перформанси, имајќи предвид дека главниот план ги одразува очекувањата на менаџментот за обемот, производствениот микс, трошоците и цените. Овој тип на споредба е посебно корисен кога е придружен со детална анализа на отстапувањата која ги истакнува ефектите од разликите во обемот на продажба врз успешноста, односно перформансите на центрите на одговорност на мултинационалните претпријатија. Независно од видот на понудената споредба, извештаите за одговорноста го истакнуваат понатамошниот тек на информациите од оперативните единици до највисокото ниво на менаџмент на мултинационалното претпријатие и го илустрираат поширокиот опсег на одговорноста. Менаџерите примаат детални информации за перформансите на подрачјата кои се под нивна надлежност и контрола, како и збирни информации за сите организациски единици за кои тие се одговорни. Сумирањето на резултатите предизвикува пирамидална структура на информации. Извештаите изготвени на најниско организациско ниво се најдетални, додека извештаите кои се изготвуваат на највисоко ниво содржат општи и збирни информации. Отстапувањата индивидуално се утврдуваат во извештаите за успешноста на пониските нивоа, на начин што соодветните менаџери ги имаат потребните детали да преземат каква било корективна акција поврзана со значајните отстапувања. Ваквите извештаи за успешноста на секое менаџерско ниво, се прегледуваат и оценуваат од страна на секое наредно повисоко ниво на менаџмент. Овој систем за мерење и оценување на успешноста на центрите на одговорност придонесува менаџерите да бидат повнимателни и посвесни при контролните активности доколку знаат дека извештаите кои се генерирани од страна на сметководствениот систем на одговорноста ќе откријат финансиски признанија и проблеми. Така, како дополнение на обезбедувањето средства за контрола, извештаите за одговорноста можат да ги мотивираат менаџерите да влијаат врз активностите на начин кој ќе покаже позитивни перформанси. Токму од овие причини, благодарение на

сметководствениот систем на одговорноста се имплементираат контролни процедури, кои придонесуваат за поефикасно, поефективно и поекономично работење (Barfield, Raiborn, Kinney 2003, стр.802). Прво, менаџерите настојуваат да постигнат *ефективност* во работењето преку остварување фактички резултати од оперативното работење кои ќе бидат во согласност со планираните резултати. Второ, менаџерите настојуваат да постигнат *ефикасност* во работењето, односно стандардниот аутпут да биде остварен со минимални трошоци за инпути. Трето, менаџерите настојуваат да обезбедат *разумна искористеност на капацитетите*, што вообичаено е под влијание на побарувачката за производот или услугата. На повисоко ниво на активност или искористеност на капацитетите, фиксните трошоци за постојаните средства можат да се распределат на повеќе произведени учиноци, што понатаму ќе резултира во пониски трошоци по единица учинок. Меѓутоа, разумната искористеност на капацитетите треба да се разгледува заедно со побарувачката на учиноците, и според тоа, не подразбира производство едноставно само заради намалување на фиксните трошоци по единица учинок, доколку побарувачката не го поддржува таквото производство. Постигнувањето ефикасно, ефективно и економично работење може да се утврди преку соодветно мерење на резултатите и успешноста на центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие.

Врз основа на претходното, може да се заклучи дека сметководствениот систем на одговорноста помага да се воспостават контролни процедури на местото на трошочната инциденца, односно на местото на настанување на трошоците. На овој начин се олеснува и утврдувањето на цените за учиноците кои се предмет на интерна размена помеѓу центрите на одговорност во едно мултинационално претпријатие. Овие центри во литературата се класифицираат на различни начини во зависност од обликот на овластувањата, одговорноста и можностите за контрола на работењето, според нивото на авторитет и финансиска одговорност. Во рамките на мултинационалните претпријатија, организациските единици или деловите на мултинационалните претпријатија разгледувани како центри на одговорност можат да се дефинираат врз основа на надлежноста на менаџментот за еден или за повеќе фактори кои придонесуваат кон остварувањето добивка (income-producing factors) – трошоци, приходи, добивка и/или средства. Како резултат на ваквото дефинирање, се разликуваат четири основни видови центри на одговорност кои се подетално обработени во понатамошниот текст.

1.2.2. Видови центри на одговорност во мултинационалните претпријатија

Центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија се организирани според степенот на моќ и финансиската одговорност кои им се доделени на менаџерите во рамките на организациската структура и најчесто се одредени во зависност од степенот на воспоставената децентрализација во мултинационалното претпријатие. Во литературата и во практиката се среќаваат четири видови центри на одговорност (Horngren C.T, Datar S. M., Rajan M. V. 2015; Noreen, E. W., Brewer, P. C., Garrison, R. H. 2011; Edmonds T. P., Tsay B.Y., Olds P. R. 2011; Lanen W. N, Anderson S. W., Maher M. W. 2011; Kinney, M. R. & Raiborn, C. A. 2011; Wild, J. J. & Shaw, K. W. 2010; Maher M. W., Stickney C. P., Weil R. L. 2008; Hansen D. R., Mowen M. M. 2007; Марковски С., Недев Б., 2003):

- **Трошочен центар на одговорност** Центар на одговорноста во кој надлежниот менаџер е одговорен само за настанувањето на *трошоците*.
- **Приходен центар на одговорност** Центар на одговорноста во кој надлежниот менаџер е одговорен само за остварување на *приходите* од продажба.
- **Профитен центар на одговорност** Центар на одговорноста во кој надлежниот менаџер е одговорен како за остварените *приходи*, така и за настанувањето на *трошоците*.
- **Инвестиционен центар на одговорност** Центар на одговорноста во кој надлежниот менаџер е одговорен за остварувањето на *приходите*, настанувањето на *трошоците* и за направените *инвестиции* во центарот на одговорност.

Трошочен центар на одговорност. Во трошочниот центар, надлежниот менаџер има овластување само за настанувањето на трошоците и според тоа, оценувањето на успешноста на овој вид центар на одговорност се врши врз основа на тоа колку добро се

контролирани настанатите трошоци. Теоретски, приходите не постојат во трошочниот центар, бидејќи организациската единица не е вклучена во активности кои генерираат приходи. Трошочните центри вообичаено претставуваат услужни и административни департмани¹¹. Во други случаи, приходите постојат во трошочните центри, но тие или не се под контрола на менаџерот или не се ефективно мерливи (Kinney, M. R. & Raiborn, C. A. 2011, стр.555). Во традиционално производствено опкружување, за оценувањето на трошочните центри најчесто се применува системот на стандардни трошоци, при што се врши споредување на фактичкиот износ на настанати трошоци со определена стандардна големина на трошоците, а евидентираните отстапувања се истакнуваат и дополнително се анализираат¹². Во услови на вакво окружување, највисок приоритет на трошочниот центар ќе претставува минимизирање на евидентираните неповолни отстапувања кај трошоците. Највисокото ниво на менаџмент најчесто се насочува кон анализа на неповолните отстапувања кои настануваат во трошочните центри, притоа запоставувајќи ја остварената ефикасност која е резултат на поволните отстапувања. Кога се имаат предвид трошочните центри, може да се истакне дека, и покрај тоа што менаџерите на овие центри не се одговорни за приходите од продажба, тие можат да влијаат врз износот на приходите од продажба, доколку стандардите за квалитет не се исполнети, и доколку аутпутот не е произведен во согласност со планираната динамика. Според тоа, покрај финансиските мерила, потребно е да се воспостават и нефинансиските мерила во врска со квалитетот на производите и услугите и навременоста на нивната испорака.

Во литературата и во практиката можат да се сретнат и т.н. *дискрециони трошочни центри на одговорност*. Станува збор за трошочни центри на одговорност кај кои, аутпутот не може да биде измерен во финансиски мерила и не постојат јасно утврдени релации помеѓу инпутите или употребените ресурси и аутпутите, односно остварените резултати. Контролата најчесто претставува осигурување дека фактичките издатоци се во согласност со планираните издатоци за секоја расходна категорија, и исто така, осигурување дека

¹¹ На пример, центарот за одржување на опремата во една болница, може да претставува трошочен центар, бидејќи овој центар не врши наплата за извршената услуга, но предизвикува трошоци.

¹² Центрите на стандардни трошоци најмногу се среќаваат во производствените претпријатија, меѓутоа исто така можат да се воспостават и во услужните дејности, како што се организациските единици во банките, каде што аутпутот може да биде измерен преку бројот на обработени налози или бројот на обработени барања за кредити, каде што има добро дефинирани односи на инпут-аутпут.

задачата која е доделена на дискреционите центри е успешно завршена¹³. Треба да се забележи дека кај ваквите центри, понискиот износ на трошоците во однос на планираниот износ, не мора секогаш да биде позитивна појава, со оглед на тоа што во одредени случаи може да се јави пониско ниво на извршени услуги за разлика од она што првично било планирано од страна на менаџментот. Еден од поголемите проблеми кои се јавуваат кај дискреционите центри е мерењето на ефективностa на направените издатоци¹⁴. Одредувањето на ефективностa и ефикасноста на дискреционите трошочни центри претставува едно од најтешките подрачја за анализа.

Од аспект на организациската структура на мултинационалните претпријатија, трошочните центри го претставуваат најниското ниво на организациски единици и вообичаено нивната успешност може да биде валоризирана со мерење на ефикасноста со која тие ги претвораат инпутите во аутпути. Додека центрите на дискреционите трошоци претставуваат центри со повеќекратни активности за управата, како што се центрите за истражување и развој, човечки ресурси, финансии и сметководство. Успешноста и резултатите на дискреционите трошочни центри можат да бидат оценувани преку анализа на варијансата или отстапувањата, и преку анализа на нефинансиски показатели за резултатите.

Приходен центар на одговорност. Приходниот центар на одговорноста е дефиниран како организациска единица во која менаџментот е надлежен само за генерирање приходи, а нема контрола над утврдувањето на продажните цени или трошоците во финансиските планови¹⁵. Менаџерите на приходните центри, според тоа, не поседуваат овластување да ги менуваат продажните цени со цел да влијаат на обемот на продажбите, немаат влијание врз висината на трошоците кои настануваат во овие центри, и тие не учествуваат во процесот на изготвување на финансиските планови. Во практиката во повеќето случаи, чисто приходни центри не постојат. Менаџерите на приходните центри

¹³ Примери за дискрециони центри се центрите за маркетинг, центрите за односи со јавност и центрите за истражување и развој, кои можат да бидат лоцирани во различни земји.

¹⁴ На пример, центарот за маркетинг можеби не го надминал буџетот за рекламирање, меѓутоа тоа не значи дека издатоците за рекламирање биле ефективни. Рекламирањето може да не биде направено во соодветно време, може да биде упатено кон погрешна публика, или може да содржи погрешна порака.

¹⁵ Вообичаени примери за приходни центри се центрите на одговорност, каде што регионалните продажни менаџери се одговорни за продажбите во рамките на нивните региони. Во некои претпријатија приходните центри стекнуваат довршени производи од организациските единици за производство (разгледувани како трошочни центри) и се одговорни за продажбата и дистрибуцијата на овие производи.

вообичаено не се одговорни само за приходите, туку исто така, вклучени се и во планирањето и контролата над одредени, но не секогаш над сите, трошоци кои настануваат во центарот. Во случај кога менаџерите се оценуваат само врз основа на остварените приходи од продажба, постои опасност дека тие можат да се концентрираат само врз максимизирањето на приходите од продажба за сметка на постигнатата профитабилност. Ова може да се случи кога сите продажби не се подеднакво профитабилни и менаџерите можат да остварат повисоки приходи од продажба преку промовирање производи со пониска профитна маржа. Менаџерите на приходните центри имаат за цел да ја максимизираат разликата во цените – *контрибуционата маржа*, која ќе ја постигнат, а не само да остварат максимизирање на остварените приходи. Менаџерите на приходните центри, исто така, можат да бидат одговорни за продажните расходи, како што се платите и провизиите на продажниот персонал и трошоците за порачките. Меѓутоа, тие не се одговорни за производствените трошоци на производите и услугите кои ги продаваат. Приходните центри го претставуваат наредното ниво после трошочните центри. Приходните центри ги продаваат аутпутите од трошочните центри, или пак вршат понатамошна продажба на набавените стоки.

Профитни центри на одговорност. Во профитниот центар, менаџерот е одговорен за создавање приходи и планирање и контрола на расходите кои се поврзани со тековните активности. Расходите кои не се под контрола на менаџерот на профитниот центар се оние расходи кои се поврзани со долгорочните инвестиции во постојани средства; а ваквата ситуација бара реална потреба од одвојување на оценувањето на организациската единица и менаџерот на организациската единица. Профитните центри можат да бидат независни организациски единици, чии менаџери имаат способност да обезбедат ресурси по што е можно пониски цени и да ги продадат производите по цени што ќе обезбедат максимизирање на приходите. Во овој случај менаџерите најчесто се слободни при утврдувањето на продажните цени, при изборот на пазарот на кој ќе продаваат, при донесувањето одлуки во врска со производствениот микс и аутпутот, како и при изборот на добавувачите. Менаџерите на профитните центри ќе очекуваат максимизирање на остварената нето-добивка, преку оптимизирање на комбинацијата на обем на продажба и продажна маржа. Доколку менаџерите немаат целосно овластување да купат и да продадат

по објективно утврдени трошоци и цени, многу тешко може да се спроведе оценување и евалуација на профитниот центар.

Профитните центри можат да вклучат трошочни, приходни и дискрециони трошочни центри. Трошочните центри и дискреционите трошочни центри можат да се конвертираат во профитни центри доколку се овозможи наплата за аутпутите помеѓу овие центри¹⁶. Приходните центри се разликуваат од профитните центри преку фактот што приходните центри се одговорни само за мал дел од вкупните трошоци за производство и продажба на производите и услугите, главно за продажните трошоци, додека менаџерите на профитните центри се одговорни за најголем дел од трошоците, вклучувајќи ги подеднакво производствените и продажните трошоци. Во практиката многу претпријатија создаваат профитни центри кои не се во согласност со претходно наведените карактеристики. Тие се многу ограничени во опсег и можат да се објаснат како квази-профитни центри (Drury C., 2007 стр.655) или псевдо микропрофитни центри (Kinney, M. R. & Raiborn, C. A. (2011, стр.566); Cooper R. and Slagmulder R. (1998, стр.16). Така, центрите на одговорност на мултинационалните претпријатија кои се организирани како продажни единици можат да се третираат како профитни центри преку задолжување со стандардни трошоци за продадените производи или услуги, со што менаџерот на единицата постанува одговорен за остварената добивка и за нивоата на показателите на профитабилноста. Според Drury C. (2007 стр.655) третирањето на продажните единици како квази-профитни центри го надминува главното ограничување на приходните центри, каде менаџерите можат да бидат мотивирани за максимизирање на приходите од продажба, наместо за максимизирање на добивката. Производствените и административните единици кои нудат производи или услуги на другите центри на одговорност во рамките на мултинационалното претпријатие, остваруваат приходи од продажба кои произлегуваат од утврдените интерни цени за производите и услугите. Доколку како основа за утврдување на интерните цени се земе пазарната цена и доколку центарот на одговорност кој купува, може набавката да ја направи од надворешен добавувач, наместо интерно, тогаш центарот на одговорност кој продава има одредено влијание врз остварените приходи и според тоа може да се категоризира како вистински профитен центар. Доколку наведените услови не се исполнети

¹⁶ На пример, центарот за обука може да наплати за вработените на кои им врши обука и трошочниот центар може да им наплати на приходните центри за производите кои ги произвеле.

и интерната продажба не е под влијание на екстерните конкурентски сили, центрите на одговорност во голема мера ќе претставуваат квази-профитни центри. Според Cooper R. and Slagmulder R. (1998, стр.16) конвертирањето на трошочниот или приходниот центар во микропрофитен центар бара секој менаџер на центарот на одговорност на микропрофитен центар да биде одговорен како за приходите, така и за трошоците. Микропрофитниот центар треба да има мерлив аутпут кој може да се изрази или преку пазарната вредност или врз основа на изведени приходи. Центарот на одговорност е создаден како реален микропрофитен центар доколку неговиот аутпут има пазарна вредност. Микропрофитниот центар за кој треба да се употреби сурогат на пазарната вредност при мерењето на приходите на аутпутот е познат како псевдо микропрофитен центар. Исто така, треба да се има предвид дека повеќето профитни центри најголем дел од остварените приходи, а во некои случаи и вкупните приходи, ги остваруваат преку продажба на нивните производи или услуги кон другите центри на одговорност во мултинационалното претпријатие. Ова, всушност, внесува дополнителна димензија при оценувањето на резултатите на профитените центри и ќе биде дополнително обработено во рамките на третата главата од овој труд.

Инвестициони центри на одговорност. Инвестиционите центри се организациски единици во кои менаџерот е одговорен за генерирање на приходи и планирање и контрола на расходите. Дополнително, менаџерот на овој центар на одговорност има овластување да набави, употреби и продаде постојани средства, на начин на кој ќе обезбеди највисока можна стапка на принос на вложените средства во центарот на одговорност. Според тоа, менаџерот на инвестициониот центар има одговорност и овластување да носи одлуки кои се однесуваат на работниот капитал и капиталните инвестиции. Инвестиционите центри на одговорност претставуваат највисоко ниво на децентрализирани единици во мултинационалните претпријатија и го претставуваат највисокото ниво на автономија на менаџментот. Така, повеќето инвестициони центри се независни, одвоени единици или поврзани претпријатија во рамките на мултинационалното претпријатие¹⁷. Ваквата независност овозможува менаџментот на инвестициониот центар да носи одлуки во врска со сите прашања кои влијаат на работењето на овие центри на одговорност и според тоа,

¹⁷ Инвестиционите центри можат да вклучат цело претпријатие, одредени делови, организациски единици или работни групи.

менаџментот ќе се оценува на основа на постигнатите резултати од ваквите одлуки. Вообичаените мерила за резултатите на инвестиционите центри се: стапката на рентабилност, резидуалната добивка и економската додадена вредност. Овие мерила се под влијание на приходите, трошоците и вложените средства, па според тоа, ја одразуваат одговорноста која ја имаат менаџерите како за остварувањето добивка, така и за управувањето со инвестиционата основа. Слично како и кај профитните центри, треба да се има предвид дека кај инвестиционите центри голем дел од остварените приходи, а во некои случаи и вкупните приходи, можат да ги остваруваат преку продажба на нивните производи или услуги кон останатите центри на одговорност во мултинационалното претпријатие. На овој начин, мерилата кои се предмет на оценување на инвестиционите центри ќе бидат под влијание на факторите кои влијаат на интерните продажби, што ќе биде дополнително обработено во рамките на третата глава од овој труд.

1.2.3. Усогласување на целите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија

Важен аспект од имплементируваниот сметководствен систем на одговорноста во децентрализираните мултинационални претпријатија е воспоставување *усогласеност на целите* на центрите на одговорност и мултинационалното претпријатие како целина. Усогласеноста на целите подразбира дека сите членови во мултинационалната група имаат мотив да работат во насока на остварување на заедничките цели и интереси. Ова е случај кога поединците работат во остварувањето на заедничките цели. Мултинационалните претпријатија работат многу напорно во создавањето *an esprit de corps* - заеднички дух во претпријатието кој ќе придонесе за постигнување усогласеност на целите. Меѓутоа, во определени случаи, поединечните цели на центрите на одговорност и организациските цели на мултинационалното претпријатие може да се разликуваат. Според Hansen R. D. и Mowen M. M. (2006 стр.446) менаџерите постојано се соочуваат со различни алтернативни избори помеѓу личниот интерес и интересите на организацијата¹⁸.

¹⁸ Да го разгледаме примерот на менаџерот во една фабрика, кој верува дека ќе добие унапредување и исплата на бонус доколку фабриката оствари повисок износ на добивка. Менаџерот треба да одлучи дали да ја затвори производствената линија која бара дополнително одржување, што ќе влијае врз намалување на краткорочната добивка, но ќе ги подобри долгорочните резултати на претпријатието како целина. Менаџерот треба да одлучи

Од посебно значење е да се истакне дека иако менаџерот на еден центар на одговорност е одговорен само за активностите на тој центар, одлуките кои се донесени од страна на тој менаџер можат да влијаат врз другите центри на одговорност. Затоа, менаџерите на центрите на одговорност кои се меѓусебно поврзани, треба да донесуваат координирани одлуки. Во спротивно, постои опасност менаџерите самостојно да донесат одлуки кои нема да бидат од најголем интерес за мултинационалното претпријатие како целина. Во рамките на едно мултинационално претпријатие можат да се забележат повеќекратни релации помеѓу центрите на одговорност. Меѓусебните релации кои се одвиваат помеѓу центрите на одговорност во едно мултинационално претпријатие ја вклучуваат проблематиката за утврдување на цените за интерната размена како квантифициран израз на вредноста на производите и услугите кои се предмет на купопродажба помеѓу центрите на одговорност во едно мултинационално претпријатие. Во зависност од степенот на децентрализација и степенот на автономија која е делегирана на центрите на одговорност за донесување одлука во однос на утврдувањето на цената за размена, висината на цената која се пресметува за интерната размена може да има значително влијание врз воспоставените системи за мерење на резултатите на центрите на одговорност¹⁹. Политиката за утврдување на интерните цени треба да овозможи автономија на центрите на одговорност со истовремено охрабрување на менаџерите да придонесуваат за усогласување на нивните лични цели со целите на ниво на мултинационално претпријатие. Дополнително, употребата на интерните цени при утврдувањето на приходите на центарот на одговорност кој продава и трошоците на центарот на одговорност кој купува, треба да предизвика правилен мотив кај менаџерите на центрите на одговорност за учество во интерната размена. Мотивираноста кај менаџерите да се вклучат во интерна размена и соработка со другите центри на одговорност ќе биде под значително влијание на применетиот систем за оценување на работењето. Поради тоа, системите за мерење и

помеѓу алтернативата да направи добро за себе на краток рок или да направи добро за мултинационалното претпријатие на долг рок (Hansen R. D., Mowen M. M. 2006 стр.446).

¹⁹ Доколку управата на мултинационалното претпријатие ги оценува резултатите на центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие со примена на мерилата на профитабилност, како што е стапката на рентабилност или резидуалната добивка, висината на интерната цена може да влијае на успешноста на центрите на одговорност. Така, колку е повисока интерната цена, толку ќе биде повисока профитабилноста на центарот на одговорност кој продава (што произлегува од повисоките приходи) и помала ќе биде профитабилноста на центарот на одговорност кој купува (што произлегува од повисоките трошоци), доколку другите работи останат непроменети.

оценување на резултатите и успешноста во работењето на центрите на одговорност треба да ги охрабрат менаџерите да се однесуваат на начин на кој нивните цели ќе бидат усогласени со организациските цели. Во определени случаи, воспоставувањето на интерните цени може да предизвика определени потешкотии и да предизвика потреба од интервенција на општата или централната управа при утврдувањето на цената за интерната размена.

Врз основа на претходната анализа на интерната размена во децентрализирана организација на мултинационалните претпријатија, може да се заклучи дека организирањето на работењето на мултинационалните претпријатија на глобално ниво неминовно бара стратемиско позиционирање, висок степен на координирање и интегрирање на работењето, посветување поголемо внимание на потребите на индивидуалните пазари и имплементирање на најдобрите деловни практики. Напоредно со растот на претпријатијата и преземањето различни и покомплексни активности, станува јасна потребата од делегирање на правото за донесување одлуки кон менаџментот на пониските нивоа во организациската структура на претпријатието. Кога се размислува за децентрализација на активностите, мултинационалните претпријатија треба да ги имаат предвид: критериумот *трошок-корист*, *усогласеноста на целите во рамките на мултинационалното претпријатие* и *мотивите на менаџерите на поврзаните претпријатија во мултинационалното претпријатие*. Главниот предизвик при воспоставувањето децентрализирана структура, претставува постигнувањето соодветен *баланс помеѓу автономијата на локално ниво и ефикасноста на глобално ниво*. Според тоа, мултинационалните претпријатија треба на ефективен начин да ги балансираат предностите кои произлегуваат од централизирањето на работењето и користите кои произлегуваат од локалната автономија во донесувањето на одлуките. Имајќи ја предвид сензитивноста на прашањето за утврдувањето на интерните цени, може да се заклучи дека, во најголем број случаи, во мултинационалните претпријатија политиката за утврдување на интерните цени се носи централизирано. Во децентрализираните мултинационални претпријатија од посебно значење да се воспостави ефикасен и ефективен сметководствен систем на одговорноста, како ретроспективен и проспективен економски информационален систем за планирање, идентификување, мерење, анализирање и проценка на активностите на поединечните центри на одговорност во рамките на мултинационалните претпријатија.

Сметководствениот систем на одговорноста треба да ги идентификува посебните подрачја или центри на одговорност, кои ќе служат како основа за креирање на посебни сметководствени извештаи за резултатите од нивното работење и успешност. Сметководствениот систем на одговорноста имплементира контролни процедури, кои придонесуваат за поефикасно, поефективно и поекономично работење. Постигнувањето ефикасно, ефективно и економично работење може да се утврди преку соодветно мерење на резултатите и успешноста на центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие. Оттаму, сметководствениот систем на одговорноста помага да се воспостават контролни процедури на местото на трошочната инциденца, односно на местото на настанување на трошоците. Дополнително, важен аспект од имплементираниот сметководствен систем на одговорноста во децентрализираните мултинационални претпријатија е воспоставување *усогласеност на целите* на центрите на одговорност и мултинационалното претпријатие како целина. Воспоставувањето ефикасен и ефективен сметководствен систем на одговорноста, ќе придонесе за постигнување усогласеност на целите преку планирање, идентификување, мерење, анализирање и проценка на активностите на поединечните центри на одговорност во рамките на мултинационалните претпријатија. Ова е од битно значење како за менаџерите, така и за сметководителите, бидејќи активностите на менаџерите често зависат од тоа на кој начин се проценети, што од друга страна зависи од информацијата која е обезбедена преку сметководствениот сектор. Врз основа на претходното, може да се заклучи дека сметководството на одговорноста игра значајна улога во мотивирањето на менаџерите и во нивната проценка при донесувањето економски одлуки во мултинационалните претпријатија.

1.3. Меѓусебна поврзаност и соработка помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија

Проширувањето на работењето на мултинационалните претпријатија на повеќе континенти во светот, ја зголемува меѓусебната поврзаност и размена на учиноците помеѓу центрите на одговорност. Текот на интерната размена може да се врши и во двете насоки: *вертикално* т.е. кон центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие од повисока или пониска фаза во вредносната верига²⁰ и *хоризонтално* т.е. интерна размена на слични или идентични производи помеѓу центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие на исто ниво или фаза од вредносната верига. Според тоа, во рамките на организациската структура на мултинационалните претпријатија, може да се забележи хоризонтална и вертикална поврзаност помеѓу центрите на одговорност. Во последно време многу честа појава е конгломератска интеграција на мултинационалните претпријатија. Станува збор за комбинација на ентитети со неповрзани бизниси кај кои не постои заедничка нишка, а основната синергија произлегува од вештините на менаџментот и препознатливиот бренд. Основните мотиви за појавата на овој вид интеграција се: намалување на ризикот, преку диверзификација и намалување на трошоците за менаџмент или подобрување на приходите, преку препознатливиот бренд. Herger, N. и McCorrison, S. (2014) во своето емпириско истражување во кое се опфатени повеќе земји во периодот од 1990-2011 година, прават јасно разграничување помеѓу релациите кои постојат помеѓу поврзаните претпријатија во рамките на мултинационалните претпријатија како хоризонтална, вертикална и конгломератска интеграција. Овие автори, дошле до заклучок дека хоризонталната и вертикалната интеграција во мултинационалните претпријатија се релативно стабилни во текот на времето, додека забележан е значителен пораст на конгломератската интеграција во структурата на интегрирање во рамките на испитаните мултинационални претпријатија. Потоа, авторите изнесуваат заклучоци дека порастот на конгломератската интеграција, пред сè, се должи на промените во конгломератските активности, како директен одговор на разликите во меѓународното вреднување на

²⁰ Секој сет од три поврзани организациски единици или центри на одговорност (*добавувач, центар на одговорност и купувач*) формира минијатурна *вредносна верига (value chain)*, чијашто врска може да се искористи за доброто на сите единици кои се вклучени во оваа верига, како и за организацијата како целина.

финансиските пазари. Во продолжение ќе бидат обработени трите видови интеграција кои се среќаваат помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

1.3.1. Хоризонтална поврзаност помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија

Хоризонтална интеграција во мултинационалните претпријатија постои во случај кога деловите на мултинационалните претпријатија, разгледувани како центри на одговорност, произведуваат ист производ или производствена линија, на исто ниво или фаза во вредносната верига, односно вршат активности кои се од иста или сродна дејност, и нивните активности се тесно поврзани. Според Brainard (1997, стр.520-544) хоризонталната интеграција почива на желбата на претпријатијата за влез на странски пазари преку репродуцирање на производствените активности во странски земји. Оваа проблематика, помеѓу останатите автори, ја обработуваат и Fajgelbaum et.al. (2014); Garfinkel, J.A., and K.W. Hankins (2011); Alfaro and Charlton (2009); Coeurdacier N., De Santis R.A., Aviat A. (2009); Breinlich, H. (2008); Hijzen A., Gorg H., Manchin M. (2008); Eden, L. (1998).

Хоризонталната интеграција се јавува кога се воспоставуваат центри на одговорност во различни земји со цел поблиску да се опслужат странските пазари²¹. Тоа се прави од две причини (Eden, L. 1998, стр.214): *Прво*, и покрај тоа што два или повеќе центри на одговорност го произведуваат истиот производ, трошочната и приходната структура на овие центри на одговорност ќе се разликуваат. На овој начин се дава можност за преговарање во рамките на мултинационалното претпријатие од кои ќе произлезе меѓукомпаниска трговска размена²². *Второ*, центрите на одговорност можат да се

²¹ На пример да го разгледаме случајот на Хегах, американско мултинационално претпријатие кое е специјализирано за производство и дистрибуција на машини за фотокопирање. Хегах има поставено свои центри на одговорност насекаде во светот, за производство и продажба на фотокопир машини, кои ја користат технологијата на матичниот ентитет. Првично, овие центри на одговорност биле минијатурни репликанти на нивниот матичен ентитет, произведувајќи слични производствени линии и концентрирајќи ги сите продажби во рамките на нивниот локален пазар со мала размена на производствените линии помеѓу националните пазари. Неодамна, во Хегах како и кај другите мултинационални претпријатија, техниките на регионална интеграција и линиско производство ги менуваат ваквите хоризонтално интегрирани центри (Eden, L. 1998, стр.213).

²² На пример, може да биде поевтино да се произведат поголем број апарати за фотокопирање во центарот на одговорност на Хегах во Шпанија и дел од нив да се понудат на центарот на одговорност на Хегах во Франција, наместо целокупната побарувачка во Франција да се задоволува со локалното производство. Друга можност

специјализираат за одредена производствена линија т.е. во различни големини и квалитет на производите, и понатаму, да ги продаваат производствените линии на тој начин што, секој центар на одговорност ќе може да располага со поширока линија на производи од она што го произведува²³. Ова значи дека мултинационалното претпријатие го произведува истиот производ во повеќе од една фабрика или погон и го продава тој производ на повеќе од еден пазар.

Основните предности кои произлегуваат од хоризонталната интеграција во рамките на мултинационалните претпријатија, помеѓу другите, се постигнување економија на обем и опсег во вршењето на активностите, остварување поголема пазарна моќ, намалување на трошоците за меѓународната трговска размена и зголемување на економичноста и ефикасноста во работењето, како и подобрување на производствениот микс. Од друга страна, како недостатоци на хоризонталната интеграција во мултинационалните претпријатија се наведува можноста мултинационалните претпријатија да подлежат на санкции од страна на агенцијата за заштита на конкурентноста (АССА 2008, стр.227).

1.3.2. Вертикална поврзаност помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија

Во рамките на вредносната верига за производство на еден производ, опфаќајќи ги фазите од набавка на сировини до пласман на готов производ, повеќе претпријатија можат да бидат вклучени при извршувањето на активностите или повеќе активности можат да бидат извршувани од страна на едно претпријатие (Garrison et al. 2008, стр.588). Во случај кога едно претпријатие е вклучено во извршувањето на повеќе од една активност во целосната вредносна верига, станува збор за *вертикална интеграција на производството*. Вертикалната интеграција или како што уште се нарекува во литературата, фрагментација на производството (*fragmentation*) е многу честа појава кај мултинационалните претпријатија. За определени производи, производствениот процес станува мултинационален процес во кој одделните фази се извршуваат од страна на

е центрите на одговорност на Хегох да се договорот меѓусебно да си продаваат и купуваат во случај кога ќе се појави недостиг на некој од пазарите (Eden, L. 1998, стр.214).

²³ Како резултат на тоа, производите кои се разменуваат меѓу центрите на одговорност на Хегох не се идентични, трговската размена се одвива на исто ниво во вредносната верига, што значи станува збор за хоризонтална поврзаност на центрите на одговорност, но не со идентични производи (Eden, L. 1998, стр.214).

специјализирани постројки во различни делови во светот. Материјалите и составните делови кои се произведени во една земја можат да поминат преку неколку последователни земји, кои додаваат вредност на производството, преку произведување, составување и други процеси, пред финалниот производ да се испорача до потрошувачите. Земјите, кои се специјализирани за различни фази од производството во согласност со предностите во поглед на трошочните фактори и другите предности кои произлегуваат од лоцирањето на центрите на одговорност во различни земји, според тоа, се вертикално поврзани преку трговската размена на производите и услугите. Така, според Helpman (1984) вертикалните интеграции вклучуваат фрагментирање на вредносната верига на понудата со цел да ги постават производствените фази на локациите каде што факторите за производство се најповолни. Трговската размена на инпутите предизвикува интерни трансакции кога производствените фази, во различните земји, се извршувани од страна на вертикално интегрирани центри на одговорност на мултинационалното претпријатие. Во овој случај, производството се фрагментира во географска смисла преку националните граници, но во суштина се интегрира организациски, во рамките на границите на едно претпријатие (Borga, M. and Zeile, W. J. 2004 стр.2). Вертикалната интеграција во мултинационалните претпријатија се јавува кога постои интеграција помеѓу центрите на одговорност кои работат во иста дејност, но на различни степени или фази во вредносната верига. Некои мултинационални претпријатија се вклучени во целокупниот процес со цел да ги контролираат сите активности во вредносната верига, поаѓајќи од производството на основните сировини и материјали, па сè до конечната дистрибуција на финалните производи и обезбедувањето пост-продажни услуги и сервис за производите. Додека, пак, кај други мултинационални претпријатија, се среќава помал степен на интеграција, само преку интегрирање на процесот на набавката на деловите за производство и материјалите кои се неопходни за изработка на финалните производи или, пак, само преку интегрирање на процесот на продажба на финалните производи до соодветните пазари. Ваквата појава е најчест случај кај мултинационалните претпријатија кај кои мотивот за интегрирање на центрите на одговорност произлегува од потребата да се обезбеди непречен тек во процесот на снабдување со неопходните сировини и материјали за производство на готовиот производ и обезбедување непречен тек на продажба и пласман на довршеното производство.

Вертикалната интеграција обезбедува повеќе предности. Интегрираното мултинационално претпријатие е помалку зависно од добавувачите на сировини и компоненти за производство, и може да обезбеди непречен тек и движење на сировините и материјалите кои се неопходни за процесот на производство, за разлика од мултинационалните претпријатија кои не се интегрирани во својата организациска структура и кои различните активности во веригата на поврзани активности ги обезбедуваат од надворешни претпријатија. Предностите од воспоставувањето вертикална интеграција во рамките на мултинационалните претпријатија може да се согледаат преку контролата на испораката на сировините и материјалите, но, исто така, и преку контролата на квалитетот на испорачаните материјали и сировини. При вертикалната интеграција, мултинационалното претпријатие остварува добивка од продажбата на сировините и материјалите кои ги произведува, наместо нив да ги купува од надворешни субјекти или добавувачи, покрај добивката која ја остварува од редовните активности. Врз основа на тоа, може да се заклучи дека основниот мотив за појавата на вертикална интеграција во рамките на мултинационалните претпријатија произлегува од зголемената потреба за сигурност на страната на понудата или на страната на побарувачката за производите и услугите, како и можноста за поефикасно работење и примена на системот точно на време при управувањето со залихите, што понатаму ќе води кон поголеми заштеди на трошоците за одржување на залихите. Сè поголемата улога на вертикалната интеграција на мултинационалните претпријатија во светската економија е документирана во повеќе студии, помеѓу кои на Ramondo N., Rappoport, V., Ruhl, K.J. (2015); Alfaro and Charlton (2009); Borga M., Zeile W. J. (2004); Strauss-Kahn (2003); Hummels, Ishii, Yi (2001); Hummels, Rapoport, Yi (1998); Campa, Goldberg (1997); Helpman (1984).

Од друга страна, предностите на вертикалната интеграција понекогаш можат да се надминат со користење надворешни добавувачи (outsourcing). Според тоа, мултинационалните претпријатија треба да бидат многу внимателни при донесувањето одлука кои активности е од значење да ги задржат, а кои активности е подобро да ги препуштат на надворешни добавувачи, со цел да ја одржат и зголемат конкурентската предност.

1.3.3. Конгломератска поврзаност помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија

Покрај хоризонталната и вертикалната интеграција, меѓународните активности на мултинационалните претпријатија, исто така, можат да имаат форма на конгломератска интеграција, што резултира во покомплексна и посуптилна слика на глобалната вредносна верига. Конгломератската интеграција може да вклучува претпријатија кои не се од иста дејност и најчесто се поврзани поради користење финансиски (Williamson, 1970) и менаџерски (Amihud and Lev, 1981) услуги. Мултинационалните претпријатија најчесто воспоставуваат конгломератска интеграција заради намалување и диверзификација на ризикот од работењето, постигнување ефикасност во работењето преку намалување на трошоците на менаџментот или зголемување на приходите, преку препознатливиот бренд. Подобрување на перформансите во работењето како резултат на конгломератската интеграција на мултинационалните претпријатија е забележано и во истражувањето на Meschi, M. (1997). На овој начин, мултинационалните претпријатија се заштитени од последиците на кризните периоди и банкротирање. Во определена мера, конгломератската интеграција на мултинационалните претпријатија обезбедува финансиска моќ и создава бариера за пристап на други ентитети на нивниот пазар. Поради тоа, мултинационалните претпријатија кои имаат конгломератска интеграција, како и во случајот на хоризонтална и вертикална интеграција, се предмет на контрола со различни законски прописи. Истражувањата на конгломератската интеграција во мултинационалните претпријатија, најчесто вклучуваат нивна споредба во однос на хоризонталната и вертикалната интеграција. Во заклучоците на истражувањето спроведено од страна на Herger, N. и McCorrison, S. (2014) е утврдено дека значителен дел од структурата на интегрирање во испитаните мултинационални претпријатија вклучува конгломератска интеграција²⁴.

²⁴ Повеќе информации во врска со емпириските истражувања поврзани со разграничувањето на конгломератските интеграции може да се најде во трудот на Herger, N., McCorrison, S. (2014). Horizontal, Vertical and Conglomerate Cross Border Acquisitions. *Economics Department Discussion Papers Series* ISSN 1473-3307. Paper Number 14/02. University of Exeter Business School.

1.4. Анализа на интерната размена помеѓу интегрираните центри на одговорност во мултинационалните претпријатија на територијата на една земја и во меѓународни рамки

Со појавата на глобалната вредносна верига, односно глобалниот синџир на поврзаност помеѓу активностите во мултинационалните претпријатија и интегрирањето во рамките на мултинационалните претпријатија, драматично се промени нивната организациска структура во текот на последните две-три декади, што придонесе за зголемување на важноста и значењето на тековите на меѓукомпаниската трговска размена која настанува помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји.

Мултинационалните претпријатија, во минатото познати како мрежа на автономни поврзани претпријатија, распространети низ различни земји, денес претставуваат глобално интегрирани системи кои ги опслужуваат потрошувачите ширум светот. Овие промени се манифестираат преку зголеменото значење на меѓукомпаниската трговска размена и финансиските текови во овие претпријатија. Во литературата можат да се сретнат огромен број анализи на агрегатните текови и форми на меѓукомпаниски текови на производи и капитал, меѓутоа, само неколку истражувања кои се направени на ниво на претпријатие, го испитуваат функционирањето на *интерните пазари* кои се одвиваат во рамките на мултинационалните претпријатија, што во голема мера е резултат на тешкотијата да се обезбеди пристап до потребните податоци (Desai M. A., Foley C. F., Hines J. R. Jr. 2007, стр.42-48).

За остварување на поставените цели, мултинационалните претпријатија воспоставуваат центри на одговорност, како во домашната земја, така и во странски земји. Дополнително, како што беше подвлечено, мултинационалните претпријатијата се прошируваат во географска смисла и ги реалоцираат активностите во странство за да остварат разлика во трошоците и ресурсите помеѓу различните земји и да постигнат поголема ефикасност на производствениот процес. Локацијата и организацијата на вредносната верига не е статична. Претпријатијата постојано ги приспособуваат нивните стратегии кон промените на нивните конкурентски предности преку иновации и нови технологии, како и во согласност со компаративните предности на земјите (Mudambi and Venzin, 2010).

Според анализата на интерната размена која настанува помеѓу интегрираните центри на одговорност на една земја и центрите на одговорност во различни земји која ја прави Lorraine Eden (1998, стр.228), причината зошто мултинационалните претпријатија ги лоцираат центрите на одговорност на мултинационалните претпријатија во странски земји, кореспондира со потребата од искористување на ресурсите кои во зависност од географското подрачје, многу се разликува според достапноста, квалитетот и трошоците кои се валидни во домашната земја. Мултинационалните претпријатија бараат странски земји од каде што ќе ги црпат и обработуваат сировините и најчесто се привлечени од локации со напуштени и евтини материјали, ниски трошоци за енергија, капитал и транспорт; и мали владини ограничувања на трговската размена. Производствените мултинационални претпријатија настојуваат да го сегментираат производствениот процес, склучувајќи договори за пониските фази од производствениот процес, односно производство на компоненти и составните елементи со земјите во развој, а за фазите каде е значајно пазарното присуство со земјите каде се вршат финалните продажби. Доколку мултинационалните претпријатија од услужните дејности, можат да ја сегментираат вредносната верига, тие, исто така, можат да ги пренасочат рутинските функции кон земјите во развој. Мултинационалните претпријатија од високата технологија, бележат помало движење на производствениот процес прекугранично, имајќи ја предвид нивната потреба да бидат поблиску до нивните главни пазари, посебно кога станува збор за пазарите за нови производи и производствени процеси и каде што потребата да се изработат производите и да се задоволат вкусовите на потрошувачите се мошне високи.

Dunning and Lundan (2008); Ivarsson and Johnsson (2000) вршат дополнителна анализа на интегрирањето на центрите на одговорност кои се лоцирани во странски земји:

- *Обезбедување ресурси.* Мултинационалното претпријатие воспоставува центри на одговорност во странски земји за да обезбеди пристап до конкретни ресурси во дадената земја (на пример, природни ресурси, материјални или човечки ресурси). На овој начин, мултинационалните претпријатија воспоставуваат вертикална интеграција во рамките на нивната организациска структура (т.е. еден центар на одговорност претставува добавувач за инпутите на матичното претпријатие или на друг центар на одговорност во мултинационалното претпријатие). Во овој случај постои интерна размена на ефектите помеѓу центрите на одговорност на

мултинационалното претпријатие, при што суровините и материјалите или ресурсите, кои се еднаш обработени, се испорачуваат кон матичното претпријатие или кон останатите центри на одговорност. Локалните човечки ресурси можат, исто така, да се искористат за производство на производите или услугите кои се тргуваат во рамките на претпријатијата.

- *Пристап до нови пазари.* Целта на мултинационалните претпријатија е да понудат производи или услуги на пазарот во земјата домаќин, каде што ќе биде лоциран центарот на одговорност. Тука станува збор за основен вид хоризонтална интеграција т.е. кога центарот на одговорност го произведува истиот производ или услуга како и матичното претпријатие или друг центар на одговорност во рамките на мултинационалната група. Понатаму, може да постои интерна размена на ефектите помеѓу центрите на одговорност која се однесува на увоз на инпутите или на комплементарните довршени производи од страна на центрите на одговорност кои се лоцирани во странство.
- *Подобрување на ефикасноста.* Овде интеграцијата се воспоставува со цел да се искористат предностите на различните фактори кои влијаат на намалување на трошоците и диференцирање на цените, со цел да се унапреди глобалната ефикасност на претпријатието преку концентрирање на производството во ограничен број локации. Како и во случајот со обезбедување ресурси, и овде станува збор за вертикална интеграција на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Притоа, кога мотивот за воспоставување вертикална интеграција е обезбедување ресурси, станува збор за иницијално воспоставување на центарот на одговорност во странство, додека во случајот на подобрување на ефикасноста најчесто станува збор за секвенцијална интеграција. Кога претпријатието инвестира во различни места, на тој начин врши рационализација на целокупниот производствен процес и притоа, се фокусира на најефикасните локации во глобалната стратегија. Тука настанува интерна размена на ефектите, при што обработените инпути се испорачуваат помеѓу центрите на одговорност во глобалната производствена мрежа.
- *Обезбедување стратески средства.* Во овој случај мултинационалните претпријатија имаат за цел да обезбедат стратески средства, како што се знаење,

технологија или информации за локалните пазари, кои ќе придонесат за промовирање на долгорочните цели за претпријатието и ќе влијаат врз зголемувањето на неговата конкурентност. До онаа мера до која средството може да се категоризира како инпут, станува збор за вертикална интеграција, иако подобро е да се каже дека не претставува ниту хоризонтална ниту вертикална интеграција, туку најчесто добива форма на конгломератска интеграција. Значи, трансферот на знаење може да претставува интерна размена на ефектите преку вршење услуги помеѓу центрите на одговорност.

Според истражувањето на Grossman et al. (2006), мултинационалните претпријатија го прошируваат работењето во странство заради интегрирање на производствениот процес и искористување на предностите на економијата на обем. Глобалната фрагментација на производството се наведува како еден од клучните мотиви за воспоставувањето центри на одговорност на мултинационалните претпријатија во странство и во трудот на Baldwin and Lopez-Gonzalez (2013). Дополнително, во истражувањето на Grossman et al. (2006), е утврдено дека кај испитуваните мултинационални претпријатија, производството на инпутите за целокупното мултинационално претпријатие е концентрирано во неколку големи центри на одговорност, кои значително ги искористуваат предностите од економијата на обем во производството. Центрите на одговорност кои се отворени со цел да ги опслужуваат странските пазари како алтернатива на извозот, со цел да се намалат транспортните трошоци, се релативно мали. Според утврдениот модел, се претпоставува дека, мал број на големи центри на одговорност испорачуваат производи во рамките на мултинационалните претпријатија, додека многубројни помали центри на одговорност ги опслужуваат локалните пазари. Концентрацијата на интерната размена на ефектите помеѓу центрите на одговорност во рамките на мултинационалните претпријатија е, исто така, конзистентна со истражувањето на Ramondo, Rappoport, Ruhl (2015) кое се заснова на теоријата на договор на мултинационалните претпријатија, предложена од страна на Antras and Helpman (2004). Во нивната рамка која сочинува хетерогени претпријатија, само најголемите претпријатија избираат да ги интегрираат прекуграничните активности.

Претходната анализа и спроведените истражувања на авторите, во однос на интерната размена која настанува помеѓу поврзани претпријатија на територијата на една

земја и во меѓународни рамки, е конзистентна со дефинираните мотиви и предности кои произлегуваат од интерната размена во мултинационалните претпријатија. Врз основа на анализите може да се утврди дека текот на интерната размена се врши и во двете насоки: *вертикално* т.е. кон центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие од повисока или пониска фаза во вредносната верига и *хоризонтално* т.е. интерна размена на слични или идентични производи помеѓу центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие на исто ниво или фаза од вредносната верига. Како резултат на обработените истражувања може да се заклучи дека, во последните години, многу честа појава е и конгломератската интеграција на мултинационалните претпријатија. Како што беше обработено претходно, секоја од наведените форми на интеграција, која настанува во рамките на мултинационалните претпријатија има свои предности и недостатоци. Предностите кои произлегуваат од хоризонталната интеграција во рамките на мултинационалните претпријатија, помеѓу другите, се согледуваат преку постигнување економија на обем и опсег во вршењето на активностите, остварување поголема пазарна моќ, намалување на трошоците за меѓународната трговска размена и зголемување на економичноста и ефикасноста во работењето, како и подобрување на производствениот микс. Од друга страна, како недостаток на хоризонталната интеграција се наведува можноста мултинационалните претпријатија да подлежат на санкции од страна на агенцијата за заштита на конкурентноста. Предностите, пак, на вертикалната интеграција во рамките на мултинационалните претпријатија се согледуваат преку поголемата сигурност на страната на понудата или на страната на побарувачката за производите и услугите, како и преку можноста за поефикасно работење и искористување на ресурсите. Меѓутоа, предностите на вертикалната интеграција понекогаш можат да се надминат со користење на надворешни добавувачи (outsourcing). Предностите кои произлегуваат од конгломератската интеграција во мултинационалните претпријатија се однесуваат на намалување на ризикот во работењето, преку диверзификација и намалување на трошоците за менаџмент или подобрување на приходите, преку препознатливиот бренд. Од друга страна, мултинационалните претпријатија кои имаат конгломератска интеграција, како и во случајот на хоризонтална и вертикална интеграција, можат да бидат предмет на контрола со различни законски прописи.

Врз основа на претходните излагања и анализи во оваа глава, се заклучува дека застапеноста на мултинационалните претпријатија во светот, како и учеството на интерната размена на ефектите, која се одвива во рамките на интерниот пазар во мултинационалната групација, во однос на вкупната трговска размена која се одвива помеѓу неповрзани претпријатија на глобална основа, се значајни и претставуваат добра основа за спроведување на натамошни истражувања. Суштинска причина зошто интерната трговска размена е значајна во однос на трговската размена која се врши помеѓу неповрзани субјекти, може да се пронајде во различните мотиви кои се јавуваат во работењето на мултинационалните претпријатија, а кои најчесто се поврзани со остварување даночни заштеди, поголема продуктивност, економичност и ефикасност во работењето. Ваквите мотиви се во корелација со поставената максима на Hood и Young (1979) во поглед на ефикасноста на интерните пазари, како што беше претходно утврдено. Како резултат на тоа, мултинационалните претпријатија вршат интеграција на организациската структура на поврзаните претпријатија во различни земји во светот. Организациската структура на мултинационалните претпријатија и потребата за воспоставување сметководствен систем на одговорноста се клучни елементи при воспоставувањето на мрежата на поврзаните претпријатија во рамките на мултинационалната група. Притоа, потребата од *децентрализација* на организациската структура на мултинационалните претпријатија неминовно се наметнува како начин за делегирање на одговорноста помеѓу поврзаните ентитети на мултинационалното претпријатие. Дополнително, интегрирањето на центрите на одговорност во рамките на мултинационалните претпријатија може да добие форма на хоризонтална, вертикална или конгломератска интеграција. Ваквата појава драматично ја промени организациската структура на мултинационалните претпријатија во текот на последните две-три декади, што придонесе за зголемување на важноста и значењето на тековите на меѓукомпаниската трговска размена која настанува помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји.

Клучен сегмент во испитувањето на интерната размена на ефектите помеѓу интегрираните центри на одговорност на мултинационалните претпријатија е утврдувањето на цената за размена и нејзиното влијание на успешноста на центрите на одговорност. Детална разработка на различните пристапи кои се користат за утврдување на цените за интерна размена се обработени во продолжени во рамките на втората глава од овој труд.

ГЛАВА 2 Пристапи за утврдување на интерните цени во мултинационалните претпријатија

Како резултат на сè поголемиот обем на меѓукомпаниска или интерна размена која се остварува во интегрираните мултинационални претпријатија, се согледува улогата и значењето на цените на производите и услугите кои се предмет на купопродажба меѓу поврзаните ентитети во мултинационалното претпријатие, разгледувани како центри на одговорност. Мултинационалните претпријатија, независно од нивната големина, се соочуваат со проблематиката за утврдување на *цените за размена* (transfer prices) или *интерните цени*²⁵, кои се воспоставуваат за интерните продажби на производите и услугите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија (Horngren C.T, Datar S. M., Rajan M. V. 2015; Lanen, W.et al 2011; Weygandt, Kimmel, Kieso, 2010).

Утврдувањето на интерните цени претставува одговор на децентрализираната организациска структура на мултинационалните претпријатија во која центрите на одговорност тргуваат помеѓу себе (Horngren C.T, Datar S. M., Rajan M. V. 2015; Lanen, W.et al 2011; Noreen, E. W., Brewer, P. C., Garrison, R. H. 2011; Hansen, R. D. & Mowen, M.M. 2007). Според тоа, во рамките на децентрализирано мултинационално претпријатие, каде еден центар на одговорност го произведува *производот кој е предмет на интерна размена (intermediate product)*²⁶ и истиот го продава на друг центар на одговорност во мултинационалното претпријатие, кој овој производ го трансформира во финален производ и го пласира на надворешниот пазар, се јавува проблемот за утврдување на цената според која ќе се врши купопродажбата на производот помеѓу центрите на одговорност. Ваквата цена се користи за вреднување на трансакциите меѓу центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие.

Maher, Stickney и Weil (2008 стр.396), наведуваат дека утврдувањето на висината на интерната цена дозволува значителна дискреција, бидејќи овие трансакции настануваат *интерно*, во рамките на мултинационалните претпријатија. Според Horngren et al. (2015), утврдувањето на интерните цени претставува интересен феномен, имајќи предвид дека меѓукомпаниските активности кои настануваат помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, не се чисто пазарни трансакции кои настануваат помеѓу

²⁵ Во литературата и во практиката на Р.Македонија се среќаваат и како *трансферни цени*.

²⁶ *Производот кој е предмет на интерна размена (intermediate product)* претставува производ кој интерно се продава од еден центар на одговорност во друг, во рамките на едно мултинационално претпријатие. Овој производ може да биде предмет на продажба и на надворешниот или екстерниот пазар.

неповрзани претпријатија, а, сепак, постапката за утврдување на интерните цени се спроведува во посебни правни ентитети и може да биде под влијание на пазарните сили. Уште во 1979 година, Plasschaert утврдил дека во случај кога поврзани претпријатија се вклучени во меѓукомпаниски трансакции, околностите на нивните комерцијални и финансиски релации може да не бидат директно под влијание на надворешните пазарни сили, на истиот начин како што е случајот со неповрзани претпријатија. Како резултат на тоа, цените кои се пресметуваат за меѓукомпаниските трансакции, можат да се разликуваат од цените утврдени за слични трансакции помеѓу неповрзани претпријатија (Urquidí J.A. 2008 стр.28). Ова посочува на евидентното и недвосмислено значење на утврдувањето на интерните цени како финансиска основа за квантифицирање на интерната продажба на производите и услугите.

Избраната методологија за нивното утврдување може да има значајно влијание на успешноста на работењето на центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие. Имено, деталната разработка на влијанието на интерните цени на успешноста на работењето на центрите на одговорност е од посебно значење за унапредување на економските односи помеѓу овие центри на одговорност во мултинационалните претпријатија. Во суштина, интерните цени развиваат еден вид врска помеѓу развојната стратегија, организациската структура, контролните системи на менаџментот и сметководствените информации во мултинационалните претпријатија.

Посебно се истакнува улогата и значењето на сметководствените информации кои се однесуваат на износот на трошоците по различни видови, оперативните планови и утврдувањето на интерните цени во процесот на планирање и координирање на активностите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, имајќи предвид дека во практиката честа е појавата на *„трансфер“* или *„пренесување“* на трошоците и добивката помеѓу центрите на одговорност, кога производите интерно се продаваат од еден центар на одговорност кон друг (Bragg 2005, стр.214).

Поради големото влијание врз однесувањето на центрите на одговорност во оперативното работење, потребно е да се посвети посебно внимание на утврдувањето на интерните цени. Терминот *утврдување на интерните цени* ги опфаќа сите аспекти на интерно утврдување на цените помеѓу центрите на одговорност во едно мултинационално претпријатие, кои може да се однесуваат на размена на интелектуална сопственост, размена

на материјални средства, услуги и заеми како и други финансиски трансакции. *Интерната или трансферната цена* претставува финансиска основа употребена за квантифицирање на продажбата на производите и услугите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие (Horngren et al. 2015; Crosson, Needles 2011; Noreen, Brewer, Garrison 2011; Lanen, Anderson, Maher 2011; Edmonds et al. 2011; Weygandt, Kimmel, Kieso 2010; Wild, Shaw 2010; Maher, Stickney, Weil 2008; Coombs, Hobbs, Jenkins 2005; Markovski, Nedev, 2003; Tang 1997). Системот за утврдување на интерните цени може да биде употребен за остварување на следните цели (Horngren, Datar, Rajan 2015; Urquidi 2008):

1. Мотивирање на менаџерите на центрите на одговорност за донесување оптимални деловни одлуки со цел остварување на вкупните цели на мултинационалното претпријатие, т.е. обезбедување *усогласеност на целите*;
2. Правилно *мерење и оценување на резултатите* на центрите на одговорност и нивните менаџери;
3. Оспособување на менаџерите на центрите на одговорност за донесување одлуки, односно заштита на *независноста или автономијата на центрите на одговорност*.
4. Унапредување на ефикасното работење и искористување на можностите за *даночни заштеди* преку примена на ефикасна стратегија за лоцирање на центрите на одговорност во различни земји и алоцирање на добивката помеѓу центрите на одговорност.

Воспоставените интерни цени треба да придонесат центрите на одговорност да донесуваат оптимални деловни одлуки кои ќе влијаат на остварување на вкупните цели на мултинационалното претпријатие. Според Bragg (2005, стр.210), интерната цена може посредно да влијае врз вкупниот финансиски резултат на мултинационалното претпријатие како целина, како резултат на нејзиното потенцијално влијание врз донесувањето одлуки на центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие за вршење на купопродажни активности во рамките на мултинационалното претпријатие или вршење на купопродажни активности со надворешниот пазар. Менаџерите на секој од центрите на одговорност, ги користат интерните цени за да одлучат дали е подобро учиноците да ги

продаваат интерно или на некој надворешен субјект, на отворениот пазар²⁷. Така, доколку интерната цена е поставена на ниво кое е прифатливо за двата центра на одговорност и двете страни ќе бидат заинтересирани за интерна продажба, наместо да ги насочат нивните ресурси и аутпути кон надворешните субјекти. Ако интерната цена е утврдена премногу ниско, тогаш менаџерите ќе настојуваат да продаваат на надворешни субјекти, дури и ако мултинационалното претпријатие како целина ќе има корист од поголемиот обем на интерните продажби. Исто така, превисоко утврдените интерни цени ќе резултираат во поголеми интерни продажби и нереално прикажување на поголем износ на добивка на ниво на едниот центар на одговорност, за сметка на другиот. Во практиката овој проблем е многу покомплициран. Центрите на одговорност можат да произведуваат повеќе разновидни производи или можат да се соочат со неискористени капацитети или со ограничувања на капацитетите, производство на производ од страна на повеќе верижно поврзани центри на одговорност, продажба на дел од производите интерно, а дел на надворешен пазар и тн. Подетално разработување на можните конфликти помеѓу центрите на одговорност и мултинационалното претпријатие како целина, како и разгледување на можноста за нивно разрешување е опфатено во четвртата глава од овој труд.

Интерната цена овозможува да се одреди дали учеството на секој центар на одговорност во интерната продажба е соодветно и коректно, а се одразува и врз мерењето на ефикасноста на центрите на одговорност. Висината на интерната цена ќе влијае врз профитабилноста на секој од центрите на одговорност (Hornngren C.T, Datar S. M., Rajan M. V. 2015; Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W., 2011). Вкупната вредност на трансакциите, утврдена со примената на интерната цена, претставува *приход* за центарот на одговорност кој продава и *трошок (расход)* за центарот на одговорност кој купува. На овој начин се овозможува прикажување на финансискиот резултат, или нето- добивката, и за двата центра на одговорност во рамките на мултинационалното претпријатие. Тоа од своја страна може да влијае врз надоместоците и платите на менаџерите на центрите на одговорност и на оценувањето на постигнатите резултати во контролниот систем на менаџмент во мултинационалното претпријатие. Според тоа, мерилата за финансиските

²⁷ Фабриката за производство на пијалаци на Pepsico ги продава пијалациите Pepsi на интерните купувачи како што се KFC и Taco Bell рестораните. Производите на Pepsico исто така се продаваат и на надворешни купувачи како што се Safeway и Wal-Mart. (Crosson, V.S. & Needles, E. B. 2011 стр. 489).

резултати на центрите на одговорност, кои ќе бидат обработени во третата глава, ќе бидат под значително влијание на висината на интерните цени кои ќе бидат утврдени за интерните продажби помеѓу центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие.

Поставените цели на мултинационалното претпријатие и целите на менаџерите на центрите на одговорност, често можат да бидат некомпатибилни, па дури и спротивставени. Можноста за постоење на спротивставени цели на центрите на одговорност, од една страна и мултинационалното претпријатие како целина, од друга страна е обработена од повеќе автори (Horngren C.T, Datar S. M., Rajan M. V. 2015; Bragg M. S., 2005; Baldenius et al. 2004; Smith 2002; Anctil and Dutta 1999; Yunker 1982). Менаџерите на центрите на одговорност се оценуваат според остварените резултати на секој од нив, меѓутоа целта на мултинационалното претпријатие е да се максимизираат вкупно остварените резултати на ниво на мултинационално претпријатие. Со оглед на тоа што интерната цена може посредно да влијае врз вкупната профитабилност на мултинационалното претпријатие како целина, во определени ситуации највисокото ниво на менаџмент на мултинационалното претпријатие може да интервенира и да утврди правила за вреднување кои ќе обезбедат постигнување на вкупните цели. Меѓутоа, на овој начин се влијае врз нарушување на независноста на центрите на одговорност и ваквите одлуки не се во согласност со „духот“ на децентрализацијата на работењето. Ако мултинационалното претпријатие е организациски поставено на тој начин што центрите на одговорност треба да функционираат како независни единици, доколку е тоа возможно, тогаш тие нема да настојуваат да работат заедно, освен ако интерните цени се поставени на ниво при кое е економично тоа да го прават (Bragg, 2005 стр.210).

Мултинационалните претпријатија постојано изнаоѓаат различни начини и механизми за „пренесување“ на финансискиот резултат или добивката од една земја во друга, со цел да ги искористат даночните предности на земјите кои нудат ниски или нулта даноци на добивка. Како резултат на претходното, даночните органи во секоја земја воведуваат одредби со високи казни, нови барања во поглед на документацијата, зголемена размена на податоци како и зголемени ревизорски и инспекциски активности, заради остварување поголема контрола врз постапките за утврдување на интерните цени, што претставува дополнителен предизвик за менаџментот на мултинационалните претпријатија. За постигнување оптимална даночна политика, мултинационалните претпријатија

поседуваат различни инструменти за утврдување на интерните цени кои ги користат за остварување даночни заштеди. Литературата поврзана со утврдувањето на интерните цени е мошне екстензивна во подрачјето каде што фокусот на интерес е оптималната политика на мултинационалното претпријатие и можноста за даночни заштеди на мултинационалните претпријатија, наспроти оптималната политика на власта при донесувањето на одлуките во поглед на пристапите за утврдување на интерните цени (Pascalis Raimondos-Moller and Kimberly Scharf, 2002 стр.23-246). Постигнувањето оптимална политика на мултинационалното претпријатие наспроти барањата на даночните органи ќе биде подетално обработено во четвртата глава од овој труд.

Бидејќи е големо значењето на интерните цени за работењето и успешноста на центрите на одговорност во интегрираните мултинационални претпријатија, неопходна е анализа на пристапите кои се применуваат од страна на мултинационалните претпријатија во поглед на утврдувањето на интерните цени. Интерната цена може да биде заснована на *пазарните цени* за слични неповрзани трансакции, може да биде заснована на направените *трошоци*, или да биде арбитрарно утврдена, или *договорена* цена (Hornngren et al. 2015; Noreen et al. 2011; Edmonds et al. 2011; Weygandt, Kimmel, Kieso, 2010; Hornngren et al. 2009; Garrison 2008; Hansen & Mowen 2006; Markovski & Nedev 2003). Врз основа на овие пристапи, во литературата од областа на сметководството на менаџментот се обработуваат повеќе методи за утврдување на интерните цени.

Во продолжение ќе бидат обработени методите за утврдување на интерните цени, како основа за воспоставување економски односи помеѓу центрите на одговорност, како и посебни случаи за примена и споредба помеѓу нив.

2.1. Пристапи за утврдување на интерни цени засновани на пазарни цени

2.1.1. Утврдување на интерните цени врз основа на пазарните цени на екстерниот пазар

Во практиката, утврдувањето на интерните цени најчесто се врши врз основа на постојните пазарни цени. Според овој пристап, центарот на одговорност кој продава, ја утврдува интерната цена врз основа на тековната пазарна цена (Пример 2.1).

Интерната продажба на производи или услуги според пазарни цени генерално води кон оптимални одлуки кога се задоволени трите услови (Horngren et.al., 2002 стр.796): (1) на пазарот за производот кој интерно се продава постои совршена конкуренција, (2) меѓузависностите помеѓу центрите на одговорност се минимални и (3) не постојат дополнителни трошоци или користи за мултинационалното претпријатие како целина, за купување или продажба на надворешниот пазар наместо интерните купопродажни трансакции.

Пазарот на кој постои совршена конкуренција подразбира постоење хомоген производ со еднакви цени за купување и продавање, при што индивидуалните купувачи и продавачи не можат да влијаат врз цените. Конкурентски пазар постои и пазарните цени ќе бидат воспоставени под нормални услови на понуда и побарувачка кога (ACCA, 2008 стр.459): производот или услугата кои се предмет на интерна продажба можат да се продадат на друго неповрзано претпријатие од страна на продажниот центар на одговорност кој продава и; кога производот може да се набави од друго неповрзано претпријатие од страна на центарот на одговорност кој врши набавки. Ваквата продажна цена ќе претставува добра основа за вршење на интерните купопродажни активности.

Меѓузависноста на центрите на одговорност кои се вклучени во меѓукомпаниските трансакции може да настане доколку, производот кој е предмет на интерна размена, не се произведува од страна на надворешните добавувачи, или во случај кога, постои мала понуда на пазарот. Во овој случај може да се јави монополска состојба на центарот на одговорност кој продава, што може да предизвика нарушување на нормалниот пазарен механизам и понатаму да придонесе за зголемување на цените.

Доколку постојат дополнителни користи за мултинационалното претпријатие како целина за купување или продажба на надворешниот пазар, најверојатно интерните

продажби ќе се сведат на минимум и нема да постои потреба од утврдување на интерните цени. Спротивно, доколку мултинационалното претпријатие како целина има корист од поголемиот обем на интерни продажби, на пример во случај кога финалниот производ кој ќе се продава на надворешниот пазар носи повисока добивка отколку производот кој е предмет на интерна размена, интерните цени за производот можат да се утврдат по цена пониска од пазарната цена.

Пример 2.1. Утврдување на интерните цени според методот на пазарни цени на екстерниот пазар

Да разгледаме хипотетички пример, за едно мултинационално претпријатие – **Универзум** од Германија, кое има два профитни центра – *профитен центар кој продава* - „Алфа“ во Јапонија и *профитен центар кој купува* - „Бета“ во Македонија. Центарот на одговорност Бета, го купува производот од профитниот центар Алфа, потоа го доработува во финален производ и го дистрибуира на надворешниот пазар. Центарот на одговорност Алфа, го продава истиот производ и на други неповрзани купувачи по цена од € 20. Центарот на одговорност Алфа, при утврдувањето на интерната цена за продажба на производот го применува пристапот на пазарна цена, според кој интерната цена ја утврдува на износ од € 20.

Со примената на пазарните цени како интерни цени, мултинационалното претпријатие може да ги постигне најголем дел од целите при утврдувањето на интерните цени, кои беа претходно наведени (Bragg, 2005, стр. 213). *Прво*, може да постигне највисок износ на вкупна добивка на ниво на мултинационално претпријатие. Ова ќе се постигне бидејќи центарот на одговорност кој продава ќе го заработи истото ниво на финансиски резултат, независно дали производите ги продава интерно или на надворешниот пазар. Ваквата основа за утврдување на интерните цени не предизвикува некоректно однесување како на центарот на одговорност кој продава, а кој би продавал на неповрзано претпријатие, кога интерните цени се значително пониски, или нема да учествува во интерна продажба во случај кога може да постигне подобар договор преку продажба на производот на неповрзано претпријатие. *Второ*, користењето на пазарните цени овозможува центрите на одговорност да остварат добивка од продажбите, независно дали продаваат интерно или на

надворешниот пазар. Преку утврдување на интерните цени според пазарните цени, највисокото ниво на менаџмент може да ги класифицира центрите на одговорност како профитни центри, со што се овозможува утврдување на финансиските резултати на секој центар на одговорност. На овој начин се овозможува реално мерење на остварените резултати на центрите на одговорност. *Трето*, интерните цени кои се засновани на пазарни цени им овозможуваат и на двата центра на одговорност кои се вклучени во трансакцијата на интерна продажба, да бидат независни во одлуките каде ќе го купат или продадат производот. Со тоа се овозможува поголема независност на центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие. *На крај*, пазарната цена е едноставно да се одреди: може да се преземе од пазарот, ако таков постои и директно да се аплицира за сите продажби. Притоа не се потребни никакви комплицирани пресметки, а, исто така, и забелешките во поглед на утврдувањето на висината на интерните цени се сведуваат на минимум. Edmonds, Tsay, Olds (2011 стр.413), исто така, ја претпочитаат примената на пристапот на пазарни цени при утврдувањето на интерните цени, имајќи предвид дека со примената на овој пристап се постигнува ефикасност и објективност на центрите на одговорност, така што одговорноста за постигнатата профитабилност ги мотивира менаџерите ефективно и ефикасно да ги користат ресурсите. Поради наведените причини, мултинационалните претпријатија се упатуваат на користење на интерните цени кои се засновани на пазарни цени, при секој случај каде што е тоа возможно.

Наспроти многубројните предности на овој пристап, многу мултинационални претпријатија не го применуваат овој метод за утврдување на интерните цени, најчесто поради тоа што неговата примена не е возможна, или пак, не е соодветна (Bragg, 2005 стр.213-214). *Прво*, тоа е случај кога производите кои се предмет на интерна продажба, не кореспондираат со производите кои се продаваат на надворешниот пазар. Ова најчесто се однесува за производи кои во голема мера се разликуваат според квалитетот, производителот и други карактеристики. *Второ*, повеќето интерни продажби се однесуваат на недовршено производство, така што нема утврдена пазарна цена за производите кои се предмет на интерна размена. *Трето*, постоењето на несовершености на надворешниот пазар може да предизвика загуба за мултинационалното претпријатие. Така, неопходно е да постојат реални можности центарот на одговорност кој продава, да го продаде целокупното производство на надворешниот пазар. Меѓутоа, тоа нема да биде случај доколку пазарот за

конкретниот производ е премногу мал, бидејќи лансирањето на преголемо количество производи на пазарот наеднаш ќе предизвика намалување на цената, така што производот ќе се продава по многу пониска цена, а практично мултинационалното претпријатие како целина ќе претрпи загуба. Овој случај е вообичаен проблем за одредени производи, каде што бројот на потенцијални купувачи е мал, а нивните годишни потреби за набавки се ограничени. *Четврто*, пазарната цена не го рефлектира намалувањето на трошоците на продажба кога производот се продава интерно на друг центар на одговорност во рамките на мултинационалното претпријатие. Центарот на одговорност кој го продава производот интерно може да утврди дека интерните продажби се повеќе профитабилни од продажбите на надворешниот пазар, токму поради намалувањето на продажните трошоци, трошоците за ненаплатливи побарувања и намалените вложувања во сметките за побарувања од купувачите. Поради тоа, центарот на одговорност кој продава, нема да ја земе предвид можноста за реализација на продажбата на надворешниот пазар и колку што е можно повеќе ќе го наметне своето производство кон центарот на одговорност кој купува, што може да предизвика поголеми испораки интерно, кон центрите на одговорност, од потребното. Насочувањето на производството на мултинационалното претпријатие кон интерните продажби најчесто е случај при постоење неискористеност на производствените капацитети. *На крај*, интерните цени кои се засновани на пазарни цени, можат да бидат во спротивност со целите на највисокото ниво на менаџмент, ако истите овозможуваат центрите на одговорност кои продаваат, да ги продаваат производите надвор од мултинационалното претпријатие. Овој проблем се појавува во случаите каде што постои мала понуда за производот кој е предмет на интерна размена, каде што центарот на одговорност кој купува, не може во целост да ги задоволи потребите преку центрите на одговорност кои го продаваат соодветниот производ, а надворешните добавувачи не можат да произведат доволно количество за да ја надополнат разликата. Во ваков случај, центрите на одговорност кои продаваат, ја максимизираат сопствената добивка, за сметка на центрите на одговорност на кои им е потребен нивниот производ. Ова е посебно важно кога центрите на одговорност кои го купуваат производот кој е предмет на интерна размена, додаваат голема вредност на производот и понатаму го продаваат финалниот производ на надворешниот пазар со повисока профитна маржа, отколку што би постигнале центрите на одговорност кои го продаат производот. Ваквите проблеми може да наметнат највисокото

ниво на менаџмент да бара сите или значаен дел од аутпутот на центрите на одговорност да се продава интерно.

2.1.1. Утврдување на интерните цени врз основа на приспособени пазарни цени

И покрај тоа што пазарните цени од екстерниот пазар, генерално, се сметаат за најдобра основа за да се утврди износот на интерните цени, постојат многу случаи во кои утврдените интерни цени на овој начин е потребно да се корегират и приспособат, како резултат на несовршеноста на пазарните цени, а и како резултат на интерни фактори.

Кога пазарните цени во голема мера се зависни од количеството на набавените производи, може да постои широк ранг на цени, коишто ќе бидат валидни за примена, меѓутоа само за определено ниво на количество на производи (Bragg, M. S. 2005, стр.214). Тука се поставува прашањето: која цена треба да се примени како основа за утврдувањето на интерната цена од страна на центарот на одговорност кој продава? Доколку центарот на одговорност кој продава, применува широк ранг на интерни цени, кои ќе бидат релевантни за различен обем на продажби, ќе се постигне соодветна поврзаност помеѓу пазарните цени и обемот на интерните продажби. Меѓутоа, ваквиот начин на утврдување на интерните цени може да доведе до утврдување на огромен број интерни цени кои ќе кореспондираат со цените на пазарот, што може да биде доста комплицирано доколку предмет на интерна продажба помеѓу центрите на одговорност се повеќе разновидни производи. За разрешување на ваквата ситуација може да се одреди просечно количество на испораки во текот на годината, и според тоа количество да се утврдат интерните цени. На овој начин ќе се овозможи примена само на една интерна цена. Доколку се покаже дека центарот на одговорност кој купува, извршил набавки во количества кои во значителна мера се разликуваат од количествата за кои се утврдени цените, во тој случај постои можност, центрите на одговорност ретроактивно да извршат приспособување на интерните цени на крајот од годината, или да не се прават никакви промени, а да се остави центрите на одговорност подобро да ги испланираат нивните меѓусебни интерни купопродажби за наредната година.

Пример 2.2. Утврдување на интерните цени според методот на приспособени пазарни цени

Во хипотетичкиот пример за мултинационално претпријатие – **Универзум** од Германија, врз основа на спроведена анализа, менаџментот на центарот на одговорност Алфа утврдил дека интерната цена која е заснована на износот на пазарната цена од € 20, може да се намали за износот на продажните и административни трошоци од € 1 по единица производ. На овој начин приспособената пазарна цена ќе изнесува € 19.

Некои интерни фактори може, исто така, да влијаат врз потребата од приспособување на интерните цени кои се засновани на пазарните цени (Bragg, M. S. 2005, стр.215). Еден од тие фактори е *отсуството на отпишани или сомнителни побарувања*. Кога претпријатието продава на надворешниот пазар кон други неповрзани претпријатија, се предвидува дека определен процент од продажбите нема никогаш да биде наплатен. Меѓутоа, тоа не е случај кога продажбите се вршат интерно помеѓу поврзаните центри на одговорност. Според тоа, ваквиот трошок ќе биде елиминиран од цената утврдена за интерните купувачи. Слични такви трошоци се *продажните трошоци*. Ако продажбата е веќе договорена помеѓу центрите на одговорност, во тој случај центарот на одговорност кој купува и центарот на одговорност кој продава, можат да ги избегнат продажните трошоци кои се поврзани со интерните продажби, што понатаму влијае врз намалување на интерните цени. Исто така, постојат можности за *намалување на транспортните трошоци*, доколку испораките на производот можат да се извршат од страна на заедничка транспортна служба која е расположлива во мултинационалното претпријатие, имајќи предвид дека овие трошоци можат да бидат помали отколку транспортните трошоци во случајот кога би се вклучила трета страна за испорака на производите на надворешен субјект. На крај, доколку центрите на одговорност ги подмируваат меѓусебните сметки навремено, инвестициите врзани во сметката *побарувања од купувачите* ќе бидат намалени. Сите овие фактори ќе резултираат во соодветно намалување на интерните цени и приспособување на интерните цени кои се засновани на пазарните цени за соодветните износи на наведените фактори (Пример 2.2). Доколку продажната цена утврдена на пазарот се корегира надолу за сите наведени фактори, разликата може да биде значајна во таа мера што ќе влијае врз

зголемување на меѓукомпаниските продажби. Ваквата појава е посакувана од страна на највисокото ниво на менаџмент во мултинационалните претпријатија кои имаат висок степен на интеграција.

Доколку се применува овој метод за вреднување на интерните трансакции помеѓу поврзаните центри на одговорност, потребно е да се посвети посебно внимание на потенцијалното несогласување помеѓу центрите на одговорност во однос на конкретното намалување на продажните цени. Менаџментот кој раководи со центарот на одговорност кој продава, може да не прифати било какво намалување на продажните цени, додека менаџментот на центарот на одговорност кој купува, може сè повеќе да врши притисок за поголемо намалување. Ваквата ситуација ќе доведе до пролонгирани несогласувања кои сериозно ќе се одразат на расположливото време на менаџментот на секој од центрите на одговорност. Понатаму, доколку преговорите во врска со приспособувањата на цените во голема мерка фаворизираат еден центар на одговорност за сметка на друг, центарот на одговорност кој ќе биде во неповолна положба може да го продаде своето производство или да ги набави потребните делови т.е. компоненти од друго неповрзано претпријатие на надворешниот пазар, наместо да се вклучува во идни интерни договори. Во случај кога извршувањето на интерната размена помеѓу центрите на одговорност е значајна од аспект на мултинационалното претпријатие како целина, потребно е највисокото ниво на менаџмент да реагира, со цел да се осигура дека приспособените пазарни цени ќе резултираат во оптимално ниво на интерните цени.

Врз основа на анализираните методи за утврдување на интерните цени кои се засновани на пазарни цени, може да се заклучи дека со примената на пазарните цени како интерни цени, мултинационалното претпријатие може да ги постигне најголем дел од целите при утврдувањето на интерните цени, кои беа претходно наведени: највисок износ на вкупна добивка на ниво на мултинационално претпријатие; правилно мерење на остварените резултати на центрите на одговорност; независност на центрите на одговорност; и едноставна употреба. Меѓутоа, постојат многу случаи во кои утврдените интерни цени на овој начин е потребно да се корегират и приспособат, како резултат на несовршеноста на пазарните цени, а и како резултат на интерни фактори. *Методот на приспособени пазарни цени* се применува кога пазарните цени во голема мера се зависни од количествата на набавените производи, така што може да постои широк ранг на цени,

коишто ќе бидат валидни за примена, меѓутоа само за определено ниво на количество на производи. Некои интерни фактори може, исто така, да влијаат на потребата од приспособување на интерните цени кои се засновани на пазарните цени: отсуството на отпишани или сомнителни побарувања; можноста за намалување на продажните трошоци; можноста за намалување на транспортните трошоци; како и помали средства врзани во побарувања од купувачите. Како недостаток, пак, на методот на приспособени пазарни цени се наведуваат потенцијалното несогласување помеѓу центрите на одговорност во поглед на конкретното намалување на продажните цени, насочување на центарот на одговорност кој е во неповолна положба кон друго неповрзано претпријатие на надворешниот пазар, наместо вклучување во идни интерни договори, што во одредени ситуации може да доведе централната управа да интервенира со цел да се постигне оптималното ниво на интерните цени.

Имајќи ги предвид недостатоците на пристапот за утврдување на интерните цени врз основа на пазарните цени на екстерниот пазар и недостатоците на пристапот за утврдување на интерните цени врз основа на приспособените пазарни цени, повеќето од мултинационалните претпријатија согледуваат дека не можат да го користат пристапот кој е заснован само на пазарните цени и се насочуваат кон примена на друга основа за утврдување на интерната цена, што ќе биде обработено во продолжение.

2.2. Пристапи за утврдување на интерни цени засновани на трошоци

Пристапите за утврдување на интерните цени кои се засновани на трошоците се применуваат во случај кога пазарните цени се недостапни, несоодветни или кога е невозможно да се утврдат според некој друг пристап. Така, во случај кога станува збор за специјален производ или уникатен производ, или, пак, доколку ценовникот не е јавно достапен, како и кога производот кој е предмет на интерна размена може да се разликува од производите кои се достапни на надворешниот пазар, во квалитетот и во сервисирањето на купувачите, мултинационалните претпријатија ги применуваат методите кои се засновани на трошоците. Како основа за утврдување на интерните цени засновани на трошоците може да се користат: *варијабилни трошоци* и *полна цена на чинење*. Како резултат на тоа, во теоријата и практиката се среќаваат следните методи за утврдување на интерните цени кои се засновани на трошоците: метод на варијабилни трошоци, метод на полна цена на чинење, метод „трошоци плус“ и метод на опортунитетни трошоци. Во сите случаи на примена на пристапите за утврдување на интерните цени кои се засновани на трошоците, употребата на *стандардните* наспроти *фактичките трошоци* ќе спречи пренесување на неефикасноста на центрите на одговорност преку интерните цени кон другите центри на одговорност.

2.2.1. Утврдување на интерните цени врз основа на варијабилни трошоци

Според економската теорија, во случај кога не постојат ограничувања во поглед на капацитетите на центрите на одговорност, интерната цена која ќе придонесе за оптимално работење на мултинационалното претпријатие, се утврдува врз основа на *варијабилните трошоци за производство* т.е. трошоците кои се прават за секоја дополнителна единица производ (Пример 2.3). Краткорочната перспектива за утврдување на интерните цени врз основа на варијабилните трошоци поаѓа од претпоставката дека овие трошоци нема да се променат за различно ниво на производство.

Пример 2.3. Утврдување на интерните цени според методот на варијабилни трошоци

Во примерот на мултинационалното претпријатие Универзум, центарот на одговорност Алфа, ја утврдува интерната цена за продажба на производот на центарот на одговорност Бета, според износот на варијабилните трошоци. Структурата на варијабилните трошоци на центарот на одговорност Алфа е следна: директни материјали € 5, директни плати € 3 и варијабилни општи производствени трошоци € 1. Според тоа, интерната цена, утврдена според методот на варијабилни трошоци, изнесува € 9.

Според Weygandt, Kimmel, Kieso (2010, стр.351), во одредени случаи, варијабилниот трошок на производите и услугите кои се продаваат интерно, ќе се разликува од варијабилниот трошок на производите и услугите кои се продаваат на надворешниот пазар. Претпријатијата често можат да ги избегнат одредени варијабилни продажни трошоци, кога производите и услугите се продаваат интерно. Во овој случај, варијабилниот трошок на производите и услугите кои се продаваат интерно ќе биде понизок за разлика од варијабилниот трошок на учиноците кои се продаваат на надворешниот пазар. Спротивно, варијабилниот трошок на учиноците кои се продаваат интерно може да биде повисок отколку вообичаено, доколку центарот на одговорност во мултинационалното претпријатие бара посебна нарачка со примена на скапи материјали или дополнителна работна сила. Според истите автори, во отсуство на соодветна пазарна цена за ваквите производи, износот на варијабилниот трошок може да се земе како основа за утврдување на минималната интерна цена за производите и учиноците кои се разменуваат помеѓу центрите на одговорност.

Техниката за утврдување на интерните цени, која се заснова на примената на варијабилните трошоци е поддржана повеќе во теоретските размислувања отколку во практичната примена од страна на мултинационалните претпријатија. Најголемата причина за малата употреба на овој метод се состои во тоа што, овој метод не ги поддржува профитните и инвестиционите центри во структурата на сметководството на одговорноста, и на тој начин не обезбедува соодветна информација која може да претставува реална основа за оценување на резултатите на двата центри на одговорност кои се вклучени во купопродажбата. Центарот на одговорност кој го продава производот, ќе евидентира загуба

од интерната продажба, бидејќи овој центар на одговорност фактички ги сноси сите трошоци за производство, односно полната цена на чинење на производството, а со приходите ги покрива само варијабилните трошоци. Спротивно, центарот на одговорност кој го купува производот, ќе прикаже повисока добивка од реалната, со оглед на фактот што не ги сноси фиксните трошоци за производство и го купува производот по пониска цена. Проблем претставува и фактот што варијабилните трошоци не секогаш се константни во текот на целиот производствен опсег на аутпут, така што за преминување кон наредно ниво на производство, овие трошоци се зголемуваат. Исто така, мерењето на варијабилните трошоци на подолг рок е многу тешко. Малата употреба на варијабилните трошоци како интерни цени упатува на тоа дека менаџерите ги отфрлаат краткорочните интерпретации на претпоставените варијабилни трошоци. Наместо тоа, одлуките во врска со цените на производите ги разгледуваат како долгорочни одлуки, кои предвид треба да ги земат долгорочните услови за утврдување на интерните цени, па според тоа, ќе се применуваат варијабилните трошоци кои се утврдени на долг рок. Ова подразбира употреба на полната цена на чинење, која ќе ги вклучи и фиксните трошоци, кои на долг рок постануваат варијабилни.

2.2.2. Утврдување на интерните цени врз основа на полна цена на чинење

Методологијата за утврдување на интерните цени врз основа на полната цена на чинење е широко применувана во практиката. Одлуките кои менаџерите ги носат во врска со производот, се разгледуваат како долгорочни одлуки и според тоа, менаџментот има потреба од мерила кои ќе ги одразуваат варијабилните трошоци кои се релевантни на долг рок. Примената на полната цена на чинење ги пресретнува ваквите барања. Според Horngren et.al (2009, стр.797) примената на полната цена на чинење како основа за утврдување на интерните цени претпоставува алокација на фиксните трошоци во цената на чинење на производите (Пример 2.4). На овој начин се надминуваат некои од недостатоците кои беа забележани во примената на краткорочните варијабилни трошоци како основа за утврдување на интерните цени. Како дополние, овој метод има предност во однос на методот на варијабилни трошоци во поглед на мерењето на резултатите на центрите на одговорност, имајќи предвид дека центарот на одговорност кој интерно го продава производот може да

ги покрие вкупните трошоци на производство, и покрај тоа што нема да биде остварена добивка од интерната продажба на производите и услугите.

Пример 2.4. Утврдување на интерните цени според методот на полна цена на чинење

Во примерот на мултинационалното претпријатие Универзум, центарот на одговорност Алфа, ја утврдува интерната цена за продажба на производот на центарот на одговорност Бета, според износот на вкупните производствени трошоци или според полната цена на чинење. Структурата на вкупните производствени трошоци на центарот на одговорност Алфа е следна: директни материјали € 5, директни плати € 3, варијабилни општи производствени трошоци € 1 и фиксни општи производствени трошоци ($120\,000 \div 30\,000$ произведени единици = €4). Според тоа, интерната цена, утврдена според методот на полна цена на чинење, изнесува € 13.

Недостатокот, кој и понатаму останува кај овој метод, се состои во недостигот на мотив на менаџментот на центарот на одговорност кој продава да се вклучи во интерни купопродажни активности, имајќи предвид дека пристапот на полна цена на чинење не обезбедува принос или добивка за центарот на одговорност кој продава. Со тоа, ќе бидат потценети резултатите на центрите на одговорност кои продаваат.

Edmonds, Tsay, Olds (2011 стр.416) тврдат дека и во случајот на примена на варијабилните трошоци и во случајот на примена на полната цена на чинење како основа за утврдување на интерните цени, центарот на одговорност кој продава не остварува профитна маржа, што може да влијае врз мотивот за вклучување во меѓукомпаниски трансакции. Исто така, елиминирањето на целта за остварување профитабилност во работењето придонесува за нарушување на контролата на трошоците во центарот на одговорност кој продава. На овој начин, неефикасното работење на овој центар на одговорност може едноставно да се пренесе кон центрите на одговорност во следните фази од обработката на производот, кои се вклучени во интерните купопродажни трансакции. Резултат на ваквата појава ќе биде намалување на профитабилноста на мултинационалното претпријатие како целина. За надминување на недостатоците од примената на овој пристап, мултинационалните претпријатија при утврдувањето на интерните цени засновани на трошоците применуваат некои од пристапите кои се обработени во продолжение.

2.2.3. Утврдување на интерните цени врз основа на методот „трошоци плус“

Имајќи ги предвид недостатоците на методот на варијабилни трошоци и методот на полна цена на чинење, во случаите во кои центрите на одговорност на мултинационалното претпријатие не можат да ги утврдат интерните цени од надворешниот пазар, поради тоа што таков не постои за нивниот производ или пак таквиот пазар е многу мал, најразумна алтернатива за примена претставува методот „трошоци плус“.

Според пристапот „трошоци плус“, интерната цена се заснова на *вкупните производствени трошоци на производите*, плус *стандардна стапка на принос (маржа)* (Пример 2.5). Покрај едноставноста на пресметката, овој метод има предност во однос на другите методи кои ги користат трошоците како основа за утврдување на интерната цена, во поглед на тоа што трошочниот центар на одговорност може да се разгледува како профитен центар, што може да биде корисно за оценување на успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Интерните цени кои се утврдени врз основа на методот трошоци плус стапка на принос (маржа), претставуваат начин да се задоволат целите за правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност, преку овозможување на центарот на одговорност кој продава да оствари добивка од интерната продажба на производот. Притоа, како трошочна основа на која ќе се додаде маржа може да се користат како варијабилните трошоци на производот, така и полната цена на чинење на производот. Во случај кога како основа се користи полната цена на чинење, маржата која се додава треба да ги покрие трошоците за продажба и административните трошоци и да донесе определен износ на профитна маржа за центарот на одговорност кој продава. Кога, пак, како основа се користат варијабилните трошоци, маржата која се додава треба да ги покрие фиксните трошоци и да донесе определен износ на профитна маржа за центарот на одговорност кој продава. Бидејќи примената на овој метод претпоставува определен износ на маржа над трошоците (варијабилни трошоци или полна цена на чинење), според економската теорија, интерните цени кои се засновани на методот „трошоци плус“ ќе предизвикаат интерни продажби помеѓу центрите на одговорност кои ќе се наоѓаат под оптималното ниво за мултинационалното претпријатие како целина.

Пример 2.5. Утврдување на интерните цени според методот „трошоци плус“

Во примерот на мултинационалното претпријатие Универзум, центарот на одговорност Алфа, ја утврдува интерната цена за продажба на производот на центарот на одговорност Бета, со примена на пристапот „трошоци плус“. Структурата на вкупните производствени трошоци на центарот на одговорност Алфа е следна: директни материјали € 5, директни плати € 3, варијабилни општи производствени трошоци € 1 и фиксни општи производствени трошоци ($120\,000 \div 30\,000$ произведени единици = €4). Со цел да се покријат другите трошоци за продажба и администрација, центарот на одговорност Алфа, на вкупните трошоци за производство пресметува и 40% профитна маржа која треба да обезбеди и посакувана стапка на принос на вложените средства. Според тоа, интерната цена, утврдена според методот „трошоци плус“, изнесува $\text{€ } 13 + (\text{€}13 \times 0.4) = \text{€}18$.

Примената на овој метод за утврдување на интерните цени е отежната и во случаите кога производот кој е предмет на интерна размена се обработува во повеќе центри на одговорност, така што при секоја интерна продажба ќе се додаде определен процент на маржа, што натаму може значително да ја зголеми цената на финалниот производ. Слична ситуација се јавува и кај заедничките трошоци, како што се административните трошоци, кои се распределуваат помеѓу центрите на одговорност. Овие трошоци се инкорпорирани во цените на производите кои интерно се продаваат помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

Според Bragg (2005, стр.220), пристапот „трошоци плус“ се карактеризира со одредени слабости, кои може да се огледаат во следното:

- *Арбитрарна стапка на принос (маржа)*. Процентот на маржа кој се додава на вкупните производствени трошоци може да не соодвестува со маржата која би се остварила од продажбите кои се вршат кон надворешниот пазар. Од друга страна, во случаите кога неколку последователни центри на одговорност додаваат стандардна стапка на маржа на нивните производи, цената која ја плаќа последната организациска единица во синцирот, онаа која го продава финалниот производ на надворешниот пазар, може да е толку висока што нема да постои можност да се додаде дополнителна маржа, што не дава мотив за продажба на производот.

- *Настојување за зголемување на трошоците.* Доколку центарот на одговорност кој продава ги зголеми производствените трошоци, маржата која дополнително ќе се пресмета ќе биде уште поголема, имајќи предвид дека, најчесто маржата се пресметува како процент од трошоците, а не како номинална вредност. Ова е видливо критичен мотив за центарот на одговорност кој продава, доколку дел од производите ги продава на надворешниот пазар, бидејќи, овој центар на одговорност, ќе настојува да пренесе поголем дел од производствените трошоци на производите кои ги продава интерно. Во ваквите случаи, се зголемуваат трошоците на центарот на одговорност кој купува, а трошочната основа за продажбите на центарот на одговорност кој продава кон надворешниот пазар, значително се намалени, бидејќи трошоците се пренесуваат кон интерните продажби. Ваквата појава може да доведе до намалување на цените на производите кои се наменети за надворешните купувачи, до точка која се наоѓа под нивото на варијабилните трошоци на производот.

Накратко, промените кои настануваат во структурата на трошоците, а кои се предизвикани со примена на пристапот „трошоци плус“, може да предизвикаат ефект на намалување на добивката на мултинационалното претпријатие како целина. Поради ваквите слабости, методот трошоци плус не може да се смета за оптимално применлив во сите случаи во практиката.

2.2.4. Утврдување на интерните цени врз основа на опортунитетни трошоци

Целосно нов пристап за утврдувањето на интерните цени нуди методот заснован на опортунитетните трошоци. Овој метод не се заснова чисто на пазарните цени или на интерните трошоци, туку се заснова на концептот на потенцијална, идна добивка. Опортунитетните трошоци се дефинираат како *загубена стапка на принос* или *загубена добивка за центарот на одговорност кој продава, која се јавува како резултат на интерната продажба на производот (Bragg 2005, стр.222).*

Пристапот за утврдување на интерните цени кој се заснова на опортунитетни трошоци, поаѓа од износот на варијабилните трошоци на производот кој интерно се продава, зголемен за износот на опортунитетните трошоци, прикажан преку износот на потенцијалната добивка. На овој начин утврдената интерна цена претставува *генерално или*

општо правило кое води кон оптимални одлуки за мултинационалното претпријатие како целина:

Интерна цена = Варијабилни трошоци + Загубена стапка на принос за единица производ

Пример 2.6. Утврдување на интерните цени според метод на опортунитетни трошоци

Применувајќи го методот на опортунитетни трошоци или општото правило за утврдување на интерните цени, во случајот на мултинационалното претпријатие Универзум, центарот на одговорност „Алфа“ ќе ја утврди интерната цена според износот на варијабилни трошоци од € 9, зголемена за потенцијалната стапка на принос за единица производ од алтернативна употреба на капацитетите. Под претпоставка, центарот на одговорност Алфа да има можност алтернативно да ги користи капацитетите за производство на производот кој може да го пласира на надворешниот пазар по цена од €20 по единица производ, изгубениот потенцијален принос по единица производ ќе изнесува €11. Според тоа, интерната цена со примена на пристапот на опортунитетни трошоци ќе биде утврдена на износ од €20 (€9 + €11).

Овој метод може да се применува во случаите каде центарот на одговорност кој го продава производот ги користи сите расположливи производствени капацитети, односно во случај кога центарот на одговорност кој продава, *нема слободен капацитет*. Оттаму, може да се забележи дека примената на општото правило води кон истата интерна цена како што беше препорачано на почетокот, односно, пазарната цена. Во обратен случај, доколку центарот на одговорност кој продава *располага со слободен капацитет*, ќе биде во состојба да ги произведе сите производи истовремено и притоа, нема да се јават опортунитетни трошоци. Истиот принцип се применува и во случаите кога центарот на одговорност кој продава, располага со специјализирана опрема која може да се употреби само за производство на еден производ. Во ваков случај, нема простор да се додава опортунитетен трошок на цената на производот, бидејќи нема можност за поинаква употреба на опремата. Според тоа, интерната цена ќе биде утврдена на ниво на варијабилните трошоци на центарот на одговорност кој продава.

Примената на пристапот на опортунитетни трошоци или т.н. општо правило за утврдување на интерните цени, значи дека интерната цена ќе биде еднаква на (АССА 2008, стр.464; Hansen, R. D. & Mowen, M.M. 2007, стр.441):

- *Варијабилните трошоци на центар на одговорност кој продава*, доколку не постои надворешен пазар за производите кои се предмет на интерна размена и не постои алтернативна употреба на капацитетите на центарот на одговорност кој продава (Во примерот 2.6 за мултинационалното претпријатие Универзум, центарот на одговорност „Алфа“ ќе ја утврди интерната цена според износот на варијабилни трошоци од € 9);
- *Пазарната цена*, доколку постои надворешен пазар за производите кои се предмет на интерна размена и алтернативна попрофитабилна употреба на капацитетите на центарот на одговорност кој продава (Во примерот 2.6 за мултинационалното претпријатие Универзум, центарот на одговорност „Алфа“ ќе ја утврди интерната цена според пазарната цена во износ од € 20).

Примената на овој пристап при утврдувањето на интерните цени, исто така, предизвикува и одредени *проблеми* (Bragg 2005, p.222). *Прво*, мора да постои доволен надворешен пазар за продажба на производите за кои може да се пресмета опортунитетен трошок. Во обратен случај, не постои реално основана алтернатива според која центарот на одговорност кој продава, ќе може да ги продаде своите производи на надворешниот пазар. Така, иако центарот на одговорност кој продава, опортунитетниот трошок го заснова на тековните цени на производот кои важат на многу мал надворешен пазар, натамошните истражувања можат да покажат дека не постои начин според кој, пазарот ќе го апсорбира целокупното производство, или пак, тоа е возможно, но по пониска цена. Во ваква ситуација, опортунитетните трошоци се сметаат за нерелевантни. *Второ*, опортунитетните трошоци можат да бидат предмет на значајни приспособувања. На пример, центарот на одговорност кој продава ќе настојува да прикаже што е можно повисок износ на опортунитетен трошок за продажбата на одреден производ, за да може да додаде повисок износ на опортунитетниот трошок за другите интерни цени. На овој начин, ќе влијае врз искривување на трошочниот систем преку алокација на фиксните трошоци каде што е тоа можно да се направи, покажувајќи варијабилни трошоци засновани на високо производно

ниво и употреба на највисоко можно ниво на интерна цена, што ќе резултира со голема добивка за производот. Ваквата добивка понатаму ќе биде употребена како опортунитетен трошок, кој е потенцијален, кога други производи би се продавале на другите центри на одговорност во рамките на мултинационалното претпријатие. Со тоа се влијае врз зголемување на интерните цени кои треба да ги платат другите центри на одговорност. Иако ваквиот проблем може да се контролира со мониторинг од страна на општата или централната управа на мултинационалното претпријатие, или со примена на стандардни трошоци, сепак, можноста на менаџерите на центрите на одговорност да ја искористат оваа предност, теоретски сè уште постои. *Трето*, оваа техника за утврдување на интерните цени многу тешко се пресметува од страна на сметководствениот персонал. Проблемот се состои во тоа што опортунитетните трошоци не се појавуваат во сметководствениот систем. Не станува збор за фактички трошоци, бидејќи тие никогаш не настануваат, па според тоа не можат да се евидентираат во сметководствената евиденција. Нивото на разбирливост не застанува кај сметководителите. Менаџерите на центрите на одговорност поминуваат доста време за да разберат дека интерната цена се заснова на варијабилните трошоци на производот плус маржа или стапка на принос на друг производ кој никогаш не бил произведен. Според тоа, добивањето комплетната поддршка во рамките на мултинационалното претпријатие за овој концепт е мошне тешко да се исполни. *Четврто*, примената на овој метод е отежната, во случај кога центарот на одговорност кој купува нема друг извор на понуда, бидејќи производот кој го нуди центарот на одговорност кој продава е уникатен. Во вакви случаи, менаџерите на центарот на одговорност кој купува можат да бараат од највисокото ниво на менаџмент да влијае на центарот на одговорност кој продава, да го понуди производот по пониска цена, со оглед на тоа што центарот на одговорност кој продава, се наоѓа во монополска ситуација, па според тоа, може да ја утврди цената на посакуваното ниво. Како резултат на тоа, се јавува потреба од постоење мониторинг над утврдувањето на интерните цени, што влијае врз нарушување на независноста на центрите на одговорност.

Наспроти ваквите проблеми, овој метод претставува нагласено софистицирано решение на проблемот за утврдување на интерните цени. Методот на опортунитетни трошоци им помага на менаџерите на центрите на одговорност, во рамките на мултинационалното претпријатие, да изберат помеѓу различните алтернативи на

производи, преку утврдување на цените на сите производи на нивоа кои ќе обезбедат исто ниво на добивка. Под идеални услови, овој метод треба да резултира во оптимално ниво на профитабилност. Меѓутоа, клучниот збор тука е „идеални услови“. Во реалноста, ќе се појават многу од претходно спомнатите проблеми. Според Bragg (2005, стр.223), центарот на одговорност кој продава може да утврди дека опортунитетните трошоци се несоодветни, бидејќи надворешниот пазар за производите е премногу мал. Како резултат на тоа, превисоко утврдените цени ќе ги потиснат интерните продажби. Тоа натаму ќе влијае целокупното производство да се пренесе на продажбите на надворешниот пазар, при што, ќе се согледа дека, не може да се продаде целокупното производство, или, пак, тоа може да се направи, но само по пониска цена.

Наведувајќи ги различните проблеми поврзани со утврдувањето на интерните цени врз основа на опортунитетните трошоци, може да се каже дека овој пристап не се користи многу во сите случаи во практиката, но може да претстаува разумна алтернатива во дадени околности.

Доколку се направи анализа на методите за утврдување на интерните цени кои се засновани на трошоците, може да се констатира дека секој од обработените методи има предности и недостатоци. Според економската теорија методот на варијабилни трошоци во однос на другите методи за утврдување на интерните цени кои се засновани на трошоци, придонесува за оптимално работење на мултинационалните претпријатија, во случај кога не постојат ограничувања во поглед на капацитетите на центрите на одговорност. Овој метод е поддржан повеќе во теоретските размислувања отколку во практичната примена од страна на мултинационалните претпријатија, поради следните недостатоци: овој метод не ги поддржува профитните и инвестиционите центри на одговорност во структурата на сметководството на одговорноста, не овозможува правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност и не обезбедува соодветно пресметување на варијабилните трошоци на долг рок, кои најчесто се земаат предвид при донесувањето на одлуките во врска со цените на производите. Методот за утврдување на интерните цени врз основа на полната цена на чинење има предност во однос на методот на варијабилни трошоци во поглед на мерењето на резултатите на центрите на одговорност, имајќи предвид дека центарот на одговорност кој интерно го продава производот може да ги покрие вкупните трошоци на производство. Недостатокот, кој и понатаму останува кај овој метод, се состои

во недостигот на мотив на менаџментот на центарот на одговорност кој продава да се вклучи во интерни купопродажни активности, имајќи предвид дека пристапот на полна цена на чинење не обезбедува принос или добивка за центарот на одговорност кој продава, што не го решава проблемот за правилно мерење на резултатите на вклучените центри на одговорност. Дополнително, примената на претходните два метода може да доведе и до пренесување на неефикасното работење од еден центар на одговорност кон друг центар на одговорност, како резултат на нарушување во контролата на трошоците. Ваквата појава, на крај, може негативно да се одрази на профитабилноста на мултинационалното претпријатие како целина. Методот „трошоци плус“ надминува некои од наведените недостатоци. Имено, предноста на методот „трошоци плус“ се однесува на фактот дека овој метод ги поддржува профитните центри и обезбедува правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност. Меѓутоа, како недостаток сè уште останува проблемот со пренесување на неефикасноста на центрите на одговорност во поглед на контролирањето на трошоците. Исто така, во последователните центри на одговорност, во вертикално интегрирано мултинационално претпријатие, може да се предизвика значително зголемување на конечната цена на производот во последниот центар на одговорност во веригата. Ваквата појава ќе биде подетално образложена во четвртата глава од овој труд. Примената на методот на опортунитетни трошоци претставува посебно софистицирано решение на проблемот за утврдување на интерните цени. Овој метод го содржи општото правило или формула според која утврдената интерна цена ќе води кон оптимални одлуки за мултинационалното претпријатие како целина. На овој начин се постигнува усогласеност на целите, правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност и независност на центрите на одговорност. Недостатоците од примената на овој метод се однесуваат на потребата од постоење доволен надворешен пазар за продажба на производите за кои може да се пресмета опортунитетен трошок, потребата од значајни приспособувања на опортунитетните трошоци, отежната примена од страна вработените со оглед на фактот дека не станува збор за фактички трошоци, а во одредени случаи може да се јави потреба од постоење мониторинг над утврдувањето на интерните цени од страна на централната управа поради можноста за пренесување на неефикасноста во работењето од еден центар на одговорност кон друг, што потенцијално може да влијае врз независноста на центрите на одговорност.

Независно од потенцијалните недостатоци кои се поврзани со примената на трошоците како основа за утврдување на интерните цени, многу мултинационални претпријатија ги применуваат интерните цени засновани на трошоците, бидејќи трошоците претставуваат достапна објективна вредност. Притоа, како што беше подвлечено, примената на стандардните трошоци наспроти фактичките трошоци ќе придонесе за поголема контрола на трошоците и спречување на пренесувањето на неефикасноста во работењето на центарот на одговорност кој продава кон другите центри на одговорност кои се вклучени во интерните купопродажни активности.

2.3. Пристапи за утврдување на интерни цени засновани на договарање

Во практиката можат да се појават многу случаи во кои не може да се примени ниту еден од претходно наведените пристапи за утврдување на интерните цени. Примената на пристапот на пазарни цени, може да биде ограничена, доколку пазарните цени не се достапни, или се многу нестабилни, или нивната примена може да доведе до субоптимални одлуки, кои нема да бидат од најголем интерес за мултинационалното претпријатие како целина. Примената на пристапите кои се засновани на трошоците може да не обезбедуваат мотив за центрите на одговорност да се вклучат во купопродажни активности, доколку можат да остварат поповолни резултати од вклучување во купопродажни активности со надворешниот пазар. Доколку, пак, центарот на одговорност кој продава, располага со слободни производствени капацитети или има можност за алтернативна употреба на производствените капацитети, донесувањето оптимални одлуки за мултинационалното претпријатие како целина, со едновремено одржување на мотивот за интерните продажби, предизвикува потреба од преговарање во врска со висината на интерната цена. Во вакви посебни околности, повеќето мултинационални претпријатија применуваат *договорени интерни цени*.

Пример 2.7. Утврдување на интерните цени според методот на договарање

Во примерот со мултинационалното претпријатие Универзум, центарот на одговорност „Алфа“ и центарот на одговорност „Бета“ ќе ја утврдат интерната цена преку процес на договарање. Под претпоставка центарот на одговорност „Алфа“ да располага со неискористен капацитет, договорената интерна цена ќе се движи во интервалот помеѓу износот на варијабилни трошоци од €9 зголемен за стапката на принос од 40% (€13) и износот на пазарната цена од €20. Како резултат на преговорите, се претпоставува дека утврдена е интерна цена во износ од €19. На овој начин утврдената интерна цена ќе влије врз подобрување на профитабилноста и на двата центри на одговорност.

Во практиката се јавуваат и случаи при кои центарот на одговорност кој продава, работи со полн капацитет и има алтернативна употреба на ресурсите за производство на различни производи под различни услови. Според ваквата техника, менаџерите на центарот

на одговорност кој купува и центарот на одговорност кој продава, преговараат за интерните цени помеѓу себе. Притоа, и двата центра на одговорност кои се вклучени во купопродажбата ќе се согласат со интерната цена со која се зголемува остварената добивка на тие центри на одговорност. Доколку утврдената интерна цена е под износот на трошоците на центарот на одговорност кој продава, овој центар на одговорност ќе претпри загуба од извршувањето на оваа трансакција и ќе одбие да се вклучи во купопродажните активности со другиот центар на одговорност. Спротивно, доколку интерната цена е утврдена на превисоко ниво, ќе биде невозможно за центарот на одговорност кој купува да може да оствари добивка како резултат на настанатите купопродажни активности со центарот на одговорност кој продава. Според тоа, при утврдувањето на договорената интерна цена се јавуваат два лимита или две гранични вредности, во рамките на кои, ќе се движи договорената интерна цена: *трошоците*²⁸ (најчесто *варијабилните трошоци во услови на неискористеност на капацитетите*) на центарот на одговорност кој продава се користат како долна граница за прифатлива договорена цена, и *пазарната цена* (ако *постои соодветна*) како горна граница. Цената којашто е на овој начин договорена, сè додека се движи во рамките на утврдените граници, ќе овозможи секој од центрите на одговорност во рамките на мултинационалното претпријатие да оствари добивка, притоа, поголема корист ќе оствари центарот на одговорност кој поседува поголеми преговарачки способности.

Ваквиот методолошки пристап за утврдување на интерните цени им дава за право на менаџерите да го раководат работењето со центрите на одговорност независно, без претходно детерминирани цени. Постојат цврсти аргументи дека во одредени случаи, центрите на одговорност кои имаат слобода за меѓусебно договарање, ќе донесат одлуки кои ќе ја максимизираат вкупната добивка за мултинационалното претпријатие, под претпоставка дека менаџерите се компетентни и знаат како да ги искористат сметководствените информации. Така, според Garrison, Noreen, Brewer (2010, стр.468), примената на методот на договорени цени има неколку важни предности. *Прво*, овој метод ја одржува независноста на центрите на одговорност и е во согласност со духот на

²⁸ Зголемени за износот на опортунитетните трошоци. За утврдување на интерните цени во услови на искористеност на капацитетот, во услови на неискористен капацитет и во услови на делумно искористен капацитет, види пример кај Garrison, Noreen, Brewer, 2010, стр.468-470 и кај Weygandt J. J., Kimmel D. P., Kieso E. D. (2010, стр.350).

децентрализацијата на центрите на одговорност во рамките на мултинационалните претпријатија. *Второ*, менаџерите на центрите на одговорност имаат повеќе информации за потенцијалните трошоци и користи кои произлегуваат од меѓукомпаниските продажби, што понатаму придонесува за донесување економски одлуки кои ќе помогнат во максимизирањето на остварените резултати. И според Edmonds, Tsay, Olds (2011, стр.416), методот на договорени интерни цени нуди повеќе предности во однос на другите методи во дадени околности. Така, со примената на овој метод се обезбедува добивка за центрите на одговорност и се овозможува правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност, а истовремено се придонесува за задржување на независноста на центрите на одговорност. Може да се заклучи дека методот на договорени цени се смета како прва замена за пристапот за утврдување на интерните цени врз основа на пазарните цени.

Сепак, во одредени случаи овој пристап се деградира како второстепен при утврдувањето на интерните цени. Еден од сериозните недостатоци се однесува на тоа што овој метод бара време и спроведување добра анализа на податоците. Притоа, како најголем недостаток на ваквиот начин на утврдување на интерните цени се истакнуваат времето и енергијата кои се трошат при преговорите. Ова е посебен проблем доколку цените бараат константно ревидирање. Примената на овој пристап за утврдување на интерните цени, во определени случаи може да предизвика појава на фаворизирање на интересите на некои од центрите на одговорност за сметка на интересите на мултинационалното претпријатие како целина. Притоа, од битно значење е менаџерите на центрите на одговорност да располагаат со подеднаква преговарачка моќ. Доколку центарот на одговорност кој купува има повеќе можности за снабдување со ресурси за производот или услугата, а центарот на одговорност кој продава има ограничени количества на аутпут, преговарачката моќ на менаџерите нема да биде еднаква. Нееднаква преговарачка моќ, исто така, може да се јави доколку интерните продажби претставуваат релативно мало учество во вкупната активност на едниот центар на одговорност, во споредба со другиот центар на одговорност. Менаџерот на центарот на одговорност каде што интерните продажби имаат релативно мало учество во вкупната активност на мултинационалното претпријатие имаат значително поголема преговарачка моќ, бидејќи доколку не се постигне согласност за интерните продажби и за цената на производите кои се предмет на интерната продажба, нема да претрпат значителни штети. Доколку договорената цена овозможува фаворизирање на едниот центар на одговорност во

однос на другиот, центарот на одговорност кој ќе претрпи загуби ќе бара подобар договор на отворениот пазар и ќе ги насочува продажбите или набавките во таа насока, што може да резултира во субоптимални нивоа на вкупната профитабилност на мултинационалното претпријатие. И на крај, конфликтите кои настануваат во рамките на мултинационалното претпријатие во врска со договорените цени може да станат толку чести што преку корпоративната верига на наредување можат да стигнат дури до највисокото ниво на менаџмент, кое треба да интервенира и да утврди цени за кои центрите на одговорност не се во можност да ги утврдат. Централната управа најчесто интервенира кога постојат нерешливи ситуации или кога е очигледно дека преговарачкиот процес води кон субоптимални одлуки. На овој начин се нарушува независноста на менаџерите на центрите на одговорност, се нарушува нивната мотивираност за вложување напори во преговарачките процеси, а исто така се одразува и на системот за мерење на резултатите и оценување на успешноста на работењето. Практично на овој начин постигнатите резултати ќе бидат одраз на одлуките на централната управа, а не на работењето на центрите на одговорност. Во литературата во која се обработуваат бихејвиористичките аспекти на воспоставувањето економски односи помеѓу центрите на одговорност врз основа на договорените цени, забележителен е ставот дека договорените интерни цени можат да помогнат при решавањето на конфликтите помеѓу центрите на одговорност. Така, доколку преговарањето е најдоброто решение за надминување на конфликтите помеѓу центрите на одговорност, тогаш договорените интерни цени претставуваат оптималниот избор за утврдување на интерните цени.

Потребно е да се истакне дека договорените интерни цени се несоодветни кога постои совршено конкурентен пазар за производот кој е предмет на интерна размена, имајќи предвид дека, во услови на ваков пазар, интерните цени можат да бидат засновани на конкурентските пазарни цени, без да се јави потреба од преговарачки процеси. На другата крајност, кога не постои пазар за производот кој е предмет на интерна размена, најсоодветно е менаџерите да се вклучат во процес на договарање.

2.4. Алтернативни пристапи за утврдување на интерните цени

Во отсуство на совршено конкурентен пазар за производот кој е предмет на интерна размена, ниту еден метод за утврдување на интерните цени не може идеално да ги задоволи барањата за оптимални одлуки и за правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност, без притоа да не ја наруши нивната автономија. Врз основа на претходните излагања во однос на методите за утврдување на интерните цени, доколку надворешниот пазар за производот не ги исполнува условите за совршена конкуренција, тогаш ако варијабилните трошоци на долг рок можат точно да се проценат, интерните продажби според варијабилните трошоци треба да мотивираат одлуки кои се оптимални од аспект на мултинационалното претпријатие како целина. Меѓутоа, утврдените интерни цени според варијабилни трошоци, разгледувани на краток рок, не се соодветни за мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност, имајќи предвид дека вака утврдените интерни цени не обезбедуваат мотив за центарот на одговорност кој продава да се вклучи во интерна размена на производите. Ваквиот недостаток произлегува од фактот што примената на варијабилните трошоци не обезбедува профитна маржа за центарот на одговорност кој продава. Во определени случаи во коишто е многу значајна интерната размена помеѓу центрите на одговорност, неопходна е интервенција на централната управа заради насочување на центарот на одговорност кој продава, да ја задоволи побарувачката на центарот на одговорност кој купува, според износот на варијабилните трошоци за интерната размена. Меѓутоа, на овој начин, автономијата на центрите на одговорност ќе биде нарушена. Од друга страна, интерната размена според методот „трошоци-плус“ создава спротивен конфликт. Во овој случај, интерната цена го задоволува барањето за правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност, но не придонесува за донесување оптимални одлуки за мултинационалното претпријатие како целина. За разрешување на претходно наведените конфликтни ситуации, во литературата се предлагаат следните алтернативни методи за утврдување на интерните цени (Lanen, Anderson, Maher, 2011; Horngren et.al., 2009; Drury 2007; Hansen, Mowen, 2006; Horngren, Foster, Datar 2002):

1. Метод на двојни интерни цени;
2. Метод на варијабилни трошоци плус фиксен надомест.

2.4.1. Метод на двојни цени (Dual Pricing)

Многу ретко се случува интерната цена да биде заснована само на единствена трошочна основа која едновременно ги задоволува критериумите за усогласеност на целите, мотивираност на менаџментот, оценување на резултатите на центрите на одговорност и нивната автономија (Hornngren et.al., 2009 стр.800). Како резултат на тоа, може да се пристапи кон примена на два одделни метода за утврдување на интерните цени за вреднување на секоја интерна трансакција која настанува помеѓу центрите на одговорност. Така, центарот на одговорност кој продава може да ја пресмета полната цена на чинење плус маржа за секоја трансакција, додека центарот на одговорност кој купува да биде задолжен да плати износ еднаков на варијабилните трошоци на производите кои интерно се разменуваат. Првата интерна цена треба да ја претпостави пазарната цена на производите или услугите кои интерно се разменуваат, а втората интерна цена го претставува износот на трошоците кои се потребни за производство на дополнителна единица производ. Разликата помеѓу овие две цени треба да се евидентира на посебна централизирана сметка (Lanen, Anderson, Maher, 2011 стр.562). Интерната цена која е утврдена со примената на овој метод, исто така, ги задоволува барањата за правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност, имајќи предвид дека центарот на одговорност кој продава, ќе прикаже износ на добивка за секој интерно продаден учинок. Значи, менаџерот на овој центар на одговорност е мотивиран интерно да ги продава учиноците. Расходната и приходната сметка со која се евидентира интерната размена на производите, влијаат врз пресметката на добивките на центрите на одговорност за известувањето за работењето на овие центри на одговорност и за оценувањето на нивните резултати и успешноста. Меѓутоа, овие сметки, како и сметките за интерните побарувања/обврски се елиминираат со постапка за консолидирање на финансиските извештаи за екстерно известување, на ниво на мултинационално претпријатие. Ваквиот двоен систем за утврдување на интерните цени, обезбедува корпоративна помош или субвенција за центарот на одговорност кој продава. Ефектот од двојното утврдување на цените се состои во тоа што оперативната добивка на мултинационалното претпријатие како целина е помала отколку вкупниот збир на оперативни добивки на центрите на одговорност на мултинационалното претпријатие (Hornngren et.al, 2009 стр.801).

Двојното утврдување на цените не е широко прифатено во практиката и покрај тоа што го намалува проблемот на усогласеност на целите поради неколку причини (Drury, 2007 стр.900). *Прво*, употребата на различни интерни цени предизвикува забуна, посебно кога интерната размена се врши меѓу повеќе центри на одговорност во рамките на мултинационалното претпријатие. Двојното утврдување на цените води кон одредени проблеми при пресметувањето на оданочуваната добивка на центрите на одговорност во случај кога тие се лоцирани во различни даночни законодавства. *Второ*, двојните интерни цени се, всушност, вештачки. *Трето*, ваквите цени придонесуваат за намалување на мотивот за конкуренција помеѓу центрите на одговорност и намалување на мотивот за контрола на трошоците. *На крај*, менаџерите на највисокото ниво не сакаат да се дуплираат интерните добивки бидејќи тоа може да доведе до неточни информации и да создаде погрешна слика за резултатите на центрите на одговорност. Понатаму, добивките од интерните продажби можат да бидат значително повисоки над вкупната добивка за мултинационалното претпријатие како целина, каде што sukcesивните интерни продажби вклучуваат неколку центри на одговорност. Во екстремни случаи, сите центри на одговорност можат да објават добивка кога мултинационалното претпријатие како целина остварува загуба.

2.4.2. Метод на варијабилни трошоци плус фиксен надомест

Во случаите кога не постои надворешен пазар за производот кој е предмет на интерна размена, кога постојат несовершености на пазарот, или кога центарот на одговорност кој продава нема ограничувања на капацитетот, најдобро решение е интерните продажби да се вршат според краткорочните варијабилни трошоци, а центарот на одговорност кој продава да пресмета фиксен надомест според износот на краткорочните варијабилни трошоци (Hansen, Mowen, 2006 стр.458). Овој пристап го предлагаат Hansen, R. D. & Mowen, M.M. (2007, стр.442); Drury (2007 стр.900); како решение на пристапот на варијабилни трошоци. Пристапот на варијабилни трошоци плус фиксен надомест уште се нарекува и *дводелен систем за утврдување на интерните цени*. Со помош на ваквиот систем, центарот на одговорност кој купува, прима дополнителни учиноци од производот по цена од варијабилните трошоци за производство. Центарот на одговорност кој продава може да ги

покрие фиксните трошоци и да заработи добивка од интерната размена врз основа на фиксниот надомест кој го прима периодично. Со износот на фиксниот надомест, центарот на одговорност кој продава, ќе го надомести врзувањето на фиксните капацитети за производство на учиноците кои интерно се разменуваат. Фиксниот надомест треба да покрие дел од фиксните трошоци на центарот на одговорност кој продава, а исто така треба да обезбеди и определена стапка на принос (Drury, 2007 стр.900). Така, овој надомест се утврдува врз основа на планираното користење на капацитетите на центарот на одговорност кој продава. Според тоа, доколку центарот на одговорност кој купува, планира да користи 25% од просечниот капацитет на центарот на одговорност кој продава, центарот на одговорност кој купува ќе биде задолжен за 25% од фиксните трошоци плус определена стапка на принос. Збирот на краткорочните варијабилни трошоци плус фиксниот надомест претставува *проценка на долгорочните варијабилни трошоци*.

Предноста од овој метод се состои во тоа што интерните продажби ќе се вршат според варијабилните трошоци на центарот на одговорност кој продава, а двата центра на одговорност ќе можат да прикажат добивка од интерната купопродажба. Потоа, центарот на одговорност кој купува се задолжува за вкупните трошоци за добивање на производот од другите центри на одговорност кои го произведуваат овој производ, преку двете компоненти на дводелниот систем за утврдување на интерните цени. Исто така, на овој начин се стимулира планирање, комуницирање и координирање меѓу центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие. Центарот на одговорност кој продава и центарот на одговорност кој купува, треба да се договорат за потребниот капацитет кој ќе се користи, за да може да се утврди основата за фиксниот надомест.

2.5. Фактори кои влијаат при изборот на методите за утврдување на интерните цени

Според Bragg (2005, стр.209) утврдувањето на нивоата на интерните цени е мошне значајно за мултинационалните претпријатија за кои е карактеристично *високо ниво на меѓукомпаниски купопродажби* во однос на вкупните продажби, *високо ниво на специфични меѓукомпаниски продажби помеѓу одредени сегменти* и *високо ниво на децентрализација на организацијата*.

Високото ниво на меѓукомпаниски купопродажби е вообичаено застапено кај мултинационалните претпријатија кај кои е забележана вертикална интеграција, каде што секој центар на одговорност последователно произведува компонента која претставува неопходен елемент при производството на производот од центарот на одговорност во следната фаза од интегрираниот процес на производство. Несоодветното утврдување на интерните цени, во вакви услови, ќе предизвика значително дисфункционално однесување на центрите на одговорност. *Високото ниво на специфични меѓукомпаниски продажби помеѓу одредени сегменти* постои и кога мултинационалното претпријатие во целина не остварува високи нивоа на интерна размена помеѓу центрите на одговорност. Меѓутоа, одредени сегменти или производствени линии во рамките на центрите на одговорност имаат високо ниво на зависност од коректноста при утврдувањето на интерните цени за селектираните производи. Во услови на *високо ниво на организациска децентрализација*, кога едно мултинационално претпријатие е организирано според теоријата дека центрите на одговорност треба да функционираат независно колку што е тоа можно, тогаш тие нема да имаат мотив да работат заедно, освен ако утврдените интерни цени се поставени на нивоа кои обезбедуваат економски мотив за тоа да го прават. Всушност, прашањето за утврдувањето на интерните цени во сметководството е тесно поврзано со децентрализацијата на мултинационалните претпријатија или создавањето центри на одговорност и сметководство на одговорноста. Карактерот на дадениот центар на одговорност влијае врз избраните методи кои се применуваат за утврдување на интерните цени, како и на проценката на активностите кои се бараат од менаџерот кој раководи со центарот на одговорност. Спротивно, теоретските основи за пресметувањето на интерните цени се од мало значење за мултинационалните претпријатија со високо ниво на

централизација, бидејќи индивидуалните центри на одговорност најчесто добиваат инструкции да произведат и интерно да ги продадат производите според насоките на централната управа, независно од утврдените интерни цени. Ова е случај и кога интерната размена не е честа појава помеѓу центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие, имајќи предвид дека кога ќе настане интерната размена, таа вообичаено е одобрена на највисоко ниво на менаџмент, доколку износот на интерната размена е висок, или доколку износот е незначаен, а неговото влијание минимално (Bragg 2005, стр.209).

За мултинационалните претпријатија кои ги задоволуваат трите услови, потребно е да се имаат предвид клучните *фактори или варијабли* кои ќе бидат под влијание на нивото на утврдените интерни цени и кои понатаму ќе влијаат како детерминантни при одлучувањето за примената на соодветниот пристап за утврдување на интерните цени. Еден од тие фактори е вкупната профитабилност на мултинационалното претпријатие, понатаму, финансиските резултати на центрите на одговорност, што, пак, ќе влијае врз оценувањето на резултатите на овие центри на одговорност и на крај, едноставноста на употребата на различните пристапи за утврдување на интерните цени. Секој од овие фактори е образложен во продолжение.

Главно прашање на секое мултинационално претпријатие е *максимизирање на вкупното ниво на профитабилност*. За да се постигне оваа цел, потребно е да се утврдат интерните цени на нивоата кои ќе придонесат за постигнување највисоко ниво на добивка, не само за индивидуалните центри на одговорност, туку за мултинационалното претпријатие како целина. Доколку интерната цена е утврдена на нивото на износот на трошоците, центарот на одговорност кој продава ќе нема мотив интерно да го продава производот, дури и тогаш кога центарот на одговорност кој купува може да го продаде понатаму финалниот производ на надворешниот пазар за повисок износ на добивка, која на ниво на мултинационално претпријатие ќе го надомести недостатокот на добивка на центарот на одговорност кој продава. Менаџментот на центарот на одговорност ќе избере продажба на производите со која ќе се постигне највисоко ниво на добивка само за центарот на одговорност со кој раководи, бидејќи менаџментот на разгледуваниот центар на одговорност нема преглед во, или интерес од, финансиските резултати на мултинационалното претпријатие како целина. Само доколку се изнајде начин, центарот на одговорност кој продава да реализира добивка, ќе се предизвика мотив кај менаџментот за

вклучување во интерна продажба на производите кон другите центри на одговорност, со што ќе се придонесе за повисок износ на вкупна добивка за мултинационалното претпријатие како целина²⁹.

Друг фактор кој влијае при изборот на пристапот за утврдување на интерните цени е *износот на добивката кој се алоцира на центрите на одговорност* преку применетиот пристап за утврдување на интерните цени. Примената на различните пристапи ќе влијае врз оствареното ниво на профитабилност, и според тоа, ќе влијае и на оценувањето на резултатите и успешноста на центрите на одговорност и нивниот менаџерски тим. Доколку надоместоците на менаџментот во голем дел зависат од остварените резултати, тогаш активностите кои тие ги преземаат ќе бидат под влијание на нивото на остварената профитабилност која може да се заработи од интерната размена со другите центри на одговорност, посебно во случаите во кои приходите од интерните продажби претставуваат значителен процент од вкупно остварените приходи од продажби на центарот на одговорност кој продава. Доколку интерните цени се утврдени на повисоко ниво, тоа може да предизвика мотив за центарот на одговорност кој продава да произведе поголемо количество производи од потребното, што понатаму може да ги преокупира целосно производствените капацитети и да нема простор за производство на други алтернативни профитабилни производи. Спротивно, ниската интерна цена ќе влијае воопшто да не постои мотив за производство на производи за интерна продажба, сè додека центарот на одговорност кој продава има можност за производство на алтернативни производи кои може да ги продава на пазарот со повисок износ на добивка. Последната ситуација најчесто предизвикува задоцнети или мали испораки кон центарот на одговорност кој купува, бидејќи менаџерите на центарот на одговорност кој продава имаат мотив да произведуваат производи со пониски продажни цени само доколку центарот на одговорност располага со слободен капацитет. Така, несоодветното ниво на интерните цени ќе влијае врз

²⁹ Пример за вакво решение е кога центарот на одговорност кој продава создава нус-производ кој не може да го продаде, меѓутоа таквиот нус-производ може да биде употребен од страна на друг центар на одговорност во мултинационалното претпријатие како инпут за производите кои ги произведува. Центарот на одговорност кој продава ќе го третира нус-производот како отпад, бидејќи нема алтернативна употреба за него. Меѓутоа, доколку се назначи мал износ на добивка за продажбата на нус-производот, центарот на одговорност кој продава ќе има мотив да го продаде нус-производот на центарот на одговорност кој купува. Ваквата ценовна стратегија помага мултинационалното претпријатие да постигне најголем износ на добивка од вкупните извршени активности. (Bragg 2005, стр.210).

мотивираноста на менаџментот на центрите на одговорност во согласност со начинот на кој интерните цени ќе влијаат врз оценувањето на нивните резултати.

Уште еден фактор кој се зема предвид е *едноставноста* на методолошкиот пристап за утврдување на интерните цени. Пристапот за утврдување на интерните цени треба да биде доволно едноставен и лесен за разбирање при секојдневната примена – одредени пристапи за утврдување на интерните цени навидум имаат „убави“ решенија, меѓутоа бараат примена на обемни сметководствени методолошки пристапи што ги прави прилично тешки за примена. Ова видливо доаѓа до израз во случаите кога методолошките пристапи за утврдување на интерните цени бараат константно ревидирање и пресметување. За секојдневна и повеќекратна употреба се препорачува примена на едноставен пристап.

Повеќе автори како значаен фактор кој влијае при утврдување на интерните цени кај мултинационалните претпријатија посебно го издвојуваат *минимизирањето на вкупната даночна обврска* за мултинационалното претпријатие (Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan M. 2012; ACCA, 2008; Bragg, 2005; Abdallah 1989). Според Bragg (2008, стр.212) применетиот метод за утврдување на интерните цени може да има значајно влијание врз износот на данок на добивка кој го плаќаат мултинационалните претпријатија, доколку центрите на одговорност на овие мултинационални претпријатија се лоцирани во различни земји кои применуваат различни даночни стапки. Целта на анализата на факторот - вкупна даночна обврска на применетиот пристап за утврдување на интерните цени, е да се утврдат интерни цени со цел да се прикаже (ACCA, 2008): (1) пониска добивка во земјите со високи даночни стапки и (2) повисока добивка во земјите со ниски даночни стапки. Целта, притоа, е да се минимизира добивката во земјата со високи даночни стапки, а да се максимизира во земјите со ниски даночни стапки. Тоа може да се постигне преку: (1) зголемување или намалување на интерните цени помеѓу центрите на одговорност како што е соодветно; (2) фактурирање на услугите од центрите на одговорност во земји со ниски даноци кон центрите на одговорност во земји со високи даноци³⁰. Од друга страна, ваквата цел на мултинационалните претпријатија е главен предизвик за даночните органи во повеќето

³⁰ Алтернативно, повеќето мултинационални претпријатија кои се лоцирани во законодавства со високи даночни стапки отвораат центри на одговорност за дистрибуција во земји со ниски даночни стапки и вршат продажба на производи кон нив по пониски интерни цени. Вкупниот корпоративен данок ќе биде намален на овој начин, имајќи предвид дека добивката од продажба на овие производи до крајниот потрошувач ќе биде оданочено во земјите со пониски даночни стапки.

земји во светот, чишто влади бараат интерните цени да бидат утврдени на основа принципот „дофат на рака“ т.е. употреба на преовладувачката пазарна цена. Влијанието на овој фактор е сè уште валидно како поставена поширока цел и мошне значаен кога се продаваат производи за кои не постои надворешен пазар или кога центрите на одговорност вршат активности во земји во коишто не постои барањето за примена на принципот на „дофат на рака“. Доколку интерните цени се утврдени со цел да се постигне минимизирање на даноците, тоа ќе има последици за мултинационалното претпријатие како целина: (1) автономијата ќе биде нарушена доколку матичното претпријатие ги корегира интерните цени во рамките на групата со цел минимизирање на вкупниот данок; (2) може да има негативни последици на мотивираноста на менаџментот на центрите на одговорност чишто резултати ќе претрпат неповолно влијание како резултат на применетиот пристап за утврдување на интерните цени.

Одредени истражувачи користат емпириски пристап за изнаоѓање на релативната важност на различните цели и ограничувања на стратегиите за утврдување на интерните цени од перспектива на менаџментот. Tang (1992) спровел истражување на 143 мултинационални претпријатија од Fortune 500 листата, при што биле утврдени следните варијабли како најзначајни: вкупниот износ на глобалната добивка, даночните разлики помеѓу земјите, ограничувањата во поглед на репатријација на добивката, конкурентското окружување во странските земји, и странските давачки и законодавство за царините. Al-Egyani et al. (1990) направиле споредба на факторите за утврдување на интерните цени на компаниите во САД кои имаат подружници во помалку развиените земји, во споредба со мултинационалните претпријатија во САД, кои имаат подружници во развиените земји. Тие откриваат дека законските ограничувања, како што се антитрустовите, анти-дампинг, даноците, царините и регулативата поврзана со финансиското известување и големината на компанијата биле клучни фактори кои влијаат врз стратегиите за утврдување на интерните цени.

Horngren, Foster, Datar (2000, стр.802) пак, ги сублимираат истражувањата спроведени од повеќе автори во поглед на факторите кои влијаат при примената на пристапите за утврдување на интерните цени кај мултинационалните претпријатија. Притоа, направена е дистинкција помеѓу факторите кои влијаат врз утврдувањето на интерните цени во домашната земја помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во

една земја и факторите кои влијаат врз меѓународното утврдување на интерните цени, односно помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји. Врз основа на добиените резултати од спроведените истражувања во повеќе земји, направено е рангирање на факторите кои менаџерите ги сметаат за значајни во врска со одлуките поврзани со *домашното утврдување на интерните цени* според редоследот на нивното значење: 1) оценување на резултатите, 2) мотивација на менаџментот, 3) цените и природата на производот и 4) надворешни пазарни фактори. Факторите кои менаџерите ги сметаат за значајни при водењето на *мултинационалната политика за утврдување на интерните цени*, според редоследот на значајност, се: 1) износот на вкупната добивка за мултинационалното претпријатие како целина, 2) стапката на данок на добивка и други разлики во оданочувањето помеѓу земјите во кои мултинационалното претпријатие врши активности, 3) ограничувања во поглед на репатријација на добивката или дивидендите, и 4) конкурентската позиција на центрите на одговорност во соодветните пазари. Како што може да се согледа од добиените резултати, постојат значителни разлики во факторите кои влијаат при утврдувањето на интерните цени, имајќи го предвид различното деловно опкружување, различните општествени, економски и политички релации кога се утврдуваат интерните цени помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји.

Врз основа на претходната анализа, може да се заклучи дека утврдувањето на нивоата на интерните цени е многу значајно за мултинационалните претпријатија за кои е карактеристично *високо ниво на меѓукомпаниски купопродажби* во однос на вкупните продажби, *високо ниво на специфични меѓукомпаниски продажби помеѓу одредени сегменти* и *високо ниво на децентрализација на организацијата*. За мултинационалните претпријатија кои ги задоволуваат трите услови, потребно е да се имаат предвид клучните *фактори или варијабли* кои ќе бидат под влијание на нивото на утврдените интерни цени и кои понатаму ќе влијаат како детерминантни при одлучувањето за примената на соодветниот пристап за утврдување на интерните цени. Еден од тие фактори е вкупната профитабилност на мултинационалното претпријатие, понатаму, финансиските резултати на центрите на одговорност, што понатаму ќе влијае врз оценувањето на резултатите на овие центри на одговорност и на крај, едноставноста на употребата на различните пристапи за утврдување на интерните цени. Повеќе автори како значаен фактор кој влијае при утврдување на интерните цени кај мултинационалните претпријатија посебно го

издвојуваат *минимизирањето на вкупната даночна обврска* за мултинационалното претпријатие. Според истражувањата на овие автори, применетиот пристап за утврдување на интерните цени може да има значајно влијание на износот на данок на добивка кој го плаќаат мултинационалните претпријатија, доколку центрите на одговорност се лоцирани во различни земји кои применуваат различни даночни стапки.

Накратко, и аналитичките и емпириските студии ја покажуваат комплексноста на окружувањето на мултинационалното утврдување на интерните цени. Постои сознание дека менаџерите настојуваат да исполнат повеќе, често конфликтни цели при донесувањето одлука за утврдување на интерните цени, додека во исто време, земјки ги предвид ограничувањата воведени од страна на власта или пазарните услови. Тие треба да одлучат за интерна цена која ќе обезбеди оптимален компромис помеѓу целите.

2.6. Глобални практики на примена на пристапите за утврдување на интерните цени

За глобалните практики за утврдување на интерните цени во мултинационалните претпријатија кои се применуваат во различни земји низ светот, спроведени се многубројни истражувања од страна на различни автори во светот.

Според Maher, Stickney, Weil (2008 стр.401), приближно една половина од мултинационалните претпријатија кои применуваат постапка за утврдување на интерните цени, ги применуваат пристапите за утврдување на интерните цени кои се засновани на *трошоците*. Истите автори, наведуваат дека речиси една третина од мултинационалните претпријатија ги применуваат пристапите за утврдување на интерните цени кои се засновани на *пазарни цени*, а другите, применуваат пристапи на *договарање* во врска со утврдената интерна цена. Според авторите, кога мултинационалните претпријатија го применуваат методот на договарање помеѓу центрите на одговорност во поглед на интерната цена, утврдената интерна цена се одредува во границите помеѓу висината на пазарната цена, како горна граница и определено мерило за трошоците, како долна граница. Кога центрите на одговорност се лоцирани во различни земји во кои преовладуваат големи разлики во културата, ќе се јават и определени потешкотии при спроведувањето на преговорите помеѓу центрите на одговорност³¹.

Lanen, Anderson, Maher (2011, стр.563) вршат сумирање на резултатите од истражувањата на глобалните практики за примена на пристапите за утврдување на интерните цени во мултинационалните претпријатија, спроведени од повеќе автори³², при што утврдиле дека приближно 45% од испитаните американски мултинационални претпријатија применуваат пристапи за утврдување на интерните цени кои се засновани на *трошоците*, 33% од испитаните американски претпријатија применуваат пристапи за утврдување на интерните цени кои се засновани на *пазарни цени* и 22% применуваат

³¹ За подетални информации за влијанието на културните разлики при утврдувањето на интерните цени засновани на договарање, авторите упатуваат на истражувањето на Chan C.W. (1998) "Transfer Pricing Negotiation Outcomes and the Impact of Negotiator Mixed-Motives and Culture: Empirical Evidence from the U.S. and Australia," *Management Accounting Research* 9, 139-161.


³² Анализирани се резултатите од истражувањата на: Borkowski S. "Environmental and Organizational Factors Affecting Transfer Pricing: A Survey," *Journal of Management Accounting Research* 2; Tang R. "Canadian Transfer Pricing Practices," *CA Magazine* 113 (no.3): 32; Tang R., Walter C. and Raymond R. "Transfer Pricing – Japanese vs. American Style," *Management Accounting* 60 (no.7): 12.

пристап на *договорени* интерни цени. Слични резултатите биле добиени и од спроведеното истражување кај мултинационалните претпријатија во Канада и Јапонија. Понатаму, од податоците добиени од спроведените истражувања, се заклучило дека со примената на пристапот на договорени интерни цени, утврдената интерна цена се наоѓа помеѓу износот на пазарната цена како горна граница и определено мерило на трошоците како долна граница.

Врз основа на претходната анализа на спроведените истражувања на авторите, може да се утврди дека кај најголем дел од истражувањата спроведени во однос на меѓународната практика за применување на пристапите за утврдување на интерните цени, пристапите за утврдување на интерните цени кои се засноваат на трошоците се најзастапени. На второ место се наоѓаат пристапите за утврдување на интерните цени кои се засновани на пазарните цени, и на крај како најмалку застапени се наведуваат пристапите за утврдување на пазарните цени кои се засновани на процес на преговарање помеѓу центрите на одговорност кои учествуваат во интерната размена на производите и услугите.

Како резултат на претходните излагања и анализи во оваа глава, која ги обработува пристапите за утврдување на интерните цени во мултинационалните претпријатија, може да се заклучи дека утврдувањето на висината на интерната цена е сензитивно прашање и во одредени случаи дозволува значителна дискреција, имајќи предвид дека меѓукомпаниските активности кои настануваат помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, не се чисто пазарни трансакции кои настануваат помеѓу неповрзани претпријатија, а, сепак, постапката за утврдување на интерните цени се спроведува во посебни правни ентитети и може да биде под влијание на пазарните сили. Ова укажува на евидентното и недвосмислено значење на утврдувањето на интерните цени како финансиска основа за квантифицирање на интерната продажба на производите и услугите. Системот за утврдување на интерните цени може да биде употребен за остварување на повеќе цели: (1) мотивирање на менаџерите на центрите на одговорност за донесување оптимални деловни одлуки заради остварување на вкупните цели на мултинационалното претпријатие, т.е. обезбедување *усогласеност на целите*; (2) правилно *мерење и оценување на резултатите* на центрите на одговорност и нивните менаџери; (3) оспособување на менаџерите на центрите на одговорност за донесување одлуки, односно заштита на *автономијата на центрите на одговорност*; (4) унапредување на ефикасното работење и

искористување на можностите за *даночни заштеди* преку примена на ефикасна стратегија за лоцирање на центрите на одговорност во различни земји и алоцирање на добивката помеѓу центрите на одговорност. Интерните цени можат да биде засновани врз пазарните цени за слични неповрзани трансакции, да бидат утврдени врз основа на направените трошоци, или да бидат арбитрарно утврдени, преку процес на договарање. Врз основа на овие пристапи, во литературата од областа на сметководството на менаџментот се обработуваат повеќе методи за утврдување на интерните цени: метод на пазарни цени, метод на приспособени пазарни цени, метод на варијабилни трошоци, метод на полна цена на чинење, метод трошоци плус, метод на опортунитетни трошоци, или некој од алтернативните методи за утврдување на интерните цени (метод на двојни цени и метод на варијабилни трошоци плус фиксен надомест). При изборот на методот за утврдување на интерните цени, предвид треба да се земат клучните *фактори или варијабли* кои ќе бидат под влијание на нивото на утврдените интерни цени, како што се вкупната профитабилност на мултинационалното претпријатие, потоа, финансиските резултати на центрите на одговорност, што понатаму ќе влијае врз оценувањето на резултатите на овие центри на одговорност, едноставноста на употребата на различните пристапи за утврдување на интерните цени и минимизирањето на вкупната даночна обврска за мултинационалното претпријатие. Аналитичките и емпириските студии ја покажуваат комплексноста на окружувањето на мултинационалното утврдување на интерните цени. Менаџерите настојуваат да исполнат многу, често конфликтни цели при донесувањето одлука за утврдување на интерните цени, додека во исто време, земајќи ги предвид ограничувањата воведени од страна на власта или пазарните услови. Тие треба да одлучат за интерна цена која ќе обезбеди оптимален компромис помеѓу целите. Врз основа на спроведените истражувања на меѓународните практики за утврдување на интерните цени, обработени во оваа глава, може да се заклучи дека пристапите за утврдување на интерните цени кои се засноваат на трошоците се најзастапени. На второ место се наоѓаат пристапите за утврдување на интерните цени кои се засновани на пазарните цени, и на крај како најмалку застапени се наведуваат пристапите за утврдување на пазарните цени кои се засновани на процес на преговарање помеѓу центрите на одговорност кои учествуваат во интерната размена на производите и услугите.



ГЛАВА 3 Влијанието на интерните цени на мерењето на резултатите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија

3.1. Влијанието на интерните цени врз изборот на мерила за резултатите на центрите на одговорност

Мерењето на резултатите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија вклучува спроведување анализа на остварените економски резултати на центрите на одговорност, заради утврдување на степенот на исполнување на поставените цели. Процесот на мерење на резултатите на центрите на одговорност претставува составен дел на сметководствениот систем на одговорноста и посебен сегмент од вкупниот сметководствениот систем на мултинационалното претпријатие. Системот за мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност може да биде под значително влијание на *видот на центарот на одговорност* и применетиот *метод за утврдување на интерните цени*.

Видот на центарот на одговорност претставува предуслов за применетата основа за мерење и оценување на резултатите на соодветните центри на одговорност. Во практиката не постои единствена основа која може да се користи за оценување на успешноста на различните центри на одговорност во мултинационалното претпријатие и за оценување на успешноста на ниво на мултинационалното претпријатие. Утврдувањето на основата за оценување на резултатите на центрите на одговорност ќе зависи од видот на центарот на одговорност. Така, центрите на одговорност за производство кои се разгледувани како трошочни центри, најдобро се оценуваат врз основа на големината на производството, намалувањето на трошоците, квалитетот на производството и други слични мерила. Меѓутоа, овие мерила се помалку корисни за центрите на одговорност кои работат само со дистрибуција на производството. Во овој случај, како мерила на успешноста е најдобро да се користат остварените приходи од продажба, оствареното пазарно учество или бројот на ново-придобиеени купувачи. Инаку, мерилата на профитабилноста се најсоодветни за оценување на менаџерите кои управуваат со профитните центри, додека за оценување на инвестиционите центри најсоодветно е да се применат мерилата кои ги земаат предвид профитабилноста и нивото на вложените средства. Имајќи ги предвид различните основи кои се применуваат при мерењето на резултатите на центрите на одговорност, тие ќе се применуваат соодветно, и при оценувањето на постигнатите резултати. Во практиката мултинационалните претпријатија

вообичаено ги оценуваат трошочните и приходните центри врз основа на споредбата на фактичките резултати со планираните цели за нивото на направените трошоци и нивото на остварените приходи, соодветно. Профитните центри се оценуваат од аспект на профитабилноста во работењето, изразена како разлика помеѓу остварените приходи и расходи. Според Broadbent, M., Cullen, J. (2003, стр.317) како мерила на резултатите на профитните центри можат да се применат остварената добивка (брuto-добивка, оперативна добивка, нето-добивка), износот на контрибуционата маржа или остаток на реализација (Contribution margin) и профитна маржа (Profit margin). Инвестиционите центри, пак, се оценувани врз основа на тоа колку ефикасно ги користат вложените средства за генерирање на добивката. Притоа, за мерење на резултатите на инвестиционите центри вообичаено се применуваат стапката на рентабилност на вложените средства (Return on Investment - ROI), резидуалната добивка (Residual Income - RI) и економската додадена вредност (Economic Value Added - EVA).

Истовремено, *применетиот метод за утврдување на интерните цени* може да има значително влијание при изборот на мерилата за резултатите, врз основа на кои ќе се оценува успешноста на работењето на центрите на одговорност. Имајќи ги предвид основните карактеристики, методите за утврдување на интерните цени кои се засновани на пазарните цени, овозможуваат прикажување реални показатели и правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност кои се предмет на оценување. Од друга страна, методите за утврдување на интерните цени кои се засновани на варијабилните трошоци и на вкупните производствени трошоци, ќе предизвикаат значително послаби резултати кај профитните и инвестиционите центри кои вршат продажби, а значително подобри резултати кај профитните и инвестиционите центри на одговорност кои вршат набавка, бидејќи интерната цена која е заснована на трошоците нема да овозможи остварување профитна маржа за центрите на одговорност кои вршат продажби. Инаку, примената на пристапот на варијабилни трошоци не само што нема да овозможи остварување профитна маржа за центрите на одговорност кои вршат продажби, туку, на овој начин утврдената интерна цена, нема да овозможи покривање на вкупните производствени трошоци, што на краток рок ќе влијае врз прикажаната профитабилност и успешност, а на долг рок може да се одрази врз целокупното работење на овие центри на одговорност. Потоа, примената на пристапот на полна цена на чинење ќе овозможи приходот кој се остварува од

меѓукомпаниската продажба да обезбеди покривање на вкупните производствени трошоци кај центрите на одговорност кои продаваат, меѓутоа, примената на овој пристап нема да овозможи остварување профитна маржа, што ќе влијае врз профитабилноста на овие центри на одговорност. Ваквиот недостаток може да се надмине преку примена на други мерила на резултатите кои предвид не ја земаат профитабилноста на работењето, како што се мерилата за контрола на трошоците, примена на нефинансиски и квалитативни мерила или, пак, доколку е возможно, ваквиот недостаток може да се надмине преку примена на методите засновани на пазарни цени, методот „трошоци плус“, методот на опортунитетни трошоци или некој од алтернативните пристапи за утврдување на интерните цени. Примената на пристапот на договарање ќе влијае врз резултатите на центрите на одговорност во зависност од преговарачката способност на вклучените центри на одговорност.

Врз основа на претходната анализа може да се заклучи дека видот на центарот на одговорност и применетиот метод за утврдување на интерните цени, претставуваат значајни детерминанти при воспоставувањето на системот за мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

Висината на интерната цена влијае врз приходите на центрите на одговорност кои продаваат и на расходите на центрите на одговорност кои купуваат, односно на прикажаната профитабилност на овие центри на одговорност. Според тоа, интерната цена ќе влијае врз успешноста и резултатите на центрите на одговорност кај кои, при мерењето и оценувањето на постигнатите резултати и успешноста од работењето, предвид се зема постигнатата профитабилност. Поради тоа, во продолжение ќе бидат обработени мерилата за резултатите на профитните и инвестиционите центри на одговорност, како и анализа на влијанието на интерните цени, специфичностите и можните проблеми кои настануваат при воспоставувањето соодветни системи за оценување на профитните и инвестиционите центри.

3.2. Влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите на профитните центри

Профитните центри се оценуваат врз основа на Билансот на успех за секој профитен центар (Crosson & Needles, 2011 стр.311; Hansen & Mowen, 2007 стр.422), односно врз основа на остварениот финансиски резултат – *добивка*, прикажан во Билансот на успех. Како основа за оценувањето на профитните центри најчесто се применува *оперативната добивка* како најрелевантен показател за успешноста во вршењето на оперативните активности на профитните центри на одговорност. Според Broadbent, M., Cullen, J. (2003, стр.300) во практиката се среќаваат вообичаени проблеми поврзани со мерењето на добивката за мултинационалното претпријатие како целина, односно за начинот на кој мултинационалното претпријатие ги алоцира приходите и трошоците кон секој профитен центар. Висината на утврдената интерна цена како резултат на примена на различни методи за нејзино утврдување, може значително да влијае врз распределбата на вкупната добивка на мултинационалното претпријатие кон центрите на одговорност кои се вклучени во интерна размена. Мултинационалното претпријатие треба да ги утврди цените на производите и услугите на начин на кој менаџерот на профитниот центар ќе има мотив да се вклучи во купопродажни активности со другите центри, секогаш кога тоа е од најважен интерес за мултинационалното претпријатие како целина.

Профитниот центар кој е во целост издвоен од сите други центри на одговорност во мултинационалното претпријатие, функционира како автономна единица. Мултинационалното претпријатие може посебно да ја пресметува остварената добивка за тој центар на одговорност. Во практиката многу ретко може да се сретне целосно независен профитен центар. Најголемиот дел од профитните центри имаат заеднички трошоци, а во некои случаи и заеднички приходи со другите центри на одговорност во мултинационалното претпријатие. Исто така, профитниот центар може да користи заеднички услуги со другите центри на одговорност или, пак, да ги користи услугите на персоналот на матичното претпријатие или централната управа. Во ваков случај, мултинационалното претпријатие ќе се соочи со проблемот за алокација на заедничките трошоци. Според тоа, настанувањето на интерната продажба помеѓу профитниот центар и другите центри на одговорност ќе внесе дополнителна комплексност во работењето на

мултинационалните претпријатија и оценувањето на резултатите на ваквите профитни центри. При дефинирањето на основата за оценување на профитните центри треба да се обрне посебно внимание на параметрите кои се под контрола на менаџерите на профитните центри и оние над кои менаџерите не можат да влијаат.

Во литературата и практиката развиени се два метода за пресметување на оперативната добивка во Билансот на успех, како релевантно мерило за успешноста на работењето на профитните центри – едниот метод е заснован на *системот на варијабилни трошоци*, а другиот се заснова на *апсорпциониот систем или систем на полна цена на чинење* (Noreen, E. W., Brewer, P. C., Garrison, R. H. 2011; Crosson & Needles, 2011; Wild, J. J. & Shaw, K. W. 2010; Weygandt, Kimmel, Kieso 2010; Maher et al. 2008; Hansen & Mowen 2007; Markovski & Nedev 2003). Во суштината на овие два система се наоѓа разграничувањето на производствените трошоци на фиксни и варијабилни производствени трошоци. Станува збор за различни методолошки пристапи на разграничување на трошоците. Двата система упатуваат на начинот на кој се утврдени трошоците на продадени производи, односно на начинот на кој се утврдени производствените трошоци кои се вклучени во трошоците на производот и производствените трошоци кои се вклучени во трошоците на периодот. Имајќи предвид дека *трошоците на производот* се пресметани во износот на залихите, тие вклучуваат директни материјали, директни плати и општи трошоци на производството. *Трошоците на периодот*, како што се продажните и административните трошоци, се расходуваат во периодот во кој настанале. Разликата помеѓу системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем се состои во третманот на фиксните општи производствени трошоци (fixed factory overhead) што може да се согледа од Слика 3.1.

Слика 3.1. Разлика меѓу системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем

Апсорпционен систем		Систем на варијабилни трошоци
Трошоци на производот	Фиксни општи производствени трошоци	Трошоци на периодот

Извор: Weygandt J. J., Kimmel D. P., Kieso E. D, (2010). *Managerial Accounting Tools for Business Decision Making*. 5th edition. John Wiley & Sons, Inc. pg.263.

Разграничувањето помеѓу варијабилните и фиксните трошоци е значајно да се направи при донесувањето одлуки за оптималното работење на мултинационалното претпријатие како целина. Така, со примената на системот на варијабилни трошоци може да се утврди *контрибуцијата* (contribution) или *контрибуционата маржа* (Contribution margin). Контрибуционата маржа може да се примени во оценувањето на резултатите на профитните центри како замена за оперативната добивка (Broadbent & Cullen, 2003, стр.300). Контрибуционата маржа претставува мерило за оценување на успешноста на профитните центри, кое предвид ги зема само остварените приходи од продажба и поврзаните варијабилни трошоци на профитните центри. Според тоа, ова мерило е корисно при оценувањето на можните резултати од одлуките кои влијаат примарно на приходите и варијабилните трошоци кои се поврзани со продажбата. Меѓутоа, користењето на контрибуционата маржа како мерило на профитабилноста на профитните центри може да предизвика одредени проблеми кои можат да доведат до ограничување на неговата примена и до потреба за изнаоѓање други посоодветни мерила, како што е оперативната добивка на профитниот центар, која предвид ги зема и фиксните трошоци на профитните центри.

Примената на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем може да предизвика драстични разлики во прикажаната оперативна добивка која е предмет на оценување на успешноста на профитните центри. Во продолжение ќе бидат разработени системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем, како и влијанието на различните пристапи за утврдување на интерните цени на прикажаните резултати на профитните центри.

3.2.1. Примена на концепцијата на варијабилни трошоци при мерењето на успешноста на профитните центри

Системот на варијабилни трошоци ја истакнува разликата помеѓу фиксните и варијабилните производствени трошоци. **Системот на варијабилни трошоци**, кој уште е познат и како *систем на директни трошоци*, при утврдувањето на трошоците на производот, предвид ги зема само варијабилните производствени трошоци. *Варијабилните трошоци* вклучуваат директни материјали, директни плати и варијабилни општи производствени трошоци. Според Hansen & Mowen (2007), оправдувањето за примената на

овој систем се согледува во фактот што, фиксните трошоци претставуваат трошоци на капацитетот, или трошоци за одржување на работењето, и по завршувањето на пресметковниот период, било какви бенефити кои произлегуваат од користењето на капацитетот се искористени, и според тоа, не треба да бидат вклучени во вредноста на залихите. Од системот на варијабилни трошоци, произлегува дека фиксните трошоци кои се однесуваат за периодот, се пресметуваат во вкупен износ и се спротивставуваат на приходите на периодот, односно се третираат како трошоци на периодот. Системот на варијабилни трошоци, исто така, е познат и како систем на директни трошоци. Меѓутоа, може да се каже дека сите варијабилни производствени трошоци не претставуваат директни трошоци на производот. Така, варијабилните општи производствени трошоци, по дефиниција, се индиректни трошоци. Оттаму, називот кој подобро го објаснува овој систем на утврдување на трошоците е систем на варијабилни трошоци (Hansen & Mowen, 2007 стр.422).

Со примената на системот на варијабилни трошоци, варијабилните трошоци ќе бидат во целост вклучени во трошокот на производот и на тој начин прикажани како залиха во Билансот на состојба, додека фиксните трошоци ќе бидат во целост спротивставени на вкупните приходи на крајот од пресметковниот период во Билансот на успех. Влијанието на варијабилните трошоци во Билансот на успех ќе настане во моментот на продажба на залихите. Затоа, прикажаниот финансиски резултат на профитните центри кои ја применуваат концепцијата на варијабилни трошоци ќе биде под влијание на ефикасното управување со варијабилните трошоци и залихите. Примената на системот на варијабилни трошоци ја претпоставува примената на пристапот на варијабилни трошоци, пристапот „трошоци плус“, кога како основа се применуваат варијабилните трошоци, и алтернативниот пристап на варијабилни трошоци плус фиксен надомест, при утврдувањето на интерните цени. Според Crosson & Needles (2011 стр.311) примената на системот на варијабилни трошоци е корисна при мерењето и оценувањето на резултатите на профитните центри, бидејќи се фокусира на варијабилноста на трошоците на профитните центри и нивниот придонес во остварувањето на оперативната добивка.

3.2.2. Примена на концепцијата на полна цена на чинење (апсорпционен систем) при мерењето на успешноста на профитните центри

При утврдувањето на резултатите на профитните центри, **апсорпциониот систем** ги вклучува *сите производствени трошоци* кои се однесуваат на периодот, како што се директните материјали, директните плати, варијабилните општи производствени трошоци и фиксните општи производствени трошоци. Според апсорпциониот систем, фиксните општи производствени трошоци се разгледуваат како трошоци на производот, за разлика од нивниот третман како трошоци на периодот, според системот на варијабилни трошоци. Со други зборови, фиксните општи производствени трошоци се вклучени во трошоците на залихите и не се расходуваат, сè додека производот не се продаде. На слика 3.2 се прикажани разликите помеѓу трошоците на производот и трошоците на периодот со примена на системот на варијабилни трошоци и според апсорпциониот систем.

Слика 3.2 Класификација на трошоците како трошоци на производот или трошоци на периодот според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем

	Апсорпционен систем	Систем на варијабилни трошоци
Производствени трошоци	Директни материјали Директни плати Варијабилни општи производствени трошоци <i>Фиксни општи производствени трошоци</i>	Директни материјали Директни плати Варијабилни општи производствени трошоци
Трошоци на периодот	Продажни расходи Административни расходи	<i>Фиксни општи производствени трошоци</i> Продажни расходи Административни расходи

Извор: Hansen, R. D. & Mowen, M.M. (2007). *Managerial Accounting*, 8nd edition. Thomson: South Western College Publishing. Ohio. pg. 422.

Овој систем ја поддржува примената на пристапот на полна цена на чинење при утврдување на интерните цени од страна на центарот на одговорност кој продава. На овој начин утврдените интерни цени ќе ги вклучат сите варијабилни и фиксни производствени трошоци и ќе обезбедат надоместување на вкупните трошоци на производот. Примената на пристапот на полна цена на чинење ќе придонесе за поголема мотивираност на менаџментот на профитните центри да се вклучи во интерна размена со другите центри на одговорност, секогаш кога тоа е од најголем интерес за мултинационалното претпријатие како целина.

Апсорпциониот систем е уште познат и како традиционален апсорпционен систем или полна цена на чинење, и овој систем се применува за утврдување на финансискиот резултат, како за потребите на надворешни субјекти, корисници на финансиските извештаи, така и од страна на менаџментот на претпријатието. Билансот на успех кој е изготвен со примена на апсорпциониот систем, во голема мера ги исполнува барањата на надворешните субјекти, како и барањата за финансиско известување, а прифатлив е за примена и во согласност со сметководствените регулативи. Од друга страна, Билансот на успех изготвен според системот на варијабилни трошоци претставува формат на приходи и расходи кој е ориентиран само кон потребите на менаџментот, кој, пак, од друга страна, може многу да помогне при донесувањето одлуки кои се засновани на остварените приходи и расходи. Билансот на успех кој е изготвен врз основа на системот на варијабилни трошоци може да се користи за мерење и оценување на резултатите на профитните центри, бидејќи со примената на овој систем фокусот е ставен на варијабилните трошоци и на придонесот на профитните центри за остварување на оперативната добивка (Crosson & Needles, 2011 стр.311). Така, и покрај тоа што не може да се користи за целите на екстерното известување, системот на варијабилни трошоци може да понуди важни информации за трошоците за потребите на донесување одлуки и за спроведување контрола на работењето, која информација не е достапна со примена на апсорпциониот систем.

Заради подобро разбирање на влијанието на интерните цени на успешноста на профитните центри во продолжение на оваа глава ќе бидат обработени потенцијалните импликации на различни методи за утврдување на интерните цени со примена на концепцијата на варијабилни трошоци и концепцијата на полна цена на чинење или апсорпционен систем при пресметувањето на финансиските резултати.

3.2.3. Анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на профитните центри со примена на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем

Оценувањето на успешноста на работењето на профитните центри и менаџерите кои раководат со нив е поврзано со постигнатото ниво на профитабилност на овие центри на одговорност. Начинот на кој се менува остварената добивка од еден период во друг и начинот на кој се споредува фактичкиот износ на остварената добивка со планираниот износ на добивка, најчесто се користат како сигнали за оценување на успешноста на работењето на профитниот центар и менаџментот на тој центар на одговорност. За да бидат релевантни сигналите, потребно е остварената добивка да претставува реален одраз на напорите на менаџментот. Така, доколку како резултат на напорна работа на менаџментот, се зголемат продажбите со едновремено одржување на нивото на трошоците, износот на добивката треба да се зголемува во однос на претходниот период и треба да сигнализира успех. Доколку износот на добивката се очекува да ги одразува перформансите на менаџментот, тогаш менаџерите треба да го очекуваат следното (Hansen & Mowen, 2007 стр.428):

1. Доколку се зголемуваат приходите од продажба од еден период до друг, при сите други работи непроменети, добивката треба да се зголемува.
2. Доколку се намалуваат приходите од еден период до друг, при сите други работи непроменети, добивката треба да се намалува.
3. Доколку приходите остануваат непроменети од еден период до друг, при сите други работи непроменети, добивката треба да остане непроменета.

Системот на варијабилни трошоци осигурува дека горенаведените односи постојат; меѓутоа, тоа може да не биде случај според апсорпциониот систем. Според апсорпциониот систем, зголемувањето на продажбите нема да се рефлектира во крајниот износ на добивката, додека системот на варијабилни трошоци, од друга страна, ќе предизвика зголемување на добивката во согласност со соодветното зголемување на продажбите. Тука се поставува прашањето кој систем би бил посоодветен за мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност? Имајќи предвид дека производствените трошоци претставуваат основа за пресметување на трошоците на продадени производи, системот на

варијабилни трошоци и апсорпциониот систем ќе доведат до различен износ на оперативна добивка. Разликата се јавува како резултат на признавањето на износот на фиксните општи производствени трошоци како расход со примена на двата метода. Така, добивката утврдена според апсорпциониот систем вообичаено ќе биде повисока од добивката која е утврдена со примена на системот на варијабилни трошоци, токму како резултат на вклучувањето на фиксните трошоци во износот на залихите кој се пренесува како трошок за нареден пресметковен период. Односот помеѓу добивката утврдена според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем ќе се менува напоредно со промената на односот помеѓу производството и реализираните продажби. Доколку во разгледуваниот период повеќе се продаде отколку што се произведе од учиноците, износот на оперативната добивка утврден според системот на варијабилни трошоци ќе биде поголем за разлика од соодветниот износ со примена на апсорпциониот систем. Доколку повеќе се продава отколку што се произведува, значи дека се продадени почетните залихи и произведените учиноци. Според апсорпциониот систем, залихите кои се продаваат во себе содржат и компонента на фиксните општи производствени трошоци од претходниот период. Дополнително, учиноците кои се произведени и продадени ги содржат сите тековни фиксни општи производствени трошоци. Затоа, износот на фиксните општи производствени трошоци кој се расходува со остварените продажби е повисок од тековниот износ на фиксни општи производствени трошоци за износот на фиксни трошоци кој е вклучен во залихите од претходни периоди, а кои се продадени во тековниот период. Значи, добивката утврдена според системот на варијабилни трошоци ќе биде поголема отколку износот на добивката утврден според апсорпциониот систем, за износот на фиксните општи производствени трошоци кои произлегуваат од почетните залихите. Доколку во периодот во кој се утврдува финансискиот резултат, производството и продажбите се еднакви, нема да се јават разлики помеѓу објавените добивки со примена на двата система. Имајќи предвид дека сите произведени учиноци се продадени, со примената на апсорпциониот систем и примена на системот на варијабилни трошоци, ќе се признаат вкупните фиксни општи производствени трошоци за периодот како расход и нема да се јават дополнителни фиксни трошоци кои ќе бидат распределни на залихите. Односите помеѓу производството, продажбите и објавените добивки според двата система се прикажани на слика 3.3.

Слика 3.3 Однос помеѓу производството, продажбите и добивката

Производство > Продажби	Добивка според апсорпционен систем > Добивка според систем на варијабилни трошоци
Производство < Продажби	Добивка според апсорпционен систем < Добивка според систем на варијабилни трошоци
Производство = Продажби	Добивка според апсорпционен систем = Добивка според систем на варијабилни трошоци

Извор: Hansen, R. D. & Mowen, M.M. (2007). *Managerial Accounting*, 8nd edition. Thomson: South Western College Publishing. Ohio. pg. 425.

Треба да се забележи дека, во случаите во кои оствареното производство е поголемо од реализираните продажби во периодот, се јавува зголемување на залихите. Доколку пак, оствареното производство во периодот е помало од реализираните продажби, во тој случај доаѓа до намалување на залихите. И на крај, доколку во пресметковниот период производството е еднакво со продажбите, тогаш почетните залихи ќе бидат еднакви со крајните залихи.

Noreen, Brewer, Garrison (2011 стр.213) тврдат дека промените кои настануваат во залихите влијаат на износот на оперативната добивка утврдена според апсорпциониот систем, а немаат влијание на оперативната добивка утврдена според системот на варијабилни трошоци, имајќи предвид дека структурата на трошоците е стабилна. Според апсорпциониот систем, фиксните производствени трошоци се разграничуваат како трошоци на производот и се вклучени во залихите. Како резултат на остварените продажби овие трошоци се реализираат и се прикажуваат како расходи во Билансот на успех. Истовремено, износот на оперативната добивка во тековниот период е под влијание на нивото на продадени залихи, токму како резултат на фиксните општи производствени трошоци. Притоа, доколку нивото на продажба на залихите е поголемо од нивото на производство на залихи во тековниот период, оперативната добивка во тековниот период ќе биде оптоварена и со износот на фиксните општи производствени трошоци од претходни периоди, кои биле вклучени во трошокот на продадените залихи. Во обратен случај, доколку производството на залихи е поголемо од остварените продажби на залихи во тековниот период, утврдената оперативна добивка ќе биде поголема за износот на фиксните

општи производствени трошоци од тековниот период, кои се вклучени во залихите кои сè уште не се продадени. Додека, според системот на варијабилни трошоци, оперативната добивка се оптоварува само со износот на тековните фиксни општи производствени трошоци.

Промената на фиксните општи производствени трошоци е еднаква на разликата помеѓу износите на пресметаните добивки според двата система. Ваквата промена може да се пресмета преку мултиплицирање на стапката на фиксните општи производствени трошоци со промената на вкупните учиноци на почетните и крајните залихи (што ја претставува разликата помеѓу производството и продажбите). Разликата помеѓу оперативната добивка утврдена според апсорпциониот систем и добивката според системот на варијабилни трошоци може да се изрази на следниот начин (Hansen, R. D. & Mowen, M.M. 2007, стр.427):

Добивка според апсорпционен систем – Добивка според систем на варијабилни трошоци = Стапка на фиксни општи производствени трошоци x (Произведени учиноци–Продадени учиноци)

Како резултат на претходната анализа произлегува дека системот на варијабилни трошоци може да претставува подобра основа за оценување на перформансите на профитните центри на одговорност. Според Weygandt, Kimmel, Kieso (2010, стр. 271) системот на варијабилни трошоци има повеќе потенцијални предности во однос на апсорпциониот систем. *Прво*, оперативната добивка која е пресметана според системот на варијабилни трошоци не е под влијание на промените во производствените нивоа. Како резултат на тоа, многу е полесно да се разбере влијанието на фиксните и варијабилните трошоци при пресметката на оперативната добивка доколку се применува системот на варијабилни трошоци. *Второ*, со примената на системот на варијабилни трошоци е овозможена примената на анализата трошоци-обем на продажба-добивка (cost-volume-profit CVP analysis). *Трето*, оперативната добивка која е пресметана според системот на варијабилни трошоци е тесно поврзана со промените во нивоата на продажби, а не со нивоата на производство и според тоа, обезбедува пореално оценување на успехот или неуспехот на центрите на одговорност во текот на периодот. *И на крај*, презентирањето на фиксните и варијабилните компоненти во Билансот на успех, според системот на варијабилни трошоци, овозможува полесно идентификување на овие трошоци и разбирање

на нивниот ефект врз работењето на центрите на одговорност. Според апсорпциониот систем, алокацијата на фиксните трошоци на залихите го отежнува оценувањето на влијанието на фиксните трошоци на прикажаните резултати и успешноста на центрите на одговорност.

Пример 3.1. Влијание на интерните цени врз успешноста на профитните центри

Мултинационалното претпријатие „Универзум“ со седиште во Германија, има два профитни центра – профитен центар „Алфа“ во Јапонија и профитен центар „Бета“ во Македонија. Центарот на одговорност Бета го купува производот кој е предмет на интерна размена од центарот на одговорност Алфа, потоа го доработува во финален производ и го дистрибуира на пазарот. Финалниот производ кој го произведува профитниот центар Бета понатаму се продава на надворешниот пазар по цена од €100.	
За профитниот центар Алфа достапни се следните податоци за 2015 година:	
Продажна цена (интерна цена)	Интерна цена €
Единици производ	Произведени 30 000; продадени 20 000; почетна залиха 0.
Варијабилни трошоци по единица производ	Производствени 9€ (директни материјали 5€, директни плати 3€, и варијабилни општи производствени трошоци 1€).
Фиксни трошоци	Општи производствени трошоци 120 000 € Продажни и административни расходи 15 000 €.
За профитниот центар Бета достапни се следните податоци за 2015 година:	
Продажна цена	100 €
Единици производ	Произведени 20 000; продадени 15 000; почетна залиха 0.
Варијабилни трошоци по единица производ	Производствени € (директни материјали <i>интерна цена</i> €, директни плати 12€, и варијабилни општи производствени трошоци 8€).
Фиксни трошоци	Општи производствени трошоци 100 000 € Продажни и административни расходи 75 000 €.

Примената на различни методи за утврдување на интерните цени ќе има соодветно влијание врз прикажаната успешност на профитните центри кои се вклучени во интерната

размена, изразена преку износот на оперативната добивка утврдена според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем. За илустрација на претходното, ќе бидат анализирани резултатите и успешноста на профитните центра на мултинационално претпријатие од хипотетичкиот пример обработен во Глава 2. Пример 3.1 ги содржи основните податоци за работењето на двата центри на одговорност на ова мултинационално претпријатие. Притоа, треба да се има предвид дека во примерот, варијабилните трошоци на производот кај центарот на одговорност кој купува – Бета, ќе зависат од применетата интерна цена. Дополнително, ќе биде анализирано влијанието на различните методи за утврдување на интерните цени на успешноста на работењето на овие центри на одговорност, во услови на примена на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем.

Структурата на *трошоците на производот* за двата профитни центра, според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем е прикажан во Табела 3.1.

Табела 3.1 Пресметување на производствените трошоци по единица производ според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем

Вид трошок	Апсорпционен систем		Систем на варијабилни трошоци	
	Алфа	Бета*	Алфа	Бета*
Директни материјали	5 €	20 €	5 €	20 €
Директни плати	3 €	12 €	3 €	12 €
Варијабилни општи производствени трошоци	1 €	8 €	1 €	8 €
Фиксни општи производствени трошоци (120 000 ÷ 30 000 произведени единици)/ (100 000 ÷ 20 000 произведени единици)	4 €	5 €	0 €	0 €
Производствени трошоци по единица производ	13 €	45 €	9 €	40 €
*Производствените трошоци за центарот на одговорност Бета се пресметани со примена на пристапот на пазарни цени при утврдувањето на интерната цена (20 €).				

Производствените трошоци по единица производ кај профитниот центар Алфа се повисоки за 4€ (€13- €9) според апсорпциониот систем, додека кај профитниот центар Бета, производните трошоци според апсорпциониот систем се повисоки за 5€ (45€ – 40€). Ваквата разлика се јавува како резултат на фиксните општи производствени трошоци, кои според апсорпциониот систем претставуваат трошоци на производот и се вклучени во вкупните производствени трошоци. Од системот на варијабилни трошоци, произлегува дека фиксните општи производствени трошоци се, всушност, трошоци на периодот, па според тоа се расходуваат во тековниот пресметковен период. Врз основа на овие податоци, кај профитниот центар Алфа, секоја производствена единица која е продадена и секоја единица производ која останува на залиха се вреднува со трошок од € 13, според апсорпциониот систем, и со трошок од € 9, според системот на варијабилни трошоци, додека кај профитниот центар Бета, секоја производствена единица која е продадена и секоја единица производ која останува на залиха се вреднува со трошок од € 45, според апсорпциониот систем, и со трошок од € 40, според системот на варијабилни трошоци.

Во претходната анализа, за утврдувањето на производствените трошоци по единица производ кај центарот на одговорност кој купува Бета, се зема предвид примената на пристапот на пазарни цени од € 20 за единица производ, како цена за директните материјали. Примената на различните методи за утврдување на интерните цени кои беа обработени во Глава 2 од овој труд, ќе имаат соодветно влијание врз производствените трошоци, со примената на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем. Овие пресметки се прикажани во Табела 3.2. Производствените трошоци по единица производ кај профитниот центар Бета ќе зависат од применетиот метод за утврдување на интерните цени. Производот од центарот на одговорност кој продава Алфа, претставува директен материјал за центарот на одговорност кој купува Бета. Споредбата на различните методи за утврдување на интерните цени според системот на варијабилни трошоци, покажува дека висината на производствените трошоци, во зависност од применетиот пристап, можат да се движат од € 29, па сè до € 40, по единица производ. Додека, пак, споредбата на различните пристапи за утврдување на интерните цени според апсорпциониот систем, покажува дека висината на производствените трошоци, во зависност од применетиот метод, можат да се движат од € 34, па сè до € 45, по единица производ. Примената на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем, при утврдувањето на производствените трошоци кај

центарот на одговорност Бета, кај сите методи за утврдување на интерните цени, предизвикува разлика од 5€ по единица производ. Ваквата разлика се јавува како резултат на фиксните општи производствени трошоци ($100.000 \div 20.000$).

Табела 3.2 Влијание на интерните цени врз производствените трошоци по единица производ според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем

Вид трошок	Центар на одговорност Бета									
	Систем на варијабилни трошоци/Апсорпционен систем									
	Метод на пазарна цена		Метод на варијабилни трошоци		Метод на полна цена на чинење		Метод „трошоци плус“		Метод на договарање	
Директни материјали	€ 20	€ 20	€ 9	€ 9	€ 13	€ 13	€ 18	€ 18	€ 19	€ 19
Директни плати	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12	€ 12
Варијабилни општи производствени трошоци	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
Фиксни општи производствени трошоци ($100\ 000 \div 20\ 000$ произведени единици)	€ 0	€ 5	€ 0	€ 5	€ 0	€ 5	€ 0	€ 5	€ 0	€ 5
Производствени трошоци по единица производ	€ 40	€ 45	€ 29	€ 34	€ 33	€ 38	€ 38	€ 43	€ 39	€ 44

Во продолжение направена е анализата на влијанието на интерните цени врз успешноста на профитните центри прикажана во Билансите на успех на двата профитни центра, со примена на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем.

Во Табела 3.3 А) и Табела 3.3 Б) е прикажано влијанието на интерните цени на остварената оперативна добивка на центарот на одговорност Алфа и центарот на одговорност Бета, соодветно, со примена на апсорпциониот систем. Додека во Табела 3.4 А) и Табела 3.4 Б) е прикажано влијанието на интерните цени врз остварената оперативна добивка на центарот на одговорност Алфа и центарот на одговорност Бета, соодветно, со примена на според системот на варијабилни трошоци.

Табела 3.3 Влијание на интерните цени врз оперативната добивка на центрите на одговорност со примена на апсорпциониот систем

А) Центар на одговорност кој продава - Алфа

Алфа						
Биланс на успех						
за годината која завршува на 31 декември 2015						
Апсорпционен систем						
	Методи за утврдување на интерните цени					
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Приходи од продажба (20 000 x € интерна цена)		400 000	180 000	260 000	360 000	380 000
Трошоци на продадени производи						
Залиха, 1 јануари	0					
Трошоци на произведени производи (30 000 един. x € 13)	390 000					
Трошоци на производите кои се расположливи за продажба	390 000					
Залиха, 31 декември (10 000 единици x € 13)	130 000					
Трошоци на продадени производи (20 000 един. x € 13)		260 000	260 000	260 000	260 000	260 000
Бруто-добивка		140 000	(80 000)	0	100 000	120 000
Фиксни продажни и административни расходи	15 000					
Оперативна добивка/загуба		125 000	(95 000)	(15 000)	85 000	105 000

Б) Центар на одговорност кој купува - Бета

Бета						
Биланс на успех						
за годината која завршува на 31 декември 2015						
Апсорпционен систем						
	Методи за утврдување на интерните цени					
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијаби лни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договара ње € 19
Приходи од продажба (15 000 x € 100)		1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Трошоци на продадени производи						
Залиха, 1 јануари		0	0	0	0	0
Трошоци на произведени производи (20 000 един.х € цена на чинење: 45, 34, 38, 43, 44 соодветно)		900 000	680 000	760 000	860 000	880 000
Трошоци на производите кои се расположливи за продажба		900 000	680 000	760 000	860 000	880 000
Залиха, 31 декември (5 000 единици х € цена на чинење: 45, 34, 38, 43, 44 соодветно)		225 000	170 000	190 000	215 000	220 000
Трошоци на продадени прозводи (15 000 един. х € цена на чинење: 45, 34, 38, 43, 44 соодветно)		675 000	510 000	570 000	645 000	660 000
Бруто-добивка		825 000	990 000	930 000	855 000	840 000
Фиксни продаж. и админ. расходи	75 000					
Оперативна добивка/загуба		750 000	915 000	855 000	780 000	765 000

Табела 3.4 Влијание на интерните цени врз оперативната добивка на центрите на одговорност со примена на системот на варијабилни трошоци

А) Центар на одговорност кој продава - Алфа

Алфа						
Биланс на успех						
за годината која завршува на 31 декември 2015						
Систем на варијабилни трошоци						
	Методи за утврдување на интерните цени					
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договара ње € 19
Приходи од продажба (20 000 x € интерна цена)		400 000	180 000	260 000	360 000	380 000
Трошоци на продадени производи						
Залиха, 1 јануари	0					
Варијаб. трошоци на производ. производи (30 000 единици x €9)	270 000					
Варијабилни трошоци на производи кои се расположливи за продажба	270 000					
Залиха, 31 декември (10 000 единици x € 13)	90 000					
Варијабилни трошоци на продадени производи	180 000					
Вкупно варијабилни трошоци		180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Контрибуциона маржа		220 000	0	80 000	180 000	200 000
Фиксни општи трошоци на произ.	120 000					
Фиксни продажни и адм. расходи	15 000	135 000	135 000	135 000	135 000	135 000
Оперативна добивка		85 000	(135 000)	(55 000)	45 000	65 000

Б) Центар на одговорност кој купува - Бета

Бета						
Биланс на успех						
за годината која завршува на 31 декември 2015						
Систем на варијабилни трошоци						
	Алтернативни методи за утврдување на интерните цени					
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилн и трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договара ње € 19
Приходи од продажба (15 000 x € 100)		1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Трошоци на продадени производи						
Залиха, 1 јануари	0					
Варијаб. трошоци на производ. производи (20 000 единици x €40, 29, 33, 38, 39 соодветно)		800 000	580 000	660 000	760 000	780 000
Варијаб. трошоци на производи расположливи за продажба		800 000	580 000	660 000	760 000	780 000
Залиха, 31 декември (5 000 единици x € 40, 29, 33, 38, 39 соодветно)		200 000	145 000	165 000	190 000	195 000
Варијабилни трошоци на продадени производи (15 000 x 40, 29, 33, 38, 39 соодветно)		600 000	435 000	495 000	570 000	585 000
Вкупно варијабилни трошоци		600 000	435 000	495 000	570 000	585 000
<i>Контрибуциона маржа</i>		<i>900 000</i>	<i>1 065 000</i>	<i>1 005 000</i>	<i>930 000</i>	<i>915 000</i>
Фиксни општи трошоци на произ.	100 000					
Фиксни продажни и адм. расходи	75 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
Оперативна добивка		725 000	890 000	830 000	755 000	740 000

Врз основа на претходната анализа, може да се утврди дека примената на различните методи за утврдување на интерните цени влијае врз остварените приходи од продажба на центарот на одговорност кој продава, и на трошоците на продадени производи на центарот на одговорност кој купува. Според тоа, применетиот метод за утврдување на интерната цена влијае на износот на оперативната добивка и на двата центри на одговорност. Исто така, примената на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем, при пресметувањето на оперативната добивка, придонесува кон разликите во износите на оперативната добивка и кај двата разгледувани центра на одговорност. Притоа, постои една основна разлика помеѓу системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем: **според системот на варијабилни трошоци, профитните центри на одговорност ги пресметуваат фиксните општи производствени трошоци како расходи во тековниот период, додека според апсорпциониот систем, овие трошоци се вклучени во трошоците на производот.** Во согласност со системот на варијабилни трошоци, фиксните општи производствени трошоци за тековниот период, не се одложени кон идните периоди преку крајните залихи. Како резултат на тоа, според апсорпциониот систем ќе се прикаже **повисока оперативна добивка**, споредено со системот на варијабилни трошоци, во случај кога **произведените единици производ ги надминуваат единиците производ кои се продадени.** Оваа разлика може да се согледа од Билансите на успех прикажани погоре.

Методот за утврдување на интерните цени според варијабилните трошоци е компатибилен со концепцијата на варијабилни трошоци, додека методот на полна цена на чинење е компатибилен со апсорпциониот систем. И двата система можат да бидат основа за утврдување на интерните цени со примена на други методи за утврдување на интерните цени - трошок плус, опортунитетни трошоци и алтернативните пристапи.

Табела 3.5 ги сумира ефектите од примената на различните методи за утврдување на интерните цени врз оперативната добивка на двата профитни центра со примената на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем. Износот на разликата помеѓу утврдената оперативна добивка со примена на различни методи за утврдување на интерните цени во услови на примена на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем произлегува од вредноста на непродадените залихи, кои сè уште не се расходувани, како што беше и претходно утврдено.

Табела 3.5 Влијание на интерните цени врз оперативната добивка утврдена според апсорпциониот систем и системот на варијабилни трошоци

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Центар на одговорност кој продава – Алфа						
<i>Апсорпционен систем</i>						
Залиха, 31 декември (10 000 единици x € 13)	130 000					
Оперативна добивка/загуба		125 000	(95 000)	(15 000)	85 000	105 000
<i>Систем на варијабилни трошоци</i>						
Залиха, 31 декември (10 000 единици x € 9)	90 000					
Оперативна добивка/загуба		85 000	(135 000)	(55 000)	45 000	65 000
Центар на одговорност кој купува – Бета						
<i>Апсорпционен систем</i>						
Залиха, 31 декември (5 000 единици x € 45, 34, 38, 43, 44 соодветно)		225 000	170 000	190 000	215 000	220 000
Оперативна добивка/загуба		750 000	915 000	855 000	780 000	765 000
<i>Систем на варијабилни трошоци</i>						
Залиха, 31 декември (5 000 единици x € 40, 29, 33, 38, 39 соодветно)		200 000	145 000	165 000	190 000	195 000
Оперативна добивка/загуба		725 000	890 000	830 000	755 000	740 000

Применувајќи ги двете концепции за утврдување на трошоците на производот – систем на варијабилни трошоци и апсорпционен систем, се доаѓа до разлика од €4 за единица производ (€13 - €9, Табела 3.1) или $€4 \times 10\,000 = €40\,000$ за вкупниот износ прикажан на залиха кај центарот на одговорност кој продава - Алфа. Додека, кај центарот на одговорност кој купува – Бета, со примената на двата система за утврдување на трошоците на производот, се доаѓа до разлика од €5 за единица производ (€45 - €40, Табела 3.1) или $€5 \times 5\,000 = €25\,000$ за вкупниот износ прикажан на залиха. Доколку се анализираат износите на оперативната добивка која е остварена со примена на различните методи за утврдување на интерните цени во Табела 3.5, ќе се добие истиот износ на разлика од €40 000, односно €25 000 за центарот на одговорност Алфа и Бета, соодветно. Износот на разликата може да биде уште изразен, во случај на зголемување на обемот на производство и распределба на фиксните општи производствени трошоци на повеќе единици производ. Ова уште еднаш ја потврдува претпоставката дека системот на варијабилни трошоци е посоодветен за оценување на резултатите на профитните центри, имајќи предвид дека покажаната успешност е резултат на успехот во оперативното работење на центрите на одговорност, а не произлегува од разликите во произведените залихи. Како што е прикажано во илустративниот пример, кога произведените единици ги надминуваат продадените единици, добивката утврдена според апсорпциониот систем е *повисока*.

Имајќи ги предвид карактеристиките на фиксните трошоци, за постигнување поголема ефикасност во работењето и подобрување на резултатите и успешноста на профитните центри, потребно е да се испита влијанието на интерните продажби во услови на *неискористеност на капацитетот* на центрите на одговорност заради овозможување покривање на фиксните трошоци и подобрување на профитабилноста. За таа цел неопходно е да се изврши анализа на трошочната структура при утврдувањето на интерните цени и дефинирање на соодветните пристапи за утврдување на интерните цени во услови на различно ниво на искористеност на капацитетите на центрите на одговорност.

Врз основа на претходната анализа на влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите на профитните центри, може да се заклучи дека примената на системот на варијабилни трошоци, наспроти апсорпциониот систем, може да предизвика значителни разлики во прикажаните резултати на профитните центри, што понатаму може да влијае врз системот за оценување на резултатите на овие центри на одговорност. Разликите кои се

јавуваат притоа, се резултат на различниот третман и признавањето на фиксните општи производствени трошоци. Така, добивката утврдена според апсорпциониот систем вообичаено ќе биде повисока од добивката која е утврдена со примена на системот на варијабилни трошоци, токму како резултат на вклучувањето на фиксните трошоци во износот на залихите, кој се пренесува како трошок за нареден пресметковен период. Односот помеѓу добивката утврдена според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем ќе се менува напоредно со промената на односот помеѓу производството и реализираните продажби. Доколку во разгледуваниот период повеќе се продаде отколку што се произведе од учиноците, износот на оперативната добивка утврден според системот на варијабилни трошоци ќе биде поголем за разлика од соодветниот износ со примена на апсорпциониот систем. Во обратен случај, доколку во разгледуваниот период, повеќе се произведе отколку што се продаде од учиноците, износот на оперативната добивка утврден според системот на варијабилни трошоци ќе биде понизок од соодветниот износ утврден со примена на апсорпциониот систем. Доколку во периодот во кој се утврдува финансискиот резултат, производството и продажбите се еднакви, нема да се јават разлики помеѓу објавените добивки со примена на двата система. Имајќи предвид дека сите произведени учиноци се продадени, со примена на апсорпциониот систем и примена на системот на варијабилни трошоци, ќе се признаат вкупните фиксни општи производствени трошоци за периодот како расход и нема да се јават дополнителни фиксни трошоци кои ќе бидат распределни на залихите. Поаѓајќи од примената на овие два система при утврдувањето на трошоците на производите, направена е анализа на влијанието врз различните методи за утврдување на интерните цени врз успешноста на профитните центри на одговорност. Притоа, како резултат на спроведеното тестирање на примената на овие два система, во хипотетичкиот пример, може да се заклучи дека системот на варијабилни трошоци може да претставува подобра основа за оценување на перформансите на профитните центри на одговорност, а анализата на применетите методи за утврдување на интерните цени може да им помогне на менаџерите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија при донесувањето одлука за вклучување во интерната размена со поврзаните центри на одговорност.

3.3. Влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите на инвестиционите центри

Инвестиционите центри го претставуваат највисокото ниво на децентрализација на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Менаџментот на овие центри на одговорност има надлежност и контрола како на приходите, расходите, добивката, така и на вложените средства. Според Hansen и Mowen (2007 стр.433) иако овие центри на одговорност може да се оценуваат според остварената добивка, поврзувањето на објавената добивка со вложените средства за остварување на добивката претставува подобро мерило за оценување на постигнатите резултати. Според тоа, најчесто резултатите кај инвестиционите центри се мерат преку стапката на рентабилност на вложувањата, резидуалната добивка или економската додадена вредност.

3.3.1. Стапката на рентабилност како мерило на успешноста (ROI)

Еден од начините за поврзување на остварената добивка со вложените средства е *стапката на рентабилност на вложувањата (Return on investments – ROI)*. Овој показател ја вклучува инвестиционата основа при пресметката на мерилата за резултатите. Стапката на рентабилност на вложувањата ги вклучува сите составни елементи на профитабилноста - приходи, расходи и вложувања, во единствен показател. Менаџерите на инвестиционите центри имаат одговорност за остварената добивка и за вложувањата во средствата. Стапката на рентабилност се пресметува на следниот начин:

$$\text{Стапката на рентабилност} = \frac{\text{Оперативна добивка}}{\text{Просечни вложени средства}}$$

Износот на оперативната добивка во формулата, ја претставува остварената добивка пред камати и даноци. Вложените средства ги претставуваат сите средства кои се вложени со цел да се оствари износот на оперативната добивка, вклучувајќи парични средства, побарувања, залихи, земјиште, градежни објекти и опрема. Износот на просечните вложени средства се пресметува на следниот начин:

$$\text{Просечни вложени средства} = (\text{Почетно салдо на сметководствена вредност на средствата} + \text{Крајно салди на сметководствена вредност на средствата})/2$$

Постојат различни мислења за тоа дали постојаните средства треба да бидат вреднувани според бруто сметководствената вредност наспроти нето сметководствената вредност, или набавната вредност наспроти тековниот трошок на постојаните средства. Повеќето претпријатија ја применуваат набавната вредност и нето сметководствената вредност на средствата при пресметката на овој показател. Тука треба да се истакне дека не постои најдобар начин за пресметка на показателот за стапката на рентабилноста, меѓутоа од значење е да се утврди дека, неопходно е избраниот начин да се применува на конзистентна основа во текот на времето. Преку конзистентната примена на начинот на вреднување на средствата, се овозможува мултинационалните претпријатија да вршат споредба на овој показател помеѓу различните центри на одговорност, како и споредба во текот на времето. Соодветното мерење на оперативната добивка и средствата кои се под контрола на инвестиционите центри е од посебно значење за квалитетот и релевантноста на ова мерило.

Показателот за стапката на рентабилност обезбедува подобар преглед на резултатите на центрите на одговорност кога е раздвоен на две компоненти: *стапка на принос (профитна маржа)* и *обрт на средства*, на следниот начин:

$$\text{Стапката на рентабилност} = \text{Стапката на принос} \times \text{Обрт на средства} =$$

$$= \frac{\text{Оперативна добивка}}{\text{Приходи од продажба}} \times \frac{\text{Приходи од продажба}}{\text{Просечни вложени средства}}$$

Показателот за *стапката на принос* покажува колку денари оперативна добивка генерира секој денар остварени продажби, и го покажува делот од приходите од продажба кој е на располагање за исплата на камати, даноци и распределба на добивката. Овој показател ја мери способноста на инвестициониот центар за контрола на трошоците за дадено ниво на приходи од продажба. Колку се пониски трошоците потребни за генерирање на еден денар приходи, толку е повисока стапката на принос. Показателот за *обрт на вложените средства* ја мери способноста на инвестициониот центар за генерирање

приходи од продажба (реализација³³) на еден денар од инвестираните средства во тој центар и покажува колку продуктивно се користат средствата со цел остварување на продажбите. Ваквиот пристап на раздвојување на компонентите на показателот за стапката на рентабилност е познат како ДуПонт анализа на профитабилноста (Barfield, Raiborn, Kinney, 2003, стр. 847). Со ваквата анализа се разграничуваат два основни елементи кои влијаат на создавањето на добивката: зголемување на приходите од продажба со непроменето ниво на вложени средства и зголемување на остварената оперативна добивка по еден денар, за секој денар остварени приходи од продажба. Подобрувањето во кој и да било од елементите без промена кај другиот елемент, влијае врз зголемување на стапката на рентабилност на вложувањата. Поврзувањето на оперативната добивка со вложените средства има интуитивен апел. Средствата претставуваат ограничен ресурс. Доколку некој од центрите на одговорност покажува ниска стапка на рентабилност, подобро ќе биде средствата да се вложат на друго место каде што ќе се остварува повисока стапка на рентабилност или да им се исплатат на акционерите. И двата пристапа за утврдување на стапката на рентабилност ќе прикажат подеднаков износ, меѓутоа раздвојувањето на компонентите: стапка на принос и обрт на средства, им обезбедува на менаџерите значајни информации кои укажуваат на причината за промената на стапката на рентабилност.

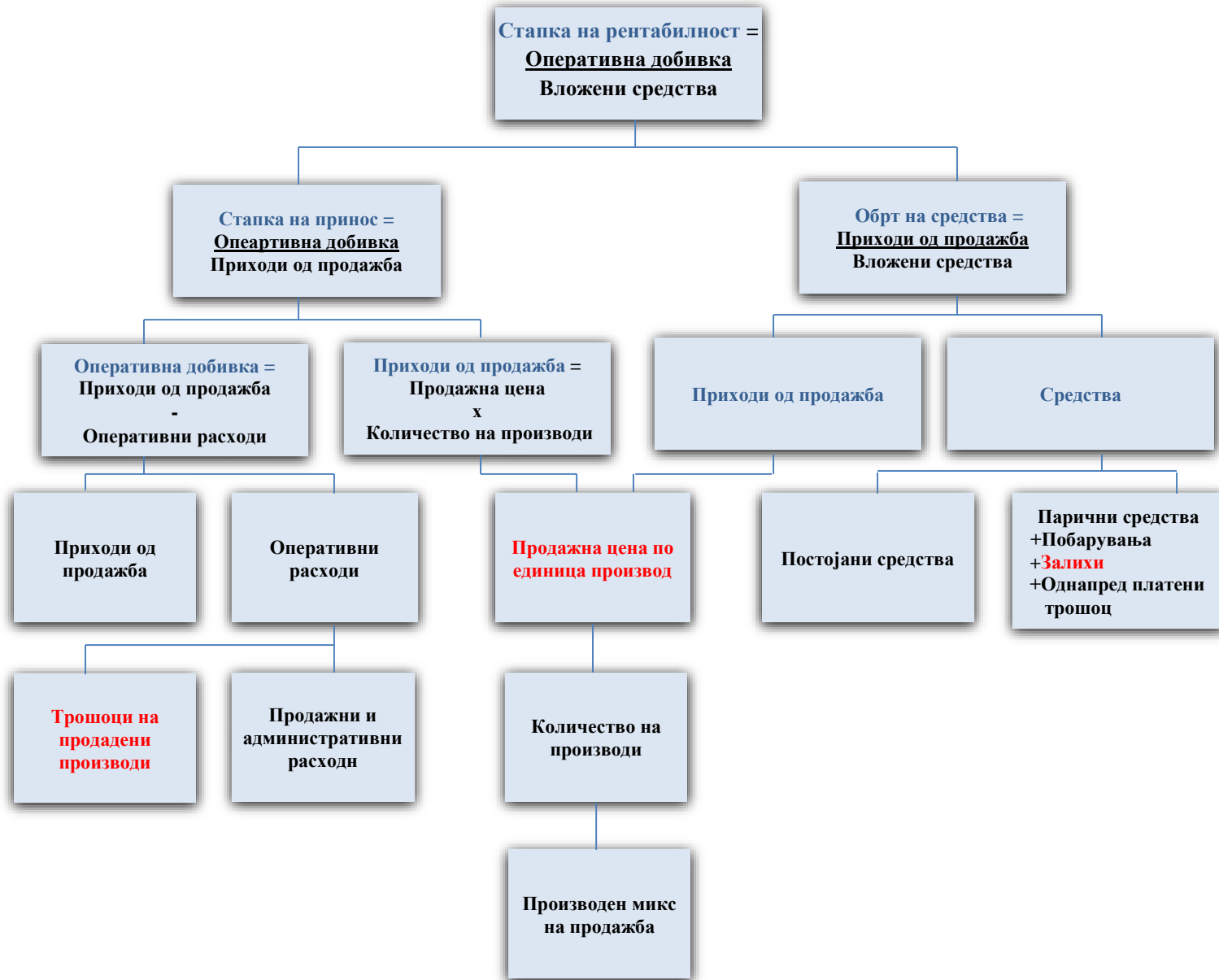
Стапката на рентабилност претставува композициски индекс на повеќе причинско-последични односи и меѓузависни финансиски елементи. Стапката на рентабилност е под влијание на одлуките на менаџментот на овие центри во врска со утврдените цени (цени за надворешни ентитети и интерните цени), производствениот микс, капиталните инвестиции, обемот на продажба на производите и другите финансиски прашања. Тоа може илустративно да се прикаже на Слика 3.4. Стапката на рентабилност може да се подобри преку зголемување на продажбите, намалување на трошоците или намалување на средствата. Како предности од примената на стапката на рентабилност како мерило за успешноста на инвестиционите центри се наведуваат (Hansen & Mowen 2007, стр.434):

1. Ги охрабрува менаџерите да се фокусираат на односите помеѓу продажбите, расходите и инвестициите.
2. Ги охрабрува менаџерите да се фокусираат на трошочната ефикасност

³³ Терминот реализација се среќава во литературата со значење на остварени приходи од продажба.

3. Ги охрабрува менаџерите да се фокусираат на ефикасноста на оперативните средства.

Слика 3.4 Фактори кои влијаат при пресметувањето на стапката на рентабилност



Извор: Crosson, V.S. & Needles, E. B. (2011). *Managerial Accounting*. 11th edition. South-Western Cengage Learning. pg.315.

Стапката на рентабилност на вложувањата ги истакнува користите кои менаџерите можат да ги остварат преку намалување на вложувањата во тековни или во долгорочни

средства. Менаџерите се свесни за потребата за зголемување на приходите или воспоставување контрола на трошоците, меѓутоа посветуваат помалку внимание за разгледување на можноста за намалување на вложените средства³⁴. Понатаму, истакнувањето на стапката на рентабилност како мерило за резултатите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија може да предизвика и несакано однесување. Така, се наведуваат два негативни аспекта кои се поврзани со примената на стапката на рентабилност:

1. Може да предизвика фокусирање само на профитабилноста на центарот на одговорност за сметка на профитабилноста на мултинационалното претпријатие како целина.
2. Ги охрабрува менаџерите да се фокусираат на краток рок за сметка на долгорочниот аспект на работењето.

Со цел да се избегнат проблемите кои се поврзани со примената на стапката на рентабилност, претпријатија применуваат и други мерила за резултатите, како на пример, споредување на приходите, трошоците и оперативната добивка со планираните износи или минатите трендови; процент на пораст на продажбите; процент на пазарното учество; или други клучни варијабли во активностите на организацијата. Стапката на рентабилност треба секогаш да биде споредена со целите кои се поставени во плановите, како и со движењето на стапката на рентабилност во минатото, бидејќи промените кои настануваат во овој показател во текот на времето можат да дадат многу повеќе информации од други износи.

Weil, Maher (2005, стр.652) ги истакнуваат случаите во кои се појавуваат ограничувања во примената на стапката на рентабилност како мерило на резултатите. Мултинационалните претпријатија многу се разликуваат во начинот на кој ги дефинираат броителот (оперативна добивка) и именителот (вложени средства) при пресметувањето на стапката на рентабилност на вложувањата. Така, не може да се врши едноставно споредување помеѓу инвестиционите центри без потребното усогласување и унифицирање

³⁴ По заземањето на позицијата во General Electric, Џек Велч ги продал бизнисите во портфолиото на GE кои се соочувале со недоволен потенцијал за остварување соодветен принос на вложувањата во идното работење, а ги задржал и вовел нови бизниси, кои имале потенцијал да бидат број еден или број два во таа дејност. Практично, Велч ги отфрлил бизнисите од портфолиото пред тоа да го направи пазарот. „Контролирајте ја својата судбина, или некој друг ќе го стори тоа место вас“, изјавил Велч. (Study of Jack Welch of General Electric Uploaded by boagia on Jul 4, 2006 <http://www.echeat.com/essay.php?t=29973>).

на формулата за пресметување на стапката на рентабилноста кај разгледуваните центри на одговорност. Стапката на рентабилноста може да се зголеми преку зголемување на приходите од продажба или преку намалување на трошоците, при што и двете активности го зголемуваат броителот во равенката, или преку намалување на вложените средства, што води кон намалување на именителот. Остварените резултати зависат и од степенот до кој инвестиционите центри имаат контрола над средствата кои се вложени од кои зависи именителот, како и врз висината на остварените приходи и расходи од кои зависи броителот, што е под влијание на степенот на децентрализација. Во услови на висока децентрализација на мултинационалното претпријатие, остварените резултати претставуваат реален одраз на работењето на инвестициониот центар на одговорност.

3.3.2. Концептот на резидуална добивка (RI) како мерило за успешноста на инвестиционите центри

Со цел да се избегнат недостатоците од примената на стапката на рентабилност, некои мултинационални претпријатија прифаќаат алтернативно мерило за резултатите, како што се: резидуалната добивка и економската додадена вредност. *Резидуалната добивка (Residual Income – RI)* претставува сметководствено мерило кое се пресметува кога од оперативната добивка ќе се одземе посакуваната минимална стапка на рентабилност:

$$\text{Резидуална добивка} = \text{Оперативна добивка} - \left(\text{Минимална стапка на рентабилност} \times \text{Просечни вложени средства} \right)$$

Кај некои претпријатија предност се дава на мерилото за резидуалната добивка, имајќи предвид дека менаџерите ќе се концентрираат на максимизирањето на апсолутниот износ на резидуалната добивка, наместо на процентот на стапката на рентабилност на вложувањата. Целта на максимизирањето на резидуалната добивка се состои во тоа што, сè додека центарот на одговорност заработува стапка на рентабилност којашто е повисока од минималната стапка на рентабилност на вложувања за мултинационалното претпријатие во целина, центарот на одговорност треба да го проширува работењето. Целта за максимизирање на стапката на рентабилност на вложувањата може да влијае менаџерите на високо профитабилните центри на одговорност да ги одбијат одредени проекти, кои од гледна точка на мултинационалното претпријатие како целина, треба да бидат прифатени.

Врз основа на претходното може да се заклучи дека, усогласеноста на целите на центрите на одговорност со целите на мултинационалното претпријатие како целина, многу повеќе се истакнува со употребата на резидуалната добивка за разлика од примената на стапката на рентабилност на вложувањата како мерило за резултатите на менаџерот. Доколку менаџерите на центрите на одговорност ја максимизираат стапката на рентабилност на вложувањата, тие можат да ја одбијат инвестицијата со која се остварува минимално прифатливата стапка за мултинационалното претпријатие, но под стапката која тековно ја заработува центарот на одговорност³⁵.

Според Hansen и Mowen (2007, стр.438), недостатокот на резидуалната добивка како и кај стапката на рентабилност се огледува во фактот дека примената и на ова мерило за оценување на успешноста на центрите на одговорност, може да охрабри краткорочна ориентација при донесувањето на одлуките на менаџментот на центрите на одговорност. Како друг недостаток на ова мерило, авторите го наведуваат фактот дека станува збор за апсолутен износ на профитабилноста, што може понатаму да ја отежни споредбата на резултатите на инвестиционите центри кои имаат различни нивоа на вложувања.

3.3.3. Концептот на економска додадена вредност (EVA) како мерило за успешноста на инвестиционите центри

Показателот за *економската додадена вредност* за прв пат е воведен од страна на консултанската куќа Stern Stewart во текот на 1990-тите години и е заштитен како трговска марка³⁶. Овој показател е практично изведен од показателот за резидуалната добивка. Така, при дефинирањето на елементите на показателот за економската додадена вредност, се

³⁵ На пример, да претпоставиме дека стапката на рентабилност на мултинационалното претпријатие изнесува 15%. Центарот на одговорност има можност да направи дополнителна инвестиција која ќе обезбедува годишен принос од 400 000 денари за вложување од 2 милиони денари. Стапката за рентабилност на овој проект изнесува 20% ($400\,000/2\,000\,000$), според тоа проектот е прифатлив на ниво на мултинационалното претпријатие, и е во согласност со поставените таргети за стапката за рентабилност на вложувањата. Претпоставувајќи дека проектот ги задоволува сите останати барања, менаџерот треба да го прифати како таков. Меѓутоа, менаџерот на центарот на одговорност, каде што ќе биде направена инвестицијата, може да го отфрли проектот доколку тековната стапка на рентабилност надминува 20%. На пример, да претпоставиме дека центарот на одговорност тековно заработува стапка на рентабилност = $1\,000\,000/4\,000\,000 = 25\%$. Менаџерот на овој центар на одговорност може да ја одбие инвестиционата можност, доколку со новата инвестиција, стапката на рентабилност се намалува и покрај тоа што инвестицијата ќе има позитивна придобивка за мултинационалното претпријатие како целина.

³⁶ Веб-страницата <http://www.sternstewart.com> содржи повеќе информации во врска со EVA™.

користи оперативната добивка по оданочување, а минималната стапка на рентабилност на вложувањето се прикажува како фактички трошок на капиталот. Понатамошни приспособувања на елементите од равенството се однесуваат на приближување на претпоставката за оперативната добивка по оданочување кон износот на генерираните парични текови од оперативни активности и приближување на претпоставката за износот на парични средства кои се вложени како ресурси во претпријатието, кои треба да придонесат кон зголемување на неговата економска вредност (Horngren, Sundem, Stratton, Burgstahler, Schatzberg 2008, стр.435). Според Hansen и Mowen (2007, стр.438) економската додадена вредност претставува резидуална добивка каде што, трошокот на капиталот е еднаков на фактичкиот трошок на капиталот на претпријатието, наместо на минималната стапка на принос. Се смета дека, доколку показателот EVA има позитивен износ, тогаш претпријатието создава капитал или ја зголемува материјалната основа; спротивно, доколку показателот EVA има негативен предзнак, тогаш претпријатието го намалува капиталот или материјалната основа. Поаѓајќи од старата поговорка: „Потребно е да се потрошат пари за да се заработат пари“ (It takes money to make money), овој показател помага да се утврди дали парите кои ги заработува претпријатието се поголеми од парите кои ги троши за да оствари заработка. На долг рок, само оние претпријатија кои создаваат капитал, можат да опстанат. Основната карактеристика на овој показател е акцентот кој се става на оперативната добивка по оданочување и фактичкиот износ на трошокот на капиталот. Резидуалната добивка од друга страна, применува минимална очекувана стапка на принос. Инвеститорите го претпочитаат показателот EVA, бидејќи овој показател ја поврзува добивката со износот на ресурси кој е неопходен за нејзиното остварување. Пресметката на EVA е нето- добивка, или оперативна добивка по оданочување, минус износот на трошокот на вложениот капитал. Износот на трошокот на вложениот капитал претставува фактички процент на трошок на капитал, мултиплициран за вкупниот вложен капитал. Равенството за пресметка на EVA е следното:

$$EVA = \text{Оперативна добивка по оданочување} - \left(\frac{\text{Фактички процент на трошок на капитал}}{\text{Вкупно вложен капитал}} \times \right)$$

Слика 3.5 Фактори кои влијаат на економската додадена вредност



Извор: Crosson, V.S. & Needles, E. B. (2011). *Managerial Accounting*. 11th edition. South-Western Cengage Learning. pg.318.

Според овој показател, *вредноста* на претпријатието или на центарот на одговорност, се создава само кога оперативната добивка по оданочување ја надминува стапката на рентабилност на вложените средства. За подобрување на показателот за економската додадена вредност, менаџерите треба да заработат поголема оперативна добивка по оданочување со исто ниво на вложени средства, да употребат помал износ на

вложени средства за заработување на ист износ на оперативна добивка по оданочување или да го инвестираат капиталот во проекти со повисока стапка на рентабилност. На Слика 3.5 се прикажани факторите кои влијаат врз големината на економската додадена вредност во инвестиционите центри. Споредувањето на фактички остварениот износ на економската додадена вредност со проценетиот износ на овој показател е корисно за оценување на резултатите и за обезбедување повратна информација³⁷. Меѓутоа, показателот за економската додадена вредност не функционира на овој начин кај сите претпријатија.³⁸ Така, кај некои претпријатија непосредно по нивната имплементација се утврдиле определени слабости кои понатаму влијаеле за повторно враќање кон традиционалните методи за мерење на резултатите на инвестиционите центри.

Резидуалната добивка и Економската додадена вредност надминуваат некои од проблемите кои се поврзани со усогласеноста на целите и кои можат да се јават при пресметката на показателот за стапката на рентабилност на вложувањата. Некои менаџери даваат предност на показателот за економската додадена вредност, бидејќи експлицитно ги

³⁷ Според светскиот лидер во обезбедувањето информации Equifax, Економската додадена вредност го олеснува донесувањето одлуки, ја зацврстува одговорноста и ги зајакнува напорите на менаџментот. Анализата на EVA се наоѓа во центарот на донесувањето инвестициони одлуки во Equifax. Досега, EVA дала придонес во Equifax за (1) заработување поголема оперативна добивка без дополнително ангажирање средства, (2) намалување на капиталните инвестиции кои се потребни за заработување оперативна добивка и (3) инвестирање и задржување на инвестициите во оние проекти и бизниси во кои оперативната добивка ја надминува минималната стапка на рентабилност. За да заработи поголема оперативна добивка, во Equifax биле направени стратески напори за намалување на оперативните трошоци, преку централизирање на сите исплати, централизирање на пресметувањето на платите и депарتمانот за патни трошоци. На овој начин се намалиле трошоците за опрема и за деловни простории и се зголемила преговарачката моќ на Equifax за намалување на трошоците за набавки, патувања и хотели. Како резултат на направената анализа, во Equifax исто така се генерирале профитабилни приходи преку изнаоѓање нови пазари за постоечки производи, како што се телекомуникациите и грижата за здравјето. За намалување на инвестираниот капитал во постојните бизниси, во Equifax се воспоставил „outsourcing“ за компјутерските активности што довело до продажба на опремата за обработка на податоците. Исто така, анализата заснована на резултатите на EVA, влијаела во Equifax да се донесе одлука за продажба на нејзиниот Национален систем за одлучување во 1997 година. Менаџментот на Equifax и припишал на EVA, делумно, за придонесот кон речиси 200% зголемување на пазарната капитализација од 1,6 милијарди во 1992 година, кога за прв пат се вовела EVA, на 4,6 милијарди долари во 1998 година (Horngren, Datar, Foster, Rajan, Ittner 2009, стр 804-805).

³⁸ Компанијата AT&T започнала да го применува показателот EVA во 1992 година, но со тек на време согледала дека овој показател не е целосен. После две години оваа компанија кон показателот EVA додала две нефинансиски мерила – Додадена вредност за купувачите и Додадена вредност за луѓето. Понатаму, компанијата AT&T, открила дека и покрај тоа што интерните резултати на EVA од 1992 до 1996 година се зголемени, вкупниот принос за акционерите изнесувал – 6,46 %, значително пониско отколку процентот кај конкуренцијата. Во 1997 година, замената на генералниот извршен директор Роберт Алан со Мајк Армстронг, во AT&T предизвикала опаѓање на популарноста на EVA за сметка на традиционалните сметководствени мерила. Компанијата сметала дека EVA е премногу комплицирана, забележувајќи дека и покрај екстензивната обука, вработените кои се надвор од корпоративската управа имаат потешкотии при разбирањето на кој начин нивните активности влијаат врз резултатите на EVA (Horngren et al. 2009, стр.804-805).

разгледуваат даночните ефекти, додека резидуалната добивка пред оданочување не го овозможува тоа. Другите менаџери, пак, предност даваат на резидуалната добивка пред оданочување бидејќи е полесна за пресметување и бидејќи во најголем дел од случаите води кон исти заклучоци како и економската додадена вредност.

3.3.4. Анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на инвестиционите центри на одговорност

Применетиот метод за утврдување на интерните цени ќе има значително влијание врз остварените приходи и расходи кај инвестиционите центри на одговорност кои се вклучени во купопродажните активности. Имајќи предвид дека утврдената интерна цена претставува приход за центарот на одговорност кој продава, и расход за центар на одговорност кој купува, примената на различните методи за утврдување на интерните цени ќе се одрази на износот на оперативната добивка и кај двата центра на одговорност, кои се вклучени во интерните купопродажни активности. Заради прикажување на влијанието на интерните цени на успешноста на инвестиционите центри, ќе биде искористен хипотетичкиот пример со мултинационалното претпријатие Универзум. Притоа, се претпоставува дека центрите на одговорност Алфа и Бета, имаат контрола над вложувањата во средствата, и според тоа, можат да бидат разгледувани и оценувани како инвестициони центри. Во продолжение се обработени ефектите на различни методи за утврдување на интерните цени врз успешноста на овие два центра на одговорност, изразена преку: стапката на рентабилност, резидуалната добивка и економската додадена вредност. При анализата на резултатите и успешноста на центрите на одговорност, ќе биде разгледана примената на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем за утврдувањето на оперативната добивка.

Во *Табела 3.6 А)* и *Табела 3.6 Б)* е даден преглед на методите за утврдување на интерните цени и нивното влијание на **стапката на рентабилност** на центарот на одговорност Алфа и центарот на одговорност Бета, соодветно, со примена на апсорпциониот систем. Притоа, прикажан е ефектот на методите за утврдување на интерните цени на составните компоненти на стапката на рентабилност: стапката на принос и обртот на средствата.

Табела 3.6 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку стапката на рентабилност (апсорпционен систем)

А) Центар на одговорност кој продава - Алфа

	Алтернативни методи за утврдување на интерните цени					
	Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19	
Оперативна добивка/загуба	125 000	(95 000)	(15 000)	85 000	105 000	
Приходи од продажба	400 000	180 000	260 000	360 000	380 000	
Просечни вложени средства	300 000*					
Стапка на принос	31,25%	(52,77%)	(5,77%)	23,61%	27,63%	
Обрт на средства	1,33	0,60	0,86	1,20	1,26	
Стапка на рентабилност	41,67%	(31,67%)	(5,00%)	28,33%	35,00%	

Б) Центар на одговорност кој купува - Бета

	Алтернативни методи за утврдување на интерните цени					
	Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19	
Оперативна добивка/загуба	750 000	915 000	855 000	780 000	765 000	
Приходи од продажба	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	
Просечни вложени средства	*	600 000	545 000	565 000	590 000	595 000
Стапка на принос	50,00%	61,00%	57,00%	52,00%	51,00%	
Обрт на средства	2,5	2,75	2,65	2,54	2,52	
Стапка на рентабилност	125,00%	168,89%	151,33%	132,20%	128,57%	

*При пресметките на просечните вложени средства кај двата центри на одговорност се користат претпоставени износи (300.000 € за центарот на одговорност кој продава, додека за центарот на одговорност кој купува, се претпоставува дека износот на просечните средства без залихите изнесува 375.000 денари. На овој износ се додава износот на залихите во зависност од применетиот метод за утврдување на интерните цени.

Од Табела 3.6 А) може да се согледа дека кај центарот на одговорност кој продава, применетиот метод за утврдување на интерните цени ќе влијае врз остварените приходи од продажба. Методот за утврдување на интерните цени нема влијание врз расходите и залихите (Табела 3.5). Според тоа, **кај центарот на одговорност кој продава**, преку износот на *приходи од продажба*, интерните цени ќе влијаат врз *оперативната добивка*, како компонента на стапката на принос, стапката на обрт на средствата и на стапката на рентабилност. Методот на пазарни цени обезбедува најдобри резултати за овој центар на одговорност, додека методот на варијабилни трошоци предизвикува најслаби резултати, имајќи предвид дека интерната цена утврдена според методот на пазарни цени е највисока (20€), а интерната цена утврдена според методот на варијабилни трошоци е најниска (9€). Од Табела 3.6 Б) може да се согледа дека кај центарот на одговорност кој купува Бета, применетиот метод за утврдување на интерните цени ќе влијае врз *расходите*, односно на *трошоците на продадени производи*, и на вредноста на *залихите* кои се вклучени во вкупните средства. Применетите методи за утврдување на интерните цени, од друга страна, не влијаат на остварените приходи од продажба. Според тоа, **кај центарот на одговорност кој купува**, преку износот на *расходите*, односно износот на *трошоците на продадени производи*, интерните цени ќе влијаат врз износот на *оперативната добивка* и на износот на *залихите* (Табела 3.5), како компоненти при пресметката на стапката на принос, стапката на обрт на средства и на стапката на рентабилност (Слика 3.4). Ефектот на интерните цени ќе биде спротивен, во однос на центарот на одговорност кој продава, односно методот на варијабилни трошоци ќе предизвика најдобри резултати, а методот на пазарни цени – најслаби. Ваквата анализа е направена со примена на апсорпциониот систем. Концепцијата на полна цена на чинење може да биде под влијание на износот на фиксните трошоци кои се вклучени во залихите, и преку разликите во нивоата на производството и продажбите, може да влијае врз успешноста на разгледуваните центри на одговорност, која ќе биде резултат на примената на различен систем за утврдување на трошоците на продадени учиноци и нема да ги презентира реалните перформанси на центрите на одговорност. Во продолжение е направена анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на инвестиционите центри со примена на системот на варијабилни трошоци. Податоците се дадени во Табела 3.7 А) и Табела 3.7 Б) за центарот на одговорност кој продава и центарот на одговорност кој купува, соодветно.

Табела 3.7 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку стапка на рентабилност (систем на варијабилни трошоци)

А) Центар на одговорност кој продава - Алфа

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		85 000	(135 000)	(55 000)	45 000	65 000
Приходи од продажба		400 000	180 000	260 000	360 000	380 000
Просечни вложени средства	300 000*					
Стапка на принос		28,33%	(75,00%)	(21,15%)	12,5%	17,11%
Обрт на средства		1,33	0,6	0,87	1,2	1,27
Стапка на рентабилност		28,33%	(45,00%)	(18,33%)	15,00%	21,67%

Б) Центар на одговорност кој купува - Бета

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		725 000	890 000	830 000	755 000	740 000
Приходи од продажба		1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Просечни вложени средства	*	600 000	545 000	565 000	590 000	595 000
Стапка на принос		48,33%	59,33%	55,33%	50,33%	49,33%
Обрт на средства		2,5	2,75	2,65	2,54	2,52
Стапка на рентабилност		120,83%	163,30%	146,90%	127,97%	124,37%

*При пресметките на просечните вложени средства кај двата центри на одговорност се користат претпоставени износи (300.000 € за центарот на одговорност кој продава, додека за центарот на одговорност кој купува, се претпоставува дека износот на просечните средства без залихите изнесува 375.000 денари. На овој износ се додава износот на залихите во зависност од применетиот метод за утврдување на интерните цени.

Од Табела 3.7 А) и Табела 3.7 Б) може да се согледа влијанието на интерните цени врз успешноста на центарот на одговорност кој продава и центарот на одговорност кој купува, со примена на системот на варијабилни трошоци. Како што беше и претходно утврдено, примената на системот на варијабилни трошоци, при пресметувањето на трошоците на производот и утврдувањето на оперативната добивка, го отстранува влијанието на фиксните трошоци. Според добиените резултати во Табела 3.7 А), може да се утврди дека, за **центарот на одговорност кој продава**, примената на методот на пазарни цени предизвикува најдобри резултати, а примената на методот на варијабилни трошоци – најслаби. Спротивен е ефектот на применетата интерна цена за центарот на одговорност кој купува. Овој заклучок, за ефектот од примената на различните методи за утврдување на интерните цени кај центарот на одговорност кој продава и кај центарот на одговорност кој купува, е конзистентен со заклучокот утврден и со примена на системот на апсорпција. Разликата во добиените резултати од примената на системот на варијабилни трошоци се согледува во висината на мерилата, односно показателите на успешноста на инвестиционите центри на одговорност. Така, според системот на варијабилни трошоци е прикажана значително пониска стапка на принос, стапка на обрт и стапка на рентабилност, во однос на примената на апсорпциониот систем.

Доколку се претпостави дека бараната минимална стапка на рентабилност за инвестиционите центри изнесува 25%, може да се направи дополнителна анализа на интерните цени при донесувањето одлука за вклучување во интерната размена на центрите на одговорност. Во услови на примена на системот на апсорпција, за центарот на одговорност кој продава – Алфа, прифатливи се методот на пазарни цени, методот „трошоци плус“ и методот на договарање. Додека, за центарот на одговорност кој продава – Бета, било кој метод за утврдување на интерните цени ќе овозможи исполнување на минималната стапка на рентабилност. Меѓутоа, во случај на примена на системот на варијабилни трошоци, само методот на пазарни цени ќе обезбеди исполнување на минималната стапка на рентабилност за центарот на одговорност кој продава. За центарот на одговорност кој купува, пак, било кој од обработените методи за утврдување на интерните цени, во примерот, се прифатливи и придонесуваат за исполнување на минималната стапка на рентабилност.

Во продолжение е направена анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на инвестиционите центри на одговорност, изразена преку **резидуалната добивка**. Во *Табела 3.8 А)* и *Табела 3.8 Б)* се содржани податоци со соодветните пресметки на резидуалната добивка за двата центра на одговорност од хипотетичкиот пример, со примена на апсорпциониот систем.

Од направената анализа може да се констатира дека примената на методите за утврдување на интерните цени врз основа на трошоците (методот на варијабилни трошоци и методот на полна цена на чинење) ќе предизвика загуба за **центарот на одговорност кој продава**, а значително повисок износ на добивка за центарот на одговорност кој купува. За центарот на одговорност кој продава, позитивен износ на резидуалната добивка обезбедуваат методот на пазарни цени, методот на договарање и методот „трошоци плус“. Најнеповолни резултати предизвикува методот на варијабилни трошоци.

Од друга страна, за **центарот на одговорност кој купува**, методот на варијабилни трошоци предизвикува највисок износ на резидуална добивка, додека методот на пазарни цени предизвикува најнизок износ на резидуална добивка. Примената на секој од разгледуваните методи за овој центар на одговорност е прифатлив од аспект на оценувањето на резидуалната добивка.

Оваа анализа може да се направи и со примена на системот на варијабилни трошоци, според кој, се обезбедуваат порелевантни податоци, во поглед на висината на остварените резултати на центрите на одговорност, кои можат да се применат за потребите на системот за оценување на успешноста на овие центри на одговорност. Податоците се прикажани во *Табела 3.9 А)* и *Табела 3.9 Б)*.

Табела 3.8 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку резидуалната добивка (апсорпционен систем)

А) Центар на одговорност кој продава - Алфа

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		125 000	(95 000)	(15 000)	85 000	105 000
Минимална стапка на рентабилност	15%	(45 000)	(45 000)	(45 000)	(45 000)	(45 000)
Просечни вложени средства	300 000					
Резидуална добивка		80 000	(140 000)	(60 000)	40 000	60 000

Б) Центар на одговорност кој купува - Бета

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		750 000	915 000	855 000	780 000	765 000
Минимална стапка на рентабилност	15%	(90 000)	(81 750)	(84 750)	(88 500)	(89 250)
Просечни вложени средства	*	600 000	545 000	565 000	590 000	595 000
Резидуална добивка		660 000	833 250	770 250	691 500	675 750

Табела 3.9 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку резидуалната добивка (систем на варијабилни трошоци)

А) Центар на одговорност кој продава - Алфа

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		85 000	(135 000)	(55 000)	45 000	65 000
Минимална стапка на рентабилност	15%	(45 000)	(45 000)	(45 000)	(45 000)	(45 000)
Просечни вложени средства	300 000					
Резидуална добивка		40 000	(180 000)	(100 000)	0	20 000

Б) Центар на одговорност кој купува - Бета

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		725 000	890 000	830 000	755 000	740 000
Минимална стапка на рентабилност	15%	(90 000)	(81 750)	(84 750)	(88 500)	(89 250)
Просечни вложени средства	*	600 000	545 000	565 000	590 000	595 000
Резидуална добивка		635 000	808 250	745 250	666 500	650 750

Примената на различните методи за утврдување на интерните цени ќе има влијание врз добиените резултати за **економската додадена вредност** на инвестиционите центри. Со цел да се согледа ефектот на интерната цена, потребно е да се направи детална анализа на структурата на елементите кои се вклучени во пресметката на економската додадена вредност. Во зависност од применетиот метод за утврдување на интерните цени, големината на економската додадена вредност за соодветните инвестициони центри, ќе биде под влијание на промената на следните елементи во пресметката на економската додадена вредност: Трошоци на продадени производи, Продажна цена, Износот на тековните средства (залихи). Промената на секој од овие елементи ќе предизвика понатамошно влијание нагоре во структурата на пресметката на економската додадена вредност (Слика 3.5). Влијанието на висината на утврдената интерна цена треба да се земе предвид при оценувањето на резултатите на инвестиционите центри со цел да се оценат реалните фактори кои придонесуваат кон успехот во работењето.

Влијанието на методите за утврдување на интерните цени на успешноста на центрите на одговорност, изразена преку економската додадена вредност, може да се согледа на хипотетичкиот пример со мултинационалното претпријатие Универзум. Пресметките се дадени во Табелите во продолжение. *Табела 3.10 А)* и *Табелата 3.10 Б)* го покажуваат ефектот на примените методи за утврдување на интерните цени на економската додадена вредност, кај двата центара на одговорност, со примена на апсорпциониот систем. Додека, *Табела 3.11 А)* и *Табела 3.11 Б)* го покажуваат ефектот на примените методи за утврдување на интерните цени на економската додадена вредност, кај двата центара на одговорност, применувајќи го системот на варијабилни трошоци. Врз основа на направените пресметки во хипотетичкиот пример, може да се утврди дека со примена на апсорпциониот систем, кај центарот на одговорност кој продава, прифатливи се методот на пазарни цени, методот „трошоци плус“ и методот на договарање, кои обезбедуваат позитивна големина на економската додадена вредност. Додека, со примена на апсорпциониот систем, кај центарот на одговорност кој купува, со примена на било кој метод за утврдување на интерните цени, се остварува позитивна големина на показателот за економската додадена вредност. Притоа, за овој центар на одговорност, најдобри резултати се остваруваат со примена на методот на варијабилни трошоци, додека најниски резултати се остваруваат со примена на методот на пазарни цени.

Табела 3.10 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност изразена преку економската додадена вредност (апсорпционен систем)

А) Центар на одговорност кој продава - Алфа

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		125 000	(95 000)	(15 000)	85 000	105 000
Данок на добивка 40 %		(50 000)	-	-	(34 000)	(42 000)
Оперативна добивка по оданочување		75 000	(95 000)	(15 000)	51 000	63 000
Трошок на капиталот (%)	12%	(36 000)	(36 000)	(36 000)	(36 000)	(36 000)
Вложени средства	300 000					
Економска додадена вредност (EVA)		39 000	(131 000)	(51 000)	15 000	27 000

Б) Центар на одговорност кој купува - Бета

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		750 000	915 000	855 000	780 000	765 000
Данок на добивка 10 %		(75 000)	(91 500)	(85 500)	(78 000)	(76 500)
Оператив. добивка по одан.		675 000	823 500	769 500	702 000	688 500
Трошок на капиталот (%)	12%	(72 000)	(65 400)	(67 800)	(70 800)	(71 400)
Вложени средства	*	600 000	545 000	565 000	590 000	595 000
Економска додадена вредност (EVA)		603 000	768.100	701.700	631 200	617 100

Табела 3.11 Влијание на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност преку економската додадена вредност (систем на варијабилни трошоци)

А) Центар на одговорност кој продава - Алфа

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		85 000	(135 000)	(55 000)	45 000	65 000
Данок на добивка 40 %		(34 000)	-	-	(18 000)	(26 000)
Оператив. добивка по одан.		51 000	(135 000)	(55 000)	27 000	39 000
Трошок на капиталот (%)	12%	(36 000)	(36 000)	(36 000)	(36 000)	(36 000)
Вложени средства	300 000					
Економска додадена вредност (EVA)		15 000	(171 000)	(91 000)	(9 000)	3 000

Б) Центар на одговорност кој купува - Бета

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод „трошоци плус“ € 18	Метод на договарање € 19
Оперативна добивка/загуба		725 000	890 000	830 000	755 000	740 000
Данок на добивка 10 %		(72 500)	(89 000)	(83 000)	(75 500)	(74 000)
Оператив. добивка по одан.		652 500	801 000	747 000	679 500	666 000
Трошок на капиталот (%)	12%	(72 000)	(65 400)	(67 800)	(70 800)	(71 400)
Вложени средства	*	600 000	545 000	565 000	590 000	595 000
Економска додадена вредност (EVA)		580 500	735 600	679 200	608 700	594 600

Како што е прикажано во Табела 3.11 А) и Табела 3.11 Б), со примената на системот на варијабилни трошоци, и двата центра на одговорност покажуваат послаби резултати. Кај центарот на одговорност кој продава, примената на трошочно-заснованите методи за утврдување на интерните цени предизвикува негативна големина на економската додадена вредност. Додека, примената на методот на пазарни цени и методот на договарање ќе предизвика позитивна големина на показателот за економската додадена вредност на центарот на одговорност кој продава. Кај центарот на одговорност кој купува, примената на било кој метод за утврдување на интерните цени предизвикува позитивна големина на показателот за економската додадена вредност. Најдобри резултати се остваруваат со примената на методот на варијабилни трошоците, додека најслаби резултати се постигнуваат со примената на методот на пазарни цени.

Врз таа основа, може да се заклучи дека со примена на системот на варијабилни трошоци, показателот за економската додадена вредност, како мерило за оценување на успешноста на инвестиционите центри на одговорност, **за центарот на одговорност кој продава**, покажува негативна големина во случај кога се применуваат трошочно-заснованите методи. Според тоа, во овие случаи не се препорачува центарот на одговорност Алфа, да се вклучи во меѓукомпаниски трансакции, имајќи предвид дека примената на овие методи за утврдување на интерните цени не обезбедува зголемување на економската додадена вредност. Доколку во центарот на одговорност Алфа се применуваат интерни цени кои се пазарно-засновани или кои се утврдени низ процес на договарање, се охрабрува овој центар на одговорност да се вклучи во интерните купопродажни активности. Додека, со примена на системот на варијабилни трошоци, показателот за економската додена вредност како мерило за оценување на успешноста на инвестиционите центри на одговорност, **за центарот на одговорност кој купува**, покажува позитивни големини. Според тоа, се препорачува овој центар на одговорност да се вклучи во меѓукомпаниски трансакции за набавка на соодветниот производ, имајќи предвид дека сите методи за утврдување на интерните цени, кои се обработени во анализата, обезбедуваат зголемување на економската додадена вредност.

Како резултат на претходната анализа на влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите на инвестиционите центри, може да се заклучи дека примената на различните методи за утврдување на интерните цени врз успешноста на овие центри на

одговорност, изразена преку: стапката на рентабилност, резидуалната добивка и економската додадена вредност, може да влијае врз одлуките на менаџментот на овие центри на одговорност за вклучување во меѓукомпаниска интерна размена со останатите центри на одговорност.

Имајќи предвид дека стапката на рентабилност е под влијание на одлуките на менаџментот на центарот на одговорност, во врска со утврдените цени (цени за надворешни ентитети и интерните цени), производствениот микс, капиталните инвестиции, обемот на продажба на производите и другите финансиски прашања; примената на ова мерило ги охрабрува менаџерите да се фокусираат на односите помеѓу продажбите, расходите и инвестициите; на трошочната ефикасност; како и на ефикасноста на оперативните средства. Меѓутоа примената на ова мерило може да предизвика фокусирање на менаџментот на центрите на одговорност на профитабилноста на центарот на одговорност за сметка на профитабилноста на мултинационалното претпријатие како целина, како и фокусирање на менаџментот на центрите на одговорност на краткорочните цели за сметка на долгорочните аспекти од работењето. Резидуалната добивка и Економската додадена вредност надминуваат некои од проблемите кои се поврзани со усогласеноста на целите и кои можат да се јават при пресметката на показателот за стапката на рентабилност на вложувањата, меѓутоа недостаток и на двете мерила е што се изразени во апсолутни износи и на тој начин ја отежнуваат споредбата помеѓу центрите на одговорност кои се со различна големина.

Како резултат на спроведеното тестирање на влијанието на методите за утврдување на интерните цени на успешноста на инвестиционите центри на одговорност, изразена преку: стапката на рентабилност, резидуалната добивка и економската додадена вредност, со примена на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем во хипотетичкиот пример, може да се заклучи дека, анализата на применетите методи за утврдување на интерните цени со примена на двата система за утврдување на трошоците на производот, може да им помогне на менаџерите на инвестиционите центри во мултинационалните претпријатија, при донесувањето одлука за вклучување во интерната размена со поврзаните центри на одговорност.

3.4. Утврдување на релевантноста на применетите мерила за оценувањето на резултатите на центрите на одговорност

Според Hansen и Mowen (2007 стр.440) кога еден центар на одговорност продава производи и услуги на друг центар на одговорност во мултинационалното претпријатие, ваквата активност се одразува на успешноста на работењето на двата центра на одговорност, како и на успешноста на мултинационалното претпријатие како целина. Имајќи предвид дека, и кај профитните и кај инвестиционите центри на одговорност, мерилата на резултатите кои се засновани на профитабилноста ќе бидат под влијание на интерната цена (како, на пример, остварената добивка, стапката на рентабилност, резидуалната добивка и показателот за економската додадена вредност), постапката за утврдување на интерните цени често може да претставува доста сензитивно прашање. Преку постапката на консолидирање на финансиските извештаи, на ниво на мултинационално претпријатие, утврдената интерна цена се пребива преку приходите и расходите. Ефектот на утврдената интерна цена помеѓу два центра на одговорност во едно мултинационално претпријатие, може сликовито да се прикаже на следниот начин:

Слика 3.6. Ефектот на интерната цена врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност и на мултинационалното претпријатие како целина

Мултинационално претпријатие	
Центар на одговорност кој продава	Центар на одговорност кој купува
Произведува производ и го продава на центарот на одговорност кој купува	Купува производ од центарот на одговорност кој продава
Интерна цена → Приходи	Интерна цена → Трошоци
Зголемување на нето-добивката	Намалување на нето-добивката
Зголемување на стапката на рентабилност	Намалување на стапката на рентабилност
Приходи од интерната цена = Трошоци од Интерната цена	
Нема влијание на мултинационалното претпријатие како целина	

Извор: Приспособено според примерот на Hansen, R. D. & Mowen, M.M. (2007). *Managerial Accounting*, 8nd edition. Thomson: South Western College Publishing. Ohio. pg. 441.

Меѓутоа, утврдувањето на интерната цена може да влијае врз износот на нето-добивката кој го остварува мултинационалното претпријатие преку пресметаниот корпоративен данок на добивка и другите законски барања кои ги утврдуваат земјите во кои врши активности мултинационалното претпријатие. Влијанието на интерните цени на мерилата на успешноста на центрите на одговорност ќе биде уште позначајно во услови на разлики во меѓународното оданочување. Помеѓу земјите во светот, евидентни се разликите помеѓу номиналните стапки на данокот на добивка, при што најниската стапка изнесува 0%, а највисоката изнесува 40% (Прилог 1). Доколку центарот на одговорност кој продава, врши активности во земја со ниски даночни стапки, а центарот на одговорност кој купува, врши активности во земја со високи даночни стапки, интерната цена може да биде утврдена на повисок износ при што, добивката ќе се распредели кон центарот на одговорност кој работи во земја со ниски даночни стапки, а трошокот ќе биде назначен кон центарот на одговорност кој врши активности во земја со високи даноци. На овој начин ќе се влијае врз намалување на вкупниот износ на корпоративен данок на добивка. Според тоа, одлуките кои се носат во однос на направените вложувања и применетите методи за утврдување на интерните цени ќе бидат под значително влијание на стапките на данок на добивка.

Од аспект на царините, кај мултинационалните претпријатија може да постои мотив за потценување на производите кои се тргуваат во рамките на мултинационалното претпријатие со цел да се намалат давачките по основ на царини. Понатаму, доколку пресметката на данокот на додадена вредност е заснована на вредноста на царината, несоодветното вреднување на производите, исто така, ќе влијае врз износот на овој вид данок.

Значи, може да се заклучи дека показателите за оценување на резултатите на центрите на одговорност, кои во себе ја содржат компонентата на данокот на добивка ќе бидат под значително влијание на *различните даночни системи* кои влијаат на релевантноста на показателите при оценувањето на резултатите. Според тоа, за центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји треба да се земат предвид даночните разлики со цел показателите да бидат реален одраз на постигнатите резултати на центрите на одговорност.

Друг витален фактор кој треба да се земе предвид, при оценувањето на резултатите на центрите на одговорност, е изборот на *паричната единица* во која ќе бидат

деноминирани остварените резултати на центрите на одговорност кои се предмет на оценување³⁹. Центрите на одговорност кои дејствуваат во различни земји, ги изразуваат резултатите од нивното работење во различни валути. Во случај на променливи девизни курсеви треба да се посвети посебно внимание на изборот на паричната единица (Horngren, Datar, Foster, Rajan, Ittner 2009, стр.811) во која ќе се изразуваат мерилата за резултатите на центрите на одговорност кои се лоцирани во странство. Според овие автори, за разрешување на проблемот на споредливоста на овие показатели, за центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји во кои се забележани променливи девизни курсеви, потребно е повторно да се пресметаат резултатите на центрите на одговорност во соодветната валута. Притоа, неопходно е да се утврди девизниот курс кој ќе се применува со цел споредбата да биде соодветна.

Дополнително, инфлацијата ги замаглува реалните економски приноси на средствата, а пресметката на показателите на успешноста на центрите на одговорност, кои во себе ја вклучуваат набавната вредност на вложените средства, ја прави нереално висока. Прашањата поврзани со инфлацијата и флукуациите во девизните курсеви значително влијаат на големината на мерилата за оценување на резултатите на центрите на одговорност. За таа цел, во услови на висока инфлација, остварените финансиски резултати изразени во валутата на земјата домаќин, треба да се стават во однос со повисок девизен курс, со цел да се елиминира какво било зголемување на финансиските резултати, кое произлегува како резултат на инфлацијата. Слично приспособување треба да се направи и во делот на вложените средства. Претворањето на вредноста на средствата изразени во една валута, во соодветен износ во друга валута, треба да се направи според девизниот курс кој е важечки кога средствата биле стекнати (Horngren, Datar, Foster, Rajan, Ittner 2009, стр.811). Ваквите приспособувања во поглед на мерилата на резултатите на центрите на одговорност, овозможуваат нивна споредба, помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во

³⁹ На пример, во случајот на мултинационално претпријатие со седиште во САД, за оценување на резултатите на центрите на одговорност кои се лоцирани во Германија, корисно ќе биде оценувањето да се врши според валутата која е ефективна во земјата домаќин, односно во евра. Меѓутоа, во други случаи, посоодветно ќе биде оценувањето да се направи во американски долари. Сепак, на крај ваквите одлуки вообичаено ќе зависат од тековниот девизен курс. Така, центрите на одговорност кои се лоцирани во Мексико може позитивно да бидат оценети од аспект на остварената добивка изразена во пезоси, но може многу да загубат доколку финансиските извештаи бидат претворени во американски долари применувајќи неповолен девизен курс (Повеќе за влијанието на девизните курсеви на резултатите на центрите на одговорност кај Horngren, Datar, Foster, Rajan, Ittner 2009).

различни земји, бидејќи така приспособените показатели, не ги вклучуваат ефектите кои произлегуваат од разликите во стапките на инфлација помеѓу земјите.

Висината на каматните стапки може значително да се разликува помеѓу земјите во кои мултинационалното претпријатие врши активности, што може значително да се одрази на висината на трошокот на капиталот. Според тоа, при оценувањето на резултатите и споредувањето на мерилата на резултатите на центрите на одговорност, потребно е да се земат предвид ефектите кои произлегуваат од разликите во каматните стапки.

Проблемите поврзани со споредливоста на показателите или мерилата за успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, кои се резултат на различните стапки на инфлација, движењата на девизните курсеви и каматните стапки можат да се разрешат преку примена на постапката на индексирање и пресметување на споредливи податоци за финансиските информации (Horngren, Datar, Foster, Rajan, Ittner 2009, стр.811). Истовремено, при споредбата на резултатите на центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји, се препорачува и вклучување на нефинансиските мерила, како што се стапката на обрт, стапката на продуктивност, мерилата за квалитет, пазарното учество и испораката, кои можат да се поврзат со клучните мерила за перформансите (Broadbent, M., Cullen, J., 2003, стр.309). Компаративните анализи на мултинационалните претпријатија се комплицирани и често се тесно поврзани со видот на економската активност или видот на центарот на одговорност, во зависност од земјата домаќин, стапката на инфлација, како и во зависност од соодветните даночни и царински системи, девизните курсеви, каматните стапки, различна регулатива и сметководствени политики и прописи. Меѓународна споредба помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји е многу потешка во однос на споредбата на резултатите на центрите на одговорност кои се лоцирани во една земја.

Врз основа на претходното, може да се заклучи дека голем број фактори влијаат при изборот на мерилата на резултатите на центрите на одговорност и при утврдувањето на релевантноста на применетите мерила. Имајќи ги предвид различните фактори, според Horngren et al. (2009, стр.835) само врз основа на приспособени показатели може да се направи реално оценување и споредба на успешноста на работењето и резултатите на центрите на одговорност кои дејствуваат во различни општествени, економски и правни системи. За таа цел, неопходно е да се воспостави ефикасен и ефективен сметководствен

систем на одговорноста, како ретроспективен и проспективен економски информациски систем за планирање, идентификување, мерење, анализирање и проценка на активностите на поединечните центри на одговорност во рамките на мултинационалните претпријатија. Ова е од големо значење како за менаџерите, така и за сметководителите, бидејќи активностите на менаџерите често зависат од тоа на кој начин се проценети, што од друга страна, зависи од информацијата која е обезбедена преку сметководствениот сектор. Според тоа, сметководството игра значајна улога во мотивирањето на менаџерите и во нивната проценка при донесувањето економски одлуки. При дизајнирањето на сметководствените системи во мултинационалните претпријатија, треба да се има предвид влијанието на системот врз однесувањето кое е посакувано од страна на мултинационалното претпријатие како целина. Мерилата за резултатите, од своја страна, треба да придонесуваат за одржување усогласеност на индивидуалните цели на центрите на одговорност, со целите на мултинационалното претпријатие. Постојат различни средства кои мултинационалните претпријатија можат да ги искористат за анализа на работењето на центрите на одговорност кои можат да бидат корисни доколку се употребат правилно. Според Harold Bierman, Jr. (2010 стр. 259) ниту едно средство за анализа на успешноста на центрите на одговорност не може да биде подобро од информациите на кои се заснова анализата. Самата анализа не претставува подрачје каде што можат да се најдат точни одговори; често, анализата ќе покрене дополнителни прашања. Исто така, треба да се истакне дека финансиската анализа која се заснова на објавените финансиски извештаи е краткорочна анализа. Долгорочната перспектива на претпријатијата се поврзува со идни состојби, конкурентско окружување, технологија и други ставки кои во сметководствено не се мерат (како што е квалификуваноста на помладиот кадар во претпријатието). Финансиската анализа, всушност, е историски пристап кој се заснова на минати настани, а не претставува предвидување на иднината. При подготвувањето на финансиските извештаи, сметководителите следат добро дефинирани правила и сметководствени стандарди. Овие правила, и контекстот во кој се поставени, треба прво, добро да се разберат за да може правилно да се искористат сметководствените извештаи.

Дополнително, според Needeles и Crosson (2011, стр.321) ефикасноста на системот за мерење и оценување на резултатите и успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија зависи од координацијата на целите на центрите на

одговорност, целите на менаџментот и поставените цели на мултинационалното претпријатие како целина. Така, нивото на постигнатите резултати и успешност на центрите на одговорност и на мултинационалното претпријатие како целина, може да се оптимизира преку поврзување на поставените цели со реално мерливи големини и таргети, како и преку поврзување на соодветни надоместоци со постигнувањето на поставените цели. Понатаму, авторите истакнуваат дека секоја организација има уникатни околности кои ќе влијаат на детерминирањето на правилниот микс на мерила и мотивирачки надоместоци за организацијата. Така, доколку ги вреднува перспективите на сите интересентни групи, тогаш системот за мерење и оценување на успешноста на менаџментот ќе направи баланс на интересите на сите групи.

Како резултат на претходните излагања и анализи во оваа глава, кои беа засновани на опширен обем на литература од областа на сметководството на менаџментот, како и врз основа на спроведено тестирање на примената на методите за утврдување на интерните цени на хипотетичен пример на мултинационално претпријатие, може да се заклучи дека примената на различните методи за утврдување на интерните цени ќе има соодвеетен ефект врз финансиските резултати и успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Дополнително, *применетиот метод за утврдување на интерните цени и видот на центарот на одговорност* можат да имаат значително влијание при изборот на мерилата за резултатите, врз основа на кои ќе се оценува успешноста на работењето на центрите на одговорност. Висината на интерната цена влијае врз приходите на центрите на одговорност кои продаваат и на расходите на центрите на одговорност кои купуваат, односно на прикажаната профитабилност на овие центри на одговорност. Според тоа, интерната цена ќе влијае врз успешноста и резултатите на центрите на одговорност кај кои, при мерењето и оценувањето на постигнатите резултати и успешноста од работењето, предвид се зема постигнатата профитабилност. Поради тоа, предмет на анализа во оваа глава беше влијанието на интерните цени на мерилата на резултатите и успешноста на профитните и инвестиционите центри на одговорност.


Анализата на мерилата на успешноста на профитните центри на одговорност покажа дека примената на системот на варијабилни трошоци, наспроти апсорпциониот систем, при утврдувањето на трошоците на производот и утврдувањето на оперативната добивка кај овие центри на одговорност, може да предизвика значителни разлики во прикажаните

резултати и успешноста, што понатаму може да влијае врз системот за оценување на резултатите на профитните центри на одговорност. Разликите кои се јавуваат притоа, се резултат на различниот третман и признавањето на фиксните општи производствени трошоци. Така, добивката утврдена според апсорпциониот систем, вообичаено, ќе биде повисока од добивката која е утврдена со примена на системот на варијабилни трошоци, токму како резултат на вклучувањето на фиксните трошоци во износот на залихите, кој се пренесува како трошок за нареден пресметковен период. Односот помеѓу добивката утврдена според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем, ќе се менува напоредно со промената на односот помеѓу производството и реализираните продажби. Како резултат на спроведеното тестирање на примената на овие два система, во хипотетичкиот пример, може да се заклучи дека, системот на варијабилни трошоци може да претставува подобра основа за оценување на перформансите на профитните центри на одговорност, а анализата на применетите методи за утврдување на интерните цени може да им помогне на менаџерите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија при донесувањето одлука за вклучување во интерната размена со поврзаните центри на одговорност.

Примената, пак, на различните методи за утврдување на интерните цени врз успешноста на инвестиционите центри на одговорност, изразена преку: стапката на рентабилност, резидуалната добивка и економската додадена вредност, може да влијае врз одлуките на менаџментот на овие центри на одговорност за вклучување во меѓукомпаниска интерна размена со другите центри на одговорност. Притоа, како резултат на спроведеното тестирање на влијанието на методите за утврдување на интерните цени на успешноста на инвестиционите центри на одговорност, изразена преку стапката на рентабилност, резидуалната добивка и економската додадена вредност, со примена на системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем, во примерот, може да се заклучи дека, анализата на применетите методи за утврдување на интерните цени со примена на двата система за утврдување на трошоците на производот, може да им помогне на менаџерите на инвестиционите центри во мултинационалните претпријатија, при донесувањето одлука за вклучување во интерната размена со поврзаните центри на одговорност.

Дополнително, при мерењето и оценувањето на резултатите на центрите на одговорност, треба да се утврди релевантноста на применетите мерила за успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Компаративните анализи на мултинационалните претпријатија се комплицирани и често се тесно поврзани со видот на економската активност или видот на центарот на одговорност, во зависност од земјата домаќин, стапката на инфлација, како и во зависност од соодветните даночни и царински системи, девизните курсеви, каматните стапки, различна регулатива и сметководствени политики и прописи. Меѓународна споредба помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји е многу потешка во однос на споредбата на резултатите на центрите на одговорност кои се лоцирани во една земја.

Врз основа на претходното, може да се заклучи дека голем број фактори влијаат при изборот на мерилата на резултатите на центрите на одговорност и при утврдувањето на релевантноста на применетите мерила. Имајќи ги предвид различните фактори, може да се заклучи дека само врз основа на приспособени показатели може да се направи реално оценување и споредба на успешноста на работењето и резултатите на центрите на одговорност кои дејствуваат во различни општествени, економски и правни системи.



ГЛАВА 4 Влијанието на интерните цени врз успешноста на ниво на мултинационално претпријатие

4.1. Влијанието на меѓународното утврдување на интерните цени и вкупниот даночен товар врз успешноста на мултинационалните претпријатија

Според Noreen, Brewer, Garrison (2011, стр.473), целите кои се поставуваат при утврдувањето на интерните цени, кога се имаат предвид мултинационалните претпријатија и интерната размена на учиноците преку меѓународните граници (international transfer pricing), се многу покомплексни и примарно се фокусираат на меѓународното опкружување при утврдувањето на интерните цени, намалување на вкупниот даночен товар, царините и другите давачки на мултинационалното претпријатие, намалување на ризиците од промена во девизните курсеви, како и подобрување на конкурентската позиција на мултинационалното претпријатие во странство, со цел подобрување на успешноста на мултинационалното претпријатие како целина. И покрај тоа што, целите кои се однесуваат на утврдувањето на интерните цени на територијата на домашната земја (national transfer pricing) како што се: мотивирање на менаџментот, независност на центрите на одговорност, правилно мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност и усогласеноста на целите во рамките на мултинационалното претпријатие, секогаш се значајни, и во случајот на национално, и во случајот на меѓународно утврдување на интерните цени, сепак често тие постануваат второстепени, кога станува збор за меѓународното утврдување на интерните цени. Така, во услови на меѓународно утврдување на интерните цени, мултинационалните претпријатија покрај наведените цели, настојуваат да постигнат и (ACCA, 2008, стр.459):

- Намалување на севкупниот данок на добивка на мултинационалното претпријатие, примарно преку интерните цени заради пренасочување на оданочуваната добивка од земји со повисоки даноци кон земји со пониски даноци;
- Минимизирање на увозните давачки преку утврдување пониски интерни цени во земјите во кои се воведени увозни давачки, со што ќе се влијае врз намалување на нивото на платени давачки;
- Избегнување на контролата на валутите или други ограничувања, како што се ограничувања поврзани со исплатата на дивидендите, преку утврдување на

интерните цени на ниско ниво кај матичното претпријатие како алтернатива за исплатата на дивиденда;

- Подобрување на финансиските резултати на подружниците, преку зголемување на добивката со помош на интерните цени.

Прашањето за меѓународното утврдување на интерните цени, Cravens (1997) го разгледува како стратешко прашање, наместо како рутинска процедура и сугерира дека ваквата перспектива посочува на значењето на интерните цени врз вкупната стратегија и успешноста на мултинационалните претпријатија. Во спроведеното истражување во 542 американски мултинационални претпријатија, Cravens ги опфатила погледите на финансиските директори во однос на значењето на меѓународното утврдување на интерните цени. Резултатите од ова истражување се прикажани во Табела 4.1. Според рангираните цели може да се согледа дека мултинационалните претпријатија како највисок приоритет при утврдувањето на интерните цени го поставиле унапредувањето на ефикасноста во работењето преку управување со даночниот товар.

Табела 4.1 Најзначајни цели на меѓународното утврдување на интерните цени - истражување

Цел	%
Управување со даночниот товар и слични цели	28
Одржување на конкурентската предност	17
Промовирање правилно оценување на резултатите	11
Промовирање усогласеност на целите	10
Мотивирање на вработените	10
Управување со царините и поврзаните давачки	9
Усогласеност со даночните регулативи	7
Ублажување на ограничувањата за трансфер на пари	4
Управување со девизните курсеви	2
Разгледување на општествените и политичките прашања	1
Справување со инфлацијата	1

Cravens, K.S.: „Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms“; International Business Review, 6. No. 2., 1997, pp. 127–45.

Имајќи го предвид фактот дека, даночните стапки варираат помеѓу различните земји Lanen, Anderson, Maher (2011, стр.563) сметаат дека мултинационалните претпријатија имаат мотив да влијаат на намалување на вкупниот даночен товар, преку утврдување на интерните цени на ниво со кое ќе може да влијаат врз зголемување на приходите и добивката, во земјите со ниски даночни стапки и на зголемување на трошоците, според тоа и, намалување на добивката, во земјите со високи даночни стапки. Разликите во даночните и царинските политики претставуваат добра основа за мултинационалните претпријатија да ја „пренесуваат“ добивката помеѓу различните земји, со цел да ја зголемат глобалната добивка по оданочување. Имајќи предвид дека трошокот кој произлегува од оданочувањето на добивката претставува значајна ставка кај мултинационалните претпријатија, сè повеќе фокусот на интересирање е ставен на дефинирање на политиката за утврдување на интерни цени со која ќе може да се влијае за минимизирање на вкупната даночна обврска или за зајакнување на центрите на одговорност кои се лоцирани во странски земји⁴⁰.

Врз основа на претходното, може да се заклучи дека при вршење на меѓународните трансакции, интерните цени можат да влијаат врз даночните обврски и другите давачки како резултат на разликите во законската регулатива на различните земји. Според тоа, една од најголемите предности на мултинационалните претпријатија, наспроти домашните, лежи во нивната флексибилност во размената на ресурси помеѓу различни земји преку глобално развиената мрежа на деловни активности. Сосема е јасно дека постоењето потенцијал за даночна арбитража која произлегува од глобализацијата, предизвикува значајни и понатамошни мотиви на домашните претпријатија да го интернационализираат нивниот работење. Clausing (2000b, стр.2) наведува дека мултинационалните претпријатија кои настојуваат да го минимизираат вкупниот даночен товар, имаат мотив да ги менуваат цените и количеството на меѓукомпаниската трговска размена, со цел да ја пренесуваат добивката кон локациите кои нудат повластени даночни стапки. Според авторот, постојат

⁴⁰ Утврдувањето понизок износ на интерна цена за производите кои се испорачани кон центри на одговорност кои се лоцирани во странство, може да влијае врз намалување на царинските давачки кога производите ги минуваат меѓународните граници, или ваквите ниски интерни цени можат да им помогнат на центрите на одговорност лоцирани во странство да бидат поконкурентни на странските пазари, преку одржување пониско ниво на трошоците на овие центри на одговорност. Од друга страна, утврдувањето повисок износ на интерната цена може да влијае мултинационалното претпријатие да ја „извлече“ добивката надвор од земјите кои имаат воведено строги контроли во репатријацијата на добивката или, пак, може да влијае мултинационалното претпријатие да ја „пренесе“ добивката од земјите во кои се воведени високи даноци на добивка кон земјите во кои даноците на добивка се ниски (Noreen, Brewer, Garrison 2011, стр.473).

докази дека меѓукомпаниската трговска размена во САД е под влијание на ваквите околности. Во своето истражување од 1998 година, Clausing открива дека САД имаат понеповолни трговски салда на интерна размена со земјите кои имаат ниски даночни стапки. Во истражувањето од 2000 година (Clausing, 2000a), открива дека цените за меѓукомпанискиот извоз се пониски за земјите со ниски даночни стапки, додека цените за меѓукомпанискиот увоз се повисоки, што е во согласност со однесувањето на мултинационалните претпријатија кои настојуваат да го минимизираат вкупниот даночен долг. Според Clausing (2000b) овие истражувања се мошне значајни за земјите од Европската унија, имајќи предвид дека земјите на ЕУ имаат целосна либерализација на трговската размена помеѓу земјите членки на ЕУ, и покрај тоа што, не постои хармонизација на стапките на корпоративниот данок на добивка и хармонизација на даночните системи. Ваквите услови нудат значајни можности за мултинационалните претпријатија за минимизирање на даночниот долг преку интерната размена.

4.1.1. Интерните цени и потребата за стратегиско планирање на оданочувањето кај мултинационалните претпријатија

Според повеќе спроведени истражувања, меѓународното утврдување на интерните цени претставува најважното меѓународно даночно прашање со кое се соочуваат мултинационалните претпријатија денес (Clausing, 1998; Urquidi, 2008; Desai, Foley, Hines, 2007; Eden, 1998, 2000, 2005; Jeffers, Burgess, Hughes, 2008; Elliot, Emmanuel, 2000; Choe, Meek, 2003, 2008, 2011; Weil, Maher, 2005; Horngren, Datar, Foster, Rajan, Ittner, 2009; Chapman, Hopwood, Shields, 2007; Feinschreiber, 2004; Weygandt, Kimmel, Kieso 2010; Garrison, Noreen, Brewer 2008; Bhat 2009; Taylor 2006; Kale 2005; Cools, Slagmulder 2009; Cools, Emmanuel, 2003) . Давачките врз основа на данокот на добивка се видливи трошоци за повеќето мултинационални претпријатија, а трансакциите кои настануваат меѓу поврзаните центри на одговорност значајно придонесуваат кон изложеноста на остварената добивка на меѓународното оданочување.

Ефективниот менаџмент во мултинационалното претпријатие подразбира добро познавање на националните даночни системи, кои доста се разликуваат помеѓу земјите. Од средината на 1980-тите години, меѓународниот тренд бележи намалување и израмнување

на даночните стапки на добивката (Choi F., Meek G. 2008, стр.468). Следењето на ваквиот тренд претставува препознавање на фактот дека намалените даночни стапки ја подобруваат глобалната конкурентност на претпријатијата и создаваат атрактивно окружување за меѓународните бизниси. И покрај тоа, сè уште се евидентни разликите помеѓу даночните стапки на добивка во различни земји во светот (види Прилог 1). Според истражувањето на Deloitte (2016) номиналните стапки на данокот на добивка за подружниците значително се разликуваат помеѓу земјите од светот, при што најниската стапка изнесува 0% (Кајмански острови, Бахами, Бермуда, Бахреин, помеѓу останатите), а највисоката изнесува 40% (пр. Индија). Земјите кои настојуваат да го забрзаат нивниот економски развој се свесни за придобивките од меѓународното работење и нудат даночни олеснувања со цел да ги привлечат странските инвестиции. Олеснувањата можат да се однесуваат за инвестиции во постојани средства кај новоформирани претпријатија или ослободување од плаќање данок за одредени временски периоди, односно т.н даночни одмори (tax holidays). Други форми на привремено даночно ослободување се намалени стапки на данок на добивка, одложувања на даноците (tax deferrals) и намалување или елиминирање на различните индиректни даноци. Овие земји се нарекуваат „даночни оази“ или „даночни рајеви“. Интерните цени за производите и услугите купени или продадени помеѓу поврзаните претпријатија можат да се искористат со цел да се пренесе целосно добивката кон земјите „даночни оази“. Ова е најчест случај за насочување на купопродажните активности на производите или услугите преку дистрибутивните центри на мултинационалното претпријатие во „даночната оаза“, дури и кога физички производите никогаш не влегуваат во земјата „даночна оаза“. Според тоа, данок на добивка не наплаќа ниту земјата која ги извезува производите, ниту земјата која ги увезува производите, туку добивката е сконцентрирана во земјата каде што е лоциран дистрибутивниот центар на мултинационалното претпријатие, кој служи како посредник во продажбата и кој најчесто е лоциран во некоја од земјите која важи за „даночна оаза“. Факторите кои влијаат врз даноците ги вклучуваат не само даноците на добивка, туку и персоналните даноци, даноците на задршки, давачките за царини, такси, даноци на промет, даноци на додадена вредност, даноци поврзани со опкружувањето и други владини давачки на кои подлежат претпријатијата. Целосното разгледување на даночните аспекти поврзани со одлуките во поглед на интерните цени се надвор од подрачјето на елаборација на овој труд. Основната намера тука е да се истакне факторот

данок на добивка, како важен аспект при утврдувањето на интерните цени и нивното влијанието на успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

Во поглед на стратешкото планирање на оданочувањето, мултинационалните претпријатија имаат изразена предност во однос на претпријатијата кои вршат активности на територијата на една земја, бидејќи тие поседуваат поголема географска флексибилност при лоцирањето на нивните производствени и дистрибутивни системи. Ваквата флексибилност овозможува уникатна можност за искористување на разликите помеѓу националните даночни законодавства со цел да се намали вкупниот даночен товар за мултинационалното претпријатие како целина. Признавањето на приходите и расходите преку интерните врски во мултинационалните претпријатија нуди дополнителни можности за минимизирање на глобалните плаќања за даноците. Според Choe F., Meek G. (2008 стр.481) лоцирањето на производствените и дистрибутивните капацитети во различни земји, овозможува одредени даночни предности за мултинационалното претпријатие. Така, конечните продажби на производите или услугите можат да бидат канализирани преку центрите на одговорност на мултинационалното претпријатие кои се лоцирани во земјите кои нудат даночни поволности или даночно одлагање. Производителот во земјата со високи даночни стапки може да ги обезбеди компонентите од производствените капацитети кои се лоцирани во земји со ниски даночни стапки, со цел да се минимизираат вкупните даноци за мултинационалното претпријатие како целина. Caplan D., тврди дека неопходниот елемент на ваквата стратегија е *интерната цена* според која се продаваат производите и услугите помеѓу поврзаните центри на одговорност. Имајќи предвид дека интерната цена претставува приход за центарот на одговорност кој продава и расход за центарот на одговорност кој купува, интерната цена влијае врз пресметувањето на добивката на секој од центрите на одговорност, што понатаму претставува основа за оданочување во земјите каде што се лоцирани овие центри на одговорност. Добивката по оданочување за мултинационалното претпријатие како целина, може да се зголеми доколку трошоците за данок на добивка се минимизираат, преку утврдување високи интерни цени за компонентите кои се испорачуваат од центрите на одговорност кои се лоцирани во земјите со ниски даночни стапки и ниски интерни цени за компонентите кои се испорачани од центрите на одговорност кои се лоцирани во земјите со високи даночни стапки. Според тоа,

висината на утврдената интерна цена може да има битно влијание врз вкупниот даночен товар на мултинационалното претпријатие и на успешноста на центрите на одговорност и мултинационалното претпријатие како целина. Во овие случаи, политиката за утврдување на интерните цени на мултинационалното претпријатие може да претставува средство за *даночно планирање*. За расветлување на ефектите од утврдените интерни цени врз вкупниот даночен товар на мултинационалните претпријатија и *влијанието на интерните цени на даночните заштеди*, ќе биде искористен пример на едно хипотетичко мултинационално претпријатие (Пример 4.1).

Пример 4.1 Влијанието на интерните цени врз вкупниот даночен товар на мултинационалните претпријатија

Мултинационалното претпријатие со седиште во Р.Македонија има два центра на одговорност кои се лоцирани во различни земји – центар на одговорност за производство, лоциран во Македонија и центар на одговорност за шиеење, лоциран во Јапонија. И двата центра на одговорност се третираат како профитни центри. Центарот на одговорност за шиеење на ова мултинационално претпријатие, кој е лоциран во Јапонија, увезува материјали од центарот на одговорност за производство кој е лоциран во Р.Македонија во количество од 1 000 единици. Стапката на данок на добивка во Јапонија изнесува 40 %, а во Р.Македонија изнесува 10%. Во тековната година, мултинационалното претпријатие направило производствени трошоци во висина од 2 милиони денари во центарот на одговорност во Р.Македонија и 6 милиони денари во центарот на одговорност лоциран во Јапонија, не земајќи ги предвид трошоците кои настанале за интерно купените материјали.

Финансиските резултати и пресметаниот данок на добивка за двата центра на одговорност, се прикажани во Табела 4.2. Остварените приходи од продажба на готовите производи на центарот на одговорност во Јапонија изнесувале вкупно 24 милиони денари. Остварените приходи од продажба на материјалите на центарот на одговорност во Р.Македонија се утврдени во зависност од применетата интерна цена. Притоа, утврдено е дека слични материјали можат да се набават од страна на други добавувачи според пазарна цена од 3 000 денари. Меѓутоа, поради посебната контрола на мултинационалното претпријатие врз активностите во Р.Македонија и посебниот пристап и технолошки процес

кој се применува за производство на материјалите, интерната цена била утврдена на износ од 10 000 денари. Во табелата 4.2 е прикажана даночна обврска за двата центра на одговорност со примена на две различни интерни цени: 3 000 денари и 10 000 денари.

Табела 4.2 Влијанието на висината на интерната цена врз вкупниот данок на добивка

Примена на интерна цена од 3 000 денари		
	Р.Македонија	Јапонија
Приходи (1 000 x 3 000)	3 000 000	24 000 000
Производствени трошоци	2 000 000	6 000 000
Трошоци на добра од интерна размена	-	3 000 000
Добивка пред оданочување	1 000 000	15 000 000
Стапка на данок на добивка	10%	40%
Обврски за данок на добивка	100 000	6 000 000
Вкупни обврски за данок на добивка	6 100 000	
Примена на интерна цена од 10 000 денари		
	Р.Македонија	Јапонија
Приходи (1 000 x 10 000)	10 000 000	24 000 000
Производствени трошоци	2 000 000	6 000 000
Трошоци на добра од интерна размена	-	10 000 000
Добивка пред оданочување	8 000 000	8 000 000
Стапка на данок на добивка	10%	40%
Обврски за данок на добивка	800 000	3 200 000
Вкупни обврски за данок на добивка	4 000 000	

Извор: Приспособено според примерот на L.R. Weil, W.M. Maher: *Handbook of Cost Management*. 2nd edition. John Wiley & Sons. Inc., 2005, p. 694.

Како што може да се согледа од овој пример, вкупната обврска за даноци на добивка, во значителна мера ќе зависи од висината на утврдената интерна цена, имајќи ги предвид разликите кои постојат помеѓу стапките за данок на добивка помеѓу различните земји каде што се лоцирани центрите на одговорност на мултинационалното претпријатие. Ова мултинационално претпријатие може да оствари заштеда од 2 100 000 денари, врз основа на данок на добивка, преку примена на соодветна интерна цена.

Според Jeffers, Burgess, Hughes (2008) остварувањето даночни заштеди може да се постигне и преку соодветна *алокација на трошоците* помеѓу центрите на одговорност на мултинационалното претпријатие, кои се лоцирани во различни земји во кои се применуваат различни стапки на данок на добивка. Висината на трошоците кои се распределени помеѓу центрите на одговорност во едно мултинационално претпријатие, влијае врз висината на остварената добивка на секој од центрите на одговорност. Остварената добивка на одделните центри на одговорност е предмет на оданочување според различни даночни стапки во зависност од даночниот систем на земјата во која се лоцирани центрите на одговорност, што понатаму влијае врз вкупните даночни обврски за мултинационалното претпријатие како целина (Пример 4.2).

Пример 4.2 Влијанието на алокацијата на трошоците помеѓу центрите на одговорност врз вкупниот даночен товар на мултинационалните претпријатија

Да претпоставиме дека едно мултинационално претпријатие има два центра на одговорност А и Б, кои се лоцирани во различни земји. Секој од центрите на одговорност има остварено по 500 милиони ден. приходи и вкупни трошоци за мултинационалното претпријатие во износ од 400 милиони ден. Центарот на одговорност А се наоѓа во земја со висока даночна стапка на добивка од 40%, додека центарот на одговорност Б се наоѓа во земја со ниска даночна стапка од 2%. Во продолжение дадени се две алтернативи за алокација на трошоците помеѓу центрите на одговорност и нивното влијание врз минимизирањето на вкупните даноци на добивка за мултинационалното претпријатие. *Во алтернативата 1*, износот на трошоци од 400 милиони денари е поделен подеднакво помеѓу центрите на одговорност, односно 200 милиони денари за центарот на одговорност А и 200 милиони денари за центарот на одговорност Б. *Во алтернативата 2*, 95% од трошоците од 400 милиони денари, или 380 милиони денари се пренесуваат кон центарот на одговорност А, односно во земјата со високи даночни стапки, додека 5% од трошоците од 400 милиони денари, или само 20 милиони денари се пренесуваат кон центарот на одговорност Б, односно кон земјата со ниски даночни стапки.

Алокацијата на трошоците помеѓу центрите на одговорност може да се направи преку интерните купопродажни активности и висината на интерните цени, како и преку можноста за распределување на заедничките трошоци помеѓу центрите на одговорност. И

во двете алтернативи, вкупните приходи за мултинационалното претпријатие како целина изнесуваат 1 000 милиони денари, а вкупните трошоци и во двата случаи остануваат во износ од 400 милиони денари (Табела 4.3).

Табела 4.3 Влијанието на алокацијата на трошоците помеѓу центрите на одговорност врз износот на данокот на добивка

Алтернатива 1				
Центар на одговорност А	во милиони денари	Центар на одговорност Б	во милиони денари	Вкупно
Приходи	500	Приходи	500	1 000
Трошоци	200	Трошоци	200	400
Добивка пред оданочување	300	Добивка пред оданочување	300	600
Данок на добивка (40%)	120	Данок на добивка (2%)	6	126
Нето-добивка	180	Нето-добивка	294	474

Алтернатива 2				
Центар на одговорност А	во милиони денари	Центар на одговорност Б	во милиони денари	Вкупно
Приходи	500	Приходи	500	1 000
Трошоци	380	Трошоци	20	400
Добивка пред оданочување	120	Добивка пред оданочување	480	600
Данок на добивка (40%)	48	Данок на добивка (2%)	9,6	57,6
Нето-добивка	72	Нето-добивка	470,4	542,4

Извор: Приспособено според примерот на Agatha E. Jeffers, Dionne Burgess, Peggy Ann Hughes: „*Ethical issues associated with international transfer pricing practices*“, International Journal of Business Research, 2008.

Меѓутоа, во првата алтернатива, вкупниот данок за мултинационалното претпријатие изнесува 126 милиони денари и нето-добивка од 474 милиони денари, додека во втората алтернатива, вкупниот данок изнесува само 57,6 милиони денари, а нето-

добивката изнесува 542,4 милиони денари. Разликата во нето-добивката помеѓу двете алтернативи изнесува 68,4 милиони денари. Врз основа на претходниот пример може да се констатира дека преку алокацијата на трошоците помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни даночни законодавства, мултинационалното претпријатие може да влијае врз износот на вкупните даноци на добивка, и на тој начин, има можност да оствари повисок износ на вкупна добивка по оданочување.

Со цел да се согледа влијанието на примената на различните методи за утврдување на интерните цени на вкупната обврска за данок на добивка и успешност на ниво на мултинационално претпријатие, ќе биде обработен хипотетичкиот пример на мултинационалното претпријатие „Универзум“ од Германија (Пример 3.1 Глава 3). Мултинационалното претпријатие има доминантно учество во сопственоста на двата центра на одговорност и при презентирањето на финансиски извештаи се врши нивно консолидирање. Стапката на данок на добивка во Македонија изнесува 10%, додека стапката на данока на добивка во Јапонија, изнесува 40%. Во Табела 4.4 е прикажано влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност (износите на оперативната добивка за двата центра на одговорност се преземени од податоците за овој пример од Глава 3, Табела 3.3). Анализата на износите на оперативната добивка за двата центра на одговорност во Табела 4.4. обезбедува податоци за влијанието на различните методи за утврдување на интерните цени врз резултатите и успешноста на работењето на центрите на одговорност. За центарот на одговорност Алфа, примената на методот на пазарна цена обезбедува највисок износ на оперативна добивка, и како резултат на тоа, највисок износ на платен данок на добивка. Од друга страна, методот на варијабилни трошоци и методот на полна цена на чинење предизвикуваат загуба од оперативно работење. Кај профитниот центар Бета, примената на пристапот на пазарни цени при интерната купопродажба на производот, предизвикува најнизок износ на добивка и според тоа, најнизок износ на данок на добивка. Додека, примената на пристапот на варијабилни трошоци обезбедува највисок износ на добивка и највисок износ на данок на добивка. Според тоа, со примената на пристапот на варијабилни трошоци за извршената интерна размена на производот меѓу профитните центри се врши „пренесување“ на дел од добивката на профитниот центар Алфа кон профитниот центар Бета.

Табела 4.4. Влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена	Метод на варијабилни трошоци	Метод на полна цена на чинење	Метод на трошоци плус	Метод на договарање
		€ 20	€ 9	€ 13	€ 18	€ 19
Центар на одговорност „Алфа“						
Оперативна добивка/загуба		125 000	(95 000)	(15 000)	85 000	105 000
Данок на добивка %	40%	(50 000)	-	-	(34 000)	(42 000)
Добивка по оданочување		75 000	(95 000)	(15 000)	51 000	63 000
Центар на одговорност „Бета“						
Оперативна добивка/загуба		750 000	915 000	855 000	780 000	765 000
Данок на добивка %	10%	(75 000)	(91 500)	(85 500)	(78 000)	(76 500)
Добивка по оданочување		675 000	823 500	769 500	702 000	688 500

Во Табела 4.5, која е дадена во продолжение, направена е анализа на влијанието на различните методи за утврдување на интерните цени на вкупниот даночен товар на ниво на мултинационално претпријатие. Во Табела 4.5 се врши сублимирање на анализата на влијанието на применетите методи за утврдување на интерните цени на успешноста на работењето на ниво на мултинационално претпријатие. Притоа, може да се заклучи дека со помош на интерните цени утврдени во поврзаните центри на одговорност лоцирани во различни земји, може да се влијае врз успешноста на центрите на одговорност и на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие, изразена преку нето-добивката, имајќи го предвид ефектот на различните пристапи за утврдување на интерните цени на вкупниот даночен товар на ниво на мултинационално претпријатие.

Табела 4.5 Влијанието на методите за утврдување на интерните цени врз вкупниот даночен товар на ниво на мултинационално претпријатие

Методи за утврдување на интерни цени	Оперативна добивка			Данок на добивка		
	Профитен центар „Алфа“ (1)	Профитен центар „Бета“ (2)	Вкупно (3)=(1)+(2)	Профитен центар „Алфа“ (4)=0,4x(1)	Профитен центар „Бета“ (5)=0,29x(2)	Вкупно (6)=(4)+(5)
Метод на пазарна цена € 20	125 000	750 000	875 000	50 000	75 000	125 000
Метод на варијабилни трошоци € 9	(95 000)	915 000	820 000	-	91 500	91 500
Метод на полна цена на чинење € 13	(15 000)	855 000	840 000	-	85 500	85 500
Метод на трошоци плус € 18	85 000	780 000	865 000	34 000	78 000	112 000
Метод на договарање € 19	105 000	765 000	870 000	42 000	76 500	118 500

Извор: Приспособено според Horngren T.C, Datar M.S, Foster G., Rajan V.M, Ittner C.: *Cost Accounting A managerial emphasis*, 13th edition; Prentice Hall, 2009, p.815.

Даночните импликации поврзани со применетите методи за утврдување на интерните цени отвораат и некои дополнителни прашања. Даночните прашања можат да бидат во конфликт со другите цели кои се поставуваат при утврдувањето на интерните цени. Како што беше и претходно утврдено, интерната цена која е заснована на пазарните цени, овозможува усогласеност на целите, обезбедува мотив кај менаџерите за извршување на купопродажните активности и овозможува соодветно оценување на профитабилноста и успешноста на центрите на одговорност кои се вклучени во меѓусебна интерна размена.

Меѓутоа, примената на пристапот на пазарни цени е „поскапа“ од аспект на данокот на добивка, односно даночниот товар е најголем како резултат на примената на овој метод и изнесува 125 000 € (Табела 4.5). За да се постигне минимизирање на вкупниот даночен товар при дефинирањето на стратегија за утврдување на интерните цени, мултинационалното претпријатие во хипотетичкиот пример, ќе даде предност на примената на методот на полна цена на чинење, имајќи предвид дека даночниот товар е најмал како резултат на примената на овој метод и изнесува 85 500 € (Табела 4.5). Заради исполнување на пошироките цели на мултинационалното претпријатие за усогласеноста на целите, мерење на резултатите на центрите на одговорност и едновремено исполнување на законските барања, мултинационалното претпријатие може да го избере методот „трошоци плус“. Примената на овој метод за утврдување на интерните цени, предизвикува помал износ на данок на добивка, во однос на методот на пазарни цени (86 000 €). Меѓутоа, даночните закони во Јапонија и во Македонија, можат да ја ограничат ваквата можност, доколку е исполнета претпоставката за постоење конкурентен пазар за производот во Јапонија. Поконкретно, даночните органи во Јапонија ќе бидат целосно свесни за намерите на ова мултинационално претпријатие за минимизирање на даноците на добивка преку намалување на добивката која е објавена во Јапонија. Даночните органи ќе ги спречат сите обиди за „прелевање“ на добивката кон центарот на одговорност во Македонија преку пониските интерни цени. Меѓутоа, ова мултинационално претпријатие, со право може да тврди дека интерната цена може да се утврди под износот на пазарната цена, бидејќи при ваквата интерна продажба, трошоците за маркетинг и дополнителни трошоци за продажбата на производот кон профитниот центар „Бета“ може да бидат видливо пониски во однос на продажбите кон неповрзани претпријатија. Во согласност со важечката законска регулатива во односните земји, ова мултинационално претпријатие може да добие дополнително одобрение за аранжанот на утврдување на интерните цени од страна на даночните органи⁴¹.

Сосема спротивни резултати ќе се добијат доколку центарот на одговорност Алфа е лоциран во земја во која стапката на данокот на добивка изнесува 10% наместо 40%, а

⁴¹ Мултинационалното претпријатие може да примени однапред склучени договори за утврдените цени (Advance pricing agreements - APAs) со даночните органи, доколку таквата можност е достапна. Однапред склучениот договор за утврдените цени, претставува договор кој се склучува помеѓу данокоплаќачот и најмалку едно даночно законодавство во поглед на методот за утврдување на интерните цени кој данокоплаќачот го применува за интерните трансакции.

центарот на одговорност Бета е лоциран во земја каде што стапката на данок на добивка изнесува 40% наместо 10%. Резултатите се прикажани во Табела 4.6 и Табела 4.7.

Табела 4.6 Влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност

Алтернативни методи за утврдување на интерните цени						
		Метод на пазарна цена € 20	Метод на варијабилни трошоци € 9	Метод на полна цена на чинење € 13	Метод на трошоци плус € 18	Метод на договарање € 19
Центар на одговорност „Алфа“						
Оперативна добивка/загуба		125 000	(95 000)	(15 000)	85 000	105 000
Данок на добивка %	10%	(12 500)	-	-	(8 500)	(10 500)
Добивка по оданочување		112 500	(95 000)	(15 000)	76 500	94 500
Центар на одговорност „Бета“						
Оперативна добивка/загуба		750 000	915 000	855 000	780 000	765 000
Данок на добивка %	40%	(300 000)	(366 000)	(342 000)	(312 000)	(306 000)
Добивка по оданочување		450 000	549 000	769 500	468 000	459 000

Доколку сите други елементи се непроменети, лоцирањето на производствените капацитети на центарот на одговорност Алфа во земја каде што стапката на данок на добивка изнесува 10%, а лоцирањето на центарот на одговорност Бета во земја со стапка на данок на добивка од 40% значително ќе влијае врз успешноста на двата центра на одговорност. Ефектот на оданочувањето на ниво на мултинационално претпријатие е прикажан во Табела 4.7. Примената на оваа стратегија на мултинационалното претпријатие ќе предизвика видливи разлики во вкупната остварена оперативна добивка по оданочување на мултинационалното претпријатие, како и на вкупниот даночен долг врз основа на данокот на добивка. Под овие услови, методот на пазарни цени обезбедува највисок износ на оперативна добивка на ниво на мултинационално претпријатие (875 000 €), а најнизок износ на данок на добивка (312 500 €). Според тоа, примената на методот на пазарни цени ќе претставува најдобро решение за примена при утврдување на оптималната интерна цена.

Табела 4.7 Влијанието на пристапите за утврдување на интерните цени врз вкупниот даночен товар на ниво на мултинационално претпријатие

	Оперативна добивка			Данок на добивка		
	Профитен центар „Алфа“ (1)	Профитен центар „Бета“ (2)	Вкупно (3)=(1)+(2)	Профитен центар „Алфа“ (4)=0,4x(1)	Профитен центар „Бета“ (5)=0,29x(2)	Вкупно (6)=(4)+(5)
Метод на пазарна цена € 20	125 000	750 000	875 000	12 500	300 000	312 500
Метод на варијабилни трошоци € 9	(95 000)	915 000	820 000	-	366 000	366 000
Метод на полна цена на чинење € 13	(15 000)	855 000	840 000	-	342 000	342 000
Метод на трошоци плус € 18	85 000	780 000	865 000	8 500	312 000	320 500
Метод на договарање € 19	105 000	765 000	870 000	105 000	306 000	411 500

Како дополнение на различните мотиви при изборот на интерните цени кои беа претходно објаснети, мултинационалните интерни цени понекогаш се под влијание на ограничувањата кои одредени земји ги воведуваат во поглед на дивидендите или плаќањата кои се поврзани со добивката кон центрите на одговорност на мултинационалното претпријатие кои се надвор од националните граници. Преку зголемувањето на цените на производите или услугите кои се продаваат интерно кон поврзаните центри на одговорност во овие земји, претпријатијата можат да ги зголемат паричните исплати од овие земји без повредување на ограничувањата поврзани со исплатата на дивиденди и ограничувањата

поврзани со добивката. Утврдувањето на интерните цени, исто така, може да има влијание и врз увозните давачки и врз репатријацијата на дивидендите. Увозните давачки можат да бидат минимизирани преку интерната продажба на производите според пониски цени кон центарот на одговорност кој е лоциран во земја со високи увозни давачки. Некои земји, исто така, ја ограничуваат и репатријацијата на добивката и дивидендите. Преку зголемување на износот на интерните цени на производите кои интерно се продаваат, помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји во кои постојат вакви ограничувања, во согласност со законските прописи во односните земји, може да се овозможи репатријацијата на добивката и дивидендите без незаконско злоупотребување на утврдените ограничувања.

При донесувањето на одлуките кои се однесуваат на утврдувањето на интерните цени, менаџментот треба да ги има предвид како даночните, така и неданочните критериуми. Доколку сите релевантни критериуми не се соодветно проценети, мултинационалното претпријатие ќе претрпи загуби кои ќе останат незабележани и доколку надлежните даночни органи не се согласат со соодветноста на пресметката на интерните цени. Дополнително, мултинационалните претпријатија треба да го земат предвид и ризикот од двојно оданочување. Ова е случај кога истиот износ на добивка, се оданочува во законодавството на центарот на одговорност кој се јавува како продавач, и исто така, и во законодавството на центарот на одговорност кој се јавува како купувач. Погolem дел од земјите во светот имаат склучено билатерални договори за оданочување на мултинационалните претпријатија, со кои се воспоставуваат правила за поделба на добивката на мултинационалните претпријатија помеѓу нациите во кои тие вршат активности. Со овие правила се настојува добивката на мултинационалното претпријатие да биде само еднаш оданочена со цел да се избегне двојното оданочување.

Со цел да се разбере големината на предизвикот при развивањето стратегија за утврдување на интерните цени, менаџментот треба да има предвид дека за различни трансакции и за различни пазари во земјите во светот потребно е да се примени соодветна стратегија во зависност од условите и опкружувањето на настанување на трансакциите и односите кои постојат помеѓу членовите во мултинационалната група. Мултинационалните претпријатија се соочуваат со предизвикот за балансирање на странските даночни системи, контролите на размена и конкуренцијата, со потребата за алокација на економските,

човечките и финансиските ресурси. Како резултат на утврдените интерни цени кои произлегуваат од мотивот за избегнување на даноците, наспроти цените кои се формираат врз основа на пазарните услови, воспостаена е детална регулатива која ќе придонесе за спречување на појавата на избегнување на даноците и двојно оданочување.

4.1.2. Регулатива поврзана со утврдувањето на интерните цени

Како што беше претходно подвлечено, мултинационалното претпријатие има мотиви да ја „пренесува“ добивката од високо-оданочуваната земја кон ниско-оданочуваната земја. Меѓутоа, постојат ограничувања во рамките на кои претпријатијата можат да ја „пренесуваат“ добивката на овој начин, во согласност со пропишаните законски барања за утврдување на висината на интерната цена. Даночните органи во секоја земја се свесни дека мултинационалните претпријатија можат да го употребат системот за утврдување на интерните цени со цел да влијаат на висината на оданочуваната добивка која е објавена во различните земји, и како резултат на тоа преземаат мерки за испитување на механизмот за утврдување на интерните цени на претпријатијата.

Креативните стратегии за утврдување на интерните цени денес се вообичаена појава кај домашните, како и кај мултинационалните претпријатија на глобалниот пазарен простор. Се смета дека ваквата појава е делумно резултат на разликите во оданочувањето во различните земји, како и делумно резултат на другите придобивки кои можат да се постигнат притоа. Всушност, според насоките на OECD: „кога интерните цени не ги одразуваат пазарните сили и принципот на независност, даночните обврски на поврзаните претпријатија и даночните приходи на матичните земји можат да бидат злоупотребени.“ Така, во напорите за минимизирање на даноците и максимизирање на добивката по оданочување, утврдувањето на интерните цени кај мултинационалните претпријатија може да биде некоректно од аспект на даночните законодавства во различните земји. Иако законските регулативи се разликуваат од земја до земја, општоприфатеното правило кое е генерално пропишано во секоја од нив е принципот на независност или „дофат на рака“ (arm's length principle), на кое се заснова и регулативата на OECD. Организацијата за економска соработка и развој (OECD) има воспоставено „Водич за утврдување на интерните цени за мултинационалните претпријатија и даночната администрација“ (OECD

Guidelines on Transfer Pricing for Multinational Enterprises and Tax Administrations)⁴² кој дава насоки како претпријатијата треба правилно да ги утврдуваат интерните цени. Според насоките на OECD, интерната цена треба да биде еднаква со цената која ќе се утврди помеѓу две независни претпријатија кои не припаѓаат на некоја деловна групација. Тоа значи дека мултинационалните претпријатија во различни земји се оданочуваат како да станува збор за независни претпријатија кои вршат активности на дистанца едни од други, без постоење основа за меѓусебна контрола и влијание во работењето или „дофат на рака“ (Choi F., Meek G. 2008, стр.496). Ова правило се заснова на концептот на рамноправност и неутралност во оданочувањето, а почитувањето на ова правило треба да го спречи двојното оданочување, од една страна и избегнувањето на даноците, од друга страна. Во согласност со насоките на OECD, доколку е возможно треба да се примени методот на споредлива неконтролирана цена или пристапот на пазарна цена, а доколку не постои надворешен пазар, потребно е да се примени методот „трошоци плус“ при утврдувањето на интерните цени. Во случаите кога при утврдувањето на интерните цени се применува методот „трошоци плус“, можат да се сретнат поголеми разлики во практиката на утврдување на трошоците кои овозможуваат одредена флексибилност за мултинационалното претпријатие да се вклучи во опортунистичко однесување кое може да доведе до намалување на вкупниот даночен товар. И покрај ваквите насоки, правилото „дофат на рака“ може да не биде толку лесно за одредување и усогласување со него (Chapman, Norwood, Shields, 2007, стр.573). Една од причините се однесува на тешкотијата да се пронајде споредлива пазарна трансакција која ќе биде слична со интерната продажба. Ова може да биде случај каде што производот се произведува само од тоа претпријатие и нема надворешен еквивалент. Понатаму, имајќи предвид дека регулативите во врска со утврдувањето на интерните цени се разликуваат од едно законодавство до друго, секоја земја може да користи различен пристап за изразување на принципот на „дофат на рака“, што, пак, ја отежнува конзистентноста и компаративноста помеѓу нив.

Според барањата за екстерното сегментно известување⁴³, генерално не се прифаќаат договорени интерни цени, кои претпријатијата можат да ги сметаат за корисни за интерни

⁴² <http://www.oecd.org>

⁴³ Меѓународните стандарди за финансиското известување за трансакциите и извештаите на поврзаните претпријатија се: MCC 14 Известување според сегментите - IAS Segment Reporting (заменет со МСФИ 8 Оперативни сегменти – IFRS 8 Operating Segments), MCC 22 Деловни спојувања - IAS 22 Business Combinations

цели. Сметководствената професија укажува на претпочитање на интерните цени кои се засновани на пазарните цени, имајќи предвид дека со сегментното известување на инвеститорот му се овозможува да ги оцени центрите на одговорност на начин како тие да претставуваат самостојни субјекти (Weil, Maher, 2005, стр.695). Според тоа, интерната размена ќе се врши во согласност со пазарните услови, а не врз основа на преговарачките способности на менаџерите. Иако интерните цени кои се утврдени на основа на пазарните цени, се практично засновани на здрави концепциски основи, практичната апликација може да предизвика потешкотии. Најчесто, пазарните цени може да не го одразуваат истиот ризик кој се јавува при меѓукомпаниската продажба, за разлика од продажбите кои се остваруваат со трета независна страна. Често не постојат веднаш достапни пазарни цени за некои или за сите производи кои се предмет на меѓукомпаниската размена. Кога се јавуваат овие проблеми, менаџментот обично настојува да го процени пазарот преку добивање пазарни цени за слични производи и приспособување на цената на производите кои интерно се продаваат помеѓу центрите на одговорност. Алтернативно, може да се започне со трошоците на производите кои интерно се продаваат и да се додаде стандардна стапка на маржа, со цел да се постигне нормалното ниво на добивка за производот. Понатаму, според економската теорија за постигнување оптимални резултати на ниво на мултинационално претпријатие и усогласеност на целите, предност се дава на примената на методот на варијабилни трошоци. Меѓутоа, регулативата поврзана со утврдувањето на интерните цени, не дозволува примена на овој метод. За да се постигнат повеќекратните цели на утврдувањето на интерните цени, мултинационалното претпријатие може да избере да чува еден сет на сметководствени евиденции за даночното известување и втор сет за интерното известување кон менаџментот. Меѓутоа, во ваков случај, даночните органи можат да се посомневаат дека поседувањето два сета на деловни книги може да претставува индикација за постоење неправилности и манипулирање со објавената добивка која е предмет на оданочување со цел да се избегнат даночните обврски.

(заменет со МСФИ 3 Деловни спојувања – IFRS 3 Business Combinations), МСС 27 Консолидирани и одделни финансиски извештаи (IAS 27 Consolidated and Separate Financial Statements), МСС 28 Вложувања во придружни претпријатија (IAS 28 Investments in Associates), МСС 31 Вложувања во заеднички потфати (IAS 31 Interests in Joint Ventures) и МСС 39 Финансиски инструменти: признавање и мерење (IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement (заменет со МСФИ 9 Финансиски инструменти - IFRS 9 Financial Instruments).

Разликите во практиките за утврдување на интерните цени кај мултинационалните претпријатија, претставуваат силен предизвик за ревизорските и даночните професионалци. Имајќи ја предвид зголемената комплексност на утврдувањето на интерните цени и манипулирањето со оданочуваната добивка, не е за изненадување што видливо се зголеми нивото на ригорозност од страна на даночните органи. Според Wong, H., Nassiripour, S., Mir, R., Healy, W. (2011 pg.11) со цел да ги заштитат даночните приходи, владите често им доделуваат овластување на даночните органи за манифестирање поопширна моќ со цел да ги испитаат објавените интерни цени, да го корегираат износот на оданочуваната добивка на мултинационалното претпријатие, како и да воведуваат пенали и казни за несоодветно утврдените интерни цени⁴⁴. Во повеќето земји, а посебно во САД, грижата за манипулацијата преку интерните цени доведе до детални правила, барања за опсежна документација, како и високи казни и пеналии за откриени манипулации. Така, детално се пропишани казнените одредби за претпријатијата во домашна сопственост кои имаат деловни единици во други земји, а посебно за мултинационалните претпријатија кои се во странска сопственост, а кои имаат деловни единици на подрачјето на САД (Feinschreiber R. 2004, стр.57). Ваквите акции, посебно казнените одредби, го привлекоа вниманието на претпријатијата кои соработуваат со САД. Меѓународните даночни органи, исто така, одговорија на иницијативата на САД, генерално преку зголемениот мониторинг над трансакциите меѓу поврзаните страни на мултинационалните претпријатија. Организацијата за економска соработка и развој (OECD) направи сериозна ревизија во 1995 на насоките издадени во 1979 година (Transfer Pricing and Multinational Enterprises Guidelines). Понатамошните ажурирања се направени во 1996, 1997, 1999, 2010 и во 2015 година. Како директен одговор на прогресивното зголемување на регулативата и дефинираното деловно опкружување, мултинационалните претпријатија ќе бараат поголема сигурност во детерминирањето на даночниот ризик и можната изложеност на ризик. Како резултат на тоа, голем дел од нив применуваат однапред склучени договори за утврдените цени (Advance pricing agreements - APAs) со даночните органи. Однапред

⁴⁴ На пример, во согласност со законскиот акт од даночниот законик на САД, Дел 482 предвидува доделување вакво овластување и надлежност на Службата за интерни приходи на САД. Притоа се пресметува казна во висина од 20% за мултинационалните претпријатија доколку интерната цена која е корегирана од страна на Службата за интерни приходи надминува 5 милиони американски долари. Додека, казна во висина од 40% се предвидува за пресметаниот дополнителен данок каде приспособувањето/корегирањето на износот надминува 20 милиони долари.

склучениот договор за утврдените цени, претставува договор кој се склучува помеѓу данокоплаќачот и најмалку едно даночно законодавство во однос на методот за утврдување на интерните цени кој данокоплаќачот го применува за интерните трансакции и обично се однесува за повеќе години. Со овој договор, даночните органи го прифаќаат методот за утврдување на интерните цени за интерните трансакции во рамките на мултинационалното претпријатие, сè додека данокоплаќачот се придржува кон одредбите и условите дефинирани во однапред склучениот договор. Овие договори можат да бидат: (1) унилатерални, кои се склучуваат помеѓу данокоплаќачот и даночните органи во иста земја; (2) билатерални, кои се склучуваат помеѓу данокоплаќачот и даночни органи во две земји и (3) мултилатерални, кои се склучуваат помеѓу данокоплаќачот и даночните органи во повеќе земји. Ефектите од однапред склучените договори се согледуваат преку зголемената сигурност и намалениот даночен ризик при утврдувањето на интерните цени за даночни цели, како и преку намалување на веројатноста за зголемување на обврските за даноци за целите на финансиското известување. Исто така, овие договори придонесуваат кон намалување на инцидентата за појава на двојно оданочување и намалување на трошоците за докажување на оправданоста на избраниот метод за утврдување на интерните цени при спроведената ревизија и при пополнувањето на потребната документација.

4.1.3. Проактивен пристап на сметководството на менаџментот при водењето на политиката за утврдување на интерните цени

Мултинационалните претпријатија се формираат, пред сè, заради ефикасно искористување на ресурсите. Притоа, тие настојуваат да ги координираат изворите, производството, маркетингот и другите активности кои додаваат вредност на меѓународно ниво. Во денешното променливо опкружување, битно значење има ефективниот менаџмент за прашањата поврзани со утврдувањето на интерните цени низ светот, но со многу поголем предизвик од било кога. За повеќето мултинационални претпријатија, фокусот ќе биде насочен кон минимизирање на потенцијалните предизвици кои произлегуваат од зголемената ригорозност на правилата утврдени од страна на даночните органи и воспоставените политики за утврдување на интерните цени, како и избегнување на казните при соочувањето со ваквите предизвици. Менаџерите на мултинационалните претпријатија

треба да располагаат со целосно познавање и разбирање на комплексните законски правила во поглед на утврдувањето на интерните цени како и нивните ефекти врз работењето. Повеќето даночни разлики можат да предизвикаат двојно оданочување, но, исто така, можат да претставуваат извор за даночни заштеди. Врз основа на спомнатите трендови во регулативата на интерните цени, може да се заклучи дека е зголемен бројот на земјите и даночните законодавства кои го насочуваат нивното внимание кон активностите за утврдување на интерните цени, зголемена е законската регулатива која бара поголема документација и воведува поголеми казни, а зголемен е и бројот на прашања кои се поврзани со утврдувањето на интерните цени со кои се соочуваат мултинационалните претпријатија.

Имајќи го предвид претходното, мултинационалните претпријатија треба да ги исполнат нивните даночни обврски, што влијае на намалување на расположливите ресурси, како резултат на зголемената ригорозност на регулативата. Од друга страна, мултинационалните претпријатија треба да водат сметка и за усогласеноста на работењето на глобално ниво и остварување на целите на мултинационалното претпријатие како целина. Имајќи ја предвид намерата на даночните органи за зголемување на инспекциите и зголемување на казните за откриените неправилности, уште повеќе се зголемува значењето и вниманието кое ќе се посветува на прашањата поврзани со утврдувањето на интерните цени кај мултинационалните претпријатија. Исто така, ова прашање претставува и фундаментален предизвик за одржување на бизнисот во услови на зголемен притисок кој го врши економската криза. Во таа насока, при утврдувањето на интерните цени, мултинационалните претпријатија треба да ги преземат следните активности (Ernst & Young, 2009):

- Утврдување на мапата на земји со кои се остварува интерна размена и со кои е поврзано прашањето за утврдување на интерните цени врз основа на локалните активности и глобалната стратегија на мултинационалните претпријатија;
- Разгледување на тековните деловни активности на мултинационалното претпријатие, за подобро разбирање на факторите кои ја зголемуваат вредноста (value drivers) и влијанието на тековната економска клима врз овие фактори;

- Утврдување на најповолните дестинации за утврдување на интерните цени, врз основа на географскиот профил на мултинационалното претпријатие, активностите и трансакциите;
- Приспособување на политиките за утврдување на интерните цени во согласност со деловните промени;
- Активен мониторинг врз утврдувањето на интерните цени заради соочување со предизвиците кои произлегуваат од разликите во пристапите и фокусот на интересирање во различните земји;
- Разгледување на сите расположливи форми на менаџмент со интерните цени, од изготвување опсежна и издржана документација, преку форма за исполнување на доставените барања, па сè до однапред склучените договори со даночните органи во поглед на утврдувањето на интерните цени.
- Разгледување на пристапот на управување со ризикот при утврдувањето на интерните цени во поглед на природата на трансакциите и земјите кои нудат најголеми предизвици.

Со цел да се разбере големината на предизвикот при развивањето стратегија за утврдување на интерните цени, менаџментот треба да има предвид дека комплексноста на односите кои постојат помеѓу поврзаните центри на одговорност во мултинационалните претпријатија и различните услови кои постојат во земјите во светот, бараат проактивен пристап на сметководството на менаџментот при водењето на политиката за утврдување на интерните цени. Мултинационалните претпријатија се соочуваат со предизвикот за балансирање на странските даночни системи, контролите на размена и конкуренцијата, со потребата за алокација на економските, човечките и финансиските ресурси. Глобалното утврдување на интерните цени бара аналитички пристап на трошоците за данок на добивка на светска основа. Така, мултинационалното претпријатие кое применува глобално утврдување на интерните цени, како почетна точка за секоја земја во која врши значителни активности, треба да ги има предвид следните прашања (Feinschreiber 2004, стр.51): (1) Кои методи за утврдување на интерните цени се прифатливи во земјата? (2) Кои се приоритетите помеѓу методите за утврдување на интерните цени? (3) Какви казни и пеналии можат да бидат пресметани во земјата? (4) Во кои случаи може да се намалат казните кои вообичаено се пресметуваат? (5) Какви информации треба да се обезбедат за даночните органи? (6)

Дали постои можност за однапред склучен договор за интерните цени со даночните органи? (7) Какви приспособувања и порамнувања се бараат за утврдените несогласувања во врска со интерните цени? (8) Во кои случаи може да се применува алокација на трошоците помеѓу поврзаните делови на претпријатието? (9) Која е ефективната даночна стапка за конкретната конфигурација во земјата? (10) Која е ефективната стапка за данок на задршки за меѓународните плаќања?

Во услови на променливо опкружување не може да се избегнат даночните контроверзии. Тие треба да се претпостават и соодветно да се испланираат идните активности кои ќе се преземат. Ваквите трендови уште повеќе го зголемуваат значењето на функцијата за утврдување на интерните цени при дефинирањето на организациската и оперативната структура на мултинационалните претпријатија (OECD, 2008). Корпоративната функција за утврдување на интерните цени во предвид треба да ги земе деловните активности на мултинационалното претпријатие во различните земји, барањата на даночните органи во различните земји и врз основа на тоа да го претвори ризикот во можност. Проактивната функција на утврдувањето на интерните цени има реална можност за нејзино позиционирање како стратегиска функција во деловното работење на мултинационалните претпријатија.

Врз основа на претходната анализа на влијанието на меѓународното утврдување на интерните цени и вкупниот даночен товар врз успешноста на мултинационалните претпријатија може да се заклучи дека целите кои се поставуваат при утврдувањето на интерните цени, кога се имаат предвид мултинационалните претпријатија и интерната размена на учиноците преку меѓународните граници (international transfer pricing) се многу покомплексни во однос на утврдувањето на интерните цени на ниво на една земја, и примарно се фокусираат на меѓународното окружување при утврдувањето на интерните цени, намалување на вкупниот даночен товар, царините и другите давачки на мултинационалното претпријатие, намалување на ризиците од промена во девизните курсеви, како и подобрување на конкурентската позиција на мултинационалното претпријатие во странство, заради подобрување на успешноста на мултинационалното претпријатие како целина. Имајќи предвид дека даночните стапки варираат помеѓу различните земји, мултинационалните претпријатија имаат мотив да влијаат на намалување на вкупниот даночен товар, преку утврдување на интерните цени на ниво со кое ќе може да

влијаат врз зголемување на приходите и добивката, во земјите со ниски даночни стапки и на зголемување на трошоците, според тоа и, намалување на добивката, во земјите со високи даночни стапки. Врз основа на претходното, може да се заклучи дека при вршење на меѓународните трансакции, интерните цени можат да влијаат врз даночните обврски и другите давачки, како резултат на разликите во законската регулатива на различните земји. Според тоа, мултинационалните претпријатија имаат изразена предност во однос на претпријатијата кои вршат активности на територијата на една земја, бидејќи тие поседуваат поголема географска флексибилност при лоцирањето на нивните производни и дистрибутивни системи. Ваквата флексибилност овозможува уникатна можност за искористување на разликите помеѓу националните даночни законодавства со цел да се намали вкупниот даночен товар за мултинационалното претпријатие како целина. Од друга страна, врз основа на спомнатите трендови во регулативата на интерните цени, може да се заклучи дека е зголемен бројот на земјите и даночните законодавства кои го насочуваат нивното внимание кон активностите за утврдување на интерните цени, зголемена е законската регулатива која бара поголема документацијата и воведува поголеми казни, а зголемен е и бројот на прашања кои се поврзани со утврдувањето на интерните цени со кои се соочуваат мултинационалните претпријатија. Според тоа, за повеќето мултинационални претпријатија, фокусот ќе биде насочен кон минимизирање на потенцијалните предизвици кои произлегуваат од зголемената ригорозност на правилата утврдени од страна на даночните органи и воспоставените политики за утврдување на интерните цени, како и избегнување на казните при соочувањето со ваквите предизвици. Со цел да се разбере големината на предизвикот при развивањето стратегија за утврдување на интерните цени, менаџментот треба да има предвид дека за различни трансакции и за различни пазари во земјите во светот потребно е да се примени соодветна стратегија во зависност од условите и опкружувањето на настанување на трансакциите и односите кои постојат помеѓу членовите во мултинационалната група.

4.2. Интерните цени и усогласеноста на целите во мултинационалното претпријатие

Одржувањето усогласеност на целите на центрите на одговорност и целите на мултинационалната група е од големо значење во случај кога постои интерна размена на производи и услуги помеѓу центрите на одговорност. Според Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. (2011 pg.446) целосна усогласеност на целите постои кога сите членови на организацијата имаат мотиви да работат во согласност со заедничките интереси. Тоа настанува кога групата дејствува како тим во остварувањето на заеднички договорените цели. Индивидуалната усогласеност на целите настанува кога индивидуалните цели се во согласност со организациските цели. Во повеќето деловни опкружувања, личните цели и организациските цели се разликуваат. Применувајќи ги различните пристапи за утврдување на интерните цени, системите за оценување на резултатите и мотивирање на менаџментот, треба да бидат така креирани за да ги охрабрат менаџерите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија да се однесуваат на начин што нивните цели ќе бидат во согласност со организациските цели на мултинационалното претпријатие како целина. На овој начин ќе се иницира усогласеност на однесувањето; тоа значи дека поединците ќе се однесуваат во согласност со најважните интереси на организацијата независно од нивните сопствени цели.

Во зависност од степенот на децентрализација и степенот на автономија која е делегирана на центрите на одговорност за донесување одлука во поглед на утврдувањето на цената за размена, висината на интерната цена може да има битно влијание врз воспоставените системи за мерење на резултатите на центрите на одговорност. Политиката за утврдување на интерните цени треба да овозможи автономија на центрите на одговорност со истовремено охрабрување на менаџерите да придонесуваат кон усогласување на нивните индивидуални цели со целите на ниво на мултинационалното претпријатие. Дополнително, употребата на интерните цени при утврдувањето на приходите на центарот на одговорност кој продава и трошоците кај центарот на одговорност кој купува, треба да предизвика соодветен мотив кај менаџерите на центрите на одговорност за учество во интерните купопродажни активности. Мотивираноста кај менаџерите ќе биде под големо влијание на применетиот систем за оценување. Понатаму, при оценувањето на перформансите на

центрите на одговорност од посебно значење е да се направи разграничување помеѓу оценувањето на резултатите на центрите на одговорност од оценувањето на резултатите на менаџерите кои управуваат со нив. Тука, посебно треба да се посвети внимание на факторите кои влијаат на работењето и постигнатите резултати на центрите на одговорност, кои се надвор од контрола на менаџерите. Доколку највисокото ниво на менаџмент на мултинационалното претпријатие ги оценува резултатите на центрите на одговорност со примена на финансиските мерила на профитабилноста, како што е оперативната добивка, стапката на рентабилност, резидуалната добивка или економската додадена вредност, висината на интерната цена може да влијае врз остварените резултати на центрите на одговорност. Така, колку е повисока интерната цена, толку ќе биде повисока профитабилноста на центарот на одговорност кој продава, што произлегува од повисоките приходи, и помала ќе биде профитабилноста на центарот на одговорност кој купува, што произлегува од повисоките трошоци, доколку другите работи останат непроменети. Во определени случаи, воспоставувањето на интерните цени може да предизвика определени потешкотии и да предизвика потреба од интервенција на највисокото ниво на менаџмент при утврдувањето на цената за размена.

Во продолжение ќе бидат обработени неколку клучни конфликтни ситуации кои можат да настанат помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

4.2.1. Интерната размена и конфликтите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија

Поаѓајќи од основните цели кои се поставуваат при утврдувањето на интерните цени, обработени во втората глава од овој труд, интерните цени треба да ги мотивираат менаџерите на центрите на одговорност да дејствуваат и да носат одлуки кои се од најголем интерес за мултинационалното претпријатие како целина. Спротивно, може да настане т.н. појава на субоптимизација на работењето во мултинационалните претпријатија, кога менаџерите не дејствуваат во насока на најважните интереси на мултинационалното претпријатие како целина, а понекогаш дури и спротивно од интересите на центрите на одговорност со кои тие раководат (Noreen, Brewer, Garrison 2011 стр.467). Конфликтот тука се јавува *помеѓу центрите на одговорност, од една страна, и мултинационалното*

претпријатие како целина, од друга страна, во поглед на применетиот пристап за утврдување на интерните цени заради постигнување усогласеност на целите.

Интерната цена претставува механизам за поделба на добивката која се остварува од интерната размена помеѓу центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие (Noreen, Brewer, Garrison, 2011 стр.470). Според тоа, применетиот пристап за утврдување на интерните цени ќе има влијание врз прикажаната добивка на секој од центрите на одговорност кои се вклучени во интерната размена. Според Weygandt, Kimmel, Kieso (2010 стр.349) при утврдувањето на висината на интерната цена помеѓу центрите на одговорност кои се вклучени во интерна размена на производи и услуги, може да постојат конфликтни интереси и конкурентска позиција во поглед на утврдувањето на интерните цени. Конфликтот тука се јавува *помеѓу центрите на одговорност во поглед на применетиот пристап за утврдување на интерните цени заради овозможување **правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност.***

Една од основните цели на утврдувањето на интерните цени е и одржувањето на независноста на центрите на одговорност. Според Noreen, Brewer, Garrison (2011 стр.472) основниот принцип на децентрализација бара делегирање одговорност и независност на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија при утврдувањето на интерните цени и при донесувањето одлуки дали производот ќе го продаваат интерно на некој од поврзаните центри на одговорност во мултинационалното претпријатие, или ќе го продаваат на надворешен ентитет. Прифаќањето на овој принцип, од страна на највисокото ниво на менаџмент во мултинационалното претпријатие, може да претставува проблем во случај кога подредените менаџери можат да донесат субоптимални одлуки. Меѓутоа, доколку највисокото ниво на менаџмент интервенира при носењето на одлуките, на тој начин се губи суштината на децентрализацијата. Конфликтот тука се јавува кај највисокото ниво на менаџмент во мултинационалното претпријатија - *дали да се дозволи субоптимализација заради одржување на **независноста на центрите на одговорност во согласност со принципите на децентрализација и независност на центрите на одговорност** или да се интервенира со цел да се постигне **оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие.***

Имајќи предвид дека утврдените интерни цени овозможуваат вреднување на интерната размена која се одвива во рамките на мултинационалното претпријатие, тие

недвосмислено влијаат врз прикажаниот износ на добивка на одделените центри на одговорност. Се претпоставува дека интерните цени ја олеснуваат координацијата помеѓу центрите на одговорност и мерењето на нивните резултати. Меѓутоа, одлуките кои го максимизираат износот на добивката на некој од центрите на одговорност, често не придонесува кон максимизирање на износот на севкупната добивка на ниво на мултинационално претпријатие (Yunker 1982). Разликите во меѓународното оданочување на кои се изложени мултинационалните претпријатија, како што беше утврдено на почетокот од оваа глава, можат да имаат големо влијание на остварената добивка по оданочување за мултинационалното претпријатие како целина. Одредени истражувачи (Baldeuius et al.2004; Smith 2002; Anctil and Dutta 1999) препорачуваат раздвојување на примената на интерните цени, односно употреба на различни интерни цени за даночни цели и за целите на мерењето на резултатите. Меѓутоа, мултинационалните претпријатија немаат практика да водат два сета на деловни книги, како што беше и претходно подвлечено, со оглед на тоа што даночните органи можат да ја доведат во прашање валидноста на цените кои се објавени за даночни цели. Конфликтот тука се јавува кај највисокото ниво на менаџмент на мултинационалното претпријатие - *дали треба да интервенира со цел постигнување максимален износ на добивка по оданочување за мултинационалното претпријатие како целина, или да овозможи правилно оценување на резултатите на центрите на одговорност.*

4.2.2. Влијанието на интерните цени при донесувањето одлука за интерна размена на учиноците или продажба на надворешниот пазар

Менаџерите на центрите на одговорност може да не се однесуваат во насока на постигнување на вкупните цели на мултинационалното претпријатие. Така, менаџментот на центрите на одговорност може да одлучи да купи материјали од надворешен добавувач дури и кога друг центар на одговорност во мултинационалното претпријатие може да ги произведе материјалите по пониски дополнителни трошоци за единица производ преку искористување на слободните капацитети. Највисокото ниво на менаџмент треба да ги познава ситуациите каде што користите од децентрализираната независност и можните конфликти помеѓу целите на центрите на одговорност и целите на мултинационалното

претпријатие како целина бараат компромис. Така, системот за планирање и контрола треба да креира усогласеност на однесувањето или усогласеност на целите што ќе ги охрабри менаџерите да дејствуваат на начин кој е конзистентен со организациските цели⁴⁵.

Weygandt, Kimmel, Kieso (2010 стр.354) препуштањето на вршењето на дел од активностите од производствениот процес на производот на ентитети кои се надвор од мултинационалната група го нарекуваат аутсорсинг (outsourcing). Аутсорсингот има свое влијание на обемот и природата на интерната размена помеѓу поврзаните центри на одговорност во мултинационалните претпријатија. Имено, процесот на аутсорсинг подразбира склучување договор со надворешна страна за производство на производот или вршење на услугата, наместо интерно обезбедување на производите и услугите од страна на поврзани центри на одговорност. Некои мултинационални претпријатија речиси сите фази од процесот на производство го доверуваат на надворешна страна со кои се склучуваат посебни договори. Ваквите т.н. виртуелни претпријатија имаат добро воспоставени брендови, и покрај тоа што не произведуваат ниту еден од нивните производи. Кога претпријатијата прифаќаат аутсорсинг, обемот на производите и услугите кои интерно се разменуваат помеѓу поврзаните центри на одговорност, значително се намалува, што понатаму ја намалува и потребата за утврдување на интерните цени и конфликтните ситуации кои можат притоа да настанат. За да се донесе соодветната одлука дали е профитабилен аутсорсингот од аспект на мултинационалното претпријатие, најчесто се спроведува анализа на профитабилноста при различно ниво на искористеност на капацитетите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

4.2.3. Анализа на применетите пристапи за утврдување на интерните цени во услови на различно ниво на искористеност на капацитетот

Заради максимизирање на резултатите на ниво на мултинационално претпријатие и постигнување оптимално работење, потребно е да се направи детална анализа на работењето на центрите на одговорност и испитување на усогласеноста на нивоата на

⁴⁵ За подетална обработка на овие прашања види J.A.Brickley, S.W.Smith, Jr., and J.L.Zimmerman. *Managerial Economics and Organizational Architecture*, 3rd ed. (Burr Ridge, III: McGraw-Hill Irwin, 2004); R.Simons, *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc.: 2000).

искористеност на капацитетите со примената на пристапите за утврдување на интерните цени. Во продолжение треба да се утврди дали различното ниво на искористеност на капацитетите може да влијае при изборот на пристапот за утврдување на интерните цени.

4.2.3.1. Утврдување на интерните цени во услови на слободен капацитет

Според економската теорија, интерната цена која овозможува оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие, во случај кога центарот на одговорност кој продава, располага со *слободен капацитет* (idle capacity), се утврдува врз основа на варијабилните трошоци за производство на производот на оптимално ниво на аутпут за мултинационалното претпријатие како целина⁴⁶. Овој заклучок може да се изведе и со примена на *опитното правило или формула* за утврдување на интерната цена, чија примена ќе води кон оптимални одлуки за мултинационалното претпријатие како целина (Марковски С., Недев Б. 2003, стр.404):

Интерна цена = Варијабилни трошоци + Загубена стапка на принос за единица производ

Имајќи предвид дека центарот на одговорност кој продава располага со слободен капацитет, кој е доволен да се исполни порачката од центарот на одговорност кој купува, без притоа да се намали способноста за задоволување на побарувачката од надворешниот пазар, нема да постои загубена реализација или загубен принос. Според тоа, износот на интерната цена ќе се изедначи со износот на варијабилните трошоци по единица производ, односно:

Интерна цена = Варијабилни трошоци + Загубена стапка на принос за единица производ

Интерна цена = Варијабилни трошоци + 0

Интерна цена = Варијабилни трошоци

Maher, Stickney, Weil (2008, стр.395) го поставуваат прашањето за постоењето конфликт помеѓу центрите на одговорност кои располагаат со слободен или неискористен капацитет. Да претпоставиме дека центарот на одговорност кој купува врши набавка на

⁴⁶ Подетално за утврдувањето на оптималното ниво на аутпут за мултинационалното претпријатие при утврдувањето на интерните цени види кај Drury, C. (2007). *Management and Cost Accounting*. 7th edition. Thomson Learning.

материјалите од надворешен ентитет, наместо од центарот на одговорност кој продава во рамките на мултинационалното претпријатие и кој располага со неискористен капацитет. Доколку центарот на одговорност кој купува ја изврши набавката од надворешен добавувач, мултинационалното претпријатие ќе заработи пониска вкупна добивка од двата центра на одговорност, за разлика од ситуацијата кога материјалите се купени од центарот на одговорност кој продава во рамките на мултинационалното претпријатие. Тука се поставува прашањето дали мерилата за резултатите на секој центар на одговорност ги одразуваат резултатите на фактичките трансакции? И, дали трошокот на неискористениот капацитет на едниот центар на одговорност ќе се пресмета наспроти добивката остварена од другиот центар на одговорност? Овие прашања не е лесно да се одговорат. Сметководствениот систем треба да обезбеди информации за највисокото ниво на менаџмент за ситуациите при кои поединечните центри на одговорност трпат загуба за сметка на успешноста на мултинационалното претпријатие како целина.

Примената на општото правило кое беше погоре истакнато, во практиката ќе биде под влијание на надворешниот пазар за производот кој е предмет на интерна размена (Garrison, Noreen, Brewer, 2008, стр.545). Во продолжение ќе бидат обработени условите за утврдување на интерните цени кога **не постои пазар за производот кој е предмет на интерна размена** и кога **постои пазар со несовершена конкуренција за производот кој е предмет на интерна размена**.

4.2.3.1.1. Утврдување на интерните цени во услови кога не постои пазар за производот кој е предмет на интерна размена

Во случај кога не постои пазар за производот кој е предмет на интерна размена, за обезбедување оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие, може да се примени теоретски коректната интерна цена која е утврдена на ниво на варијабилните трошоци за производство на производот. На овој начин утврдената интерна цена може да се добие и со примена на генералното или општо правило за утврдување на интерните цени, имајќи предвид дека во услови кога не постои пазар за производот, центарот на одговорност кој продава нема алтернатива за продажба на производот, според тоа, износот на загубената стапка на принос изнесува 0, или:

Интерна цена = Варијабилни трошоци + Загубена стапка на принос за единица производ

Интерна цена = Варијабилни трошоци + 0

Интерна цена = Варијабилни трошоци

Центарот на одговорност кој продава, сè уште може да се класифицира како профитен или како инвестиционен центар доколку врши други активности кои вклучуваат продажби на надворешниот пазар и кога не зависи во голема мера од приходите кои се остварени со интерната размена.

4.2.3.1.2. Утврдување на интерните цени во услови кога постои пазар со несовершена конкуренција за производот кој е предмет на интерна размена

Во случај кога постои пазар со несовершена конкуренција за производот кој е предмет на интерна размена, при одлучувањето во врска со висината на интерната цена, покрај општото правило, предвид треба да се земат цените според кои центарот на одговорност кој продава, може да го продаде производот на надворешниот пазар, како и цената според која центарот на одговорност кој купува, може да го купи производот од надворешни добавувачи. На овој начин ќе бидат дефинирани границите во рамките на кои ќе се утврдува нивото на интерната цена. Притоа, треба да се има предвид дека донесената одлука треба да биде од најдобар интерес за мултинационалното претпријатие како целина.

Од аспект на центарот на одговорност кој продава, имајќи предвид дека постои слободен капацитет, *минималната интерна цена* ќе биде утврдена на ниво на варијабилните трошоци. Од аспект на центарот на одговорност кој купува, *максималниот износ на интерна цена* кој може да се утврди, ќе биде износот на цената на производот според која може да се купи од надворешни добавувачи. Според тоа, интерната цена треба да биде утврдена на следниот начин (Garrison, Noreen, Brewer 2008, стр.546):

Варијабилни трошоци \leq Интерна цена \leq Пазарна цена

Врз основа на претходното, може да се каже дека, сè додека центарот на одговорност кој продава, располага со слободен капацитет кој може да ги задоволи потребите на центарот на одговорност кој купува, добивката на мултинационалното претпријатие како

целина ќе се зголеми како резултат на интерната размена. Меѓутоа, тука се поставува прашањето: На кој начин ќе биде распределена остварената добивка помеѓу центрите на одговорност? Да го разгледаме следниот хипотетички пример:

Пример 4.3 Утврдување на интерната цена во услови на постоење пазар за производот кој е предмет на интерна размена и во услови на неискористен капацитет

Центарот на одговорност А, произведува штоф. Центарот на одговорност Б го користи штофот од центарот на одговорност А, за производство на мебел како готов производ. Центарот на одговорност А го продава овој производ и на надворешниот пазар по цена од 89 евра за еден метар. Варијабилните трошоци за производство на производот за центарот на одговорност А изнесуваат 85 евра. Месечните потреби на центарот на одговорност Б за производот (штоф за производство на мебел) изнесуваат 10 000 метри. Центарот на одговорност А за да ги задоволи потребите на надворешните купувачи, месечно произведува 20 000 метри, меѓутоа располага со слободен капацитет за производство на дополнителни 10 000 метри штоф. Центарот на одговорност Б, овој производ може да го купи на пазарот за 89 евра за еден метар.

Врз основа на податоците од Пример 4.3, интерната цена е утврдена на ниво од 88 евра, што е во рамките на дефинираните граници на формулата за утврдување на интерната цена во услови на постоење неискористен капацитет:

$$\text{Варијабилни трошоци} \leq \text{Интерна цена} \leq \text{Пазарна цена}$$

$$85 \leq \text{Интерна цена} \leq 89$$

Според интерна цена од 88 евра, мултинационалното претпријатие како целина ќе оствари дополнителна добивка од 40 000 евра. Тоа може да се согледа од следните пресметки:

На ниво на мултинационално претпријатие:

Пазарна цена според која центарот на одговорност Б може да го купи производот	89
Варијабилни трошоци на центарот на одговорност А за производство на производот	<u>85</u>
Контрибуциона маржа по единица производ за мултинационалното претпријатие	4
Количество на производот	x 10 000
<i>Зголемување на контрибуциона маржа за мултинационалното претпријатие</i>	<u>40 000</u>

Центар на одговорност А:

Предложена интерна цена за производот	88
Варијабилни трошоци за производот	<u>85</u>
Остаток на реализација по единица производ	3
Количество на производот	x 10 000
<i>Зголемување на контрибуциона маржа за центарот на одговорност А</i>	<u>30 000</u>

Центар на одговорност Б:

Пазарна цена според која центарот на одговорност Б може да го купи производот	89
Предложена интерна цена за производот	<u>88</u>
Остварени заштеди на трошоците	1
Количество на производот	x 10 000
<i>Зголемување на контрибуциона маржа за центарот на одговорност Б</i>	<u>10 000</u>

Вкупното зголемување на контрибуционата маржа или остатокот на реализација (contribution margin) на ниво на мултинационално претпријатие изнесува 40 000 евра (30 000 + 10 000). Настојувањата за остварување на интерните продажби во услови на постоење слободен капацитет кај центарот на одговорност кој продава, ќе се вршат секогаш кога ќе биде економски оправдано, затоа што на овој начин се овозможува центарот на одговорност кој продава да оствари дополнителен износ на реализација кој ќе биде искористен за покривање на фиксните трошоци. Во услови на постоење слободен капацитет, интерните продажби можат да влијаат врз подобрување на мерилата на резултатите на центрите на

одговорност. Доколку успешноста на центрите на одговорност се мери преку стапката на рентабилност, која беше претходно разгледана, прифаќањето на интерната размена во примерот, ќе влијае на зголемување на овој показател и кај двата центра на одговорност, преку зголемување на стапката на принос и зголемување на обртот на средствата, имајќи предвид дека со дополнителната интерна продажба се зголемува износот на реализацијата без дополнителни ангажирани фиксни средства.

Во услови кога не постигнато совршено конкурентен пазар за производот и кога пазарот не може да го апсорбира целокупното производство на производот, а притоа да не се намали пазарната цена, или кога нема доволно надворешни добавувачи кои би ги задоволиле потребите на центарот на одговорност кој купува, интерната цена треба да се утврди помеѓу износот на варијабилните трошоци за производство на единица од производот и максималната цена за размена или пазарната цена. Доколку не се постигне согласност кај двата центра на одговорност за висината на интерната цена, може да се појави ситуација која во економијата се нарекува *субоптимизација во работењето* (Марковски С., Недев Б., 2003 стр.410). За субоптимизација во работењето може да стане збор доколку интерната размена е од најдобар интерес за мултинационалното претпријатие како целина, а центарот на одговорност кој продава, не прифаќа да продаде интерно според пониска цена од пазарната, или кога центарот на одговорност кој купува, не прифаќа да купи интерно доколку подобри услови се нудат на надворешниот пазар. Доколку не постоеше претпоставката за несовершенство на пазарот за меѓупроизводот, и двата центра на одговорност ќе треба да се упатат да соработуваат со партнери од надворешниот пазар, затоа што на тој начин би постигнале најдобри перформанси поединечно, а и на ниво на мултинационално претпријатие.

4.2.3.2. Утврдување на интерните цени во услови на целосна искористеност на капацитетот

Во случај кога постои *целосна искористеност на капацитетот*, односно во случаите на ограничување на капацитетот на центарот на одговорност кој продава, интерната цена ќе се утврди со примена на *опитното правило* за утврдување на интерната цена:

Интерна цена = Варијабилни трошоци + Загубена стапка на принос за единица производ

Доколку постои надворешен пазар за производот, интерната цена ќе се изедначи со пазарната цена, намалена за износот на трошоците кои се прават за продажбите кон надворешни купувачи (трошоци за продажба, трошоци за маркетинг активности и сл.), а кои нема да се јават во случај на интерна размена на производите. Меѓутоа, во случаите кога подобри резултати ќе се постигнат преку надворешните купопродажни активности на центрите на одговорност, треба да се избегнува интерната трговска размена (Garrison, Noreen, Brewer 2008, стр.547).

4.2.4. Проблемите поврзани со утврдувањето на интерните цени во анализата на вредносната верига

Во рамките на мултинационалното претпријатие еден центар на одговорност може да има добавувачи од пониската фаза на обработка на производот и купувачи кај кои се пласира произведениот производ. Ваквите добавувачи и купувачи можат да бидат поврзани или неповрзани претпријатија. Секој сет од три поврзани организациски единици или центри на одговорност (**добавувачи, центар на одговорност, купувачи**) формира минијатурна *вредносна верига (value chain)*, чијашто врска може да биде корисна за центрите на одговорност кои се вклучени во веригата, како и за мултинационалното претпријатие како целина. Вредносната верига се однесува на сите активности кои се поврзани со обезбедувањето на производот или услугата. Кај производствените претпријатија овие активности вклучуваат истражување и развој, дизајн на производ, набавка на сировини и материјали, производство, продажба и маркетинг, испорака, односи со потрошувачите и последователни услуги. Ваквата поврзаност помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија претставува вертикална интеграција, каде што секој центар на одговорност последователно произведува компонента која претставува неопходен елемент при производството на производот од центарот на одговорност во следната фаза од интегрираниот процес на производство. Пример за анализа на вредносната верига во производно мултинационално претпријатие е прикажана на Слика 4.1.

Слика 4.1. Вредносна верига во производно мултинационално претпријатие



Извор: Приспособено според примерот на Weygandt J. J., Kimmel D. P., Kieso E. D, (2010). *Managerial Accounting Tools for Business Decision Making*. 5th edition. John Wiley & Sons, Inc. pg.20.

Во последните години, мултинационалните претпријатија прават огромни напори за анализирање на сите фази на вредносната верига со цел да изнајдат начини за унапредување на продуктивноста и елиминирање на загубите. Секоја од фазите кои се вклучени во вредносната верига може да биде извршувана од различни центри на одговорност кои можат да бидат лоцирани во различни земји. Според тоа, анализата на трговските и инвестиционите текови сега се спроведува во контекст на „глобалната верига на вредности“, концепција која вклучува целосен опфат на активности кои се извршуваат во различни земји од светот, за да се доведе производот или услугата до крајниот потрошувач, поаѓајќи од обезбедувањето сировини и материјали, па сè до финалното составување и испорака (Cattaneo et al., 2010).

При поставувањето на системите за оценување на успешноста и резултатите на центрите на одговорност и утврдувањето на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие, треба да се имаат предвид интерните трансакции кои настануваат помеѓу центрите на одговорност во вредносната верига. Примената на различните методи за утврдување на интерните цени можат да имаат значително влијание на успешноста на овие центри на одговорност. Несоодветното утврдување на интерните цени, во вакви услови, ќе предизвика значително дисфункционално однесување на центрите на одговорност.

Според Bragg (2005, стр.227) мошне е значајно влијанието на интерните цени при формирањето на добивката на центрите на одговорност, што авторот го нарекува „трка по профит“. Овој автор, заклучува дека доколку едно мултинационално претпријатие има повеќе центри на одговорност кои меѓусебно продаваат производи, сосема е очекувано секој последователен центар на одговорност во веригата ќе настојува да оствари што е можно поголема профитна маржа. Последниот центар на одговорност во веригата, ќе

заврши со набавка на производ кој ќе биде прескап за да може да се оствари дополнителна профитна маржа, кога тој производ, на крај, ќе треба да се продаде на надворешен купувач. Ваквиот проблем, познат како „*трка по профит*“ е прикажан во Табела 4.6. Во овој пример, првите три центри на одговорност додаваат предетерминирана стапка на профитна маржа на додадената вредност на производот и како резултат на тоа, цената соодветно се зголемува како што се напредува во веригата. На крај, кога производот се наоѓа во четвртиот центар на одговорност, цената е толку висока, што овој центар на одговорност ќе претрпи загуба од \$0,25 со продажбата на производот на надворешен купувач. Овој центар на одговорност нема поттик да го продава производот, иако мултинационалното претпријатие како целина ќе заработи добивка. Во ваквите ситуации, последниот центар на одговорност во веригата има повеќе алтернативи. *Прво*, може да ги набави производите од надворешни добавувачи. Ваквата алтернатива е најдобра кога центарот на одговорност кој го нуди производот, може во целост да го продаде целокупното количество на надворешни купувачи и да ја оствари утврдената профитна маржа, но во обратен случај е штетно доколку мултинационалното претпријатие како целина, во целост не ги искористува производствените капацитети. *Второ*, може да не се продава производот воопшто, што може да се смета за прифатливо, доколку центарот на одговорност располага со други производи со чија продажба може да се постигне бараното ниво на добивка. *Трето*, највисокото ниво на менаџмент да изврши ревидирање на маржите кои се додаваат во рамките на интерниот процес на продажба, со цел да се увиди дали истите можат да се намалат со цел да ги одразуваат реалните пазарни цени. Последниот пристап може да не биде во согласност со нормалното утврдување на структурата на интерните цени во мултинационалното претпријатие, и, исто така, може да бара поголема интервенција од највисокото ниво на менаџмент, доколку цената на финалниот производ константно се менува. Најдобрата алтернатива за четвртиот центар на одговорност е да преговара со претходните центри на одговорност за утврдување на специфични интерни цени, како што цената на финалната продажба се движи нагоре – надолу. Овој пристап го отстранува влијанието на највисокото ниво на менаџмент и остава простор центарот на одговорност кој продава побрзо да реагира во насока на намалување на крајната цена која сè уште може да резултира во добивка за мултинационалното претпријатие како целина.

Табела 4.8 Влијанието на интерните цени врз формирањето на добивката на центрите на одговорност - „трка за профит“

	Центар на одговорност 1	→ Центар на одговорност 2	→ Центар на одговорност 3	→ Центар на одговорност 4
Интерна продажба според трошоците	\$ -	\$ 3,15	\$ 8,15	\$ 15,75
Варијабилни трошоци	\$ 2,40	\$ 4,00	\$ 5,50	\$ 6,50
Маржа	\$ 0,75	\$ 1,00	\$ 2,10	\$ 2,75
Продажна цена	\$ 3,15	\$ 8,15	\$ 15,75	\$ 25,00
	Продажна цена на надворешниот пазар			\$ 22,00
	Добивка/загуба за центарот на одговорност 4			\$ (0,25)

Извор: Приспособено според примерот на Bragg, M. S. (2005). *Inventory Accounting – A Comprehensive Guide*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken. New Jersey. pg.227.

При утврдувањето на најниската цена според која треба да се продава производот во вредносната верига, потребно е да се подели интерната цена на две компоненти: (1) кумулативни варијабилни трошоци и (2) кумулативна маржа која се додава на производот при секоја интерна продажба. На овој начин, центарот на одговорност кој продава може да ја увиди големината на кумулативните варијабилни трошоци, кои ја претставуваат точката под која не може да се намалува продажната цена, без притоа да не се предизвика загуба за мултинационалното претпријатие како целина. Без ваквите информации, центарот на одговорност кој продава не може да согледа дека одредени трошоците кои се пренесуваат на последователните центри на одговорност, преку интерните продажби, претставуваат, всушност, маржа која интерно се додава⁴⁷.

Според тоа, може да се заклучи дека во услови на постоење вредносна верига помеѓу поврзаните центри на одговорност во мултинационалните претпријатија, од битно значење е да се направи детална анализа на трошочната структура на производите кои се предмет на интерна размена во вклучените центри на одговорност, како и анализа на применетата стапка на профитна маржа во секоја од фазите во вредносната верига.

⁴⁷ Подетално за пренесувањето на трошоците помеѓу интегрираните центри на одговорност во вредносната верига види кај Bragg, M. S. (2005). *Inventory Accounting – A Comprehensive Guide*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken. New Jersey. pp. 223-228.

Врз основа на претходната анализа на интерните цени и усогласеноста на целите во мултинационалното претпријатие, може да се заклучи дека одржувањето усогласеност на целите на центрите на одговорност и целите на мултинационалната група е од големо значење, во случај кога постои интерна размена на производи и услуги помеѓу центрите на одговорност. Утврдените интерните цени треба да придонесат кон усогласеност на индивидуалните со организациските цели во мултинационалните претпријатија. Политиката за утврдување на интерните цени треба да овозможи автономија на центрите на одговорност со истовремено охрабрување на менаџерите да придонесуваат за усогласување на нивните индивидуални цели со целите на ниво на мултинационалното претпријатие. Понатаму, применувајќи ги различните методи за утврдување на интерните цени, системите за оценување на резултатите и мотивирање на менаџментот, треба да бидат така креирани за да ги охрабрат менаџерите на центрите на одговорност да се однесуваат на начин што нивните цели ќе бидат во согласност со организациските цели на мултинационалното претпријатие.

Во направената анализа, беа обработени различни конфликтни ситуации, кои можат да се сретнат во практиката, помеѓу центрите на одговорност и матичното претпријатие, како и помеѓу самите центри на одговорност: *(1) конфликтот помеѓу центрите на одговорност, од една страна, и мултинационалното претпријатие како целина, од друга страна, во поглед на применетиот метод за утврдување на интерните цени со цел постигнување усогласеност на целите; (2) конфликтот помеѓу центрите на одговорност во однос на применетиот метод за утврдување на интерните цени, со цел овозможување правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност; (3) конфликтот кај највисокото ниво на менаџмент во мултинационалното претпријатие - дали да се дозволи субоптимализација и одржување на независноста на центрите на одговорност, во согласност со принципите на децентрализација и независност на центрите на одговорност, или да се интервенира, со цел да се постигне оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие; (4) конфликтот кај највисокото ниво на менаџмент на мултинационалното претпријатие - дали треба да се интервенира заради постигнување максимален износ на добивка по оданочување за мултинационалното претпријатие како целина, или да се овозможи правилно оценување на резултатите на центрите на одговорност.* Највисокото ниво на менаџмент треба да ги познава ситуациите

каде што користите од децентрализираната независност и можните конфликти помеѓу целите на центрите на одговорност и целите на мултинационалното претпријатие како целина бараат компромис. Притоа, кога треба да се донесе одлука за интерна размена на учиноците или продажба на надворешниот пазар, производство на учиноците во рамките на мултинационалното претпријатие или аутсорсинг, потребно е да се спроведе анализа на профитабилноста на различно ниво на искористеност на капацитетите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Врз основа на анализата на применетите методи за утврдување на интерните цени на различно ниво на искористеност на капацитетите, може да се заклучи дека според економската теорија, интерната цена која овозможува оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие, во случај кога центарот на одговорност кој продава, располага со *слободен капацитет* (idle capacity), се утврдува врз основа на варијабилните трошоци за производство на производот на оптимално ниво на аутпут за мултинационалното претпријатие како целина. Овој заклучок може да се изведе и со примена на *општото правило* за утврдување на интерната цена, кое води кон оптимални одлуки за мултинационалното претпријатие како целина. Примената на општото правило, во практиката ќе биде под влијание на надворешниот пазар за производот кој е предмет на интерна размена. Во случај *кога не постои пазар за производот кој е предмет на интерна размена*, за обезбедување оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие, може да се примени теоретски коректната интерна цена која е утврдена на ниво на варијабилните трошоци за производство на производот. Центарот на одговорност кој продава, сè уште може да се класифицира како профитен или како инвестиционен центар доколку врши други активности кои вклучуваат продажби на надворешниот пазар и кога не зависи во голема мера од приходите кои се остварени со интерната размена. Во случај *кога постои пазар за производот кој е предмет на интерна размена*, кој не е совршено конкурентен, при одлучувањето во врска со висината на интерната цена, покрај општото правило, предвид треба да се земат цените според кои центарот на одговорност кој продава, може да го продаде производот на надворешниот пазар, како и цената според која центарот на одговорност кој купува, може да го купи производот од надворешни добавувачи. На овој начин ќе бидат дефинирани границите во рамките на кои ќе се утврдува нивото на интерната цена. Притоа, треба да се има предвид дека донесената одлука треба да биде од најдобар интерес за мултинационалното

претпријатие како целина. Од аспект на центарот на одговорност кој продава, имајќи предвид дека постои слободен капацитет, *минималната интерна цена* ќе биде утврдена на ниво на варијабилните трошоци. Од аспект на центарот на одговорност кој купува, *максималниот износ на интерна цена* кој може да се утврди, ќе биде износот на цената на производот според која може да се купи од надворешни добавувачи. Врз основа на претходното, може да се заклучи дека, сè додека центарот на одговорност кој продава, располага со слободен капацитет кој може да ги задоволи потребите на центарот на одговорност кој купува, добивката на мултинационалното претпријатие како целина ќе се зголеми како резултат на интерната размена. Во случај кога постои *целосна искористеност на капацитетот*, односно во случаите на ограничување на капацитетот на центарот на одговорност кој продава, интерната цена ќе се утврди со примена на *опитното правило* за утврдување на интерната цена. Доколку постои надворешен пазар за производот кој е предмет на интерна размена, интерната цена ќе се изедначи со пазарната цена, намалена за износот на трошоците кои се прават за продажбите кон надворешни купувачи (трошоци за продажба, трошоци за маркетинг активности и сл.), а кои нема да се јават во случај на интерна размена на производите. Меѓутоа, во случаите кога подобри резултати ќе се постигнат преку надворешните купопродажни активности на центрите на одговорност, треба да се избегнува интерната трговска размена.

При поставувањето на системите за оценување на успешноста и резултатите на центрите на одговорност и утврдувањето на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие, треба да се имаат предвид интерните трансакции кои настануваат помеѓу центрите на одговорност во вредносната верига. Врз основа на спроведената анализа на утврдувањето на интерните цени кај центрите на одговорност кои се дел од вредносната верига во мултинационалното претпријатие, може да се заклучи дека, несоодветното утврдување на интерните цени, во вакви услови, ќе предизвика значително дисфункционално однесување на центрите на одговорност. При утврдувањето на најниската цена, според која треба да се продава производот во вредносната верига, потребно е да се подели интерната цена на две компоненти: (1) кумулативни варијабилни трошоци и (2) кумулативна маржа која се додава на производот при секоја интерна продажба. На овој начин, центарот на одговорност кој продава може да ја увиди големината на кумулативните варијабилни трошоци, кои ја претставуваат точката под која не може да

се намалува продажната цена, без притоа да не се предизвика загуба за мултинационалното претпријатие како целина. Без ваквите информации, центарот на одговорност кој продава не може да согледа дека одредени трошоците кои се пренесуваат на последователните центри на одговорност, преку интерните продажби, претставуваат маржа која интерно се додава.

4.3. **Анализа и споредување на успешноста на центрите на одговорност на ниво на мултинационално претпријатие**

Системот за мерење и оценување на резултатите на мултинационалните претпријатија и на одделните центри на одговорност вклучува периодична анализа на остварените економски резултати заради утврдување на степенот на исполнување на поставените цели. Овој систем претставува составен дел на сметководствениот систем на одговорноста и посебен сегмент од вкупниот сметководствен систем на мултинационалното претпријатие (Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. 2011; Noreen, E. W., Brewer, P. C., Garrison, R. H. 2011; Horngren et al. 2009; Garrison R. 2008; Hansen R. D., Mowen M.M, 2006; Broadbent, M., Cullen, J. 2003).

Во организациската структура на мултинационалните претпријатија можат да бидат вклучени голем број поврзани ентитети, разгледувани како центри на одговорност, во кои мултинационалното претпријатие може да остварува влијание и контрола. Со цел да се обезбеди контрола над работењето на центрите на одговорност и да се координираат нивните активности, мултинационалните претпријатија воспоставуваат сметководствен систем со кој се мерат и оценуваат резултатите на центрите на одговорност. За оценување на работењето на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, се врши анализа и споредување на постигнатите резултати и утврдените отстапувања на резултатите на центрите на одговорност. Во практиката мултинационалните претпријатија вообичаено ги оценуваат трошочните и приходните центри врз основа на споредбата на фактичките резултати со планираните цели за нивото на направените трошоци и нивото на остварените приходи, соодветно. Профитните центри се оценуваат од аспект на профитабилноста во работењето, изразена како разлика помеѓу остварените приходи и расходи. Инвестиционите центри пак, се оценувани врз основа на тоа колку ефикасно ги користат вложените средства за генерирање на добивката. Заради утврдување на причините за појавените отстапувања на резултатите на профитните и инвестиционите центри, неопходна е анализа на составните компоненти кои влијаат на постигнатите резултати. Според Maher M. W., Stickney, C. P. Weil, R. L. (2008, стр.393) мерилата за резултатите на профитните и инвестиционите центри, кои се пресметуваат врз основа на остварената добивка и приносот на вложувањето, можат да бидат под влијание на политиката на менаџментот во поглед на утврдувањето на

интерните цени, мерењето на трошоците и мерењето на инвестиционата основа. Значи, применетата политика за утврдување на интерните цени ќе има значително влијание врз отстапувањата кои ќе бидат евидентирани во прикажаните резултати на центрите на одговорност.

Во продолжение ќе биде обработена анализата на успешноста на профитните и инвестиционите центри на одговорност на ниво на мултинационално претпријатие, преку анализата на отстапувањата на резултатите на центрите на одговорност, анализа со користење на аналитички показатели, како и анализа на успешноста на центрите на одговорност со примена на другите показатели на менаџментот.

4.3.1. **Анализа на отстапувањата (Variances analysis)**

Анализата на отстапувањата (variances analysis) обезбедува детално споредување на фактички остварените резултати со резултатите во оперативните планови или поставените цели. Според Broadbent, M., Cullen, J. (2003, стр.151) мултинационалните претпријатија спроведуваат анализа на отстапувањата на резултатите на центрите на одговорност наспроти очекувањата од поставените цели, со цел да се обезбеди повратна информација за успешноста на нивното работење и навремено применување на соодветни корективни акции, доколку се јави потреба за тоа.

Имајќи предвид дека профитните и инвестиционите центри на одговорност имаат одговорност за настанатите приходи и расходи, наједноставното мерило за оценување на резултатите е утврдената сметководствена добивка на центарот на одговорност (Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. 2011, стр.516). Притоа, отстапувањата можат да се утврдат на различно ниво на профитабилност на центрите на одговорност, како отстапувања во бруто-добивката, контрибуционата маржа, оперативната добивка, нето- -добивката, или во другите мерила на профитабилноста кои се избрани за анализа. Анализата на отстапувањата на остварените износи на добивка во профитните и инвестиционите центри на одговорност во мултинационалното претпријатие, ги покажува причините за појавата на отстапувањата кои настануваат во вкупниот износ на добивката на ниво на мултинационално претпријатие. Откако ќе се утврди износот на отстапувањето на ниво на мултинационално претпријатие се пристапува кон спроведување анализа на составните

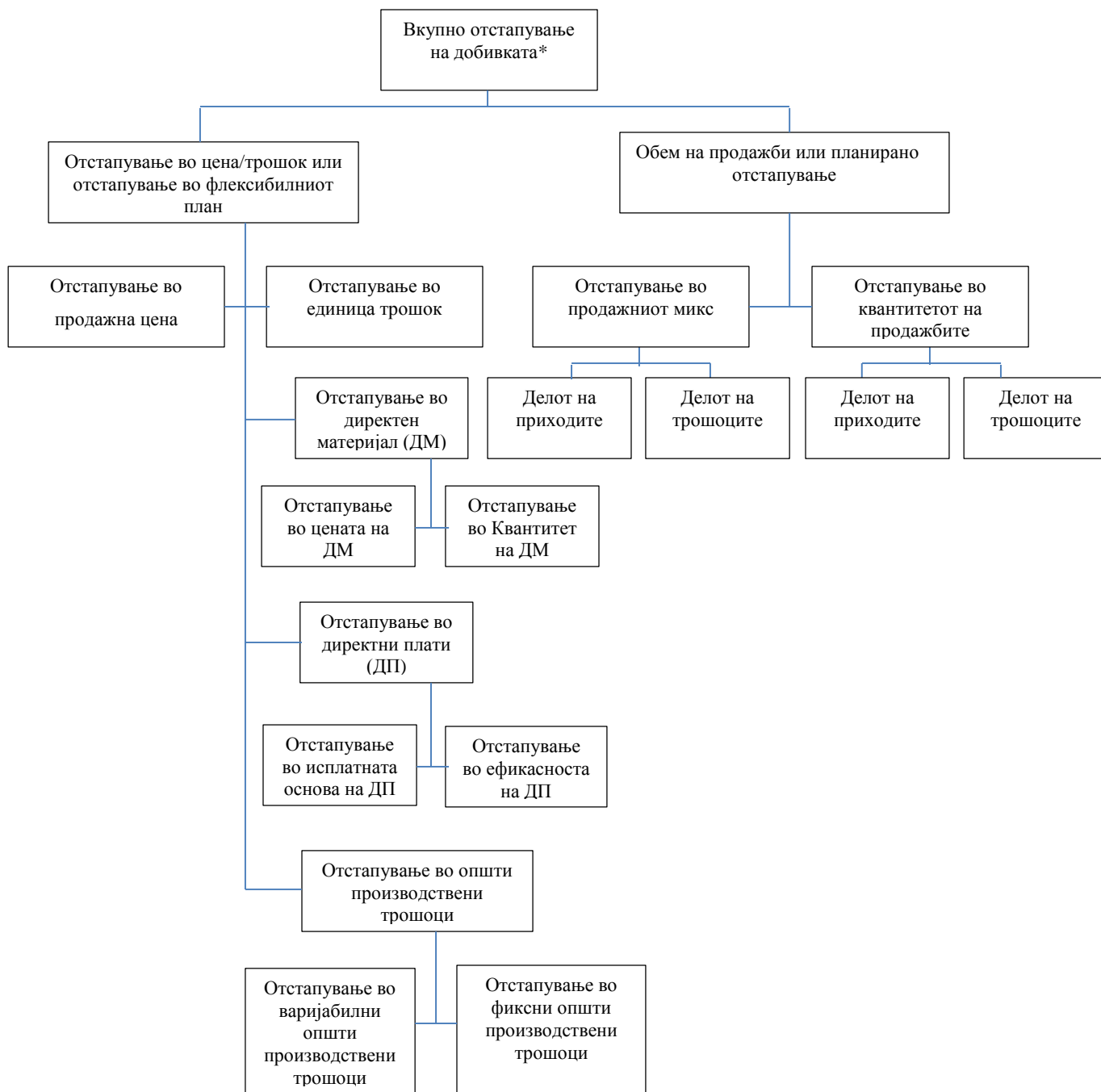
компоненти кои можат да влијаат врз крајниот износ, како и утврдување на причините за појавата на отстапувањата. На нивото на остварената добивка на центрите на одговорност може да влијае износот на утврдените приходи и расходи за пресметковниот период. Така, понатамошната анализа на отстапувањата продолжува кон анализирање на исполнувањето на оперативните планови кои се однесуваат на набавките, производството, продажбите и трошоците според видови и функции, кои се потребни за нормално функционирање на центрите на одговорност.

Според James R. Martin⁴⁸ отстапувањата во остварената добивка произлегуваат од разликите кои се предизвикани од: 1) разликите помеѓу планираните и фактичките нивоа на продажби, и 2) разликите во цената и трошоците, т.е., разликите помеѓу планираните и фактичките продажни цени и разликите помеѓу планираните и фактичките трошоци по единица производ. Со цел да се изолираат овие ефекти на Слика 4.2 е прикажана анализата на отстапувањата во остварената добивка.

Независно дали споредувањето на постигнатите резултати се врши врз основа на стандардни или планирани големини, отстапувањата можат соодветно да се следат и во случај на примена на двата система за утврдување на трошоците: апсорпционен систем (полна цена на чинење) и систем на варијабилни трошоци (Broadbent, M., Cullen, J. 2003, стр.151). На Слика 4.3 дадени се отстапувањата кои можат да се пресметаат со примена на апсорпциониот систем, а на Слика 4.4 се прикажани отстапувањата кои можат да се пресметаат со примена на системот на варијабилни трошоци. Повеќето од отстапувањата кои бараат пресметување се слични со примената и на двата система за пресметување на овие отстапувања (Слика 4.5). Кога постојат разлики помеѓу двата система, начините за пресметување на овие отстапувања се прикажани на Слика 4.6.

⁴⁸ James R. Martin, Ph.D., CMA: Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues. Textbook <http://maaw.info/Chp13ExhibitandExample.htm>

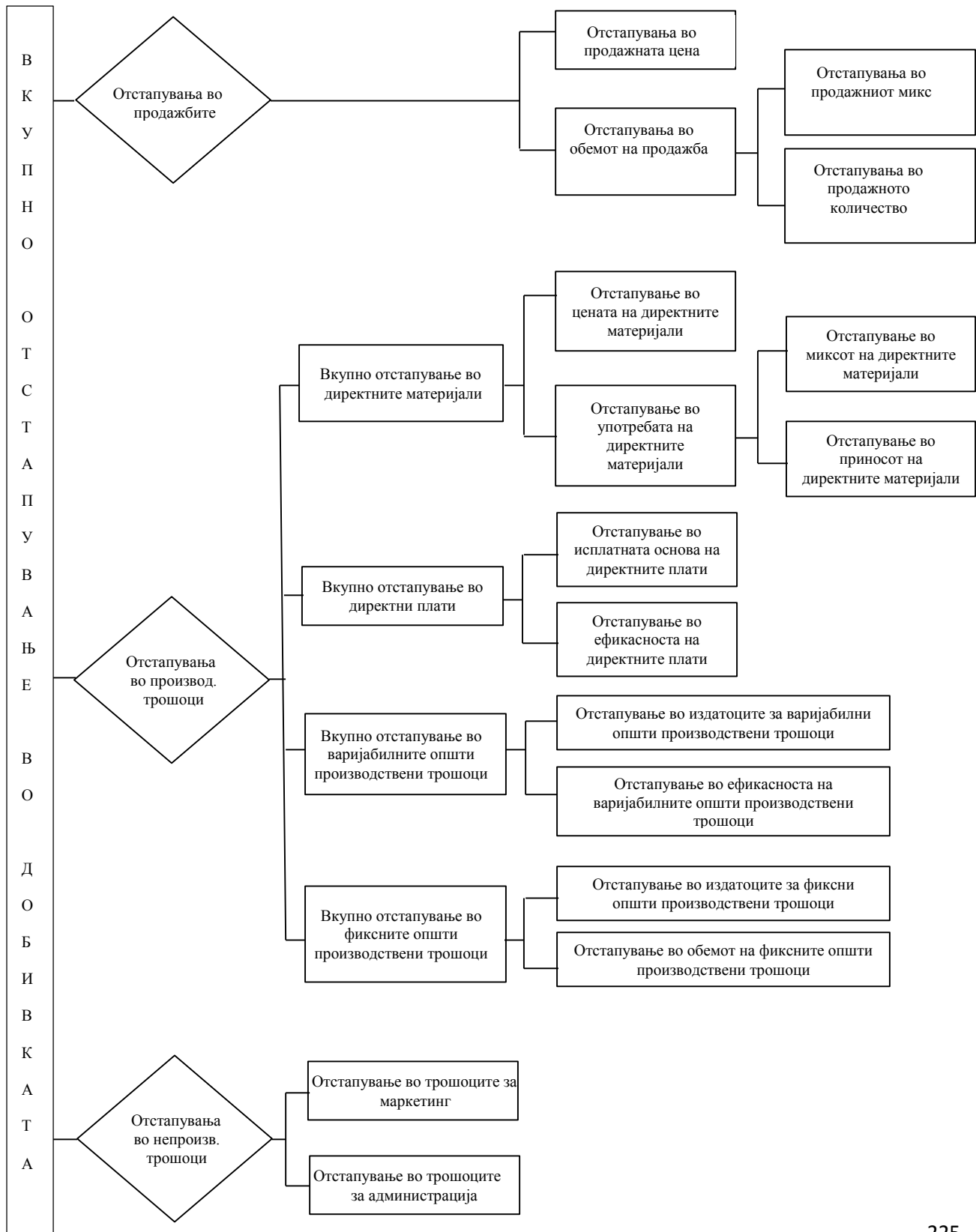
Слика 4.2 Анализа на остварената добивка



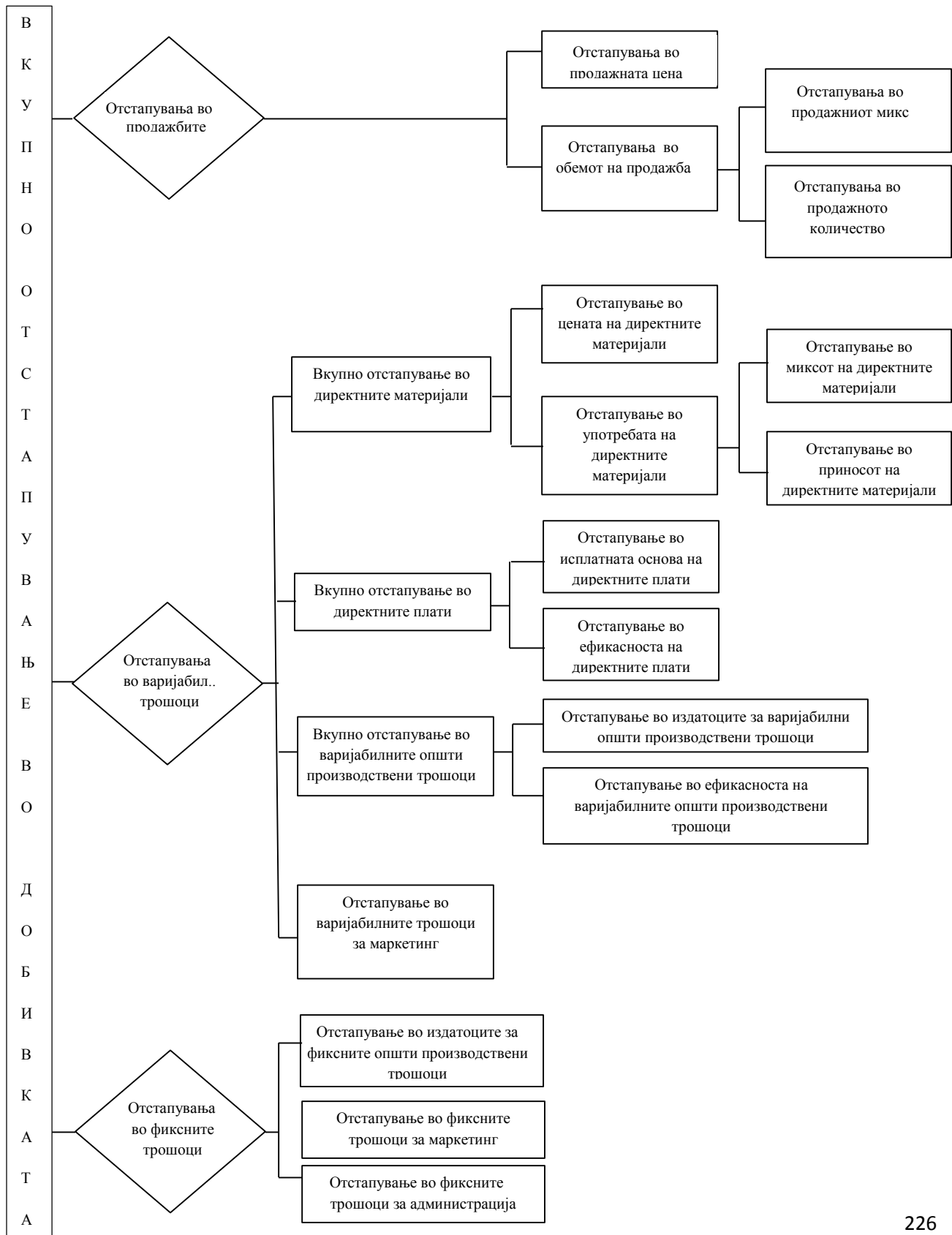
*Мерењето на добивката може да се однесува на ниво на маржата на производите, контрибуциона маржа, бруто-добивка, обртот (throughput) и нето-добивката. Другите можности вклучуваат заработки на различни нивоа засновани на трошочната хиерархија на ABC системот, т.е., единица, серија (batch), на ниво на производ и на нивоа на капацитет.

Извор: James R. Martin, Ph.D., CMA: Management Accounting: Concepts, Techniques & Controversial Issues. Textbook <http://maaw.info/Chp13ExhibitandExample.htm>

Слика 4.3 Анализа на отстапувањата на добивката со примена на апсорпциониот систем (CIMA Terminology, 2000)



Слика 4.4 Анализа на отстапувањата на добивката со примена на системот на варијабилни трошоци (CIMA Terminology, 2000)



Слика 4.5 **Анализа на отстапувањата на добивката кога не постојат разлики во применетите системи**

Отстапувања во материјалот

Отстапувања во цената на директниот материјал (Фактички набавки на материјал x стандардна цена) – (Фактички трошоци за купениот материјал)

Отстапување во искористеноста на директниот материјал (Стандардно количество на материјал за фактичко производство x стандардна цена) – (Фактички материјал x стандардна цена)

Вкупно отстапување на директен материјал (Отстапувања во цената на директниот материјал) + (Отстапувања во искористеноста на директниот материјал)

Отстапувања во директните плати

Отстапувања во исплатната основа (Фактички работни саати x стандардна исплатна основа) – (Фактички работни саати x фактичка исплатна основа на саат)

Отстапувања во ефикасноста на директни плати (Стандардни саати на фактичко производство x стандардна исплатна основа) – (Фактички работни саати x стандардна исплатна основа)

Вкупно отстапување на директни плати (Стандардни саати на фактичко производство x стандардна исплатна основа) – (Фактички работни саати x фактичка исплатна основа на саат)

Отстапувања во варијабилни општи производствени трошоци

Отстапување во варијабилни општи производствени трошоци (Фактички работни саати x стандардна стапка на општи варијабилни трошоци) – (Фактички трошоци)

Отстапување во варијабилни општи производствени трошоци (Стандардни варијабилни општи трошоци на фактичко производство) – (Фактички работни саати x стандардна стапка на варијабилни општи трошоци)

Вкупно отстапување на варијабилни општи производствени трошоци (Стандардни варијабилни општи трошоци на фактичко производство) – (Фактички трошоци)

Отстапувања во општите фиксни производствени трошоци

Отстапување во фиксните општи производствени трошоци (Планирани фиксни општи производствени трошоци) – (Фактички фиксни општи производствени трошоци)

Отстапување во останати фиксни трошоци (за поедноставување се претпоставува дека сите трошоци за маркетинг и администрација се фиксни)

Отстапување во трошоците за маркетинг (Планирани трошоци за маркетинг) – (Фактички административни трошоци)

Отстапување во административните трошоци (Планирани административни трошоци) – (Фактички административни трошоци)

Отстапувања во продажбите

Отстапување во продажната цена (Фактички продадени единици x стандардна продажна цена) – (Фактички продажби)

Извор: Broadbent, M., Cullen, J. (2003). *Managing Financial Resources*. 3rd edition. Butterworth Heinemann. Oxford. стр.154.

Слика 4.6 **Анализа на отстапувањата на добивката кога постојат разлики во применетите системи**

Со примена на апсорпциониот систем

Отстапувања во обемот на фиксните општи производствени трошоци

(Стандардни апсорпциони трошоци) – (Планирани фиксни општи производствени трошоци)

Отстапување кај добивката во обемот на продажба

(Планирани продадени единици производ x стандардна добивка по единица производ) – (Фактички продадени единици производ x стандардна добивка по единица производ)

Со примена на системот на варијабилни трошоци

Отстапување кај контрибуцијата во обемот на продажбите

(Планирани продадени единици производ x стандардна контрибуција по единица производ) – (Фактички продадени единици производ x стандардна контрибуција по единица производ)

Извор: Broadbent, M., Cullen, J. (2003). *Managing Financial Resources*. 3rd edition. Butterworth Heinemann. Oxford. стр.154.

Според Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. (2011, стр.516) постојат неколку **предности** од употребата на **добивката како мерило за резултатите** и анализа на отстапувањата. *Прво*, лесно е разбирлива бидејќи претставува разлика помеѓу приходите и расходите и се добива како резултат на финансиското сметководство. *Второ*, ги одразува резултатите од одлуките кои се под контрола на менаџерот на центарот на одговорност. *Трето*, ги сумира резултатите од одлуките кои влијаат на приходите и расходите. *На крај*, го олеснува споредувањето на центрите на одговорност како резултат на примената на идентични мерила во апсолутни износи. Меѓутоа, исто така, се јавуваат и **недостатоци** од примената на добивката на центрите на одговорност како мерило за резултатите. *Првиот недостаток се однесува* фактот дека центрите на одговорност можат да бидат со различна големина. *Вториот недостаток* на примената на остварената добивка како мерило за оценување на успешноста на центрите на одговорност, се состои во тоа што ова мерило во целост не ја одразува независноста на одлучувањето на менаџерот на центарот на одговорност.

4.3.2. Анализа со користење на аналитичките показатели (Ratio analysis)

Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. (2011, стр.517), за да се надминат проблемите од примената на апсолутните износи при оценувањето на резултатите на центрите на одговорност, пред сè, кога центрите на одговорност се од различна големина, предлагаат да се применува анализа на отстапувањата на финансиските и аналитичките показатели.

Според Broadbent, M., Cullen, J. (2003, стр.300) како показател за успешноста на профитните центри се применува **профитната маржа** (Profit Margin) или **приносот на продажби** кој ја претставува добивката како процент од приходите од продажба. Профитната маржа може да се пресмета на ниво на: (1) **брuto профитна маржа** која го покажува односот помеѓу бруто-добивката (приходите од продажба минус трошоци на продадени производи) и приходите од продажби; (2) **оперативна профитна маржа**, која го покажува односот помеѓу оперативната добивка и приходите од продажба; и (3) **нето профитна маржа**, која се добива кога добивката по оданочување ќе се подели со приходите од продажба.

Авторите Crosson, V.S. и Needles, E. B. (2011, стр.318) тврдат дека за да биде ефективна анализата на успешноста на работењето на инвестиционите центри на одговорност, потребно е да се изврши оценување на оперативните резултати и повеќекратните мерила на резултатите, земајќи ги предвид направените вложувања на центрите на одговорност. Како што беше утврдено во Глава 3 од овој труд, резултатите на инвестиционите центри се мерат и оценуваат според нивото на: стапката на рентабилност, резидуалната добивка и економската додадена вредност. Анализата на овие мерила покажува дали инвестициониот центар на одговорност е ефективен во координирањето на сопствените цели со целите на мултинационалното претпријатие како целина, бидејќи овие мерила ги земаат предвид како оперативната добивка, така и средствата кои се користат за остварување на добивката. Меѓутоа, сите три мерила го ограничуваат нивниот фокус на испитување на краткорочните финансиски резултати. За да се добие поцелосна слика за работењето на инвестиционите центри, потребно е да се расчленат овие три мерила на нивните компоненти, понатаму да се анализираат информациите кои се однесуваат на добивката на центрите на одговорност која е остварена во текот на времето и да се споредуваат тековните резултати со поставените таргети во флексибилниот и главниот

план. Дополнително, анализата на нефинансиските мерила на резултатите на центрите на одговорност, како што се просечното време на извршување на активностите, флукуацијата на вработените и бројот на процесирани нарачки ќе обезбеди побалансиран поглед на доброто работење на разгледуваните центри на одговорност, како и изнаоѓање начини за нивно унапредување.

Применетиот метод за утврдување на интерните цени ќе влијае врз големината на резултатите на профитните и инвестиционите центри на одговорност и на големината на секој од овие аналитички показатели. Истовремено, кај оценувањето на показателот за нето профитна маржа и економската додадена вредност, потребно е да се има предвид влијанието на меѓународното оданочување на прикажаните резултати на центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји како и на ефектите на меѓународното оданочување врз изборот на пристапот за утврдување на интерните цени.

Преку примената на релативните показатели се надминуваат недостатоците од споредувањето на успешноста на центрите на одговорност кои се со различна големина. Меѓутоа, важно е да се напомене дека примената на овие показатели не нуди решение за вториот недостаток од примената на сметководствената добивка како мерило за успешноста на центрите на одговорност, а кој се однесува на контролата на менаџментот над постигнатите резултати.

4.3.3. Анализа на останати показатели на менаџментот

Според Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. (2011, стр.449) мултинационалните претпријатија често вршат споредување на резултатите на центрите на одговорност и охрабруваат конкурентност помеѓу нив. Меѓутоа, проблемите кои беа истакнати при мерењето на резултатите на центрите на одговорност, ќе предизвикаат потешкотии и при споредувањето на резултатите и успешноста на центрите на одговорност. Понатаму, различните центри на одговорност можат да функционираат во различни дејности. Многу е тешко да се споредуваат резултатите на производствениот центар со резултатите на центарот кој обезбедува консултантски услуги и има релативно мала инвестициона основа. Исто така, центрите на одговорност кои вршат активности во различни земји, се соочуваат и со различни ризици. При споредувањето на резултатите на овие центри на одговорност,

ваквите разлики треба да се земат предвид. Во услови кога постојат големи разлики помеѓу центрите на одговорност, Lanen, Anderson, Maher (2011, стр.449) предлагаат воспоставување целни нивоа на резултатите или **таргети** кои треба да ги исполнат индивидуалните центри на одговорност. Како резултат на тоа, центарот на одговорност може да се оценува преку споредување на фактички остварената добивка со поставениот таргет за остварена добивка.

Потребно е да се истакне дека оценувањето на менаџерите не е секогаш идентично со оценувањето на трошочните, приходните, профитните или инвестиционите центри. Како општо правило, менаџерите се оценувани на основа на споредување на фактичките резултати со поставените **таргети**. Според Maher M. W., Stickney, C. P. Weil, R. L. (2008, стр.395) при мерењето на резултатите, највисокото ниво на менаџмент треба да прави разлика помеѓу резултатите на центрите на одговорност и резултатите на менаџерите на центрите на одговорност. Менаџерот може да добие позитивни оценки и да биде награден во ситуација кога центарот на одговорност со кој раководи покажува негативни резултати. Инаку, менаџерите можат да работат многу подобро од слабите перформанси на центарот на одговорност со кој управуваат како резултат на фактори кои се надвор од нивната контрола⁴⁹. Според Lanen, Anderson, Maher (2011, стр.450) и Edmonds, T. P., Tsay, B. Y., Olds, P. R. (2011, стр.404) од значење е да се примени **концептот на контрола** како основа за оценување на резултатите на менаџерите. Maher, Stickney, Weil (2008), сметаат дека повеќето мерила кои се применуваат за оценување на центрите на одговорност можат да се приспособат со цел да ги одразуваат приходите, трошоците и вложувањата кои се под контрола на менаџментот.

Како што беше и претходно утврдено, менаџерите на центрите на одговорност се, генерално, одговорни за остварување или надминување на поставените таргети кои биле утврдени за центарот на одговорност. Меѓутоа, овие таргети се често независни од резултатите на менаџерот споредени со резултатите на останатите менаџери (на пример, останатите центри на одговорност кои работат на слични пазари за производите).

⁴⁹ На пример, уништените материјали како резултат на природна катастрофа се надвор од контрола на менаџментот. Под претпоставка дека во текот на истиот период, менаџментот успеал да ја унапреди ефикасноста во употребата на материјалите, преку намалување на загубата за 5 проценти. Меѓутоа, доколку ова унапредување не е доволно да се надомести високата цена на материјалите, сепак негативно ќе се одрази на прикажаните резултати на центарот на одговорност, па според тоа, и на резултатите на менаџментот. Maher M. W., Stickney, C. P. Weil, R. L. (2008, стр.395).

Релативното оценување на резултатите (Relative performance evaluation - RPE) дава одговор на ова прашање преку споредување на менаџерите на еден центар на одговорност со другите менаџери на центрите на одговорност (Lanen, Anderson, Maher 2011, стр.450). Целта на релативното оценување на резултатите е да се надминат интерно поставените таргети (на пример, стапката на рентабилност за центарот на одговорност) и да се врши споредување на менаџерите или центрите на одговорност со другите споредливи центри на одговорност⁵⁰. Може да се јави ситуација кога центарот на одговорност ги остварува или ги надминува интерните таргети, меѓутоа постигнатите резултати се многу полоши отколку резултатите на другите центри на одговорност. Единствениот начин да се идентификуваат ваквите проблеми е да се направи споредување на центрите на одговорност со другите центри на одговорност.

Врз основа на претходната анализа на споредувањето на успешноста на центрите на одговорност на ниво на мултинационално претпријатие, може да се заклучи дека при воспоставувањето на системот за мерење и оценување на резултатите на мултинационалните претпријатија и на одделните центри на одговорност, треба да се има предвид влијанието на политиката на менаџментот, во однос на утврдувањето на интерните цени. Според тоа, применетата политика за утврдување на интерните цени ќе има значително влијание на отстапувањата кои ќе бидат евидентирани во прикажаните резултати на центрите на одговорност. Во зависност од околностите под кои се применува системот за мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност на ниво на мултинационално претпријатие, може да се примени: анализата на отстапувањата на резултатите на центрите на одговорност, анализа со користење на аналитички показатели, како и анализа на успешноста на центрите на одговорност со примена на другите показатели на менаџментот. Анализата на отстапувањата (variances analysis) обезбедува детално споредување на фактички остварените резултати со резултатите во оперативните планови или поставените цели. Имајќи предвид дека профитните и инвестиционите центри на одговорност имаат одговорност за настанатите приходи и расходи, врз основа на

⁵⁰ Центарот на одговорност кој заработува 10 проценти профитна маржа ќе добие подобри оценки доколку другите менаџери во просек заработуваат 5 проценти наместо пример 20 проценти (Lanen, Anderson, Maher 2011, стр.450).

направента анализа може да се заклучи дека наједноставното мерило за оценување на резултатите на овие центрите на одговорност е утврдената сметководствена добивка. Исто така, утврдени се и предностите и недостатоците кои произлегуваат од примената на анализата на отстапувањата на сметководствената добивка на центрите на одговорност. Добивката како мерило за резултатите и анализа на отстапувањата е лесно разбирлива, ги одразува резултатите кои произлегуваат од одлуките на менаџментот, ги сумира резултатите од одлуките на менаџментот кои влијаат врз приходите и врз расходите и на крај, го олеснува споредувањето на центрите на одговорност. Меѓутоа, недостатоците кои произлегуваат од примената на анализата на отстапувањата на добивката на центрите на одговорност се однесуваат на фактот дека центрите на одговорност можат да бидат од различна големина, што може да влијае при споредувањето на апсолутните износи на остварената добивка на центрите на одговорност кои се со различна големина. Понатаму, ова мерило може да не ја одразува независноста на одлучувањето на менаџментот на центарот на одговорност. За надминување на недостатоците на анализата на отстапувањата, може да се примени анализата со користење на аналитички показатели и анализа на други показатели на менаџментот. Преку примената на релативните показатели се надминуваат недостатоците од споредувањето на успешноста на центрите на одговорност кои се со различна големина. Меѓутоа, важно е да се напомене дека примената на овие показатели не нуди решение за вториот недостаток од примената на сметководствената добивка како мерило за успешноста на центрите на одговорност, а кој се однесува на контролата на менаџментот над постигнатите резултати. Надминувањето на овој недостаток се постигнува преку воспоставување целни нивоа на резултатите или таргети кои треба да ги исполнат центрите на одговорност, како и примена на концептот на контрола при оценувањето на резултатите на менаџерите на центрите на одговорност. Дополнително, примената на релативното оценување на резултатите на менаџерите на центрите на одговорност овозможува надминување на интерно поставените таргети и споредување на менаџерите или центрите на одговорност со останатите споредливи центри на одговорност.

4.4. Можности за разрешување на конфликтите на усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија

Утврдувањето на интерните цени претставува најкомплексното прашање во мултинационалните претпријатија, ако се има предвид различното деловно опкружување во кое работат поврзаните ентитети, разгледувани како центри на одговорност. Како резултат на тоа, многу честа појава во практиката се конфликтите помеѓу центрите на одговорност, конфликтите во рамките на централната управа, како и конфликтите помеѓу центрите на одговорност и централната управа, кои беа наведени претходно во оваа глава. Заради надминување на ваквите ситуации и едновремено постигнување усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност и мултинационалното претпријатие како целина, може да се примени централизирано или децентрализирано утврдување на интерните цени (Lanen, Anderson, Maher 2011; Maher M. W., Stickney, C. P. Weil, R. L. 2008).

Според Lanen, Anderson, Maher (2011, стр.558), централизирано утврдување на интерните цени или примена на директна интервенција од страна на највисокото ниво на менаџмент е најдобро решение при утврдувањето на интерните цени за интерна размена помеѓу центрите на одговорност, доколку станува збор за невообичаено голем обем на интерна размена која настанува помеѓу центрите на одговорност и доколку трансакциите за интерна размена не се вршат многу често, односно со голем степен на фреквентност. За Maher M. W., Stickney, C. P. Weil, R. L. (2008, стр.395) главниот недостаток кој произлегува од директната интервенција на највисокото ниво на менаџмент е нарушување на основните принципи и предности кои произлегуваат од децентрализацијата на работењето. Највисокото ниво на менаџмент може да стане преоптоварено со прашања поврзани со утврдувањето на интерните цени, а локалните менаџери на центрите на одговорност можат да ја загубат флексибилноста и другите предности кои произлегуваат од независното донесување одлуки.

Врз основа на претходните претпоставки, може да се утврди дека директната интервенција на највисокото ниво на менаџмент, при утврдувањето на интерните цени, може на краток рок да предизвика зголемување на профитабилноста на мултинационалното претпријатие како целина, преку минимизирање на неекономичното однесување од страна на менаџерите на центрите на одговорност, меѓутоа на долг рок, може да предизвика

намалување на користите кои произлегуваат од децентрализацијата на донесувањето одлуки.

Уште во 1982 година, во својот труд Yunker J. P. (1982 стр.168)⁵¹ спровела истражување на 358 компании од листата на Fortune 500, кои вршат меѓународни активности, испитувајќи ги политиките за утврдување на интерните цени, мерењето и оценувањето на резултатите и независноста на подружниците, односно степенот на децентрализација. Од основните заклучоци на ова истражување, произлегува дека кај најголем дел од испитаните мултинационални претпријатија е застапено централизирано утврдување на интерните цени, односно интерните цени се користат како инструмент од страна на матичното претпријатие со цел да се постигнат целите на мултинационалното претпријатие како целина. Ваквиот начин на утврдување на интерните цени вообичаено вклучува арбитражни ниски или високи интерни цени кои се користат за да се постигнат целите како што се минимизирање на даноците и редистрибуција на корпоративните ресурси. Како што и се очекувало, со истражувањето се дошло до сознание дека мултинационалните претпријатија кои применуваат централизирано утврдување на интерните цени, во многу помала мера ја истакнуваат добивката како мерило при оценувањето на резултатите на центрите на одговорност, имајќи го предвид ефектот на различните пристапи на утврдување на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност.

Според Lanen, Anderson, Maher, сè додека проблемите поврзани со утврдувањето на интерните цени се ретки, користите кои произлегуваат од директната интервенција ќе ги надминуваат поврзаните трошоци. Меѓутоа, доколку трансакциите на интерна размена се вообичаени и чести, директната интервенција може да биде „скапа“ и да бара значителна вклученост на највисокото ниво на менаџмент во донесувањето одлуки кои во вообичаени услови би требало да се донесат од страна на пониските нивоа на менаџмент. Овие автори, наведуваат дека политиката за утврдување на интерните цени треба да овозможи независност на центрите на одговорност, но и да охрабри усогласување на индивидуалните цели на центрите на одговорност со заедничките цели на ниво на мултинационално претпријатие. При воспоставувањето на политиката за утврдување на интерните цени треба

⁵¹ Yunker J. P. (1982). *Transfer Pricing and Performance Evaluation in Multinational Corporations*. New York. Praeger Publishers. <http://www.jstor.org/stable/246726> Accessed: 09/12/2011 12:25.

да се води сметка и за влијанието на различните методи за утврдување на интерните цени на остварените резултати, како и за нивното влијание на системот за мерење и оценување на успешноста на работењето на центрите на одговорност. Во продолжение ќе бидат елаборирани двете можности за разрешување на конфликтните ситуации при изборот на соодветниот метод за утврдување на интерните цени.

4.4.1. Централизирано донесување одлуки за применетите методи за утврдување на интерните цени

Во услови на централизирано утврдување на интерните цени, за да се утврди соодветна интерна цена, највисокото ниво на менаџмент треба да има детални познавања за надворешните пазари за производите кои се предмет на интерна размена на центарот на одговорност кој продава и центарот на одговорност кој купува, како и познавања за варијабилните трошоци и искористеноста на капацитетите на центрите на одговорност кои се вклучени во интерната размена. Во согласност со основната премиса на децентрализацијата, локалните менаџери имаат подобар пристап до информациите за оперативното работење и донесувањето одлуки за разлика од највисокото ниво на менаџмент. Меѓутоа, доколку менаџерот на центарот на одговорност постојано носи субоптимални одлуки, центарот на одговорност ќе претрпи загуба и тоа ќе се одрази на прикажаните резултати. Како резултат на тоа, надоместот на менаџментот ќе биде помал и напредувањето ќе биде отежнато. За таа цел, мултинационалните претпријатија применуваат централизирано утврдување на интерните цени. Притоа, највисокото ниво на менаџмент треба да ги има предвид карактеристиките на методите за утврдување на интерните цени во услови на централизирано утврдување на интерните цени.

4.4.1.1. Воспоставување политика за утврдување на интерните цени засновани на пазарни цени

Пазарните цени кои се воспоставени на надворешниот пазар генерално се сметаат за најдобра основа за централизирано утврдување на интерните цени кога постои конкурентен пазар за производот и кога пазарните цени се веднаш достапни. Ситуациите во кои таков пазар постои, се навистина ретки. Вообичаено, се јавуваат разлики помеѓу производите кои

се произведуваат интерно и оние производи кои можат да се купат од надворешен ентитет, како што се дистрибутивните трошоци, квалитетот или карактеристиките на производот. Предноста од примената на пазарните цени се состои во тоа што и двата центра на одговорност, кои се вклучени во интерната размена, се индеферентни околу одлуката дали да соработуваат меѓу себе или да се насочат кон надворешни ентитети. Од аспект на мултинационалното претпријатие, ваквата ситуација е прифатлива, сè додека центарот на одговорност кој продава работи со целосна искористеност на капацитетот. Постојењето на меѓусебната соработка помеѓу центрите на одговорност во едно мултинационално претпријатие, покажува дека може да постојат одредени предности при вршењето на интерната размена за разлика од купопродажбата на надворешниот пазар. Кога постојат такви предности, од интерес на мултинационалното претпријатие е да создаде мотиви за вршење на интерната размена. Највисокото ниво на менаџмент може да воспостави политики со кои им се наложува на центрите на одговорност интерно да соработуваат, освен ако покажат добра причина дека надворешното тргување носи поголеми предности. Вообичаена варијанта на овој пристап е да се воспостави политика со која центарот на одговорност кој купува може да добие попуст за производите кои се интерно произведени. Ваквиот попуст може да биде одраз на повеќе фактори како што беше подвлечено во втората глава од овој труд⁵².

За да се охрабри интерната размена која е од интерес за мултинационалното претпријатие како целина, менаџментот може да воспостави политика за утврдување на интерните цени која ќе се заснова на пазарните цени применувајќи ги следните насоки Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. (2011, стр.559): (1) Интерната цена вообичаено да биде утврдена со определен попуст за разликата во трошоците кои се прават за да се купи производот на отворениот пазар; и (2) Центарот на одговорност кој продава може да избере интерно да продава или да продолжи со продажбите на надворешниот пазар.

⁵² На пример, трошоците за транспорт и набавка можат да бидат пониски кога се купуваат од друг центар на одговорност во мултинационалното претпријатие. Потоа, трошоците за тестирање на квалитетот или трошоците кои се поврзани со непредвидливата испорака можат да се избегнат доколку трансакциите настануваат помеѓу центри на одговорност во исто мултинационално претпријатие.

4.4.1.2. Воспоставување политика за утврдување на интерните цени засновани на трошоците

При централизирано утврдување на интерните цени во случај кога се применуваат пристапите кои се засновани на трошоците, потребно е да се примени општоприфатеното правило: интерната размена треба да се врши според трошоците за производство на дополнителна единица производ на центарот на одговорност кој продава (вообичаено варијабилните трошоци) плус изгубениот принос од вршењето на интерната размена (доколку центарот на одговорност кој продава располага со слободен капацитет, нема да постои загубен принос; доколку центарот на одговорност кој продава работи со целосна искористеност на капацитетите, загубениот принос ќе биде еднаков на продажната цена минус варијабилните трошоци).

Во случај кога центарот на одговорност кој продава, располага со слободен капацитет, не се јавува загубен принос од вршењето на интерната размена, бидејќи надворешните продажби не се изгубени. Спротивно, во случај кога центарот на одговорност кој продава работи со целосна искористеност на капацитетите, за да се вклучи во интерната размена со друг центар на одговорност во мултинационалното претпријатие, потребно е да се откаже од секоја единица производ која ја продава на надворешниот пазар за секоја единица производ која треба интерно да ја продава. Во овој случај, опортунитетниот трошок од интерната размена со друг центар на одговорност во мултинационалното претпријатие, претставува трошокот за производство на производот плус изгубениот принос од продажба на единица производ на надворешниот пазар. Според тоа, оптималната интерна цена во случајот кога центарот на одговорност располага со слободен капацитет изнесува износот на варијабилните трошоци на центарот на одговорност кој продава, а во случај кога центарот на одговорност работи со целосна искористеност на капацитетот, оптималната интерна цена е утврдена на ниво на продажната цена на производот на надворешниот пазар. Центарот на одговорност кој продава е индиферентен во поглед на тоа дали ќе го продава производот на надворешниот пазар според пазарната цена или ќе го продава интерно на друг центар на одговорност во мултинационалното претпријатие според интерна цена утврдена според пазарната цена. Оваа ситуација е иста како и примената на правилото на пазарна цена во услови на постоење конкурентен пазар, бидејќи продавачите можат да продадат сè што можат да произведат по пазарна цена.

Центарот на одговорност кој продава и кој располага со *слободен капацитет* е индиферентен при одлучувањето дали интерно ќе го продава производот на друг центар на одговорност според интерна цена во висина на варијабилните трошоци или нема да го произведува и продава производот интерно на друг центар на одговорност. Центарот на одговорност кој продава и кој работи со *целосна искористеност на капацитетите* ќе биде индиферентен при одлучувањето дали интерно да го продава производот на друг центар на одговорност според интерна цена во висина на пазарната цена или нема да го произведува и продава производот интерно на друг центар на одговорност. И во двата случаи, центарот на одговорност кој продава не трпи загуба од склучувањето интерна соработка со друг центар на одговорност за производство и продажба на производот. Меѓутоа, центарот на одговорност кој продава не заработува принос во случајот кога располага со слободен капацитет. Во случајот кога овој центар на одговорност работи со целосна искористеност на капацитетите, со интерната размена го заработува истиот принос/контрибуција како продажбите да се вршеле со надворешниот пазар. Оттаму, општото правило е оптимално за мултинационалното претпријатие како целина, но центарот за одговорност кој продава не остварува дополнителни користи.

4.4.1.2.1. Алтернативни мерила на трошоците

При централизираното утврдување на интерните цени, општото правило за утврдување на интерните цени како основа ги зема варијабилните трошоци, зголемени за опортунитетниот трошок од вршењето на интерната размена. Притоа, се поаѓа од претпоставката дека највисокото ниво на менаџмент располага со веродостојна проценка за трошоците за секоја дополнителна единица производ, односно за варијабилните трошоци. Меѓутоа, во практиката тоа не е секогаш така. Понатаму, доколку мерилата за пазарните цени не се достапни, невозможно е да се пресмета опортунитетниот трошок кој се бара во општото правило. Според тоа, претпријатијата најчесто како основа го користат износот на *полната цена на чинење* на производот, кој е повисок од износот на варијабилните трошоци, но понизок од износот на пазарната цена. Примената на полната цена на чинење секогаш не води кон максимизирање на добивката за мултинационалното претпријатие како целина, но има одредени предности. *Прво*, овие трошоци се достапни од сметководствениот систем на

мултинационалното претпријатие. *Второ*, обезбедуваат определен износ на контрибуција за центарот на одговорност кој продава, која е еднаква со вишокот на износот на полната цена на чинење над износот на варијабилните трошоци, што ќе предизвика мотив кај центарот на одговорност кој продава да се вклучи во интерната размена. *Трето*, полната цена на чинење понекогаш може да претставува подобро мерило за трошоците на дополнителната единица производ, од варијабилните трошоци.

Во одредени случаи, мултинационалните претпријатија кои применуваат централизирано утврдување на интерните цени, можат да го користат пристапот *трошоци плус*, при што како основа може да се земат варијабилните трошоци или полната цена на чинење, зголемени за нормалната стапка на принос или маржа. Овие пристапи најчесто ги користат мултинационалните претпријатија во случај кога не постои достапна пазарна цена за производот кој е предмет на интерна размена.

Имајќи ги предвид претходните алтернативни мерила на трошоците, од посебно значење е да се истакне дека примената на фактичките трошоци како основа за интерната размена, ќе влијае врз пренесување на неефикасноста од центарот на одговорност кој продава кон центарот на одговорност кој купува. Утврдувањето и изолирање на разликата која произлегува од неефикасноста и која се пренесува кон последователните центри на одговорност е мошне комплексно. Со цел да се надмине ваквата појава, се применуваат стандардните трошоци како основа за утврдување на интерните цени кои се засновани на трошоците. Само во случаи кога утврдените стандарди не се ажурирани или не претставуваат реална проценка на трошоците, подобро мерило претставуваат фактичките трошоци при утврдувањето на интерната цена.

4.4.1.2.2. Решавање на проблемите поврзани со мотивираноста на центрите на одговорност

Во случаите кога мултинационалното претпријатие применува централизирано утврдување на интерните цени врз основа на пристапите кои се засновани на трошоците, се јавуваат проблеми поврзани со мотивираноста на центрите на одговорност да се вклучат во интерната размена. Доколку интерната размена се врши според износот на трошоците кои се прават за секоја дополнителна единица производ, центарот на одговорност кој продава,

не заработува контрибуција или принос од интерната продажба на производите. Според тоа, политиката за утврдување на интерните цени не предизвикува мотив кај центарот на одговорност кој продава интерно да го продава производот, бидејќи од ваквата продажба не се остварува соодветен износ на добивка. Оваа ситуација може да се разреши на повеќе начини. Центарот на одговорност кај кој речиси сите продажби се вршат интерно, вообичаено е организациски поставен како трошочен центар. Менаџерот на овој вид центар на одговорност е одговорен најчесто за трошоците, но не и за приходите. Значи, утврдената интерна цена не влијае врз мерилата за резултатите на менаџерите. Во мултинационалните претпријатија кај кои ваквиот центар на одговорност претставува профитен центар, треба да се има предвид нереалната големина на интерната цена при оценувањето на резултатите на центарот на одговорност. Центарот на одговорност кој врши интерни продажби кон другите центри на одговорност во мултинационалното претпријатие, но врши и продажби на надворешниот пазар, треба да биде поставен како профитен центар за надворешните продажби, доколку менаџментот на овој центар на одговорност има слобода при утврдувањето на продажната цена, и како трошочен центар за интерните продажби кога менаџментот на овој центар на одговорност нема слобода при утврдувањето на интерната цена. За остварените резултати кои произлегуваат од надворешните продажби, центрите на одговорност може да се оценуваат како профитни центри, додека за резултатите кои се постигнуваат од интерните продажби центрите на одговорност треба да се оценуваат како трошочни центри.

Друг начин да се реши проблемот со мотивираноста на центрите на одговорност за вклучување во интерна размена со другите центри на одговорност во мултинационалното претпријатие е да се примени некој од алтернативните методи за утврдување на интерните цени кои се обработени во втората глава од овој труд, како што се пристапот на двојни цени и пристапот на варијабилни трошоци плус фиксен надомест. Во практиката се среќаваат и други начини за охрабрување на интерните продажби. Така, повеќето мултинационални претпријатија ги препознаваат интерните продажби и ги вклучуваат експлицитно во системите за наградување. Кај други мултинационални претпријатија, пак, со цел да се охрабрат интерните продажби, надоместоците и бонусите на менаџментот на центарот на одговорност кој продава ги засноваат на добивката која ја остварува центарот на одговорност кој купува.

4.4.2. Децентрализирано донесување одлуки за применетите методи за утврдување на интерните цени

Децентрализираното донесување одлуки за применетите методи за утврдување на интерните цени е во согласност со целите кои беа поставени при утврдувањето на интерните цени, и ваквиот начин на воспоставување на политиката за утврдување на интерните цени, е во согласност со принципите на децентрализацијата на мултинационалните претпријатија. Според Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. (2011, стр.562) децентрализираниот начин на утврдување на интерните цени претпоставува дека центрите на одговорност се независни во изборот на методот за утврдување на интерните цени и можат да се вклучат во процес на преговарање во поглед на висината на интерната цена. Hansen и Mowen (2007) тврдат дека доколку постои надворешен конкурентен пазар за производот, најдобра основа за утврдување на интерните цени помеѓу центрите на одговорност е пазарната цена. На овој начин, интерните купопродажни трансакции ќе придонесат за оптимизирање на добивката на центрите на одговорност и на мултинационалното претпријатие како целина. Исто така, ниту еден центар на одговорност нема да добие корист за сметка на другиот центар на одговорност, а највисокото ниво на менаџмент нема потреба да интервенира. Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. (2011, стр.562) наведуваат дека при децентрализираното утврдување на интерните цени, несовршеноста на пазарите влијае при изборот на политиката за утврдување на интерните цени. Утврдувањето на интерните цени може да биде прилично сложено во случај кога центарот на одговорност кој продава и центарот на одговорност кој купува, не можат да го купат и продадат целокупното количество на отворениот конкурентен пазар. Во определени случаи, може да не постои пазар за производот. Во други случаи, пазарната цена може да зависи од количеството на единици кои сака да купи или продаде секој од центрите на одговорност на отворениот пазар. Според тоа, во определени случаи во кои не е возможно или не е соодветно да се примени пазарната цена за производите, утврдувањето на интерните цени најчесто се заснова на трошоците. Имајќи ги предвид карактеристиките на методите за утврдување на интерните цени кои се засновани на трошоците, центрите на одговорност кои се слободни при одлучувањето дали ќе се вклучат во интерните купопродажни активности, ќе бидат заинтересирани за методите за утврдување на интерните цени кои предвидуваат определен износ на профитна маржа вклучена во интерната цена (пристапот „трошоци плус“ или „опортунитетни трошоци“).

Центарот на одговорност кој продава ќе прифати интерна цена заснована на методот на варијабилни трошоци само во определени специфични околности (неискористеност на капацитетот, непостоење пазар за производот, централизирано донесување одлуки во поглед на интерните продажби). При воспоставувањето на политиката за утврдување на интерните цени кои се засновани на трошоците, потребно е да се земат предвид како интересите на центарот на одговорност кој продава, така и интересите на центарот на одговорност кој купува. Пристапот на опортунитетни трошоци ја постигнува оваа цел преку идентификување на минималната цена која центарот на одговорност кој продава би ја прифатил и максималната цена која центарот на одговорност кој купува би прифатил да ја плати (Kinney, M. R. & Raiborn, C. A. (2011, стр.566):

1. *Минимална интерна цена* претставува интерната цена според која е сеедно за центарот на одговорност кој продава дали ќе се вклучи во интерни меѓукомпаниски трансакции или производите ќе ги продаде на надворешниот пазар. Ваквата цена во процесот на преговарање често се нарекува „долна граница“.
2. *Максимална интерна цена* претставува интерната цена според која е сеедно за центарот на одговорност кој купува дали ќе се вклучи во интерни меѓукомпаниски трансакции или производите ќе ги набави на надворешниот пазар. Ваквата цена во процесот на преговарање често се нарекува „горна граница“.

Пристапот на опортунитетни трошоци нуди насоки за центрите на одговорност при детерминирањето *кога* треба да настанат интерните купопродажни трансакции. По дефиниција, овој пристап осигурува дека и за двата центра на одговорност е сеедно дали ќе се вклучат во интерни купопродажни активности или ќе соработуваат со надворешен независен ентитет. Во практиката тоа значи дека вкупната добивка на центрите на одговорност не се намалува како резултат на интерните купопродажби.

Според Hansen, R. D. и Mowen, M.M. (2007, стр.441) децентрализацијата на работењето на мултинационалните претпријатија дозволува многу поголема автономија и независност на донесување одлуки од страна на пониските нивоа на менаџмент. Затоа, ќе биде контрапродуктивно доколку највисокото ниво на менаџмент, во децентрализираното мултинационално претпријатие, одлучува за висината на интерните цени помеѓу центрите на одговорност. Главната предност на децентрализираното утврдување на интерните цени

и процесот на договарање во поглед на интерните цени придонесува кон одржувањето на независноста на менаџерите на центрите на одговорност. Меѓутоа, двата основни недостатоци на децентрализираното утврдување на интерните цени се состојат во тоа што, голем дел од енергијата на менаџментот ќе се потроши на преговарање, и конечната цена и нејзините импликации на оценувањето на резултатите, во голема мера ќе зависат од преговарачките способности на менаџерите, наместо од она што е од најсоодветен интерес за мултинационалното претпријатие како целина. Покрај наведените недостатоци, најголемиот проблем со кој се соочува највисокото ниво на менаџмент во мултинационалните претпријатија во услови на децентрализирано утврдување на интерните цени е обезбедувањето усогласеност на целите на мултинационалното претпријатие со целите на центрите на одговорност кои се вклучени во интерните купопродажби.

Заради надминување на конфликтните ситуации и едновремено постигнување усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност и мултинационалното претпријатие како целина, може да се примени централизирано или децентрализирано утврдување на интерните цени. Независно од применетиот начин на дефинирање на политиката за утврдување на интерните цени, потребно е да се следат определени насоки кои ќе водат кон утврдување на оптимална политика на интерни цени. При понатамошното дефинирање на применетите методи за утврдување на интерните цени, потребно е да се имаат предвид следните околности: 1) *Дали постои надворешен пазар за производот кој е предмет на интерна размена,* и 2) *Дали центарот на одговорност кој продава располага со неискористен капацитет.* Во зависност од утврдените околности, може да се примени некој од пристапите за утврдување на интерните цени кои беа обработени во втората глава од овој труд: метод на пазарни цени, метод на приспособени пазарни цени, метод на варијабилни трошоци, метод на полна цена на чинење, метод трошоци плус, метод на опортунитетни трошоци, или некој од алтернативните методи за утврдување на интерните цени (метод на двојни цени и метод на варијабилни трошоци плус фиксен надомест).

Во случаите кога за производот кој е предмет на интерна размена *постои конкурентен пазар*, интерната цена треба да се утврди на ниво на пазарната цена минус какви било приспособувања кои ги одразуваат дополнителните продажни и

административни трошоци и трошоците за наплата кои произлегуваат од продажбите со надворешни купувачи. Дополнително, со цел да се обезбеди оптимално работење на мултинационалното претпријатие како целина, исто така, неопходно е да се разгледа потенцијалот на центарот на одговорност кој продава, во поглед на располагањето со *неискористен капацитет*. Во услови кога центарот на одговорност кој продава, располага со слободен капацитет, центарот на одговорност кој купува, треба да се насочи да ги врши набавките на производот интерно од центарот на одговорност кој продава.

Во случаите кога *не постои надворешен пазар* за производот кој е предмет на интерна размена, или во случај кога пазарната цена не претставува реална основа за постигнување оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие, утврдувањето на интерните цени треба да се врши врз основа на трошоците за производство на производот. Како основа за утврдување на интерните цени можат да се користат: варијабилните трошоци и полната цена на чинење. Со цел да се обезбедат оптимални резултати за двата центра на одговорност, при утврдувањето на интерните цени врз основа на трошоците, потребно е да се примени општото правило за утврдување на интерните цени. Во практиката можат да се јават определени специфичности во примената на ова правило. Кога центарот на одговорност кој продава, располага со *неискористен капацитет*, кој е доволен да се исполни порачката од центарот на одговорност кој купува, без притоа да се намали способноста за задоволување на побарувачката од надворешниот пазар, нема да постои загубена стапка на принос. Со тоа, износот на интерната цена ќе се изедначи со износот на варијабилните трошоци по единица производ. Кога, пак, постои целосна искористеност на капацитетот, односно во случаите на ограничување на капацитетот на центарот на одговорност кој продава, интерната цена ќе се утврди со примена на генералното или општото правило за утврдување на интерната цена, и интерната цена ќе се изедначи со пазарната цена.

Во случај кога *не постои совршено конкурентен надворешен пазар* за производот кој е предмет на интерна размена и кога станува збор за *помал обем на производи* и трансакции на интерна продажба, најсоодветен избор претставуваат договорените интерни цени. Овој пристап за утврдување на интерните цени е овозможен само при децентрализирано утврдување на интерните цени. Притоа, за да се оствари квалитетен процес на преговарање

пomeѓу двата центри на одговорност, од големо значење е да постои одредена форма на пазарна цена која ќе се користи како реперна вредност (горна граница на утврдената интерна цена), како и информации за варијабилните трошоци за производство на производот кој е предмет на интерна размена (долна граница на утврдената интерна цена).

Во случаите кога се применуваат *трошочно-заснованите интерни цени*, при утврдувањето на цените за размена, потребно е да се користат стандардни трошоци, наместо фактички трошоци по единица производ. Доколку како основа се применуваат фактичките трошоци, постои можност центарот на одговорност кој продава да врши „пренесување“ на трошоците кои произлегуваат од неефикасно работење кон центарот на одговорност кој купува. Примената на стандардните трошоци осигурува дека трошоците кои се резултат на неефикасно работење ќе бидат алоцирани на центарот на одговорност кој продава.

Врз основа на претходната анализа, може да се заклучи дека за разрешување на конфликтите на усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, може да се примени централизирано или децентрализирано утврдување на интерните цени. Притоа, централизираното утврдување на интерните цени, или примената на директна интервенција од страна на највисокото ниво на менаџмент, е најдобро решение при утврдувањето на интерните цени за интерна размена која настанува помеѓу центрите на одговорност, доколку станува збор за невообичаено голем обем на интерна размена и доколку трансакциите за интерна размена не се вршат многу често. Меѓутоа, директната интервенција на највисокото ниво на менаџмент, при утврдувањето на интерните цени, може на краток рок да предизвика зголемување на профитабилноста на мултинационалното претпријатие како целина, преку минимизирање на неекономичното однесување од страна на менаџерите на центрите на одговорност, меѓутоа на долг рок, може да предизвика намалување на користите кои произлегуваат од децентрализираното донесување одлуки. Од друга страна, децентрализираното утврдување на интерните цени е во согласност со поставените цели и ваквиот начин на утврдување на интерните цени е во согласност со принципите на децентрализација на мултинационалните претпријатија. Врз основа на анализираниите истражувања утврдено е дека и покрај можните недостатоци, кај најголем дел од мултинационалните претпријатија е застапено централизирано утврдување на интерните цени.

4.5. Изградба на рамка за утврдување оптимална политика на интерните цени во мултинационалните претпријатија

Утврдувањето на интерните цени долго време било истражувано од страна на економистите, менаџментот и научниците од сметководствената област. Станува збор за навистина комплексно прашање, имајќи предвид дека одлуките кои се однесуваат на интерните цени, многу често, се предмет на определени ограничувања, во настојувањето едновремено да се постигнат повеќекратни цели, кои можат да бидат во конфликт една со друга (Wong H., Nassiripour S., Mir R., Healy W. (2011, стр.11). Интерните цени треба да помогнат во остварувањето на стратегиите и целите на мултинационалните претпријатија и да ја поддржат нивната структура. Поконкретно, избраната политика за утврдување на интерните цени треба да промовира усогласеност на целите и високо ниво на децентрализација и залагање на менаџментот (Horngren T.C., et.al. (2009, стр.793). Центрите на одговорност кои продаваат одреден производ или услуга, треба да бидат мотивирани да ги оддржуваат трошоците на ниско ниво, а центрите на одговорност кои го купуваат производот или услугата треба да бидат мотивирани ефикасно да ги стекнат и користат инпутите. Интерната цена, исто така, треба да обезбеди поддршка за највисокото ниво на менаџмент, при оценувањето на резултатите на центрите на одговорност и нивните менаџери. Доколку највисокото ниво на менаџмент дава предност на високиот степен на децентрализација, интерните цени треба да промовираат висок степен на независност или автономија на центрите на одговорност при нивното одлучување. Тоа значи дека менаџерите на центрите на одговорност, при настојувањето да ја максимизираат оперативната добивка која е под нивна надлежност, треба да имаат слобода да соработуваат со другите центри на одговорност во мултинационалното претпријатие, врз основа на интерните цени или, доколку така изберат, да соработуваат со надворешни партнери. На крај, големината на интерните цени може да има битно влијание на износот на данокот на добивка, односно на вкупниот даночен товар за мултинационалното претпријатие, доколку центрите на одговорност се лоцирани во различни земји во кои се применуваат различни даночни стапки.

Според Bragg (2008, стр.212) при дефинирањето на политиката за утврдување на интерните цени, мултинационалните претпријатија треба да направат соодветен баланс

пomeѓу поставените цели, кои се однесуваат на вкупната профитабилност на мултинационалното претпријатие, оценувањето на резултатите на центрите на одговорност, едноставноста на примената на методолошкиот пристап и, во одредени случаи, намалување на даноците на добивка. Исполнувањето на сите овие цели, преку примена на единствен метод за утврдување на интерните цени, не е вообичаено и не треба да се очекува. Наместо тоа, менаџерите треба да се фокусираат на исполнувањето на најзначајните цели, со едновремено одржување на минимум на неповолните ефекти од неисполнувањето на останатите цели. Ваквиот процес може да резултира во примена на повеќе методи за утврдување на интерните цени, во зависност од околностите во кои се одвива секоја меѓукомпаниска трансакција. Врз основа на околностите, под кои тие се соодветни за примена, може да се направи кратко резиме на насоките за избор на соодветната методологија за утврдување на интерните цени, имајќи ги предвид поставените цели при утврдувањето на интерните цени. Во продолжение е направен обид за воспоставување рамка за дефинирање на политиката за утврдување на интерните цени, која ќе овозможи оптимално задоволување на поставените индивидуални цели на центрите на одговорност и заедничките цели на мултинационалните претпријатија. Воспоставувањето соодветен систем за утврдување на интерните цени ќе овозможи оптимизирање на резултатите на центрите на одговорност и на мултинационалното претпријатие како целина.

Врз основа на претходните излагања, може да се утврди дека постојат два начина на дефинирање на политиката за утврдување на интерните цени: централизирано и децентрализирано утврдување на интерните цени. Независно од применетиот начин на дефинирање на политиката за утврдување на интерните цени, потребно е да се следат определени насоки кои ќе водат кон утврдување на оптимална политика на интерни цени. При понатамошното дефинирање на применетите методи за утврдување на интерните цени, потребно е да се имаат предвид следните околности: 1) *Дали постои надворешен пазар за производот кој е предмет на интерна размена*, и 2) *Дали центарот на одговорност кој продава располага со неискористен капацитет*. Во зависност од утврдените околности, може да се примени некој од методите за утврдување на интерните цени кои беа обработени во втората глава од овој труд: метод на пазарни цени, метод на приспособени пазарни цени, метод на варијабилни трошоци, метод на полна цена на чинење, метод трошоци плус, метод на опортунитетни трошоци, или некој од алтернативните методи за утврдување на

интерните цени (метод на двојни цени и метод на варијабилни трошоци плус фиксен надомест).

Во случаите кога за производот кој е предмет на интерна размена *постои конкурентен пазар*, интерната цена треба да се утврди на ниво на пазарната цена минус какви било приспособувања кои ги одразуваат дополнителните продажни и административни трошоци и трошоците за наплата кои произлегуваат од продажбите со надворешни купувачи. Со цел да се обезбеди оптимално работење на мултинационалното претпријатие како целина, исто така, неопходно е да се разгледа потенцијалот на центарот на одговорност кој продава, во поглед на располагањето со *неискористен капацитет*. Во услови кога центарот на одговорност кој продава, располага со слободен капацитет, центарот на одговорност кој купува, треба да се насочи да ги врши набавките на производот интерно од центарот на одговорност кој продава.

Кога *не постои надворешен пазар* за производот кој е предмет на интерна размена, или во случај кога пазарната цена не претставува реална основа за постигнување оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие, утврдувањето на интерните цени треба да се врши врз основа на трошоците за производство на производот. Како основа за утврдување на интерните цени можат да се користат: варијабилните трошоци и полната цена на чинење. Со цел да се обезбедат оптимални резултати за двата центра на одговорност, при утврдувањето на интерните цени врз основа на трошоците, потребно е да се примени општото правило за утврдување на интерните цени, според кое: Интерната цена = Варијабилни трошоци + Загубена стапка на принос за единица производ. Во практиката можат да се јават определени специфичности во примената на ова правило. Во случај кога, центарот на одговорност кој продава, располага со *неискористен капацитет*, кој е доволен да се исполни порачката од центарот на одговорност кој купува, нема да постои загубена стапка на принос. Според тоа, износот на интерната цена ќе се изедначи со износот на варијабилните трошоци по единица производ. Во случај кога постои целосна искористеност на капацитетот, односно во случаите на ограничување на капацитетот на центарот на одговорност кој продава, интерната цена ќе се утврди со примена на општото правило за утврдување на интерната цена, при што интерната цена ќе се добие кога на варијабилните трошоци ќе се додаде загубената стапка на принос.

Во случај кога *не постои совршено конкурентен надворешен пазар* за производот и кога станува збор за *помал обем на производи* и трансакции на интерна продажба, најсоодветен избор претставуваат договорените интерни цени. Овој пристап за утврдување на интерните цени е овозможен само при децентрализирано утврдување на интерните цени. Притоа, за да се оствари квалитетен процес на преговарање помеѓу двата центра на одговорност, од големо значење е да постои одредена форма на пазарна цена која ќе се користи како реперна вредност (горна граница на утврдената интерна цена), како и информации за варијабилните трошоци за производство на производот кој е предмет на интерна размена (долна граница на утврдената интерна цена).

Доколку се применуваат *трошоочно-заснованите интерни цени*, при утврдувањето на цените за размена, потребно е да се користат стандардни трошоци, наместо фактички трошоци по единица производ. Кога како основа се применуваат фактичките трошоци, постои можност центарот на одговорност кој продава да врши „пренесување“ на трошоците кои произлегуваат од неефикасно работење кон центарот на одговорност кој купува. Примената на стандардните трошоци осигурува дека трошоците кои се резултат на неефикасно работење ќе бидат алоцирани на центарот на одговорност кој продава.

Претходните насоки ги претставуваат границите на дефинираната рамка за утврдување на оптимална интерна цена во мултинационалните претпријатија. *Оптимална интерна цена* претставува цената која ја урамнотежува вкупната усогласеност на целите со ефективната независност на посебните центри на одговорност, и на тој начин обезбедувајќи максимален износ на добивка за мултинационалното претпријатие како целина (Horngren, Datar, Rajan 2015; Sojak, S. 2007; Moscové and Wright, 1990; Horngren and Sundem, 1990). Со цел да се утврди дали интерната цена е оптимална, според Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. (2011, стр.552), потребно е да се одговори на следните прашања: (1) Имајќи ги предвид пазарните цени и трошоците на мултинационалното претпријатие, дали интерната цена придонесува за зголемување на добивката на мултинационалното претпријатие како целина? (2) Имајќи ја предвид интерната цена, цената на производот на пазарот и трошоците на центрите на одговорност, дали интерната цена придонесува за зголемување на добивката на центарот на одговорност кој продава? (3) Имајќи ја предвид интерната цена, цената на финалниот производ на надворешниот пазар и трошоците на центрите на одговорност, дали интерната цена придонесува за зголемување на добивката на центарот на

одговорност кој купува? Доколку одговорот на првото прашање е ДА, одговорите на прашањата под 2 и под 3 треба, исто така, да бидат потврдни. Во обратен случај, утврдената интерна цена не се смета за оптимална. Притоа, интерната цена нема да се смета за оптимална, бидејќи ќе придонесува за зголемување на добивката на ниво на мултинационално претпријатие, меѓутоа некои од центрите на одговорност кои се вклучени во интерната размена ќе претрпат намалување на постигнатите резултати. Доколку одговорот на првото прашање е НЕ, одговорите на прашањата под 2 или под 3 (или и двете) треба да бидат НЕ, во спротивен случај утврдената интерна цена не се смета за оптимална.

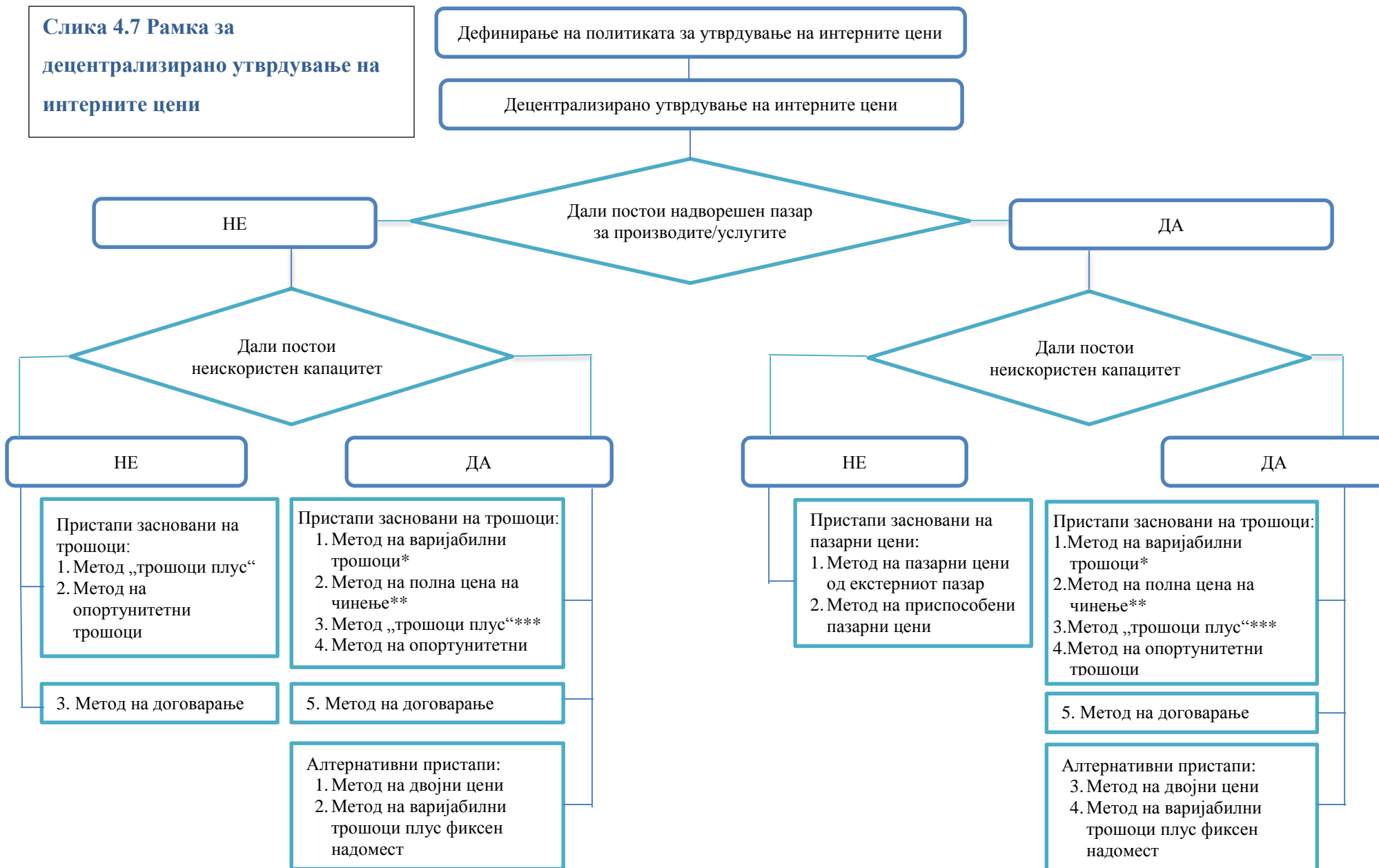
Претходните насоки ги претставуваат границите на дефинираната рамка за утврдување на оптимална интерна цена во мултинационалните претпријатија. *Оптимална интерна цена* претставува цената која ја урамнотежува вкупната усогласеност на целите со ефективната независност на посебните центри на одговорност, и на тој начин обезбедувајќи максимален износ на добивка за мултинационалното претпријатие како целина.

Претходните заклучоци не претставуваат конкретни решенија, туку претставуваат насоки при изнаоѓањето на конкретните решенија во дадените околности, кои треба да им помогнат на мултинационалните претпријатија при одлучувањето за примената на соодветен пристап за утврдување на интерните цени (Слика 4.7 и Слика 4.8). Во литературата од областа на сметководството на менаџментот, се среќаваат голем број трудови чиј предмет на истражување се оптималните политики за утврдување на интерните цени. Она што е заедничко за овие истражувања е што авторите се едногласни во тврдењето дека не постои најдобра политика за утврдување на интерните цени која ќе биде универзално применлива кај сите мултинационални претпријатија и во сите околности. Воспоставената политика, од своја страна, не секогаш ќе придонесува за постигнување оптимални резултати и оптимално ниво на аутпут за мултинационалното претпријатие како целина, како што е случајот и со другите менаџерски одлуки. Според тоа, мултинационалните претпријатија треба соодветно да ги измерат трошоците наспроти користите од примената на секој од обработуваните пристапи, со едновремено разгледување на интерните и екстерните аспекти од утврдувањето на цените за размена. Анализата на трошоците наспроти користите, од примената на обработените пристапи за утврдување на интерните цени и нивното влијание на успешноста на центрите на одговорност и успешноста на ниво на мултинационално претпријатие, во практиката,

многу често, бара компромис, па според тоа, менаџментот ќе настојува да воспостави систем кој ќе функционира разумно, наместо да воспостави теоретски заснован идеален систем. Според Kinney, M. R. и Raiborn, C. A. (2011, стр.569) утврдувањето на разумна интерна цена не претставува едноставна задача. Според овие автори, интерните цени не треба да бидат постојани; тие треба често да се ревидираат во согласност со промените во трошоците, понудата, побарувачката, конкурентските фактори и останати фактори. Во тој поглед, потребно е највисокото ниво на менаџмент на мултинационалните претпријатија, како и центрите на одговорност, да покажат определен степен на флексибилност при утврдувањето на интерните цени. Флексибилноста на центарот на одговорност кој продава, се однесува на зголемување на интерната цена при намалени производствени капацитети или намалување на интерната цена во случај кога постојат слободни капацитети.

Независно од избраниот метод, интерните цени содржат потенцијал за позитивни, но и негативни резултати. Доколку се применат соодветни интерни цени во соодветни услови ќе се влијае врз искористување на позитивниот потенцијал.

Слика 4.7 Рамка за децентрализирано утврдување на интерните цени

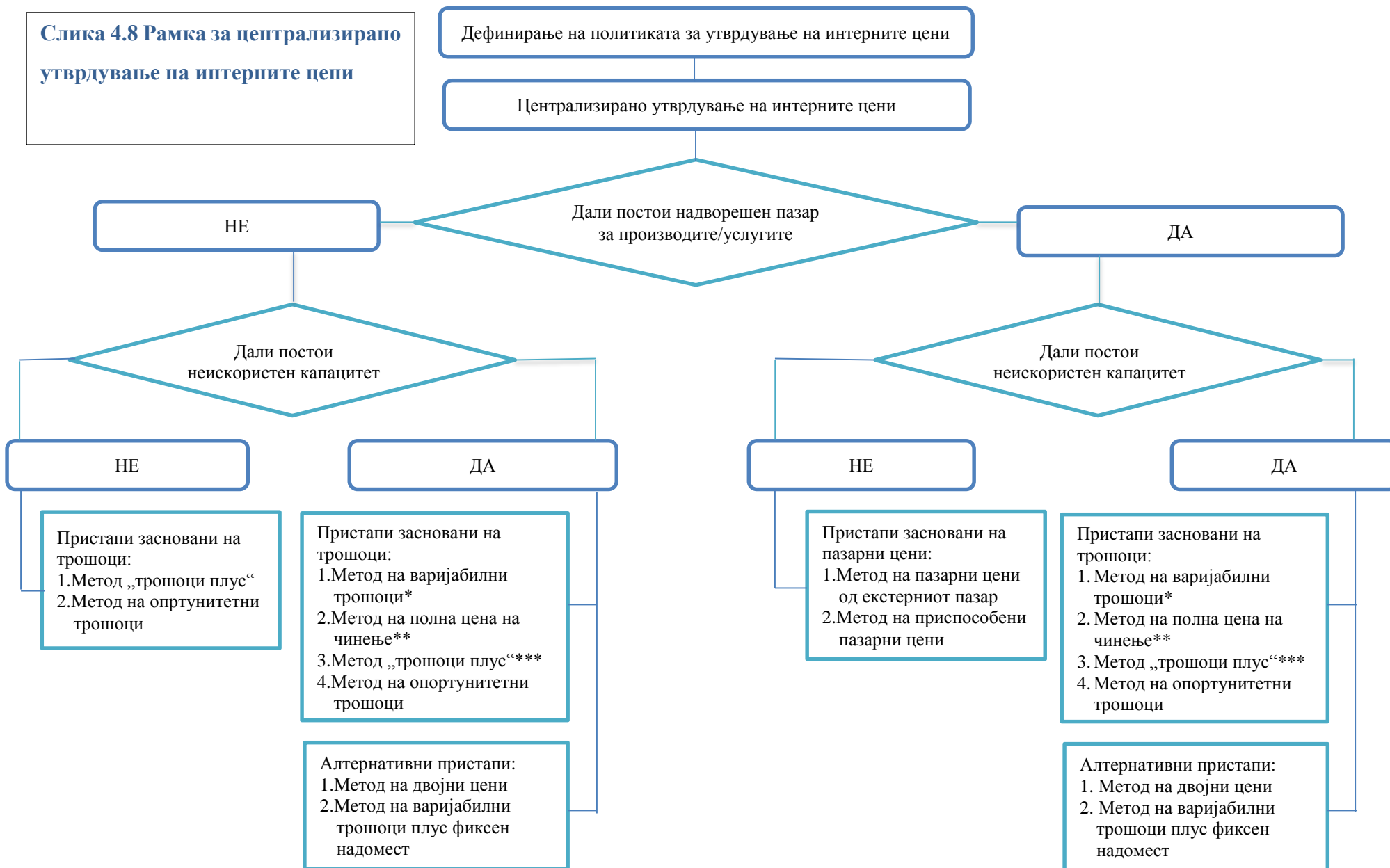


*Пристапите кои се засновани на варијабилните трошоци (како основа се земаат дополнителните трошоци за секоја единица производ) се препорачани од економската теорија во насока кон постигнување поголема економичност и оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие, но овој пристап најчесто не се признава со регулативата од даночен аспект. Според тоа, пристапите засновани на варијабилните трошоци можат интерно да се применат заради утврдување на оптималното ниво на аутпут на ниво на мултинационално претпријатие.

**Полната цена на чинење обезбедува претпоставка за долгорочните варијабилни трошоци.

***Како основа се користат варијабилните трошоци или полна цена на чинење.

Слика 4.8 Рамка за централизирано утврдување на интерните цени



*Пристапите кои се засновани на варијабилните трошоци (како основа се земаат дополнителните трошоци за секоја единица производ) се препорачани од економската теорија во насока кон постигнување поголема економичност и оптимално работење на ниво на мултинационално претпријатие, но овој пристап најчесто не се признава со регулативата од даночен аспект. Според тоа, пристапите засновани на варијабилните трошоци можат интерно да се применат заради утврдување на оптималното ниво на аутпут на ниво на мултинационално претпријатие.

**Полната цена на чинење обезбедува претпоставка за долгорочните варијабилни трошоци.

***Како основа се користат варијабилните трошоци или полна цена на чинење.

Врз основа на спроведената анализа на влијанието на интерните цени врз успешноста на ниво на мултинационалните претпријатија, обработувана во оваа глава, може да се заклучи дека утврдувањето на интерните цени, кога се имаат предвид мултинационалните претпријатија и интерната размена на учиноците преку меѓународните граници (international transfer pricing) е многу покомплексно во однос на утврдувањето на интерните цени на ниво на една земја, и примарно се фокусира на меѓународното опкружување при утврдувањето на интерните цени, намалување на вкупниот даночен товар, царините и другите давачки на мултинационалното претпријатие, намалување на ризиците од промена во девизните курсеви, како и подобрување на конкурентската позиција на мултинационалното претпријатие во странство, заради подобрување на успешноста на мултинационалното претпријатие како целина. Во рамките на спроведеното истражување на поголем обем на релевантна литература од областа на сметководството на менаџментот, чиишто предмет на интерес е утврдувањето на интерните цени во мултинационалните претпријатија, се изнесени повеќе заклучоци кои се однесуваат на различни сегменти од оценувањето на резултатите и успешноста на центрите на одговорност на ниво на мултинационално претпријатие, како и анализа на примената на различните методи за утврдување на интерните цени во услови на различни хипотетички ситуации, кои можат да настанат во практиката.

При вршењето на меѓународните трансакции, интерните цени можат да влијаат врз даночните обврски и другите давачки, како резултат на разликите во законската регулатива на различните земји. Од друга страна, врз основа на спомнатите трендови во поглед на регулативата на интерните цени, може да се заклучи дека е зголемен бројот на земјите и даночните законодавства кои го насочуваат нивното внимание кон активностите за утврдување на интерните цени, зголемена е законската регулатива која бара поголема документацијата и воведува поголеми казни, а зголемен е и бројот на прашања кои се поврзани со утврдувањето на интерните цени со кои се соочуваат мултинационалните претпријатија. Според тоа, за повеќето мултинационални претпријатија, фокусот ќе биде насочен кон минимизирање на потенцијалните предизвици кои произлегуваат од зголемената ригорозност на правилата утврдени од страна на даночните органи и воспоставените политики за утврдување на интерните цени, како и избегнување на казните при соочувањето со ваквите предизвици.

Применетата политиката за утврдување на интерните цени треба да придонесе за усогласеност на индивидуалните со организациските цели во мултинационалните претпријатија и да овозможи автономија на центрите на одговорност, со истовремено охрабрување на менаџерите да придонесуваат кон усогласување на нивните индивидуални цели со целите на ниво на мултинационалното претпријатие. Дополнително, применувајќи ги различните методи за утврдување на интерните цени, системите за оценување на резултатите и мотивирање на менаџментот, треба да бидат така креирани за да ги охрабрат менаџерите на центрите на одговорност да се однесуваат на начин што нивните цели ќе бидат во согласност со организациските цели на мултинационалното претпријатие.

За разрешување на конфликтите на усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, може да се примени централизирано или децентрализирано утврдување на интерните цени. Врз основа на анализираните истражувања утврдено е дека и покрај можните недостатоци, кај најголем дел од мултинационалните претпријатија е застапено централизирано утврдување на интерните цени.

Како резултат на претходната анализа, на крај од главата се дадени насоки кои ги претставуваат границите на дефинираната рамка за утврдување на оптимална интерна цена во мултинационалните претпријатија, која ќе придонесе за урамнотежување на вкупната усогласеност на целите со ефективната независност на посебните центри на одговорност, и на тој начин ќе обезбеди максимален износ на добивка за мултинационалното претпријатие како целина.



ГЛАВА 5

Резултати од истражувањето за влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност во неколку мултинационални претпријатија во Република Македонија

Утврдувањето на интерните или трансферните⁵³ цени во Р. Македонија се регулира со Законот за данок на добивка („Службен весник на РМ“, бр. 112/2014, 129/15, 23/2016, 190/2016) и Правилникот за начинот на пресметување и уплатување на данокот на добивка и спречување на двојното ослободување или двојното оданочување („Службен весник на РМ“, бр.80/93, 33/95, 43/95, 71/96, 28/98, 11/01, 2/02, 44/02, 51/03, 120/05, 139/06, 160/07, 159/08, 85/10, 47/11, 135/11, 79/13 и 13/14). Одредбите кои се пропишани со оваа регулатива, а кои се однесуваат на регулирањето на интерните или трансферните цени, произлегуваат од насоките на OECD во однос на утврдувањето на интерните цени кај мултинационалните претпријатија и примената на принципот „дофат на рака“. Според член 12 од Законот за данок на добивка во РМ, деловните расходи што настануваат од испораки на стоки, материјали и услуги меѓу поврзани лица и физички лица се утврдуваат според цените што би се остварувале на домашниот пазар или компаративниот странски пазар, кога не би се работело за однос со поврзани лица. Според член 16 од овој закон, лице поврзано со обврзникот се смета она правно лице или физичко лице во чии односи со обврзникот се јавува можност за контрола или значително влијание врз деловните одлуки. Според член 12, разликата меѓу пазарната цена и трансферната цена се вклучува во даночната основа. Во Правилникот за начинот на пресметување и уплатување на данокот на добивка и спречување на двојното ослободување или двојното оданочување во член 2 се предвидува усогласување на расходите со зголемување на искажаниот финансиски резултат, во Билансот на успех, за износот на разликата на трансферната цена над пазарната цена. Под трансферна цена се смета цената настаната во врска со извршената трансакција на средствата или создавање обврски меѓу поврзани лица. При утврдувањето на разликата меѓу пазарната и трансферната цена се користат споредливи цени што би се оствариле на домашниот пазар или компаративниот странски пазар, кога не би се работело за однос со поврзани лица, а кога тоа не е можно се користи цената утврдена според методот на чинење, зголемена за вообичаената заработувачка (разлика во цени).

⁵³ Во Законот за данок на добивка за интерните цени се користи терминот трансферни цени.

Проблематиката за утврдување на интерните (трансферните) цени се разгледува и при донесувањето на прописите во поглед на спречувањето на евазијата на даноците, како и спречување на двојното оданочување. Имајќи ја предвид интенцијата на Р.Македонија за привлекување странски директни инвестиции, од посебно значење е потпишувањето на билатералните договори за избегнување на двојното оданочување со земјите со кои се остварува повисоко ниво на соработка. Според тоа, во Предлог-програмата за поттикнување на инвестициите во Република Македонија (2011-2014) во рамките на Матрицата за реализација на Програмата за поттикнување на инвестициите во Република Македонија, во однос на трансферните цени за постигнување на целта *привлекување СДИ во активности од извозна дејност*, беа предложени следните мерки⁵⁴:

- Преведување на македонски јазик на Насоките за трансферни цени дадени од OECD
- Примена на регулативите за трансферни цени (засновани на Насоките за трансферни цени дадени од OECD).

Врз основа на утврдената законска регулатива и донесените прописи во Р.Македонија, во однос на споредливоста со општоприфатената регулатива во светот, може да се констатира дека се предвидени методот на споредливи цени (CUP – comparable uncontrolled prices)⁵⁵ и методот на чинење, трошоците зголемени за вообичаената заработувачка (Cost plus method)⁵⁶, како алтернативна можност. Сепак, во домашната регулатива нема специфицирани насоки за примена на други методи кои се предвидуваат со општоприфатената регулатива во светот, а кои се однесуваат на определени специфични околности. Имено, со постојните законски прописи не се предвидува примена на методот на цената на препродажба (Resale price method), што би бил многу посоодветен метод за примена кај локалните дистрибутери кои ги купуваат производите од поврзани лица, а понатаму ги препродаваат на надворешниот пазар, каде што не може да се утврди

⁵⁴ Министерство за економија на Република Македонија Предлог-програма за поттикнување на инвестиции во Република Македонија (2011 – 2014) Декември, 2011 (Матрица за реализација на Програмата за поттикнување на инвестициите во Република Македонија).

⁵⁵ Според законската регулатива во РМ, како што беше претходно подвлечено, интерните цени се утврдуваат врз основа на цените кои би се оствариле на домашниот пазар или на компаративниот странски пазар, кога не би се работело за однос со поврзани лица.

⁵⁶ Според законската регулатива во РМ, доколку не се расположливи споредливи пазарни цени, интерните цени се утврдуваат со примена на методот на чинење, зголемени за вообичаената заработувачка.

споредбена пазарна цена, или пак примена на методот кој ги испитува заработките настанати од трансакциите со поврзаните претпријатија (Transactional profit methods), кој може да се примени во случаи кога не постојат соодветни споредбени информации за вообичаената маржа која се засметува за слични трансакции. Исто така, понатамошни специфицирања се потребни за утврдување на интерните цени кога се во прашање нематеријалните средства. Понатаму, во тековните законски прописи не е предвидена примена на однапред склучените договори со даночните органи, што е мошне значајно средство за унапредување на ефикасното работење од аспект на мултинационалната група како целина, од една страна и намалување на ризикот од корекции на интерните цени, од друга страна, имајќи ги предвид специфичностите на интерната размена кај мултинационалните претпријатија. Понатаму, потребно е проширување на барањата за поголема транспарентност на интерната размена која настанува помеѓу поврзани претпријатија, што ќе претставува добра појдовна основа за понатамошни истражувања на ова подрачје. Постојењето јавно достапна база на податоци за состојбите и движењето на интерната размена помеѓу поврзани субјекти, во значителна мера ќе придонесе за понатамошниот развој и унапредување на оваа проблематика во Р.Македонија. Податоци во врска со купопродажните активности помеѓу поврзани претпријатија се прибираат од страна на НБРМ и Царинската управа на РМ.

Според објавените податоци од страна на НБРМ⁵⁷, во 2015 година во Р.Македонија евидентирани се странски инвестиции во вкупен износ од 4 400 милиони евра споредено со 1 610,2 во 2004 година, додека во 2015 година остварени се директни инвестиции во странство во вкупен износ од 103,8 милиони евра, споредено со 39,8 милиони евра во 2004 година. Побарувањата и обврските на меѓусебно поврзаните субјекти се посебно прикажани во рамките на нето надворешниот долг. Врз основа на објавените податоци на НБРМ, вкупните обврски меѓу поврзани претпријатија во последниот квартал од 2016 година изнесувале 1 239,75 милиони евра, споредено со 236,54 во 2004 година (види Прилог 2, Прилог 3 и Прилог 4). Според тоа, може да се заклучи дека несомнен е сè поголемиот обем на интерна размена која се остварува помеѓу поврзаните претпријатија на мултинационалните претпријатија кои дејствуваат во Р.Македонија и поврзаните претпријатија во земјата и во странство. Ваквиот тренд на движење на странските директни

⁵⁷ www.nbrm.gov.mk

инвестиции и обемот на интерната размена која се извршува помеѓу поврзани претпријатија е конзистентна со забележаните трендови на овие појави во најголем дел од земјите во светот, како што беше утврдено во првата глава од овој труд.

Заради исполнување на поставените цели и задачи во докторската дисертација, во рамките на оваа глава, се презентирани резултатите од спроведеното истражување врз 15 мултинационални претпријатија во Р.Македонија, во поглед на применетите практики за воспоставување интерна размена со поврзаните претпријатија, применетите пристапи за утврдувањето на интерните цени и анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на работењето на испитаните центри на одговорност. Целта на истражувањето е да се утврди застапеноста на интерната размена во рамките на мултинационалните претпријатија кои дејствуваат во Р. Македонија, применетиот пристап и методологија при утврдувањето на интерните цени, како и анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на работењето на овие претпријатија. Анализата е направена врз основа на спроведено истражување и анкетирање на финансиските менаџери и раководителите на финансиските сектори на центрите на одговорност на неколку мултинационални претпријатија во Република Македонија, кои се директно вклучени во проблематиката за утврдување на интерните цени во овие претпријатија. Истражувањето е направено врз основа на претходно детерминиран Прашалник (Прилог 5). Резултатите од ова истражување се дадени во продолжение.

Врз основа на истражувањето, кај 100% од испитаните претпријатија е констатирано дека **се остварува интерна размена** или купопродажни активности со други поврзани претпријатија. На ова прашање одговориле сите 15 испитаници (Табела 5.1).

Табела 5.1 Интерна размена со поврзани претпријатија - истражување

Дали во претпријатието во кое работите се остваруваат купопродажни активности (интерна размена) со други поврзани претпријатија?		
Можни одговори	Процент на одговори	Броја на одговори
ДА	100.0%	15
НЕ	0.0%	0
(Ако одговорот на ова прашање е ДА, Ве молам продолжете со останатите прашања, доколку одговорот е НЕ, Ви благодарам што учествувате во истражувањето)		0
	<i>одговориле на прашањето</i>	15
	<i>не одговориле на прашањето</i>	0

Од овие претпријатија кај 10 претпријатија (66,67%) се остварува интерна размена **со поврзани претпријатија лоцирани во странство**, а кај 5 претпријатија (33,33%) се остварува интерна размена **со поврзани претпријатија во домашната земја и во странство**. Кај ниту едно од испитаните претпријатија, не се остварува интерната размена само со поврзани претпријатија на територијата на Република Македонија. На ова прашање одговориле сите 15 испитаници (Табела 5.2).

Табела 5.2 Видови интерна размена со други поврзани претпријатија - истражување

Интерната размена со други поврзани претпријатија се остварува:		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
со поврзани претпријатија на територијата на Р.Македонија	0.0%	0
со поврзани претпријатија лоцирани во странство	66.67%	10
со поврзани претпријатија во Р.Македонија и во странство	33.33%	5
	<i>одговориле на прашањето</i>	15
	<i>не одговориле на прашањето</i>	0

Врз основа на добиените одговори за **учеството на интерните продажби** со поврзани претпријатија во вкупно остварените годишни продажби на испитаните претпријатија, може да се констатира дека кај 6 претпријатија, процентот на интерни продажби се движи **од 71-100%** во однос на вкупните годишни продажби, кај 4 претпријатија изнесува **помалку од 10%**, додека кај 1 претпријатие се движи **од 11-50%** од вкупните годишни продажби. Според тоа, може да се заклучи дека кај повеќе од половина од испитаните претпријатија (кај 8 претпријатија од вкупно 13 претпријатија кои одговориле на ова прашање) учеството на интерните продажби во вкупните годишни продажби надминува 50%. На ова прашање одговориле 13 испитаници (Табела 5.3).

Табела 5.3 Процент на интерни продажби во вкупно остварените годишни продажби – истражување

Колкав процент од вкупно остварените годишни продажби на претпријатието, се резултат на интерни продажби со поврзани претпријатија?		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
не се остваруваат интерни продажби кон поврзани претпријатија	0.0%	0
< 10 %	30.77%	4
од 11 - 50 %	7.69%	1
од 51 - 70 %	15.38%	2
од 71 - 100 %	46.15%	6
<i>одговориле на прашањето</i>		13
<i>не одговориле на прашањето</i>		2

Во однос на **учеството на интерните набавки** во вкупно остварените годишни набавки на претпријатието, добиени се следните резултати: кај 5 претпријатија учеството на интерните набавки во вкупно остварените годишни набавки се движи **од 71-100%**, кај 5 се движи **од 11-50%**, кај 2 претпријатија учеството на интерните набавки во вкупните годишни набавки се движи **од 51-70%** и кај 2 од испитаните претпријатија кои одговориле на ова прашање интерните набавки изнесуваат **помалку од 10%** од вкупните годишни набавки. Врз основа на претходното, може да се заклучи дека кај половина од испитаните претпријатија кои одговориле на ова прашање, учеството на интерните набавки во вкупните годишни набавки надминува 50%. На ова прашање одговориле 14 испитаници (Табела 5.4).

Табела 5.4 Процент на интерни набавки во вкупно остварените годишни набавки - истражување

Колкав процент од вкупно остварените годишни набавки на претпријатието, се резултат на интерни набавки од поврзани претпријатија?		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
не се остваруваат интерни набавки од поврзани претпријатија	0.0%	0
< 10 %	14.29%	2
од 11 - 50 %	35.71%	5
од 51 - 70 %	14.29%	2
од 71 - 100 %	35.71%	5
<i>одговориле на прашањето</i>		14
<i>не одговориле на прашањето</i>		1

Од добиените резултати може да се заклучи дека кај сите испитани мултинационални претпријатија кои дејстуваат на територијата на Р.Македонија, се остварува интерна размена во рамките на деловната групација и кај најголем дел од нив, ваквата размена се остварува со поврзани претпријатија во странство. Во однос на учеството на интерните продажби во вкупните годишни продажби и учеството на интерните набавки во вкупните годишни набавки, може да се констатира дека кај повеќе од половината од испитаните мултинационални претпријатија, интерната размена и во двете насоки надминува 50% во однос на вкупните годишни набавки и продажби.

Од испитувањето на **профилот на интегрирање на поврзаните претпријатија** во рамките на мултинационалната групација, може да се заклучи дека кај 7 од вкупно 13 претпријатија кои одговориле на прашањето, застапена е вертикална интеграција, додека кај 10 претпријатија е застапена хоризонтална интеграција со поврзаните претпријатија, а само кај 1 од вкупно 9 претпријатија кои одговориле на прашањето, застапена е конгломератска интеграција (Табела 5.5). Според тоа, може да се заклучи дека кај најголем дел од испитаните претпријатија е застапена хоризонтална и вертикална интеграција со други поврзани претпријатија, додека незначително е учеството на конгломератската интеграција. Врз основа на добиените одговори, може да се констатира дека кај најголем дел од испитаните претпријатија, во исто време се среќава и хоризонтална и вертикална интеграција помеѓу поврзаните претпријатија.

Во однос на **политиката за утврдување на интерните цени**, кај најголем дел од испитаните претпријатија, односно кај 13 од вкупно 14 претпријатија кои одговориле на ова прашање, одлуките се донесуваат на централно ниво, од страна на матичното претпријатие (**централизирано**), додека само кај 1 од испитаните 14 претпријатија, одлуките во поглед на интерните цени се донесуваат децентрализирано. За едно од испитаните претпријатија нема податоци за политиката на утврдување на интерните цени. Овие податоци укажуваат дека прашањето за утврдување на интерните цени, предизвикува интерес кај централната управа и се спроведува врз стратегиски пристап. На ова прашање одговориле 14 испитаници (Табела 5.5).

Табела 5.5 Профил на поврзаното претпријатие - истражување

Која од следните констатации е точна за претпријатието во кое работите:			
	ДА	НЕ	Број на одговори
Постои вертикална интеграција со поврзани претпријатија	7	6	13
Постои хоризонтална интеграција со поврзани претпријатија	10	3	13
Постои конгломератска интеграција со поврзани претпријатија	1	8	9
Одлуките во поглед на интерните цени се донесуваат централизирано (централна управа/матично претпријатие)	13	1	14

Во однос на ставот на испитаните лица за најчестите **мотиви и предности од интерната размена**, во однос на трговската размена со неповрзани претпријатија, може да се констатира дека како најзначајни мотиви се наведуваат:

- 1) Осигурување на процесот на производство (интеграција на производството);
- 2) Постигнување поголема ефективност;
- 3) Осигурување на процесот на продажба (обезбедување пласман);
- 4) Постигнување поголема ефикасност;
- 5) Постигнување поголема економичност;
- 6) Осигурување на процесот на набавка (обезбедување ресурси);
- 7) Остварување даночни заштеди; и како
- 8) Останати мотиви се наведуваат: дисперзија на ризикот, преку рамномерна распределба на производството во повеќе земји и поголема ефикасност на логистичкиот синџир преку географска распределеност и блискост до клиентите.

На ова прашање одговориле сите 15 испитани претпријатија (Табела 5.6).

Резултатите од ова прашање се во согласност со утврдените заклучоци во поглед на мотивите и предностите од интерната размена која настанува во мултинационалните претпријатија, кои се обработени во првата глава од овој труд.

Табела 5.6 Мотиви и предности од интерната размена со поврзани претпријатија во однос на трговската размена помеѓу неповрзани претпријатија – истражување

Според Вас, кои се најчестите мотиви и предности од интерната размена со поврзани претпријатија во однос на трговската размена помеѓу неповрзани претпријатија? (оценете од 1 до 5; 1=најмало влијание, 5=најголемо влијание)						
Можни одговори	1	2	3	4	5	Број на одговори
а. Постигнување поголема ефикасност	0	1	3	9	2	15
б. Постигнување поголема економичност	0	0	3	7	5	15
в. Постигнување поголема ефективност	0	0	3	10	2	15
г. Остварување даночни заштеди	4	0	7	3	1	15
д. Осигурување на процесот на набавка (обезбедување ресурси)	2	1	2	6	4	15
ѓ. Осигурување на процесот на производство (интеграција на производство)	0	0	2	10	3	15
е. Осигурување на процесот на продажба (обезбедување пласман)	2	1	0	9	3	15
ж. Останати мотиви	1	1	4	1	2	9
Коментар						1
						15
						0
Коментар						

Се оставарува дисперзија на ризикот преку рамномерна распределба на производството во повеќе земји. Се остварува поголема ефикасност на логистичкиот синџир преку географска распределеност и блискост до клиентите.

Во поглед на применетите методи за утврдување на интерните цени помеѓу **поврзани претпријатија во домашната земја**, добиени се следните резултати: методите засновани на трошоците се среќаваат кај 4 од вкупно 8 претпријатија кои одговориле на ова прашање (50%), додека методите кои се засновани на пазарните цени се среќаваат кај 3 од вкупно 8 претпријатија кои одговориле на ова прашање (37,5%) и договорените интерни цени се среќаваат кај 3 од вкупно 8 претпријатија кои одговориле на ова прашање (37,5%), кај 3 од 8 претпријатија кои одговориле на ова прашање, не се дадени податоци за применетиот метод за утврдување на интерните цени со поврзани претпријатија во домашната земја. За 7 од вкупно 15 испитани претпријатија не е даден одговор на ова прашање. (Табела 5.7). Врз основа на добиените резултати од истражувањето може да се заклучи дека кај испитаните претпријатија забележана е помала примена на методите за утврдување на интерните цени помеѓу поврзани претпријатија во домашната земја, што е

конзистентно со добиените одговори на прашањето за видот на интерна размена која се остварува со поврзани претпријатија во домашната земја и во странство, имајќи предвид дека кај најголем дел од испитаните претпријатија, интерната размена се остварува со поврзани претпријатија во странство. Дополнително, врз основа на добиените одговори може да се заклучи дека е забележана истовремена примена на повеќе методи за утврдување на интерните цени со поврзаните претпријатија во домашната земја.

Табела 5.7 Методи за утврдување на интерните цени помеѓу поврзани претпријатија во домашната земја - истражување

Кои методи за утврдување на интерните цени се применуваат во претпријатието во кое работите, за остварена интерна размена со поврзани претпријатија во домашната земја? (изберете ги сите одговори кои сметате дека се релевантни)(Одговорете на ова прашање доколку претпријатието во кое работите остварува интерна размена на производи/услуги со поврзани претпријатија во домашната земја)		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
Пазарно-базирани цени (како основа се зема утврдената цена за производот на пазарот)	37.5%	3
Трошоочно-базирани цени (како основа се земаат направените трошоци за производите)	50.0%	4
Договорени цени (низ процес на преговарање со поврзаните претпријатија)	37.5%	3
Останато	37.5%	3
	<i>одговориле на прашањето</i>	8
	<i>не одговориле на прашањето</i>	7

Во поглед на примената на методите за утврдувањето на интерните цени помеѓу испитаните претпријатија и нивните **поврзани претпријатија во странство**, добиени се следните резултати: најзастепни се методите кои се засновани на трошоците – кај 12 претпријатија (85,71%), на второ место се наоѓаат методите кои се засновани на договарање – кај 6 претпријатија (42,86%) и најмала застапеност имаат методите засновани на пазарни цени – кај 2 претпријатија (14,29%). Имајќи предвид дека кај најголем дел од испитаните претпријатија е забележано значително учество на интерната размена со поврзани претпријатија во странство, може да се забележи дека кај најголем дел од испитаните претпријатија се применуваат методите за утврдување на интерните цени помеѓу поврзани претпријатија во странство. Оттаму, врз основа на добиените одговори може да се заклучи дека е забележана истовремена примена на повеќе методи за утврдување на интерните цени

со поврзаните претпријатија во странство. На ова прашање одговориле 14 од вкупно 15 испитаници (Табела 5.8).

Табела 5.8 Методи за утврдување на интерните цени помеѓу поврзани претпријатија во странство - истражување

Кои методи за утврдување на интерните цени се применуваат во претпријатието во кое работите, за остварена интерна размена со поврзани претпријатија во странство? (изберете ги сите одговори кои сметате дека се релевантни)(Одговорете на ова прашање доколку претпријатието во кое работите остварува интерна размена на производи/услуги со поврзани претпријатија во странство)		
Можни одговори	Процент на одговори	Броја на одговори
Пазарно-базирани цени (како основа се зема утврдената цена за производот на пазарот)	14.29%	2
Трошоочно-базирани цени (како основа се земаат направените трошоци за производите)	85.71%	12
Договорени цени (низ процес на преговарање со поврзаните претпријатија)	42.86%	6
Останато	7.14%	1
	<i>одговориле на прашањето</i>	14
	<i>не одговориле на прашањето</i>	1

Во литературата се спроведувани истражувања на целите кои треба да се имаат предвид при утврдувањето на интерните цени, односно факторите кои влијаат при изборот на пристапот и методологијата за нивно утврдување. Ставовите на испитаниците во мултинационалните претпријатија кои дејствуваат на територијата на Република Македонија, се во согласност со добиените резултати од обработените истражувања на повеќето автори, во поглед на факторите кои влијаат при утврдувањето на интерните цени. Според резултатите од спроведеното истражување на испитаниците во мултинационалните претпријатија кои дејствуваат на територијата на Република Македонија, како најзначајни фактори кои треба да се имаат предвид при утврдувањето на интерните цени се:

- 1) Обезбедување усогласеност со даночната регулатива;
- 2) Унапредување на ефикасноста на работењето;
- 3) Влијанието на интерната цена врз финансискиот резултат на мултинационалното претпријатие како целина;
- 4) Остварување даночни заштеди;
- 5) Постојење надворешен пазар за производите/услугите кои се предмет на интерна размена;
- 6) Постојењето неискористен капацитет кај поврзаните претпријатија;

- 7) Едноставноста на употребата на методот за утврдување на интерните цени;
- 8) Висината на стапката на данок на добивка која е пропишана во домашната земја и во земјата на поврзаното претпријатие;
- 9) Влијанието на интерната цена врз оценката на постигнатите резултати на претпријатието;
- 10) Разгледување на ограничувањата за репатријација на добивката и дивидендите кои се воведени во некои земји.

На ова прашање одговориле 13 од вкупно 15 испитаници (Табела 5.9).

Табела 5.9 Фактори кои треба да се земат предвид при утврдувањето на интерните цени - истражување

Според Вас, кои се клучните фактори кои треба да се земат предвид при утврдувањето на интерните цени (изберете ги сите одговори кои сметате дека се релевантни):		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
Унапредување на ефикасноста на работењето	69.23%	9
Остварување даночни заштеди	53.85%	7
Обезбедување усогласеност со даночната регулатива	69.23%	9
Влијанието на интерната цена врз оценката на постигнатите резултати на претпријатието	23.08%	3
Влијанието на интерната цена врз финансискиот резултат на мултинационалното претпријатие како целина	69.23%	9
Висината на стапката на данок на добивка која е пропишана во домашната земја и во земјата на поврзаното претпријатие	30.77%	4
Разгледување на ограничувањата за репатријација на добивката и дивидендите кои се воведени во некои земји	23.08%	3
Постоење надворешен пазар за производите/услугите кои се предмет на интерна размена	53.85%	7
Постоењето неискористен капацитет кај поврзаните претпријатија	46.15%	6
Едноставноста на употребата на методот за утврдување на интерните цени	38.46%	5
Останати фактори	7.69%	1
	<i>одговориле на прашањето</i>	13
	<i>не одговориле на прашањето</i>	2

Имајќи предвид дека кај најголемиот дел од испитаните претпријатија, како еден од најзначајните фактори, при утврдувањето на интерните цени, се наведува обезбедувањето усогласеност со даночната регулатива, забележан е релативно мал број претпријатија кои биле подложени на ревизија на утврдените интерни цени. Така, од вкупно 14 претпријатија кои одговориле на ова прашање, само кај четири претпријатија е спроведена ревизија на утврдените интерни цени. Врз основа на одговорите на испитаниците, добиени се

информации дека кај овие претпријатија ревизијата е извршена од страна на ревизорски фирми и овластени ревизори, како и од страна на интерната ревизија во претпријатието. Нема информации за евентуални спроведени корекции на нивоата на утврдените интерни цени. На ова прашање одговориле 14 од вкупно 15 испитани претпријатија (Табела 5.10).

Табела 5.10 Ревизија и корекција на утврдените интерни цени – истражување

Дали во Вашето досегашно работење во претпријатието, интерните цени биле предмет на ревизија и корекција на утврдениот износ?		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
ДА	28.57%	4
НЕ	71.43%	10
Доколку одговорот е ДА наведете го органот (УЈП или ревизорската куќа)		14
	<i>одговориле на прашањето</i>	14
	<i>не одговориле на прашањето</i>	1

Коментар

Ревизорска куќа

Интерна ревизија и овластени ревизори кои ја анализираат политиката на трансферни цени која е прифатена во нашата корпорација

Кај испитаните претпријатија, оценувањето на резултатите најчесто се врши врз основа на апсолутниот износ на остварената добивка – кај 12 претпријатија (80,00%), понатаму врз основа на процент на профитна маржа – кај 9 претпријатија (60,00%), стапката на рентабилност – кај 8 претпријатија (53,33%), показателот за економската додадена вредност – кај 6 претпријатија (40,0%) и резидуална добивка – кај 5 претпријатија (33,33%). Нефинансиските показатели се применуваат кај 6 претпријатија (40,0%), додека кај 3 (20,0%) од испитаните претпријатија, оценувањето на резултатите се врши и преку останати мерила. Врз основа на добиените одговори на ова прашање, може да се заклучи дека кај најголем дел од испитаните претпријатија, најголема примена наоѓаат традиционалните финансиски мерила за успешноста на центрите на одговорност, додека само кај некои од нив се применуваат паралелно и нефинансиските мерила. Притоа кај едно од испитаните претпријатија се наведува и примената на клучните мерила на резултатите (KPI – key performance indicator)⁵⁸, покрај традиционалните финансиски мерила. На ова прашање одговориле сите 15 испитани претпријатија (Табела 5.11).

⁵⁸ Клучните мерила на резултатите (KPI – key performance indicator) вклучуваат нефинансиски мерила за резултатите, кои треба да дадат поцелосна слика за работењето на претпријатието.

Табела 5.11 Оценување на резултатите и успешноста од работењето на центрите на одговорност - истражување

На кој начин се оценуваат резултатите и успешноста од работењето на претпријатието во кое работите? (изберете ги сите одговори кои сметате дека се релевантни):		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
1. Оценување и анализа на апсолутниот износ на остварена добивка (контрибуциона маржа, бруто-добивка, оперативна добивка, нето-добивка)	80.00%	12
2. Оценување и анализа на процентот на профитна маржа	60.00%	9
3. Оценување и анализа на стапката на рентабилност	53.33%	8
4. Оценување и анализа на резидуалната добивка	33.33%	5
5. Оценување и анализа на показателот за економска додадена вредност	40.00%	6
6. Оценување и анализа на нефинансиски показатели	40.00%	6
7. Останато	20.00%	3
<i>одговориле на прашањето</i>		15
<i>не одговориле на прашањето</i>		0

Коментар

За производствени компании многу други механизми и КРИ се користат за разлика од чисто финансиските.

Ставот на речиси сите испитаници е дека применетиот метод за утврдување на интерните цени значајно влијае врз резултатите и успешноста на поврзаните претпријатија. На ова прашање одговориле сите испитани претпријатија (Табела 5.12).

Табела 5.12 Влијанието на применетиот метод за утврдување на интерните цени врз резултатите и успешноста на поврзаните претпријатија - истражување

Дали сметате дека применетиот метод за утврдување на интерните цени може значајно да влијае на резултатите и успешноста на поврзаните претпријатија?		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
ДА	86.67%	13
НЕ	13.33%	2
Коментар		0
<i>одговориле на прашањето</i>		13
<i>не одговориле на прашањето</i>		2

Најголем дел од испитаниците – 13 претпријатија, сметаат дека применетиот метод за утврдување на интерните цени за производите и услугите, кои се предмет на интерна

размена, не го нарушува системот за мерење и оценување на остварените резултати. Врз основа на добиените резултати може да се заклучи дека кај испитаните претпријатија, применетиот метод ја исполнува целта за правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност. На ова прашање одговориле сите 15 испитани претпријатија (Табела 5.13).

Табела 5.13 Методот за утврдување на интерните цени и системот за мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност - истражување

Дали сметате дека применетиот метод за утврдување на интерните цени во претпријатието во кое работите го нарушува системот за мерење и оценување на остварените резултати?		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
ДА	13.33%	2
НЕ	86.67%	13
Коментар		0
<i>одговориле на прашањето</i>		15
<i>не одговориле на прашањето</i>		0

Како резултат на претходното, на прашањето: Дали сметате дека примената на некој друг метод за утврдување на интерните цени ќе влијае кон подобрување на остварените финансиски резултати и успешноста на претпријатието во кое работите, речиси сите испитаници одговориле дека примената на друг метод за утврдување на интерните цени нема да влијае кон подобрување на финансиските резултати и успешноста на претпријатието. На ова прашање одговориле сите 15 претпријатија. (Табела 5.14).

Табела 5.14 Методот за утврдување на интерните цени и подобрувањето на финансиските резултати и успешноста на центрите на одговорност – истражување

Дали сметате дека примената на некој друг метод за утврдување на интерните цени ќе влијае кон подобрување на остварените финансиски резултати и успешноста на претпријатието во кое работите?		
Можни одговори	Процент на одговори	Број на одговори
ДА	6.67%	1
НЕ	93.33%	14
Доколку одговорот е ДА, наведете го методот.		
<i>одговориле на прашањето</i>		15
<i>не одговориле на прашањето</i>		0

Врз основа на обработените податоци и добиените резултати од спроведеното истражување со кое се опфатени одговорите на финансиските менаџери, директорите и раководителите на финансиските сектори во испитаните центри на одговорност на мултинационалните претпријатија кои дејстуваат на територијата на Р.Македонија, кои се директно вклучени во проблематиката за утврдување на интерните цени во овие претпријатија, може да се изнесат повеќе стекнати сознанија и заклучоци:

❖ Интерната размена која се остварува помеѓу поврзаните претпријатија кај овие мултинационални претпријатија е значајна и во најголем дел се остварува со поврзани претпријатија во странство.

❖ Во однос на учеството на интерните продажби во вкупните годишни продажби и учеството на интерните набавки во вкупните годишни набавки, може да се констатира дека кај повеќе од половината од испитаните мултинационални претпријатија, интерната размена и во двете насоки надмнува 50% во однос на вкупните годишни набавки и продажби. Притоа, кај најголем дел од испитаните претпријатија е застапена хоризонтална и вертикална интеграција со други поврзани претпријатија, додека незначително е учеството на конгломератската интеграција. Исто така, врз основа на добиените одговори, може да се констатира дека кај најголем дел од испитаните претпријатија, во исто време се среќава и хоризонтална и вертикална интеграција.

❖ Во однос на применетата политика за утврдување на интерните цени, утврдено е дека кај најголем дел од испитаните претпријатија, одлуките се донесуваат централизирано. Овие податоци посочуваат на тоа дека прашањето за утврдување на интерните цени, предизвикува интерес кај централната управа и се спроведува на стратегиски пристап.

❖ Во врска со ставот на испитаните лица за најчестите мотиви и предности од интерната размена, во однос на трговската размена со неповрзани претпријатија, како најзначајни мотиви се наведуваат: осигурување на процесот на производство (интеграција на производството); осигурување на процесот на продажба (обезбедување пласман); постигнување поголема ефективност, економичност и ефикасност во работењето.

❖ Во поглед на применетите методи за утврдување на интерните цени помеѓу поврзани претпријатија во домашната земја, може да се констатира дека најзастапени се методите кои се засновани на трошоците, додека на второ и трето место се наоѓаат методите

кои се засновани на пазарните цени и договорените интерни цени. Дополнително, може да се заклучи дека е забележана истовремена примена на повеќе методи за утврдување на интерните цени со поврзаните претпријатија во домашната земја.

❖ Кога станува збор за примената на методите за утврдувањето на интерните цени помеѓу испитаните претпријатија и нивните поврзани претпријатија во странство, добиени се следните резултати: најзастепни се методите кои се засновани на трошоците, на второ место се наоѓаат методите кои се засновани на договарање и најмала застапеност имаат методите засновани на пазарни цени. Може да се заклучи дека е забележана истовремена примена на повеќе методи за утврдување на интерните цени со поврзаните претпријатија во странство.

❖ Како најзначајни фактори кои треба да се имаат предвид при утврдувањето на интерните цени се наведуваат: обезбедување усогласеност со даночната регулатива; унапредување на ефикасноста на работењето; влијанието на интерната цена врз финансискиот резултат на мултинационалното претпријатие како целина и остварувањето даночни заштеди. Со оглед на фактот дека како една од најзначајните цели на утврдувањето на интерните цени се наведува усогласеноста со даночната регулатива, забележан е релативно мал број претпријатија кои биле подложени на ревизија на утврдените интерни цени.

❖ Врз основа на ставовите на испитаниците, применетите методи за утврдување на интерните цени, како квантифициран израз на интерната размена, имаат значајно влијание на прикажаните резултати и успешноста на работењето на центрите на одговорност, а применетиот метод за интерната размена која се врши со поврзани претпријатија, не го нарушува системот за оценување на резултатите на центрите на одговорност.

❖ Во поглед на применетите мерила за успешноста на центрите на одговорност, може да се заклучи дека кај најголем дел од испитаните претпријатија, најголема примена наоѓаат традиционалните финансиски мерила, додека само кај некои од нив се применуваат паралелно и нефинансиските мерила. Ваквиот одговор не е за изненадување, имајќи предвид дека во Р.Македонија е воведен данок на добивка од 10%, што ја категоризира нашата земја во земјите со ниски стапки на даноци на добивка. Ваквиот заклучок е конзистентен со изнесените заклучоци кои се однесуваат на мотивите за интерната размена

и влијанието на меѓународното оданочување врз изборот на методите за утврдување на интерните цени и системите за мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

Резултатите и заклучоците кои беа изнесени погоре се засноваат на добиените одговори преку спроведување анкета со претходно детерминиран Прашалник. Со помош на спроведената анкета, како посебен метод кој се применува во научните истражувања, се обезбедени податоци во врска со ставовите и мислењата на испитаниците. Ставовите и мислењата на испитаниците претставуваат факти, врз основа на кои се изведени заклучоците. Одговорите на поставените прашања ги содржат ставовите на финансиските менаџери, директорите и раководители на финансиските сектори во неколку мултинационални претпријатија кои дејстуваат на територијата на Р.Македонија, во поглед на применетите практики за утврдување на интерните цени и влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност на мултинационалните претпријатија.

Ограничувањата на изнесените заклучоци се поврзуваат со ограничувањата кои произлегуваат од користењето на анкетата како метод за прибирање на податоците. Меѓутоа, анкетата во научните истражувања не претставува едноставно поставување прашања и барање одговори на тие прашања. Туку, претставува поставување одредени прашања од одреден тип и на одреден број луѓе, на одреден начин, како би се добиле вистинити одговори. Во конструирианиот Прашалник беа поставени неколку круцијални прашања на компетентни лица кои се директно инволвирани во проблематиката којашто е предмет на истражување во оваа докторска дисертација.

Поопширна анализа на резултатите и заклучоците кои се добиени со ова истражување е можно да се направи во услови на постоење подетални податоци за анализа. Имено, во споредба со базите на податоци кои се достапни во САД, во поглед на интерната размена која настанува помеѓу поврзани ентитети, во Р.Македонија не постои јавно достапна база на податоци која ги сумира сите трансакции кои се однесуваат на интерната размена помеѓу поврзани ентитети, и покрај тоа што податоци во поглед на купопродажните активности помеѓу поврзани претпријатија се прибираат од страна на НБРМ и Царинската управа на Република Македонија. Постоењето јавно достапна база на податоци, во голема мера ќе придонесе за понатамошниот развој и унапредување на оваа проблематика во Република Македонија.



ЗАКЛЮЧОК

Од опсежните истражувања на теоретските фундаменти и анализата на емпириските податоци за влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, во продолжение се дадени најзначајните согледувања на теоретските достигнувања, како и резултатите од практичните сознанија за влијанието на интерните цени врз успешноста на центрите на одговорност на мултинационалните претпријатија кои дејствуваат во Р.Македонија, споредено со земјите во светот.

Глобализацијата на работењето го замени концептот на национална размена со глобални трансакции и внесе нова димензија во работењето на претпријатијата. Резултат на ваквите промени во деловното опкружување се токму *мултинационалните претпријатија* кои остваруваат активности во повеќе земји заради ефикасно искористување на глобалните ресурси. Независно од нивната големина, мултинационалните претпријатија се соочуваат со проблематиката за утврдување на цените за размена (transfer prices) или интерните цени помеѓу поврзаните претпријатија, разгледувани како центри на одговорност. Имајќи предвид дека мултинационалните претпријатија функционираат во повеќе земји, кои се предмет на различни околности, мерењето на успешноста на ниво на мултинационално претпријатие ќе биде под влијание на успешноста на центрите на одговорност во различните земји, што, пак, ќе биде под влијание на применетиот метод за утврдување на интерните цени.

Мултинационалните претпријатија остваруваат голем обем на трговска размена со неповрзани субјекти, но исто така и значителен обем на интерна или меѓукомпаниска размена која се остварува меѓу поврзани претпријатија во рамките на мултинационалната групација. Суштинска причина зошто интерната трговска размена е важна во однос на трговската размена која се врши помеѓу неповрзани субјекти, може да се пронајде во различните мотиви кои се јавуваат во работењето на мултинационалните претпријатија, а кои најчесто се поврзани со остварување даночни заштеди, поголема продуктивност, економичност и ефикасност во работењето. Ваквите мотиви се во корелација со поставената максима на Hood и Young (1979) во поглед на ефикасноста на интерните пазари. Како резултат на тоа, мултинационалните претпријатија вршат интеграција во рамките на организациската структура на поврзаните претпријатија во различни земји во светот. Според тоа, интегрирањето на центрите на одговорност во мултинационалните

претпријатија може да добие форма на хоризонтална, вертикална или конгломератска интеграција. Ваквата појава драматично ја промени организациската структура на мултинационалните претпријатија, во текот на последните две-три декади, што придонесе за зголемување на важноста и значењето на тековите на меѓукомпаниската трговска размена, која настанува помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји. Притоа, потребата за *децентрализација* на организациската структура на мултинационалните претпријатија неминовно се наметнува како начин за делегирање на одговорноста помеѓу поврзаните ентитети на мултинационалното претпријатие. Оттаму, мултинационалните претпријатија треба на ефективен начин да ги балансираат предностите кои произлегуваат од централизирањето на работењето и користите кои произлегуваат од локалната автономија во донесувањето на одлуките. Имајќи ја предвид сензитивноста на прашањето за утврдувањето на интерните цени, според спроведените истражувања, утврдено е дека во најголем број случаи во мултинационалните претпријатија политиката за утврдување на интерните цени се носи централизирано.

Клучен сегмент во испитувањето на интерната размена на ефектите помеѓу интегрираните центри на одговорност на мултинационалните претпријатија е утврдувањето на интерните цени кои се воспоставуваат за интерните продажби на производите и услугите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, и нивното влијание врз успешноста на центрите на одговорност. Системот за утврдување на интерните цени може да биде употребен за остварување повеќе цели: (1) мотивирање на менаџерите на центрите на одговорност за донесување оптимални деловни одлуки заради остварување на вкупните цели на мултинационалното претпријатие, т.е. обезбедување *усогласеност на целите*; (2) правилно *мерење и оценување на резултатите* на центрите на одговорност и нивните менаџери; (3) оспособување на менаџерите на центрите на одговорност за донесување одлуки, односно заштита на *автономијата на центрите на одговорност*; (4) унапредување на ефикасното работење и искористување на можностите за *даночни заштеди* преку примена на ефикасна стратегија за лоцирање на центрите на одговорност во различни земји и алоцирање на добивката помеѓу центрите на одговорност.

Интерните цени можат да биде засновани на пазарните цени за слични неповрзани трансакции, да бидат утврдени врз основа на направените трошоци, или да бидат

арбитрарно утврдени, преку процес на договарање. Врз основа на овие пристапи, во литературата од областа на сметководството на менаџментот се обработуваат повеќе методи за утврдување на интерните цени: метод на пазарни цени, метод на приспособени пазарни цени, метод на варијабилни трошоци, метод на полна цена на чинење, метод „трошоци плус“, метод на опортунитетни трошоци, или некој од алтернативните методи за утврдување на интерните цени (метод на двојни цени и метод на варијабилни трошоци плус фиксен надомест).

Утврдувањето на нивоата на интерните цени е посебно значајно за мултинационалните претпријатија за кои е карактеристично *високо ниво на меѓукомпаниски купопродажби* во однос на вкупните продажби, *високо ниво на специфични меѓукомпаниски продажби помеѓу одредени сегменти* и *високо ниво на децентрализација на организацијата*. За мултинационалните претпријатија кои ги задоволуваат трите услови, потребно е да се имаат предвид клучните *фактори или варијабли* кои ќе бидат под влијание на нивото на утврдените интерни цени и кои понатаму ќе влијаат како детерминантни при одлучувањето за примената на соодветниот пристап за утврдување на интерните цени: вкупната профитабилност на мултинационалното претпријатие, финансиските резултати на центрите на одговорност, едноставноста на употребата на различните пристапи за утврдување на интерните цени и минимизирањето на вкупната даночна обврска за мултинационалното претпријатие. Поаѓајќи од комплексноста на опкружувањето на мултинационалното утврдување на интерните цени, менаџерите настојуваат да исполнат многубројни, често конфликтни цели при донесувањето одлука за утврдување на интерните цени, додека во исто време, земајќи ги предвид ограничувањата воведени од страна на власта или пазарните услови. Според тоа, менаџментот треба да одлучи за интерна цена која ќе обезбеди оптимален компромис помеѓу целите.

Во поглед на глобалните практики за утврдување на интерните цени во мултинационалните претпријатија кои се применуваат во различни земји низ светот, спроведени се повеќе истражувања од страна на голем број автори во светот. Врз основа на анализата на истражувањата кои ги обработивме во докторската дисертација, може да се констатира дека методите за утврдување на интерните цени кои се засноваат на трошоците се најзастапени. Понатаму, на второ место се наоѓаат методите за утврдување на интерните

цени кои се засновани на пазарните цени, и на крај, како најмалку застапен се наведува методот кој се заснова на процес на преговарање помеѓу центрите на одговорност кои учествуваат во интерната размена на производите и услугите.

Избраниот метод за утврдување на интерните цени може да има битно влијание на успешноста на работењето на центрите на одговорност во мултинационалното претпријатие. Во рамките на докторската дисертација е спроведена анализа на влијанието на интерните цени на успешноста на профитните и инвестиционите центри на одговорност. Мерењето на резултатите и успешноста на овие центри на одговорност вклучува спроведување анализа на остварените економски резултати на центрите на одговорност, заради утврдување на степенот на исполнување на поставените цели.

Врз основа на анализата на влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите на профитните центри, може да се заклучи дека примената на системот на варијабилни трошоци, наспроти апсорпциониот систем, може да предизвика видливи разлики во прикажаните резултати на профитните центри, што понатаму може да влијае врз системот за оценување на резултатите на овие центри на одговорност. Разликите кои се јавуваат притоа, се резултат на различниот третман и признавањето на фиксните општи производствени трошоци. Односот помеѓу добивката утврдена според системот на варијабилни трошоци и апсорпциониот систем ќе се менува напоредно со промената на односот помеѓу производството и реализираните продажби. Поаѓајќи од примената на овие два система при утврдувањето на трошоците на производите, направена е анализа на влијанието на различните методи за утврдување на интерните цени врз успешноста на профитните центри на одговорност. Притоа, како резултат на спроведеното тестирање на примената на овие два система, може да се заклучи дека системот на варијабилни трошоци може да претставува подобра основа за оценување на перформансите на профитните центри на одговорност, а спроведувањето анализа на применетите методи за утврдување на интерните цени може да им помогне на менаџерите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија при донесувањето одлука за вклучување во интерната размена со поврзаните центри на одговорност.

Како резултат на анализата на влијанието на интерните цени врз мерењето на резултатите и успешноста на овие центри на одговорност, изразена преку: стапката на рентабилност, резидуалната добивка и економската додадена вредност на инвестиционите центри, може да се заклучи дека примената на различните методи за утврдување на интерните цени може да влијае врз одлуките на менаџментот на овие центри на одговорност за вклучување во меѓукомпаниска интерна размена со останатите центри на одговорност. Врз основа на направената анализа констатирано е дека системот на полна цена на чинење може да биде под влијание на износот на фиксните трошоци кои се вклучени во залихите, и преку разликите во нивоата на производството и продажбите, може да влијае врз успешноста на разгледуваните центри на одговорност, која ќе биде резултат на примената на различен систем за утврдување на трошоците на продадени учиноци и нема да ги презентира реалните перформанси на центрите на одговорност, додека, во случај на примена на системот на варијабилни трошоци, се добиваат порелевантни показатели во поглед на мерењето и оценувањето на резултатите. Врз основа на добиените резултати од анализата, може да се утврдат методите кои придонесуваат за максимизирање на успешноста на центрите на одговорност.

Исто така, може да се утврди дека меѓународната споредба помеѓу центрите на одговорност кои се лоцирани во различни земји е многу потешка во однос на споредбата на резултатите на центрите на одговорност кои се лоцирани во една земја, како резултат на различните стапки на инфлација, даночни и царински системи, девизните курсеви, каматните стапки, различната регулатива и сметководствените политики и прописи. Според тоа, само врз основа на приспособени показатели може да се направи реално оценување и споредба на успешноста на работењето и резултатите на центрите на одговорност, кои дејствуваат во различни општествени, економски и правни системи.

Врз основа на анализата на влијанието на меѓународното утврдување на интерните цени и вкупниот даночен товар врз успешноста на мултинационалните претпријатија, може да се заклучи дека целите кои се поставуваат при утврдувањето на интерните цени, кога се имаат предвид мултинационалните претпријатија и интерната размена на учиноците преку меѓународните граници (*international transfer pricing*) се многу покомплексни во однос на утврдувањето на интерните цени на ниво на една земја, и примарно се фокусираат на

меѓународното опкружување при утврдувањето на интерните цени, намалување на вкупниот даночен товар, царините и другите давачки на мултинационалното претпријатие, намалување на ризиците од промена во девизните курсеви, како и подобрување на конкурентската позиција на мултинационалното претпријатие во странство, заради подобрување на успешноста на мултинационалното претпријатие како целина. Имајќи предвид дека даночните стапки варираат помеѓу различните земји, мултинационалните претпријатија имаат мотив да влијаат на намалување врз вкупниот даночен товар, преку утврдување на интерните цени на ниво со кое ќе може да влијаат врз зголемување на приходите и добивката, во земјите со ниски даночни стапки и на зголемување на трошоците, според тоа и, намалување на добивката, во земјите со високи даночни стапки. Оттаму, може да се заклучи дека при вршење на меѓународните трансакции, интерните цени можат да влијаат врз даночните обврски и другите давачки, како резултат на разликите во законската регулатива на различните земји. За повеќето мултинационални претпријатија, фокусот ќе биде насочен кон минимизирање на потенцијалните предизвици кои произлегуваат од зголемената ригорозност на правилата утврдени од страна на даночните органи и воспоставените политики за утврдување на интерните цени, како и избегнување на казните при соочувањето со ваквите предизвици. Мултинационалните претпријатија се соочуваат со предизвикот за балансирање на странските даночни системи, контролите на размена и конкуренцијата, со потребата за алокација на економските, човечките и финансиските ресурси. Проактивната функција на утврдувањето на интерните цени има реална можност за нејзино позиционирање како стратегиска функција во деловното работење на мултинационалните претпријатија.

Понатаму, применетата политиката за утврдување на интерните цени треба да придонесе за усогласеност на индивидуалните со организациските цели во мултинационалните претпријатија и да овозможи автономија на центрите на одговорност, со истовремено охрабрување на менаџерите да придонесуваат за усогласување на нивните индивидуални цели со целите на ниво на мултинационалното претпријатие. Применувајќи ги различните методи за утврдување на интерните цени, системите за оценување на резултатите и мотивирање на менаџментот, треба да бидат така креирани со цел да ги охрабрат менаџерите на центрите на одговорност да се однесуваат на начин што нивните цели ќе бидат во согласност со организациските цели на мултинационалното претпријатие.

За разрешување на конфликтите на усогласеност на целите помеѓу центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија, може да се примени централизирано или децентрализирано утврдување на интерните цени. Врз основа на истражувањата утврдено е дека и покрај можните недостатоци, кај најголем дел од мултинационалните претпријатија е застапено централизирано утврдување на интерните цени.

Како резултат на анализираните предности и недостатоци на различните методи за утврдување на интерните цени и нивната примена во различни околности, дадени се насоки кои ги претставуваат границите на дефинираната рамка за утврдување на оптимална интерна цена во мултинационалните претпријатија. На овој начин утврдената цена ќе придонесе за урамнотежување на вкупната усогласеност на целите со ефективната независност на посебните центри на одговорност, и на тој начин ќе обезбеди максимален износ на добивка за мултинационалното претпријатие како целина.

Заради согледување на состојбата на оваа проблематика во Република Македонија, спроведена е анализа на достапните релевантни податоци и анализирани се податоците од спроведеното истражување на неколку мултинационални претпријатија кои вршат активности на територијата на Република Македонија. Врз основа на објавените податоци на НБРМ, во поглед на странските инвестиции во Република Македонија, инвестициите на Република Македонија во странство и податоците за побарувањата и обврските на поврзаните претпријатија, може да се заклучи дека е несомнено значењето на интерната размена која се остварува помеѓу поврзаните претпријатија на мултинационалните претпријатија кои дејствуваат во Република Македонија и поврзаните претпријатија во земјата и во странство. Ваквиот тренд на движење на странските директни инвестиции и обемот на интерната размена која се извршува помеѓу поврзани претпријатија е конзистентна со забележаните трендови на овие појави во најголем дел од земјите во светот.

Заради исполнување на поставените цели и задачи во докторската дисертација, спроведено е истражување врз 15 мултинационални претпријатија во Република Македонија, во однос на применетите практики за воспоставување интерна размена со поврзаните претпријатија, применетите пристапи за утврдувањето на интерните цени и анализа на влијанието на интерните цени врз успешноста на работењето на испитаните

центри на одговорност. Врз основа на обработените податоци и добиените резултати од спроведеното истражување, може да се изнесат следните заклучоци:

- ❖ Интерната размена која се остварува помеѓу поврзаните претпријатија е значајна и во најголем дел се остварува со поврзани претпријатија во странство.

- ❖ Во однос на учеството на интерните продажби во вкупните годишни продажби и учеството на интерните набавки во вкупните годишни набавки, може да се констатира дека кај повеќе од половината од испитаните мултинационални претпријатија, интерната размена и во двете насоки надмнува 50% во однос на вкупните годишни набавки и продажби. Притоа, кај најголем дел од испитаните претпријатија е застапена хоризонтална и вертикална интеграција со други поврзани претпријатија, додека незначително е учеството на конгломератската интеграција. Исто така, врз основа на добиените одговори, може да се констатира дека кај најголем дел од испитаните претпријатија, во исто време се среќава и хоризонтална и вертикална интеграција помеѓу поврзаните претпријатија.

- ❖ Во однос на применетата политика за утврдување на интерните цени, утврдено е дека кај најголем дел од испитаните претпријатија, одлуките се донесуваат централизирано. Овие податоци посочуваат дека прашањето за утврдување на интерните цени, предизвикува интерес кај централната управа и се спроведува врз стратегиски пристап.

- ❖ Во врска со ставот на испитаните лица за најчестите мотиви и предности од интерната размена, во однос на трговската размена со неповрзани претпријатија, може да се констатира дека како најзначајни мотиви се наведуваат: осигурување на процесот на производство (интеграција на производството); осигурување на процесот на продажба (обезбедување пласман); постигнување поголема ефективност, економичност и ефикасност. Овие мотиви се во согласност со мотивите и предностите од интерната размена кои беа утврдени во првата глава од овој труд, врз основа на анализата на спроведените истражувања од повеќе автори.

- ❖ Во поглед на применетите методи за утврдување на интерните цени помеѓу поврзани претпријатија во домашната земја, како и при утврдување на интерните цени помеѓу поврзани претпријатија во странство, може да се забележи дека најголема примена наоѓаат методите засновани на трошоците.

- ❖ Резултатите од спроведеното истражување кај испитаните центри на одговорност на мултинационалните претпријатија кои дејствуваат на територијата на Република

Македонија потврдуваат дека мултинационалните претпријатија имаат поставено повеќекратни цели во поглед на утврдувањето на интерните цени. Притоа најчесто се наведуваат: обезбедување усогласеност со даночната регулатива; унапредување на ефикасноста на работењето; влијанието на интерната цена врз финансискиот резултат на мултинационалното претпријатие како целина и остварувањето даночни заштеди. Со оглед на фактот дека како една од најзначајните цели на утврдувањето на интерните цени се наведува усогласеноста со даночната регулатива, забележан е релативно мал број претпријатија кои биле подложени на ревизија на утврдените интерни цени.

❖ Во однос на применетите мерила за успешноста на работењето, кај испитаните претпријатија, најголема примена наоѓаат традиционалните финансиски мерила, додека само кај некои од нив се применуваат паралелно и нефинансиските мерила. Врз основа на ставовите на испитаниците, применетите методи за утврдување на интерните цени, како квантифициран израз на интерната размена, имаат значајно влијание врз прикажаните резултати и успешноста на работењето на центрите на одговорност, а применетиот метод за интерната размена која се врши со поврзани претпријатија, не го нарушува системот за оценување на резултатите на центрите на одговорност. Според тоа, може да се заклучи дека кај испитаните претпријатија, применетите методи ја исполнуваат целта за правилно мерење на резултатите на центрите на одговорност. Ваквиот одговор не е за изненадување, имајќи предвид дека во Р.Македонија е воведен данок на добивка од 10%, што ја категоризира нашата земја во земји со ниски стапки на даноци на добивка. Ваквиот заклучок е конзистентен со изнесените заклучоци кои се однесуваат на мотивите за интерната размена и влијанието на меѓународното оданочување врз изборот на методите за утврдување на интерните цени и системите за мерење и оценување на резултатите на центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија.

И покрај ограничувањата, изнесените заклучоци од теоретските и емпириските истражувања на овој труд, можат да претставуваат подрачје на интерес на менаџментот и сметководството на менаџментот на мултинационалните претпријатија и центрите на одговорност во мултинационалните претпријатија. Главно, изнесените заклучоци и препораки се однесуваат на финансиските информации поврзани со интерните купопродажни активности помеѓу поврзани претпријатија во рамките на мултинационалните претпријатија. Менаџментот на мултинационалните претпријатија

може да ги користи финансиските информации во поглед на интерните цени за потребите на планирање и контрола на активностите, донесување секојдневни и стратегиски одлуки при формулирање на главните планови, предвидување на нивоата на активностите кои го олеснуваат донесувањето одлуки при разрешувањето на оперативните проблеми, и на крај утврдување на сметководствената добивка за различните оперативни единици разгледувани како центри на одговорност. Анализата на влијанието на интерните цени е од посебно значење за менаџментот на мултинационалните претпријатија, заради правилно мерење и оценување на остварените резултати, постигнување усогласеност на целите и постигнување оптимални резултати во рамките на мултинационалната група.

Изнесените сознанија и заклучоци како резултат на теоретските и емпириските истражувања во докторската дисертација, можат да им послужат и на регулаторните тела и органи кои директно ја регулираат оваа проблематика, како и на институциите кои на некој начин се инволвирани во оваа проблематика, преку прибирање и обработка на релевантните податоци, како што се Министерството за финансии на Република Македонија, Народната банка на Република Македонија, Управата за јавни приходи и Царинската управа на Република Македонија.

Со оглед на актуелноста и вниманието кое го привлекува во светот, оваа проблематика може да биде предмет на понатамошни истражувања, кои можат да опфатат поопширна анализа на интерната размена на специфични производи или услуги кои бележат значителен подем во интерната размена на мултинационалните претпријатија, како што се нематеријалните средства и финансиските услуги. Понатаму, истражувања можат да се направат во насока на практична имплементација и испитување на студија на случај со примена на обработените методи за утврдување на интерните цени во некои од мултинационалните претпријатија кои дејствуваат во Република Македонија. Исто така, комплексната сопственичка структура и сложената интеграциска структура на мултинационалните претпријатија носи нови предизвици за понатамошни идни истражувања на оваа проблематика.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] Abernethy, A. M., Bouwens, J. & Van Lent L. (2004). Determinants of Control System Design in Divisionalized Firms. *The Accounting Review*, Vol. 79, No.3, pp.545-570.
- [2] Abdallah, M. W. (2004). *Critical Concerns in transfer pricing and practice*; Praeger Publishers, Westport.
- [3] Abdallah, M. W. (2001). *Managing multinationals in the Middle East: Accounting and Tax Issues*. Quorum Books. Westport. Greenwood Publishing Group Inc. USA.
- [4] Abdallah, M. W. (1989). *International Transfer Pricing Policies. Decision-making guidelines for multinational companies*. New York. Quorum Books.
- [5] Abdel-khalik, A. R. and Lusk E. J. (1974). Transfer Pricing – A Synthesis; *Accounting Review*. Vol. 49, pp. 8-24.
- [6] ACCA (2008): *Paper P4 Advanced financial Management*. Essential text. ISBN 978-1-84710-551-6 ©Kaplan Financial Limited. Wokingham Berkshire. Great Britain.
- [7] Alfaro and Charlton (2009). ‘Intra-Industry Foreign Direct Investment’. *The American Economic Review* 99(5), 2096–2119.
- [8] Alfons, J. Weichenrieder (2009) Profit Shifting in the EU: Evidence from Germany, *International Tax and Public Finance*, vol.16 (3), p.281-97.
- [9] Al-Eryani, M. F., Alam, P., Akhter, S. H. (1990). Transfer pricing determinants of U.S. multinationals. *J. Int. Business Stud.*, Vol. 21, pp.409-425.
- [10] Amerkhail, V. (2006). Functional Analysis and Choosing the Best Method. *Economic Consulting Services. LLC*.
- [11] Amihud, Y and B. Lev, (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers, *Bell Journal of Economics* 12, 605-617.
- [12] Anctil, M. R. and Dutta, S. (1999). Negotiated Transfer Pricing and Divisional vs. Firm-Wide Performance Evaluation. *The Accounting Review*, Vol.74, No.1, pp.87-104.
- [13] Andersen, J. T. and Foss, J. N. (2005). Strategic opportunity and economic performance in multinational enterprises: The role and effects of information and communication technology. *Journal of International Management, Elsevier*.
- [14] Antic, Lj., Jablanovic, V. (2000). Criteria for evaluating transfer pricing methods. *Faculty of Economics, University of Nis, Jugoslavija*.

- [15] Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2006). *Management control systems*. 12th edition. McGraw-Hill International Edition.
- [16] Antras, P. (2003). 'Firms, Contracts and Trade Structure'. *The Quarterly Journal of Economics*. 118(4), 1375–1418.
- [17] Antras, P and Helpman, E. (2004). "Global Sourcing", *Journal of Political Economy*, Vol.112, 552-580.
- [18] Antras, P and Helpman, E. (2008). "Contractual Frictions and Global Sourcing", forthcoming in Helpman, E.; Marin, D. and Verdier, T., *The Organization of Firms in a Global Economy*, *Harvard University Press*.
- [19] Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., Young, S. M. (2012). *Management Accounting Information for Decision Making and Strategy Execution*. 6th edition. Pearson Education Inc., New Jersey.
- [20] Atrill, P. and McLaney, E. (2009). *Management Accounting for Decision Makers*. 6th edition. Prentice Hall. Pearson Education.
- [21] Atrill, P., McLaney, E. (2007). *Management Accounting for Decision Makers*. 5th edition. Prentice Hall.
- [22] Autrey R. and Bova F. (2009). *Gray Markets and Multinational Transfer Pricing*. *Harvard Business School. Working Paper 09-098*.
- [23] Bailey, A. D. and Boe, W. J. (1976). Goal and resource transfers in the multinational organization. *Account. Rev. Vol. 51*, pp.559-573.
- [24] Baldenius, T., Reichelstein, S. (2004). External and Internal Pricing in Multinational Firms. *Research Paper No.1825(R), Stanford Graduate School of Business*.
- [25] Baldenius, T., Melumad, D. N., Reichelstein S. (2004). Managerial and Tax Objectives in Transfer Pricing. *The Accounting Review, Vol. 79 (No.3)*, pp-591-615.
- [26] Baldenius, T. (2000). Intrafirm Trade, Bargaining Power and Specific Investments. *Columbia University Research Paper*, New York.
- [27] Baldwin and Lopez-Gonzalez (2013). 'Supply-chain Trade: A Portrait of Global Patterns and Several Testable Hypotheses'. NBER Working Paper 18957 .
- [28] Barfield, T. J, Raiborn, A. C, Kinney, R.M. (2003). *Cost Accounting – Traditions and Innovations*. 5th edition. Thomson Learning.

- [29] Bernard, A. B., Jensen, J. B. and Schott, P. K. (2009). Importers, Exporters, and Multinationals: A Portrait of Firms in the U.S. that Trade Goods, in T. Dunne, J. B. Jensen and M. J. Roberts, eds, 'Producer Dynamics: New Evidence from Micro Data', University of Chicago Press. pp. 513–552.
- [30] Bernard, B. A., Jensen, J. B., Redding, J. S., Schott, K. P. (2007). Intra-firm Trade.
- [31] Bernard, B. A., Jensen, J. B., Schott, K. P. (2006). Transfer pricing by u.s.-based multinational firms. *National Bureau of Economic Research*.
- [32] Beule F.D and Bulcke D. V. N. (2009). Retrospective and prospective views about the future of the multinational enterprise. *International Business Review 18*. Elsevier Ltd. pp.215-223.
- [33] Bhat, G. (2009). Transfer pricing, Tax Havens and Global Governance. *Discussion Paper; Deutsches Institut für Entwicklungspolitik*, Bonn.
- [34] Bierman, Jr. H. (2010). *An Introduction to Accounting and Managerial Finance: A Merger of Equals*. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- [35] Bilir, K., Chor, D. and Manova, K. (2013). Host Country Financial Development and MNC Activity. Unpublished Manuscript.
- [36] Bline, M. D., Fischer, L. M., Skekel, D. T. (2004). *Advanced Accounting*. John Wiley & Sons Inc.
- [37] Blouin, L. J., Robinson, A. L., Seidman, K. J.(2011). Coordination of Transfer Prices on Intra-Firm Trade. *Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce*.
- [38] Bonturi, M., Fukasaku, K.(1993). Globalization and intra-firm trade: An empirical note. *OECD Economic Studies No.20*. Spring.
- [39] Borga, M. and Zeile, W. J. (2004). 'International Fragmentation of Production and the Intrafirm Trade of U.S. Multinational Companies'. BEA Working Paper 2004-02.
- [40] Borkowski, S. C. (1990). International Managerial Performance Evaluation: A Five Country Comparison. *Journal of International Business Studies, Vol.30, No.3*, pp.533-555.
- [41] Borkowski, S. C.(1990). Environmental and organizational factors affecting transfer pricing. *A Survey. Journal of Management Accounting Research. 2*.
- [42] Bouwens, J. and Laurence, V. L. (2007). Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting Research*.

- [43] Bragg, M. S. (2005). *Inventory Accounting – A Comprehensive Guide*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken. New Jersey.
- [44] Brainard, L. (1997). An Empirical Assessment of the Proximity – Concentration Trade-off Between Multinational Sales and Trade. *American Economic Review* 87. pp.520-544
- [45] Breinlich, H. (2008): Trade liberalization and industrial restructuring through mergers and acquisitions. *Journal of International Economics* 76. 254266.
- [46] Brickley J.A., Smith S.W. Jr., and Zimmerman J.L. (2004). *Managerial Economics and Organizational Architecture*, 3rd ed. Burr Ridge, III:MGraw-Hill Irwin.
- [47] Broadbent, M., Cullen, J. (2003). *Managing Financial Resources*. 3rd edition. Butterworth Heinemann. Oxford.
- [48] Buckley, P. J. & Casson, M. C. (1976). *The Future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- [49] Campa, J. and Goldberg, L.S (1997). “The Evolving External Orientation of Manufacturing Industries: Evidence from Four Countries.” National Bureau of Economic Research Working Paper 5919.
- [50] Caplan, D. *Management Accounting: Concepts and Techniques*, Oregon State University, College of Business.
- [51] Carr, D. L., Markusen, J. R. and Maskus, K. E. (2001). ‘Estimating the Knowledge-Capital Model of the Multinational Enterprise’. *American Economic Review* 91(3), 693–708.
- [52] Cattaneo, O., G. Gereffi and C. Staritz (2010). *Global Value Chains in a Postcrisis World. A Development Perspective*. Washington, D.C.: The World Bank.
- [53] Caves, E. R. (2007). *Multinational enterprise and economic analysis*. 3rd edition. Cambridge University Press.
- [54] Cavusgil, Knight, Riesenberger (2008). *International Business, Strategy, Management and the New Realities*. Pearson International Edition.
- [55] Cerrato Daniele (2006). The multinational enterprise as an internal market system. *International Business Review* 15. Elsevier Ltd. pp.253-277.
- [56] Chapman, S. C., Hopwood, G. A., Shields, D. M. (2007). *Handbook of Management Accounting Research. Volume 2. Elsevier Ltd.*

- [57] Cheng, C. and Ho-yin, L. (2011). Managing transfer pricing risks in China. PRC tax. Pablo Blaserg.
- [58] Choi, F and Meek G. (2011). *International Accounting*. 7th edition. Pearson International Edition. New Jersey.
- [59] Choi, F. and Meek, G. (2008). *International Accounting*. 6th edition. Pearson International Edition. New Jersey.
- [60] Choi, D. S. F. (2003). *International Finance and Accounting Handbook*. 3rd edition. John Wiley & Sons, Inc.
- [61] Clausing K. A. (2003). Tax-motivated transfer pricing and US intra-firm trade prices. *Journal of Public Economics* 87. P2207-2223.
- [62] Clausing K. A. (2000a). The Impact of Transfer Pricing on Intrafirm Trade. *University of Chicago Press*. ISBN: 0-226-34173-9. January 2000.
- [63] Clausing K. A. (2000b). The International Trade of Multinational Firms: The Empirical Behaviour of International Trade in a Gravity Equation Model. *CEPS Working Document No.147*. June 2000.
- [64] Clausing K. A. (1998). The impact of Transfer Pricing on Intrafirm Trade. Working Paper 6688. *National Bureau of Economic Research*. Cambridge <http://www.nber.org/papers/w6688>
- [65] Clausing, Kimberly (1997). “Does Multinational Activity Displace Trade?”.
- [66] Clements, D. J. M and Price, J. N. (2007). A Transfer Pricing Apparatus for Measuring Value Added along the Supply Chain: Reflections for Internet based Inter-Organisational Relationships. *Journal of Internet Business Issue 4*.
- [67] Coeurdacier, N., R.A. De Santis, and A. Aviat (2009): Cross-border mergers and acquisitions and European integration. *Economic Policy* 57. 56-106.
- [68] Cook, Jr. W. P. (1955). Decentralization and the Transfer-Price Problem. *The Journal of Business*, Vol.28, No.2, pp.87-94.
- [69] Cools, M. & Slagmulder, R. (2009). Tax Compliant Transfer Pricing and Responsibility Accounting. *Department of Accountancy, finance and insurance. Faculty of Business and Economics*. Katholieke Universiteit Leuven..

- [70] Cools, M., Emmanuel, C. and Jorissen, A. (2008). Transfer Pricing in Management Control System in the Tax Compliant Multinational Enterprise. *Accounting, Organizations and Society Vol.33 No.3*, pp.603-628.
- [71] Cools, M. & Slagmulder, R. (2005). Transfer Pricing Systems and Performance Measurement in Multinational Enterprises. *Rotterdam School of Management*.
- [72] Cools, M., Emmanuel C., Jorissen A. (2003). The Design of the Transfer Pricing Policy in Multinational Enterprises, a Longitudinal Case Study. *University of Antwerpen*.
- [73] Coombs, H., Hobbs, D., Jenkins, E. (2005). *Management Accounting: Principles and Applications*. SAGE Publications Ltd. London.
- [74] Cooper R. and Slagmulder R. (1998). "Micro-Profit Centers". *Strategic Finance*. June 1998. pp.16.
- [75] Corcos, G., Irac, D.M., Mion, G. and Verdier, T. (2008). The Determinants of Intra-Firm Trade. *EFI GE Working Paper 14*.
- [76] Costinot, A., Oldensky, L. and Rauch, J. (2011), 'Adaptation and the Boundary of Multinational Firms', *Review of Economics and Statistics* 93(1), 298–308.
- [77] Cravens, K. S. (1997). Examining the role of transfer pricing as a strategy for multinational firms. *International Business Review*. 6. No. 2.
- [78] Cravens, K. S., Shearon, W. T. (1996). An outcome-based Assessment of International Transfer Pricing Policy. *The International Journal of Accounting*. Vol. 31 No.4 pp.419-443.
- [79] Crosson, V.S. & Needles, E. B. (2011). *Managerial Accounting*. 9th edition. South-Western Cengage Learning.
- [80] Cuguro, N. & Rosanas, M.J. (2011). Fairness, justice, subjectivity, objectivity and goal congruence in management control systems. *IESE Business School*.
- [81] Daly, L. J. (2002). *Pricing for Profitability Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*. John Wiley & Sons. Inc.
- [82] Daugart, J. (2005). Divisional Performance Measurement and Investment Incentives: Residual Income, Multiple Divisions and Externalities. *University of Hanover*.
- [83] Dean, M., Feucht, J. F., Smith, M. (2008). International Transfer Pricing Issues and Strategies for the Global Firm. *Internal Auditing*.

- [84] Defever, Fabrice and Farid Toubal (2007). "Productivity and the Sourcing Modes of International Firms: Evidence from French Firm-Level Data" CEP Discussion Paper No 842.
- [85] Deloitte (2016). Corporate Income Tax Rates 2016. March.
- [86] Deloitte (2008). Strategy Matrix for Global Transfer Pricing, Planing for Methods, Documentation: Penalties and Other Issues.
- [87] Demski, S. J. (2008) *Managerial Uses of Accounting*. 2nd edition; Springer.
- [88] Demski, S.J. (1972). Optimal Performance Measurement. *Journal of Accounting Research*. Vol.10. No.2, Autumn, pp.243-258.
- [89] Desai M. A., Foley C. F. and Hines J. R. Jr. (2007). The Internal Markets of Multinational Firms. Research Spotlight. *Surv. Current Bus.* 97 No.3: 42-48.
- [90] Drury, C. (2007). *Management and Cost Accounting*. 7th edition. Thomson Learning.
- [91] Drury, C. (2004) *Management and Cost Accounting*. 6th edition. Thomson Learning.
- [92] Du, Y., Deloof, M., Jorissen, A. (2009). Management Control System Design in Multinational Enterprises: The Impact of Different Dimensions of Intra-firm Interdependencies. *University of Antwerp, Research Seminar in Lessius Hogeschool Antwerpen*.
- [93] Dunning, H. J. & Lundan M. S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. 2nd edition. *Edward Elgar Publishing Limited*. Cornwall.
- [94] Durr, O., Gox, R. (2011). Strategic Incentives for Keeping One Set of Books in International Transfer Pricing. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 20, No.1, Spring, pp.269-298.
- [95] Eccles, R. (1986). Transfer pricing as a problem of agency In principals and agents: The structure of business, Pratt J.W. and R. Zeckhausen (eds.), *Boston, MA, Harvard Business School Press*, pp.151-186.
- [96] Eccles, R. (1985). The transfer pricing problem: A theory for practice. *Lexington. MA: Lexington Books*.
- [97] Eccles, R. (1983). Control with fairness in transfer pricing. *Harvard Business Review*, pp.149-161.
- [98] Eden, L. (2005). Went for cost, priced at cost? An economic approach to the transfer pricing of offhored business services.

- [99] Eden, L. (1998). Taxing multinationals; transfer pricing and corporate income taxation in North America. *University of Kansas Libraries Interlibrary Loan (KKU)*.
- [100] Eden, L. (2000). Transfer Pricing, Intrafirm Trade and The BLS International Price Program. *U.S. Department of Labor Bureau of Labor Statistics*.
- [101] Edmonds, T. P., Tsay, B. Y., Olds, P. R. (2011). *Fundamental Managerial Accounting Concepts*. 6th edition. McGraw-Hill Irwin. New York.
- [102] Eiteman, D., Stonehill, A., Moffett, M. (2007). *Multinational Business Finance*. 11th edition. *Pearson Education Inc.*
- [103] Elliot, J.M. & Cliver, E. (2000). International Transfer Pricing : A Study of Cross-border Transactions. *CIMA Publishing*.
- [104] Elliot, J.M., Emmanuel, C.R. (2000). International Transfer Pricing: A Survey of Cross-Border Transactions. *CIMA Research. Elsevier*.
- [105] Emmanuel, C. (2008). Transfer Pricing and the Management Control System in the Tax Compliant Multinational Enterprise. *University of Glasgow*.
- [106] Emmanuel, C. R. and Mehafdi, M. (1994). *Transfer Pricing*. London. Academic Press Ltd.
- [107] Ernst & Young (2010). Global Transfer Pricing Survey. Addressing the challenges of globalization.
- [108] Ernst & Young (2009). Global Transfer Pricing Survey. Tax authority insights: perspectives, interpretations and regulatory changes.
- [109] Epstein, M. J., Manzoni, J. F., Davila, A. (2010). Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices. *Studies in Managerial and Financial Accounting. Vol.20 Emerald Books*.
- [110] Fajgelbaum, P., Grossman, G. and Helpman, E. (2014). A Linder Hypothesis for Foreign Direct Investment. *Review of Economic Studies*.
- [111] Feinberg, S. E. and Keane, M. P. (2006), 'Accounting for the Growth of MNC-Based Trade Using a Structural Model of U.S. MNCs', *American Economic Review* 96(5), 1515–1558.
- [112] Feinschreiber R. (2004). *Transfer Pricing Methods An Applications Guide*. John Wiley & Sons. Inc.

- [113] Gavious, A. The Transfer Pricing Problem: A Mixed Mechanism Approach. <http://www.bgu.ac.il/~ariehg/tpintro.htm>
- [114] Garfinkel, J.A., and K.W. Hankins (2011). The role of management in mergers and merger waves. *Journal of Financial Economics* 101. 515-532.
- [115] Garrison, R., Noreen, W. E., Brewer, C.P. (2010). *Managerial Accounting*. 13th edition. McGraw-Hill Irwin.
- [116] Garrison, R., Noreen, W. E., Brewer, C.P. (2008). *Managerial Accounting*. 12th edition. McGraw-Hill Irwin.
- [117] Garrison, R., Noreen, W. E., Brewer, C. P. (2006). *Managerial Accounting*. 11th edition. McGraw-Hill Irwin.
- [118] Gatti, F. J., Hall, K. (1997), Replicating a free market for internal transactions: An alternative approach to transfer pricing. *University of Vermont. Burlington. Vol.1.*
- [119] Gazely, A. & Lambert, M. (2006). *Management Accounting*. SAGE Publications Ltd.
- [120] Gimzauskiene, E., Valanciene, L. (2009). Performance measurement system in the context of economics changes. *Kaunas University of Technology. Lithuania. Ekonomika ir Vadyba, Vol. 14.*
- [121] Gould, J. R. (1964). Internal pricing in firms when there are costs of using an outside market. *The Journal of Business*, pp.61-67.
- [122] Gox, F. R. (1999). A Performance Comparison of Transfer Pricing and Tidy Cost Allocations in Presence of Product Market Competition and Congestion Costs. *University of Magdeburg. Vol.1.*
- [123] Gox, F. R., Schiller, U. (2006). An economic perspective on transfer pricing. *Handbook of Management Accounting Research. Vol.2*, Oxford.
- [124] Gregoriou, N. G. and Gaber, M. (2006). *International Accounting, Standards, Regulations and Financial Reporting*. Elsevier Ltd.
- [125] Gresik, A. T., Osmundsen, P. (2006). Transfer pricing in vertically integrated industries. *University of Stavanger. Research Paper.*
- [126] Grossman, G.M. and Helpman, E. (2002). Integration versus outsourcing in industry equilibrium, *Quarterly Journal of Economics* 117: 85-120.
- [127] Grossman, G.M. and Helpman, E. (2003). Outsourcing versus FDI in industry equilibrium, *Journal of European Economic Association* 1: 317-327.

- [128] Grossman, G.M. and Helpman, E. (2004). Managerial incentives and the international organization of production, *Journal of International Economics* 63: 237-262.
- [129] Grossman, G.M. and Helpman, E. (2005). Outsourcing in a global economy, *Review of Economic Studies* 72: 135-159.
- [130] Grossman, G. M., Helpman, E. and Szeidl, A. (2006). ‘Optimal Integration Strategies for the Multi-national Firm’. *Journal of International Economics* 70(1). 216–238.
- [131] Grubert, Harry and John Mutti (1991). “Taxes, Tariffs and Transfer Pricing in Multinational Corporation Decision Making.” *Review of Economics and Statistics*. 17(2). 285-293.
- [132] Halpirin, R., Srinidhi, B. (1991). U.S. income tax transfer-pricing rules and resource allocation: the case of decentralized multinational firm. *The Accounting Review* 66, pp.141-157.
- [133] Hansen, D., Mowen, M., Guan, L. (2009). *Cost Management: Accounting & Control*. 6th edition. South-Western Cengage Learning.
- [134] Hansen, R. D. & Mowen, M.M. (2007). *Managerial Accounting*, 8nd edition. Thomson: South Western College Publishing. Ohio.
- [135] Hansen, R. D. & Mowen, M.M. (2006). *Cost Management: Accounting and Control*, 5nd edition. Thomson: South Western College Publishing. Ohio.
- [136] Hansen, D. & Mowen, M. (1997). *Cost Management, Accounting and Control*. 2nd edition. South-Western Publishing Co. Cincinnati. Ohio.
- [137] Hansen, D. & Mowen, M. (1994). *Management Accounting*. 3rd edition. South-Western Publishing Co. Cincinnati. Ohio.
- [138] Hanson, G. H., Mataloni, Jr., R. J. and Slaughter, M. J. (2005), ‘Vertical Production Networks in Multinational Firms’, *Review of Economics and Statistics* 87(4), 664–678.
- [139] Helleiner, G.K. and Lavergne R. (1979). Intra-firm trade and industrial exports to the United States. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* 41 (4): 297-311.
- [140] Helpman, E. (1984), A Simple Theory of Trade with Multinational Corporations, *Journal of Political Economy* 92, 451-471.
- [141] Herger, N. and McCorriston, S. (2014). Horizontal, Vertical and Conglomerate Cross Border Acquisitions. *Economics Department Discussion Papers Series* ISSN 1473-3307. Paper Number 14/02. University of Exeter Business School.

- [142] Hijzen, A., H. Gorg and M. Manchin (2008). Cross-border mergers & acquisitions and the role of trade costs. *European Economic Review* 52. 849-866.
- [143] Hilton, R.W. (2005). *Managerial accounting, creating value in a dynamic business environment*. 6th edition. McGraw-Hill Irwin. Boston.
- [144] Hiromoto, T. (1983). Transfer Pricing Goal Congruence Vs. Divisional Autonomy. *Hermes-IR. Research and Education Resources*.
- [145] Hirshleifer, J. (1956). On the Economics of Transfer Pricing. *The Journal of Business*. Vol.29 No.3, pp.172-184.
- [146] Homaifar, G. A. (2004). *Managing Global Financial and Foreign Exchange Rate Risk*. John Wiley & Sons Inc.
- [147] Hood, N. & Young, S. (1979). *The economics of multinational enterprise*. London: Longmal.
- [148] Horngren C.T, Datar S. M., Rajan M. V. (2015). *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*. 15th edition. Global Edition. Pearson Education Limited.
- [149] Horngren, C. T., Datar, S. M., Rajan M. (2012). *Cost Accounting A Managerial Emphasis*. 14th edition. Pearson Education: Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- [150] Horngren, T.C, Datar, M.S, Foster, G., Rajan, V.M, Ittner, C. (2009). *Cost Accounting - A managerial emphasis*. 13th edition. Prentice Hall.
- [151] Horngren, T. C., Sundem, L. G., Stratton, O. W., Burgstahler, D., Schatzberg, J. (2008). *Introduction to Management Accounting*. 14th edition. Pearson International Edition.
- [152] Horngren, T. C, Datar, M.S, Foster, G. (2006). *Cost Accounting - A managerial emphasis*. 12th edition. Prentice Hall. New Jersey.
- [153] Horngren, T. C, Foster, G, Datar, M. S. (2002). *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*. 11th edition. Prentice Hall International.
- [154] Horngren, T. C, Foster, G, Datar, M. S. (2000). *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*. 10th edition. Prentice Hall International.
- [155] Horngren, C. T. and Sundem, G. L. (1990). *Introduction to Management Accounting*. 8th Edition. Prentice-Hall International. Englewood Cliffs. New Jersey. USA.
- [156] Hoskisson, E. R. (1987). Multidivisional Structure and Performance: The Contingency of Diversification Strategy. *The Academy of Management Journal*, Vol.30, No.4, pp.625-644.

- [157] Hummels, D.; Rapoport, D. and Yi, K. (1998). "Vertical Specialization and the Changing Nature of World Trade." *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*. June: 79-99.
- [158] Hummels, D.; Ishii, J. and Yi, K. (2001). "The Nature and Growth of Vertical Specialization and World Trade." *Journal of International Economics* 54 (1): 75-96.
- [159] Hussain M., Istatkov R. (2009). Internal market still accounts for more than 50% of EU foreign direct investments and trade in services. EUROSTAT Statistics in focus 56/2009 <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5283577/KS-SF-09-056-EN.PDF/80fa6e51-eeb8-454d-ac94-28d29513c420>
- [160] Hyde, C. E.; Choe, C. (2005). Keeping two sets of books: the relationship between tax and incentive transfer prices. *Journal of Economics & Management Strategy*, pp.165-186.
- [161] International Chamber of Commerce (2008). Transfer Pricing Documentation Model. *ICC Vol. 2*.
- [162] Ivarsson, I. and T. Johnsson (2000). "TNC Strategies and Variations in Intra-Firm Trade: The Case of Foreign Manufacturing Affiliates in Sweden". *Geografiska Annaler* 82(1). 17-34.
- [163] Jeffers, E. A., Burgess, D., Hughes, A. P. (2008). Ethical issues associated with international transfer pricing practices. *International Journal of Business Research*.
- [164] Jones G. (2005). *Multinationals and Global Capitalism*. Oxford University Press. New York.
- [165] Kale, Y. W. (2005). Transfer Pricing – Practical Issues and Controversie. *The Chartered Accountant. Taxation. Vol. 10*.
- [166] Kasscieh, K. S. (1981). International Intra-Company Transfer Pricing. *Operations Research. vol. 29 No.4 Operations Management*, pp.817-828.
- [167] King, E. (2009). Transfer Pricing and Corporate Taxation. Problems: Practical Implications and Proposed Solutions. *Springer*.
- [168] Kinney, M. R. & Raiborn, C. A. (2011). Cost Accounting Foundations and Evolutions. 8th edition. *South-Western Cengage Learning*.
- [169] Kretschmer, K. (2008). Performance Evaluation of Foreign Subsidiaries. *Gabler Edition Wissenschaft:GWV Fachverlage GmbH. Wiesbaden*.

- [170] Lakatos C., Fukui T. (2013): EU-US Economic Linkages: The Role of Multinationals and Intra-firm Trade. *U.S. International Trade Commission. Research Note RN-2013-11-B Issue 2-2013 ISSN 2034-9815.*
- [171] Lanen, W., Anderson, S. W., Maher, M. W. (2011). *Fundamentals of Cost Accounting.* 3rd edition. McGraw-Hill Irwin. New York.
- [172] Lanz R., Miroudot S. (2011): Intra-Firm Trade: Patterns, Determinants and Policy Implications. OECD Trade Policy Papers, No.114, OECD Publishing France <http://dx.doi.org/10.1787/5kg9p39lrwnn-en>
- [173] Lawrence, Robert and Subramanian Rangen (1993). "The Responses of U.S. Firms to Exchange Rate Fluctuations: Piercing the Corporate Veil." *Brookings Papers on Economic Activity.* 0(2). 341-69.
- [174] Li D, Ferreira P.M. (2008). Internal and external factors on firm's transfer pricing decisions: insights from organization studies. *Center of Research in International Business & Strategy.* pp.23-38.
- [175] Liao, W. & Sawers, K. (2005). An Experimental Comparison of Transfer Pricing Methods Under High and Low Private Information. *University of California. Riverside. Vol. 7.*
- [176] Lin, L., Lefebvre, C., Kantor, J. (1993). Economic determinants of international transfer pricing and the related accounting issues with particular reference to Asian Pacific countries. *Int. J. Account. Vol.28,* pp.49-70.
- [177] Lina, L. And Haiying, M. (2011). The Magnification Effects of Intra-Firm Trade of Multinational Corporations. *International Journal of Business Administration Vol.2,* No.3 pp.94-100.
- [178] Lipsey, Robert E. and Merle Yahr Weiss (1984). "Foreign Production and Exports of Individual Firms." *Review of Economics and Statistics.* 66(2). 304-8.
- [179] Maher M. W., Stickney, C. P. Weil, R. L. (2008). *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses.* 10th edition. Thomson. South-Western.
- [180] Markovski, S., Nedev, B. (2003). Smetkovodstvo na menadzmentot. Ekonomski fakultet. Skopje.

- [181] Markusen, J. (1995). "The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade". *Journal of Economic Perspectives*, Vol.9, No.2. Spring, pp.169-189.
- [182] Martin, J. R. Not dated. Accounting and Management Book Summaries. *Management And Accounting Web*. <http://maaw.info/BookSummariesMain.htm>
- [183] Martinez, V. What is the Value of Using Performance Management Systems. *Centre for Business Performance. Cranfield School of Management*. UK.
- [184] Martini, T. J. (2011). Transfer Pricing for Coordination and Profit Allocation. *Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.6 [07-26]*.
- [185] Martini, T. J. (2008). Managerial versus financial transfer pricing. *SSRN Paper*.
- [186] Massachusetts Institute of Technology (2004). Information Asymmetry and Transfer Pricing. *Sloan School of Management 15.010/15.011. RECITATION NOTES #10*.
- [187] McKern, B. (2003). *Managing the global network corporation*. Routledge. London.
- [188] McLaren, J., Appleyard, T. and Mitchell, F. (2016). The rise and fall of management accounting system: A case study investigation of EVA. *The British Accounting Review* 48. Elsevier Ltd. pp.341-358.
- [189] McLaren, J. (2000). "Globalization and the Vertical Structure". *American Economic Review* 90:5. pp.1239-54.
- [190] Merville, J. L. & Petty, J.W. (1978). Transfer Pricing for the Multinational Firm. *The Accounting Review. Vol. 53 (No. 4)*, pp. 935-951.
- [191] Mescall, D. (2007). How do Tax and Financial Reporting Policies Affect Cross-border Mergers and Acquisitions? *University of Waterloo Research Paper*.
- [192] Meschi. M. (1997). Analytical Perspectives on Mergers and Acquisitions. A Survey. *Research Papers in International Business. Paper Number 5-97. ISSN Number 1366-6290. Centre for International Business Studies*.
- [193] Ministerstvo za ekonomija na Republika Makedonija (2007) *Programa za pottiknuvanje na investiciite vo Republika Makeodonija (2007-2010)*.
- [194] Morcshett, D., Schramm-Klein, H, Zentes, J. (2010). *Strategic International Management: Text and Cases*. 2nd edition. Gabler Verlag. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- [195] Moscovice, S. A. and Wright, A. (1990). *Cost Accounting with Managerial Applications*. 6th Edition. Houghton Mifflin Company. Boston. USA.
- [196] Meyer, J. & Von Cramon-Taubadel, S. (2004). Asymmetric Price Transmission: A Survey. *Journal of Agricultural Economics*. Vol. 11.
- [197] Mudambi, R. and M. Venzin (2010). "The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions". *Journal of Management Studies*. 47(8), 1510-33.
- [198] Myers, K. J & Collins, K. M. (2011). An historical review of transfer pricing theories: addressing goal congruence within the organization. *ASBBS Annual Conference*. Las Vegas.
- [199] Narayanan, V. G. & Smith, M. (2000). Impact of competition and taxes on responsibility center organization and transfer prices. *Contemporary Accounting Research Vol.17 No.3* pp.497-529.
- [200] Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge University Press. New York.
- [201] Noreen, E. W., Brewer, P. C., Garrison, R. H. (2011). *Managerial Accounting for Managers*. 2nd edition. McGraw-Hill Irwin. New York.
- [202] Nunn, N. and Trefler, D. (2008). The Boundaries of the Multinational Firm: An Empirical Analysis. Forthcoming in Helpman, E. Marin, D. and Verdier, T. 'The Organization of Firms in a Global Economy'. *Harvard University Press*, pp. 55–83.
- [203] OECD (2010). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*.
- [204] OECD (2008). *Transfer Pricing Aspects of Business Restructurings: Discussion Draft for Public Comment*.
- [205] OECD Committee on Fiscal Affairs (2005.) *Model Tax Convention on Income and on Capital. Condensed Version. OECD Publications*. Paris.
- [206] OECD (2001). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. OECD Publications*. Paris
- [207] Oyelere, P. B. and Turner, J. D. (2000). A survey of transfer pricing practices in UK banks and building societies. *European Business Review*. 12. No. 2.
- [208] Oyelere, P. B, Emmanuel, C. R., Forker, J. J. (1999). Environmental factors affecting the international transfer pricing decisions of multinational enterprises: A foreign-

- controlled versus uk-controlled companies' comparison. *Lincoln University*. New Zealand.
- [209] Pascalis Raimondos-Moller and Kimberly Scharf (2002). Transfer Pricing rules and competing governments. *Oxford University Press. Oxford Economic Papers*.
- [210] Pavia, M. T. (1995). Profit Maximizing Cost Allocation for Firms Using Cost-Based Pricing. *Management Science*. Vol.41 No.6 pp.1060-1072.
- [211] Pendse J. Shantanu (2012). International transfer pricing: A review of non-tax outlook. *International Conference on Emerging Economies – Prospects and Challenges (ICEE-2012). Procedia – Social and Behavioral Sciences* 37 (2012) 337-343. Elsevier Ltd.
- [212] Plasschaert, S. (1979). *Transfer Pricing and Multinational Corporations: An Overview of Concepts, Mechanisms and Regulations*. New York: Praeger.
- [213] Przynski, M & Lalapet, S. (2005). A Comprehensive Look at the Berry Ratio in Transfer Pricing. *Tax Analysts. Tax Notices International*. Vol.40. No.8.
- [214] PWC (2011). Tax accounting services: The impact of transfer pricing in financial reporting. *PricewaterhouseCoopers LLP, DC-12-0073, Rr. www.pwc.com/us/tas*
- [215] PWC (2008). International Transfer Pricing. *PricewaterhouseCoopers LLP*.
- [216] Ramondo, N.; Rappoport, V.; Ruhl, K.J. (2015). Intrafirm Trade and Vertical Fragmentation in U.S. Multinational Corporations. August 2015.
- [217] Ronen, J. & McKinney, G. (1970). Transfer pricing for divisional autonomy. *Journal of Accounting Research*. Spring. pp.99-112.
- [218] Rossing C.P. (2013). Tax strategy control: The case of transfer pricing tax risk management. *Management Accounting Research*. Elsevier Ltd. pp.175-194.
- [219] Rossing C. P., Rohde C. (2010). Overhead cost allocation changes in a transfer pricing tax compliant multinational enterprise. *Management Accounting Research* 21. Elsevier Ltd. pp.199-216.
- [220] Rugman, M. A. & Collinson, S. (2006). *International Business*. 4th edition. Prentice Hall.
- [221] Rugman, M. A. & Eden, L. (2001). *Multinationals and transfer pricing*. Billing & Sons Limited. Worcester.
- [222] Ruhl, K. J. (2015). 'How Well is U.S. Intrafirm Trade Measured?'. *American Economic Review* 105(5).

- [223] Sansing, R. (1999). Relationship-specific investments and the transfer pricing paradox. *Review of Accounting Studies Vol.4*, pp.119-134.
- [224] Sale, J. T., Salter, B. S., Sharp, J. D. (2005). *Advances in International Accounting*. Elsevier Ltd.
- [225] Schafer, A and Spengel, C. (2003). The impact of ICT on Profit Allocation within Multinational Groups: Arm's Length Pricing or Formula Apportionment? *Centre for European Economic Research. Discussion Paper No. 03-54*.
- [226] Schjelderup G., Weichenrieder A.: *Trade, Multinationals and Transfer Pricing Regulations*, The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economie, Vol.32, No. 3, May, 1999, pp.817-834.
- [227] Shi, Y., Kwak, W., Lee, H. (1998). Optimal trade-offs of multiple factors in transfer pricing problems. *J. Multi-crit. Decis. Anal. Vol.7*, pp.98-108.
- [228] Shor, M, Chen H. (2008). Decentralization, Transfer Pricing and Tacit Collusion. *Vanderbilt University*.
- [229] Sikka Prem (2016). Accounting and taxation: Conjoined twins or separate siblings? *Accounting Forum. ACCFOR-356*. Elsevier Ltd. www.elsevier.com/locate/accfor
- [230] Simon, J. Pak and John, S. Zdanowicz (2011). U.S. Trade with the World: An Estimate of 2001 Lost U.S. Federal Income Tax Revenues Due to Over-invoiced Imports and Under-invoiced Exports. *Working paper from the Center for International Business Education and Research. Florida International University*. Miami, Florida.
- [231] Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy: Text and cases*. Prentice Hall. New Jersey.
- [232] Sluzben vesnik na RM br. 80/93, 33/95, 43/95, 71/96, 5/97, 28/98, 11/01, 2/02, 44/02, 51/03, 120/05, 139/06, 160/07, 159/08, 85/10, 47/11.
- [233] Sluzben vesnik na RM br. 92/01, 51/02, 54/03, 56/03, 101/06, 58/07, 21/08 и 24/09
- [234] Smith, A. J. (2007). *Handbook of Management Accounting*. 4th edition. *GEE. Oxford*.
- [235] Smith, M. (2002a). Ex ante and ex post discretion over arm's length transfer prices. *The Accounting Review Vol.77.*, pp.161-184.
- [236] Smith, M. (2002b). Tax and incentive trade-offs in multinational transfer pricing. *Journal of Accounting, Auditing and Finance. Vol.17. No.3*, pp.209-236.

- [237] Sojak, S. (2007). Transfer Pricing Policy and Performance Measurement Used in Poland by Domestic and Multinational Companies. *JAMAR. Vol. 5. No. 2.*
- [238] Spitzer, D. R. (2007). *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success.* American Management Association. New York.
- [239] Steens, B. (2008). How managerial transfer pricing can help create economic value: *Case Study.*
- [240] Strauss-Kahn, V. (2003). "The Role of Globalization in the Within-Industry Shift Away from Unskilled Workers in France." National Bureau of Economic Research Working Paper 9716.
- [241] Suzuki, Y. (2006). Chinese Transfer Pricing Regulations and Practical Issues. *NERA Economic Consulting.*
- [242] Talwar, K. A. (1974). Transfer Pricing System Based on Opportunity Costs: A Comment. *The Accounting Review. Vol.49. No.1,* pp126-128.
- [243] Tang, Y. W. R. (2003). Current Trends and Corporate Cases in Transfer pricing. *Journal of International Business Studies.*
- [244] Tang, R. Y. W. (1992) Transfer Pricing in the 1990s. *Management Accounting, vol. 73.* February, p. 22-26.
- [245] Taylor, A. V. (2006). The Transfer Price Conundrum. *International Business & Economics Research Journal. Vol. 11.*
- [246] Transfer Pricing Associates: Manual for Responsibility Centers. *Technical information. Vol.8 www.tpa-global.com*
- [247] Turner, R. (1996). Study on Transfer Pricing. *Ernst & Young.* Toronto.
- [248] UNCTAD (1994). World Investment Report. Transnational Corporations, Employment and the Workplace. *An Executive Summary. Division on Transnational Corporations and Investment.*
- [249] UNCTAD (2015). World Investment Report.
- [250] UNCTAD (2013). World Investment Report.
- [251] UNCTAD (2007). World Investment Report.
- [252] Urquidi, J. A. (2008). An Introduction to Transfer Pricing. *New School Economic Review. Vol.3. No.1,* pp.27-45.

- [253] Warren, C. S., Reeve, J. M., Duchac, J. E. (2009). *Managerial Accounting*. 10th edition. South-Western Cengage Learning.
- [254] Watson, J. H. D. & Baumler, V. J. (1975). Transfer Pricing: A Behavioral Context. *The Accounting Review*. Vol.50. No.3, pp.466-474.
- [255] Weil, L. R., Maher, M. (2005). *Handbook of Cost Management*. 2nd edition. John Wiley & Sons. Inc.
- [256] Wendt, C. (2009). *A Common Tax Base for Multinational Enterprises in the European Union*. Gabler Wiesbaden.
- [257] Weygandt J. J., Kimmel D. P., Kieso E. D. (2012). *Accounting Principles*. 10th edition. John Wiley & Sons, Inc.
- [258] Weygandt J. J., Kimmel D. P., Kieso E. D. (2010). *Managerial Accounting Tools for Business Decision Making*. 5th edition. John Wiley & Sons, Inc.
- [259] Wild, J. J. & Shaw, K. W. (2010). *Managerial Accounting*. 2nd edition. McGraw-Hill Irwin. New York.
- [260] Williamson, O. (1970): Corporate Control and Business Behavior: An Inquiry into the Effects of Organizational Form on Enterprise Behavior. Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.
- [261] Wong, H., Nassiripour, S., Mir, R., Healy, W. (2011). Transfer Price Setting in Multinational Corporations. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 9 [Special Issue – May 2011] ISSN2219-1933 (Print), 2219-6021 (Online) [http://ijbssnet.com/journals/Vol. 2 No. 9 \[Special Issue - May 2011\]/3.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol. 2 No. 9 [Special Issue - May 2011]/3.pdf)
- [262] Yeaple, S. R. (2006), 'Offshoring, Foreign Direct Investment, and the Structure of U.S. Trade', *Journal of European Economic Association* 4(2-3), 602–611.
- [263] Yunker J. P. (1982). *Transfer Pricing and Performance Evaluation in Multinational Corporations*. New York. Praeger Publishers. <http://www.jstor.org/stable/246726> Accessed: 09/12/2011 12:25.
- [264] Zaman, M. (2004). The role of financial and non-financial evaluation measures in the process of management control over foreign subsidiaries – Empirical evidence in Slovene multinational companies. *University of Ljubljana*.
- [265] Zeile J. W. (2003): Survey-Based Data and Findings for the United States of America. U.S. Bureau of Economic Analysis. Washington, DC 20230 U.S.A.

- [266] Zeile, William J. (1997). "U.S. Intrafirm Trade in Goods". *Survey of Current Business*. 77(2). 23-38.
- [267] Zimmerman, J. L. (2009). *Accounting for decision making and control*. 7th edition. McGraw Hill. Boston.
- [268] <https://www.bea.gov>
- [269] <http://www.bgu.ac.il/~ariehg/tpintro.htm>
- [270] www.census.gov/foreign-trade/www
- [271] <http://dx.doi.org/10.1787/5kg9p39lrwnn-en>
- [272] <http://ec.europa.eu/eurostat>
- [273] <http://www.echeat.com/essay.php?t=29973>
- [274] www.elsevier.com/locate/accfor
- [275] <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html> (29.05.2017 12:40 PM)
- [276] [http://ijbssnet.com/journals/Vol. 2 No. 9 \[Special Issue - May 2011\]/3.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol. 2 No. 9 [Special Issue - May 2011]/3.pdf)
- [277] <http://www.jstor.org/stable/246726>
- [278] <http://maaw.info/Chp13ExhibitandExample.htm>
- [279] <http://www.nber.org/papers/w6688>
- [280] <http://www.nbrm.gov.mk>
- [281] <http://www.oecd.org>
- [282] <http://www.sternstewart.com>
- [283] www.tpa-global.com
- [284] <http://www.unctad.org>



ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1 СТАПКИ НА ДАНОК НА ДОБИВКА ВО ЗЕМЈИТЕ ВО СВЕТОТ

ЗЕМЈА	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Авганистан	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Албанија	25.00	25.00	23.00	20.00	20.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Алжир											25.00	19.00	23.00	26.00	26.00
Андора															10.00
Ангола	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	30.00	30.00	30.00
Ангила															0.00
Антигва и Барбуда															25.00
Аргентина	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00
Ерменија	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Аруба			35.00	35.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	25.00	25.00	25.00
Австралија	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Австрија	34.00	34.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00

Азербејдан																20.00
Бахами	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Бахреин	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Бангладеш	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	27.50	27.50	27.50	27.50	27.50	27.50	25.00	25.00	25.00	25.00
Барбадос	36.00	33.00	30.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Белорусија	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00
Белгија	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99	33.99
Бенин																30.00
Бермуда	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Боливија								25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Бонаир, Сент Естатиус и Саба										0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00
Босна и Херцеговина	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00

Боцвана	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00
Бразил	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00
Брунеи Дарусалам															18.50
Бугарија	23.50	19.50	15.00	15.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Буркина Фасо															27.50
Бурунди															30.00
Камбоџа									20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Камерун													33.00	33.00	33.00
Канада	36.60	36.10	36.10	36.10	36.10	33.50	33.00	31.00	28.00	26.00	26.00	26.50	26.50	26.50	26.50
Кајмански острови	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Чиле	16.50	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	20.00	18.50	20.00	20.00	24.00	24.00	25.50
Кина	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Колумбија	35.00	35.00	35.00	35.00	34.00	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	25.00	25.00	25.00	25.00	34.00

Конго (Демократска Република)																35.00
Коста Рика	36.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Хрватска	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Куракао										34.50	27.50	27.50	27.50	22.00	22.00	22.00
Кипар	15.00	15.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
Република Чешка	31.00	28.00	26.00	24.00	24.00	21.00	20.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00
Данска	30.00	30.00	28.00	28.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	24.50	22.00	22.00	22.00
Џибути																25.00
Доминика																25.00
Доминиканска Република	25.00	25.00	25.00	30.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	29.00	29.00	29.00	28.00	27.00	27.00	27.00
Еквадор	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	24.00	23.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00
Египет	42.00	42.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	25.00	25.00	25.00	22.50	22.50	22.50

Ел Салвадор											30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Естонија	26.00	26.00	24.00	23.00	22.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	20.00	20.00	20.00
Етиопија																30.00
Фици	32.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	29.00	28.00	28.00	28.00	28.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Финска	29.00	29.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00	26.00	24.50	24.50	20.00	20.00	20.00	20.00
Франција	34.33	34.33	33.83	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.30	33.33
Габон																30.00
Гамбија																31.00
Грузија												15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Германија	39.58	38.29	38.31	38.34	38.36	29.51	29.44	29.41	29.37	29.48	29.55	29.58	29.72	29.72	29.72	29.79
Гана												25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Гибралтар	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	33.00	27.00	22.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Грција	35.00	35.00	32.00	29.00	25.00	25.00	25.00	24.00	20.00	20.00	20.00	26.00	26.00	29.00	29.00	29.00
Гренада																30.00

Гватемала	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	31.00	28.00	25.00	25.00	25.00
Гернзи	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Хондурас	25.00	25.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	25.00	35.00	35.00	35.00	30.00	30.00	30.00	25.00
Хонг Конг	16.00	17.50	17.50	17.50	17.50	16.50	16.50	16.50	16.50	16.50	16.50	16.50	16.50	16.50	16.50	16.50
Унгарија	18.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	9.00
Исланд	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	15.00	15.00	18.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Индија	36.75	35.88	36.59	33.66	33.99	33.99	33.99	33.99	32.44	32.45	33.99	33.99	34.61	34.61	34.61	30.00
Индонезија	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	28.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Ирак												15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Ирска	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
Isle of Man	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Израел	36.00	35.00	34.00	31.00	29.00	27.00	26.00	25.00	24.00	25.00	25.00	25.00	26.50	25.00	25.00	24.00
Италија	38.25	37.25	37.25	37.25	37.25	31.40	31.40	31.40	31.40	31.40	31.40	31.40	31.40	31.40	31.40	24.00

Брегот на Слоновата Коска																25.00
Јамајка	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	
Јапонија	42.00	42.00	40.69	40.69	40.69	40.69	40.69	40.69	40.69	38.01	38.01	35.64	33.86	30.86	30.86	
Церси	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00	20.00	20.00	
Јордан	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	20.00	20.00	20.00	
Казахстан	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	
Кенија										30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	
Република Кореја	29.70	29.70	27.50	27.50	27.50	27.50	24.20	24.20	22.00	24.20	24.20	24.20	24.20	24.20	22.00	
Кувајт	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	
Киргистан															10.00	
Латвија	19.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	
Лебанон											15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	

Либија	30.38	30.38	30.38	30.38	40.00	40.00	40.00	40.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Лихтенштајн									12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
Литванија	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	20.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Луксембург	30.38	30.38	30.38	29.63	29.63	29.63	28.59	28.59	28.80	28.80	29.22	29.22	29.22	29.22	27.08
Макао	15.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00
Македонија	15.00	15.00	15.00	15.00	12.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Мадагаскар															20.00
Малави										30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Малезија	25.00	28.00	28.00	28.00	27.00	26.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	24.00	24.00
Малта	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00
Маурициус	25.00	25.00	25.00	25.00	22.50	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Мексико	34.00	33.00	30.00	29.00	28.00	28.00	28.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Молдавија														12.00	12.00
Монако															33.33

Монголија																25.00
Црна Гора			9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00
Мароко												30.00	30.00	31.00	31.00	31.00
Мозамбик	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00
Мјанмар																25.00
Намибија										34.00	34.00	33.00	33.00	33.00	32.00	32.00
Холандија	33.00	34.50	31.50	29.60	25.50	25.50	25.50	25.50	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Нов Зеланд	33.00	33.00	33.00	33.00	33.00	30.00	30.00	30.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00
Никарагва																30.00
Нигерија	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Норвешка	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	27.00	27.00	25.00	24.00
Оман	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	15.00
Пакистан	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	34.00	33.00	32.00	31.00

Палестина автономни територии																15.00
Панама	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	27.50	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Папуа Нова Гвинеја	27.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Парагвај	32.00	30.00	20.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Перу	27.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	29.50
Филипини	33.00	32.00	32.00	35.00	35.00	35.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Полска	27.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00
Португалија	25.00	27.50	27.50	27.50	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	23.00	21.00	21.00	21.00
Катар	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00		10.00
Романија	25.00	25.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00
Русија	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Руанда																30.00

Сент Китс и Невис																33.00
Света Луција																30.00
Сент Винсент и Гренадини																32.50
Самоа	29.00	29.00	29.00	29.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00	27.00
Саудиска Арабија	30.00	30.00	30.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Сенегал																30.00
Србија	14.00	12.33	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Сиера Леоне												30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Сингапур	22.00	22.00	20.00	20.00	20.00	18.00	18.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00
Сент Мартина (делот од Холандија)										34.50	34.50	34.50	34.50	34.50	34.50	34.50
Словачка	25.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	23.00	22.00	22.00	22.00	21.00

Словенија	35.00	25.00	25.00	25.00	23.00	22.00	21.00	20.00	20.00	18.00	17.00	17.00	17.00	17.00	19.00
Соломонски острови															30.00
Јужна Африка	37.78	37.78	37.78	36.89	36.89	34.55	34.55	34.55	34.55	34.55	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00
Шпанија	35.00	35.00	35.00	35.00	32.50	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	28.00	25.00	25.00
Шри Ланка	28.00	35.00	32.50	32.50	35.00	35.00	35.00	35.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	15.00	28.00
Сент Мартина													24.50	34.50	34.50
Судан	35.00	35.00	35.00	35.00	30.00	15.00	15.00	15.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00
Суринам											36.00	34.50	34.50	34.50	36.00
Свазиленд															27.50
Шведска	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	26.30	26.30	26.30	26.30	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00
Швајцарија	25.00	24.10	21.99	21.30	20.63	19.20	18.96	18.75	18.31	18.06	18.01	17.92	17.92	17.92	24.41
Сирија	35.00	35.00	35.00	35.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	22.00	22.00	22.00	22.00	28.00
Тајван	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00
Танзанија							30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00

Тајланд	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	23.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Тринидад и Тобаго											25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Тунис	35.00	35.00	35.00	35.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	25.00	25.00	25.00
Турција	30.00	33.00	30.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Туркменистан															20.00
Острови Туркс и Каикос															0.00
Уганда	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Украина	30.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	21.00	19.00	18.00	18.00	18.00
Обединети Арапски Емирати	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00
Обединето Кралство	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	28.00	28.00	26.00	24.00	23.00	21.00	20.00	20.00	19.00
Соединети Држави	34.00	34.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00

Уругвај	35.00	30.00	30.00	30.00	30.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
Узбекистан														7.50	7.50
Вануату	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Венецуела	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00
Виетнам	32.00	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	22.00	22.00	22.00	20.00
Јемен	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Замбија	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00	35.00
Зимбабве	30.90	30.90	30.90	30.90	30.90	30.90	30.90	25.75	25.75	25.75	25.75	25.75	25.75	25.75	25.00
Африка просек	32.54	32.72	30.89	30.82	30.56	28.65	28.75	28.38	28.55	29.02	28.29	27.85	27.97	27.46	28.21
Америка просек	31.29	30.55	30.52	29.97	29.27	28.84	28.82	28.28	29.28	28.67	28.35	27.96	26.96	27.86	28.29
Азија просек	30.19	30.35	29.79	28.99	28.46	27.99	25.73	23.96	23.10	22.89	22.05	21.91	21.78	21.46	21.28
ЕУ просек	27.95	26.69	25.15	24.83	23.97	23.17	23.11	22.93	22.70	22.51	22.75	22.39	22.20	22.09	21.51
Европа просек	26.72	25.60	24.03	23.70	22.99	21.95	21.64	21.46	20.81	20.42	20.60	20.42	20.09	20.48	19.71

Глобално просек	29.42	28.92	27.95	27.50	26.95	26.10	25.38	24.69	24.50	24.40	24.09	23.88	23.52	23.47	24.29
Латинска Америка просек	30.81	30.02	29.68	29.07	28.30	27.96	27.96	27.52	28.83	28.30	27.96	27.52	26.33	27.29	27.98
Северна Америка просек	35.30	35.05	38.05	38.05	38.05	36.75	36.50	35.50	34.00	33.00	33.00	33.25	33.25	33.25	33.25
Океанија просек	30.20	30.60	30.60	30.60	30.20	29.60	29.20	29.00	28.60	28.60	27.00	27.00	27.00	26.00	28.67
ОЕСД просек	30.08	29.28	28.37	27.67	27.00	25.99	25.64	25.70	25.40	25.15	25.32	24.98	24.84	24.81	24.27
Јужна Америка просек	30.81	30.02	29.68	29.07	28.30	27.96	27.96	27.52	28.83	28.30	27.96	27.52	26.33	27.29	27.98

Извор: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html> (29.05.2017 12:40 PM)

ПРИЛОГ 2 Состојба на директни и портфолио инвестиции во Република Македонија

Состојба на директни и портфолио инвестиции во Република Македонија - 1997-2015 ¹⁾
 Stock of Direct and Portfolio Investments in Republic of Macedonia - 1997 - 2015 ¹⁾

претходни податоци, preliminary data
 во милиони евра, in million EUR

Година Year	Директни инвестиции во земјата Direct Investment in reporting economy								
	Вкупно Total	Сопственички капитал ²⁾ Equity ²⁾				Должнички инструменти Debt instruments			
		Вложување на директниот инвеститор во претпријатието во кое се инвестира (обврски) Direct investor in direct investment enterprises (liabilities)	Повратно вложување (средства) Reverse investment (assets)	Вложувања помеѓу хоризонтално поврзани претпријатија (нето-обврски) Between fellow enterprises (net-liabilities)	Вкупно Total	Вложување на директниот инвеститор во претпријатието во кое се инвестира (обврски) Direct investor in direct investment enterprises (liabilities)	Повратно вложување (средства) Reverse investment (assets)	Вложувања помеѓу хоризонтално поврзани претпријатија (нето-обврски) Between fellow enterprises (net-liabilities)	Вкупно Total
		1=5+9	2	3	4	5=2-3+4	6	7	8
1997	141.2	102.9	0.0	0.0	102.9	50.5	12.1	0.0	38.3
1998	270.4	219.5	0.0	0.0	219.5	63.7	12.8	0.0	50.9
1999	359.9	284.3	0.0	0.0	284.3	91.3	15.7	0.0	75.6
2000	580.1	497.7	0.0	0.0	497.7	99.3	16.9	0.0	82.3
2001	1,039.2	946.3	0.0	0.0	946.3	133.7	40.8	0.0	92.9
2002	1,160.7	1,056.6	0.0	0.0	1,056.6	150.5	46.3	0.0	104.1
2003	1,292.1	1,182.0	0.0	0.0	1,182.0	158.1	48.0	0.0	110.2
2004	1,610.2	1,366.1	0.0	0.0	1,366.1	280.8	36.7	0.0	244.1
2005	1,769.0	1,579.6	0.0	0.0	1,579.6	263.9	74.5	0.0	189.4
2006	2,098.6	1,863.3	0.0	0.0	1,863.3	316.1	80.9	0.0	235.2
2007	2,545.2	2,226.6	0.0	0.0	2,226.6	424.7	106.1	0.0	318.5
2008	2,968.8	2,407.4	0.0	0.0	2,407.4	675.3	114.0	0.0	561.3
2009	3,141.4	2,481.3	0.0	0.0	2,481.3	830.1	170.0	0.0	660.1
2010	3,256.0	2,642.5	0.0	0.0	2,642.5	860.3	246.9	0.0	613.5
2011	3,615.1	3,110.2	0.0	0.0	3,110.2	789.5	284.5	0.0	504.9
2012	3,685.5	3,148.9	0.0	0.0	3,148.9	980.1	443.4	0.0	536.7
2013	3,980.0	3,311.6	0.0	4.7	3,316.3	1,143.3	479.7	0.0	663.7
2014	4,023.6	3,079.4	0.0	4.8	3,084.2	1,085.2	296.5	150.8	939.5
2015	4,400.1	3,261.6	0.0	5.0	3,266.6	1,218.0	292.8	208.4	1,133.5

Извор: Народна банка на Република Македонија
 Source: National Bank of the Republic of Macedonia

¹⁾ Во јуни, 2014 година, извршена е ревизија на податоците за 2010, 2011 и 2012 година согласно Прирачникот за платен биланс и меѓународна инвестициска позиција (БПМ6), VI издание, ММФ.

¹⁾ In June 2014, a revision of the data for 2010, 2011 and 2012 was done in accordance with the Balance of Payments and International Investment Position Manual (BPM6), 6th edition, IMF.

²⁾ Вклучително и реинвестирањето на добивката.

²⁾ Including reinvestment of earnings.

ПРИЛОГ 3 Состојба на директни инвестиции од Република Македонија во странство

Состојба на директни инвестиции од Република Македонија во странство - 2003-2015 ¹⁾

Stock of Direct Investments from Republic of Macedonia to abroad - 2003 - 2015 ¹⁾

претходни податоци, preliminary data
во милиони евра, in million EUR

Година Year	Директни инвестиции во странство Direct Investment abroad								
	Вкупно Total	Сопственички капитал ²⁾ Equity ²⁾				Должнички инструменти Debt instruments			
		Вложување на директниот инвеститор во претпријатието во кое се инвестира (средства) Direct investor in direct investment enterprises (assets)	Повратно вложување (обврски) Reverse investment (liabilities)	Вложувања помеѓу хоризонтално поврзани претпријатија (нето-средства) Between fellow enterprises (net-assets)	Вкупно Total	Вложување на директниот инвеститор во претпријатието во кое се инвестира (средства) Direct investor in direct investment enterprises (assets)	Повратно вложување (обврски) Reverse investment (liabilities)	Вложувања помеѓу хоризонтално поврзани претпријатија (нето-средства) Between fellow enterprises (net-assets)	Вкупно Total
		1=5+9	2	3	4	5=2-3+4	6	7	8
2003	33.6	28.6	0.0	0.0	28.6	8.6	3.6	0.0	5.0
2004	39.8	32.3	0.0	0.0	32.3	11.3	3.7	0.0	7.6
2005	52.6	37.0	0.0	0.0	37.0	21.3	5.7	0.0	15.6
2006	29.2	27.6	0.0	0.0	27.6	14.7	13.2	0.0	1.5
2007	46.0	35.1	0.0	0.0	35.1	17.0	6.1	0.0	10.9
2008	60.9	48.9	0.0	0.0	48.9	19.3	7.4	0.0	11.9
2009	66.7	49.6	0.0	0.0	49.6	24.6	7.5	0.0	17.1
2010	74.7	50.6	0.0	0.0	50.6	36.1	12.0	0.0	24.1
2011	94.3	70.0	0.0	0.0	70.0	39.1	14.8	0.0	24.3
2012	72.3	46.2	0.0	0.0	46.2	44.0	17.9	0.0	26.1
2013	112.1	79.0	0.0	0.0	79.0	59.1	26.1	0.0	33.1
2014	120.9	115.3	0.0	0.0	115.3	60.1	54.5	0.0	5.6
2015	103.8	120.6	0.0	0.0	120.6	66.3	84.3	1.1	-16.9

Извор: Народна банка на Република Македонија
Source: National Bank of the Republic of Macedonia

¹⁾ Во јуни, 2014 година, извршена е ревизија на податоците за 2010, 2011 и 2012 година согласно Прирачникот за платен биланс и меѓународна инвестициска позиција (БПМ6), VI издание, ММФ.

¹⁾ In June 2014, a revision of the data for 2010, 2011 and 2012 was done in accordance with the Balance of Payments and International Investment Position Manual (BPM6), 6th edition, IMF.

²⁾ Вклучително и реинвестирањето на добивката.

²⁾ Including reinvestment of earnings.

ПРИЛОГ 4 Нето надворешен долг на Република Македонија - состојби

Народна банка на Република Македонија Дирекција за статистика Отсек за изготвување и објавување екстерни статистики															Претходни податоци				
НЕТО НАДВОРЕШЕН ДОЛГ-состојби ¹																			
(во милиони ЕУР)																			
	2004	2005	Кв.4 2006	Кв.4 2007 ²	Кв.4 2008	Кв.4 2009	Кв.4 2010 ²	Кв.4 2011	Кв.4 2012	Кв.4 2013	Кв.4 2014	Кв.1 2015	Кв.2 2015	Кв.3 2015	Кв.4 2015	Кв.1 2016	Кв.2 2016	Кв.3 2016	Кв.4 2016
ДРЖАВА	1,016.46	1,282.82	1,065.56	897.71	906.33	1,055.84	1,067.80	1,417.44	1,543.87	1,564.96	2,075.83	1,969.37	1,934.69	1,954.73	2,075.92	2,114.83	2,139.02	2,657.09	2,512.12
Краткорочни обврски	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	2.01	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.99
Валуты и депозити	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Должнички хартии од вредност	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.01	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2.99
Заеми	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Трговски кредити и аванси	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Останати обврски	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.21	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгорочни обврски	1,016.45	1,282.82	1,065.56	897.71	906.33	1,055.64	1,067.80	1,417.44	1,543.87	1,564.96	2,073.82	1,967.36	1,934.69	1,954.73	2,075.92	2,114.83	2,139.02	2,657.09	2,509.13
Специјални права на влечење	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Валуты и депозити	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Должнички хартии од вредност	23.25	187.47	190.38	170.49	131.62	275.57	258.25	202.46	293.78	152.42	672.39	686.66	660.36	652.21	758.66	769.59	790.01	1,308.14	1,274.56
Заеми	993.20	1,095.36	875.19	727.22	771.22	777.60	806.97	1,209.95	1,246.94	1,409.26	1,400.05	1,279.33	1,273.58	1,301.23	1,319.47	1,344.49	1,348.30	1,348.29	1,233.78
Трговски кредити и аванси	0.00	0.00	0.00	0.00	3.49	2.46	5.02	3.14	3.27	1.38	1.38	0.75	1.29	0.79	0.74	0.70	0.66	0.79	0.66
Останати обврски	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ЦЕНТРАЛНА БАНКА	-609.13	-977.72	-1,276.63	-1,407.68	-1,352.39	-1,358.07	-1,406.42	-1,724.09	-1,819.58	-1,729.46	-2,142.65	-2,033.72	-1,941.15	-1,885.61	-1,965.75	-1,946.27	-1,816.07	-2,359.03	-2,287.02
Краткорочни обврски	-647.09	-1,011.21	-1,167.82	-917.15	-245.87	-465.13	-348.10	-407.51	-402.83	-171.66	-272.84	-271.31	-213.89	-240.93	-285.33	-291.79	-240.16	-319.82	-373.81
Валуты и депозити	-647.09	-1,011.21	-1,167.82	-917.15	-245.87	-465.13	-348.10	-407.51	-402.83	-171.66	-272.84	-271.31	-213.89	-240.93	-285.33	-291.79	-240.16	-319.82	-373.81
Должнички хартии од вредност	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-86.70	-109.72
Заеми	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21.57	0.00	0.00	0.00	0.28	0.00	0.00	0.00	0.00	-6.65	0.00
Трговски кредити и аванси	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Останати обврски	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Долгорочни обврски	37.97	33.50	-108.82	-490.52	-1,106.52	-892.94	-1,058.32	-1,316.59	-1,416.75	-1,557.80	-1,869.82	-1,762.41	-1,727.25	-1,644.95	-1,680.42	-1,654.48	-1,575.91	-2,039.20	-1,913.21
Специјални права на влечење	8.95	9.48	7.33	8.02	8.18	8.24	75.48	77.70	75.45	69.88	73.93	78.52	78.11	77.48	78.44	76.95	78.03	76.96	78.48
Валуты и депозити	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Должнички хартии од вредност	-16.96	-28.65	-158.54	-498.55	-1,114.70	-901.17	-1,133.80	-1,394.29	-1,492.20	-1,627.68	-1,943.75	-1,840.94	-1,805.36	-1,722.43	-1,758.86	-1,731.43	-1,653.95	-2,116.16	-1,991.69
Заеми	45.97	52.66	42.39	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Трговски кредити и аванси	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Останати обврски	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ДЕПОЗИТНИ ИНСТИТУЦИИ, освен централната банка	-496.34	-443.85	-398.38	-260.20	-6.57	-28.60	5.95	-38.30	46.11	51.53	-26.70	-17.53	7.09	-34.44	-55.42	-70.71	11.09	27.21	-61.48
Краткорочни обврски	-551.43	-553.14	-571.42	-453.20	-199.77	-250.96	-387.91	-475.27	-359.01	-407.66	-507.51	-506.40	-468.63	-487.74	-479.11	-478.97	-373.04	-363.94	-459.76
Валуты и депозити	-544.82	-539.00	-536.75	-451.93	-201.49	-281.46	-381.49	-466.28	-344.42	-403.42	-500.50	-500.55	-466.73	-483.99	-473.76	-475.14	-380.65	-379.42	-455.89
Должнички хартии од вредност	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Заеми	7.04	-0.87	-0.39	16.50	-0.01	28.86	-6.42	-8.99	-14.59	-2.80	-5.47	-4.17	-0.15	-2.05	-3.60	-2.04	7.94	15.95	-3.37
Трговски кредити и аванси	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Останати обврски	-13.64	-13.27	-14.59	-17.78	1.74	1.64	0.00	0.00	0.00	-1.45	-1.53	-1.68	-1.75	-1.71	-1.75	-1.78	-0.33	-0.48	-0.50
Долгорочни обврски	55.09	109.29	153.34	193.01	193.19	222.36	393.86	436.97	405.12	459.19	480.81	488.87	475.71	453.31	423.69	408.26	384.13	391.15	398.28
Валуты и депозити	0.14	4.20	8.13	-6.06	-6.91	7.44	22.36	12.18	6.21	31.99	34.78	37.54	35.12	22.38	6.93	1.84	-7.01	-6.31	2.95
Должнички хартии од вредност	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-6.60	-6.62	-7.67	-7.69	-10.88
Заеми	54.95	105.09	145.21	199.07	200.10	214.92	371.49	424.78	398.91	427.20	446.03	451.33	440.60	430.93	423.35	413.04	398.80	405.14	406.21
Трговски кредити и аванси	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Останати обврски	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ОСТАНАТИ СЕКТОРИ	402.63	467.87	450.15	668.28	814.91	906.77	892.98	980.29	1,018.07	997.63	1,004.71	985.09	981.77	1,000.17	1,046.05	1,056.98	1,015.17	1,092.94	1,266.42
Краткорочни обврски	173.47	222.38	99.79	282.81	236.41	307.79	162.88	134.29	174.87	60.44	-58.02	-98.92	-102.52	-115.70	-81.66	-103.44	-148.11	-89.81	-50.11
Валуты и депозити	0.00	0.00	-0.21	-0.39	-0.23	-0.02	-0.05	-0.05	-0.10	-0.17	-0.23	-0.17	-0.17	-0.16	-0.14	-0.18	-0.17	-0.51	-0.17
Должнички хартии од вредност	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.47	-0.04	-0.06	-0.06	-0.07
Заеми	4.78	52.83	11.65	39.01	14.02	7.33	63.40	20.49	51.08	42.24	46.66	36.30	43.91	41.37	46.42	41.59	63.34	58.57	61.74
Трговски кредити и аванси	126.47	110.07	14.77	123.56	144.40	208.04	99.53	113.86	123.89	18.36	-104.45	-135.05	-146.27	-156.87	-127.47	-144.81	-211.22	-147.80	-111.60
Останати обврски	42.23	59.48	73.57	120.63	78.21														

ПРИЛОГ 5 ПРАШАЛНИК

1. На која позиција се наоѓате во претпријатието во кое работите?

2. Дали во претпријатието во кое работите се остваруваат купопродажни активности (интерна размена) со други поврзани претпријатија?

- ДА
 НЕ

(Ако одговорот на ова прашање е ДА, Ве молам продолжете со останатите прашања, доколку одговорот е НЕ, Ви благодарам што учествувате во истражувањето)

3. Интерната размена со други поврзани претпријатија се остварува:

- со поврзани претпријатија на територијата на Р.Македонија
 со поврзани претпријатија лоцирани во странство
 со поврзани претпријатија во домашната земја и во странство

4. Колкав процент од вкупно остварените годишни продажби на претпријатието, се резултат на интерни продажби со поврзани претпријатија?

- не се остваруваат интерни продажби кон поврзани претпријатија
 < 10 %
 од 11 - 50 %
 од 51 - 70 %
 од 71 - 100 %

5. Колкав процент од вкупно остварените годишни набавки на претпријатието, се резултат на интерни набавки од поврзани претпријатија?

- не се остваруваат интерни набавки од поврзани претпријатија
 < 10 %
 од 11 - 50 %
 од 51 - 70 %
 од 71 - 100 %

6. Која од следните констатации е точна за претпријатието во кое работите:

	ДА	НЕ
Постои вертикална интеграција со поврзани претпријатија	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Постои хоризонтална интеграција со поврзани претпријатија	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Постои конгломератска интеграција со поврзани претпријатија	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Одлуките во поглед на интерните цени се донесуваат централизирано (централна управа/матично претпријатие)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Според Вас, кои се најчестите мотиви и предности од интерната размена со поврзани претпријатија во однос на трговската размена помеѓу неповрзани претпријатија? (оценете од 1 до 5; 1=најмало влијание, 5=најголемо влијание)

	1	2	3	4	5
а. Постигнување поголема ефикасност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
б. Постигнување поголема економичност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
в. Постигнување поголема ефективност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
г. Остварување даночни заштеди	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
д. Осигурување на процесот на набавка (обезбедување ресурси)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ѓ. Осигурување на процесот на производство (интеграција на производство)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
е. Осигурување на процесот на продажба (обезбедување пласман)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ж. Останати мотиви	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Коментар:

8. Кои методи за утврдување на интерните цени се применуваат во претпријатието во кое работите, за остварена интерна размена со поврзани претпријатија во домашната земја? (изберете ги сите одговори кои сметате дека се релевантни)

(Одговорете на ова прашање доколку претпријатието во кое работите остварува интерна размена на производи/услуги со поврзани претпријатија во домашната земја)

- Пазарно-базирани цени (како основа се зема утврдената цена за производот на пазарот)
- Трошочно-базирани цени (како основа се земаат направените трошоци за производите)
- Договорени цени (низ процес на преговарање со поврзаните претпријатија)
- Останато

9. Кои методи за утврдување на интерните цени се применуваат во претпријатието во кое работите, за остварена интерна размена со поврзани претпријатија во странство? (изберете ги сите одговори кои сметате дека се релевантни)

(Одговорете на ова прашање доколку претпријатието во кое работите остварува интерна размена на производи/услуги со поврзани претпријатија во странство)

- Пазарно-базирани цени (како основа се зема утврдената цена за производот на пазарот)
- Трошочно-базирани цени (како основа се земаат направените трошоци за производите)
- Договорени цени (низ процес на преговарање со поврзаните претпријатија)
- Останато

10. Според Вас, кои се клучните фактори кои треба да се земат предвид при утврдувањето на интерните цени (изберете ги сите одговори кои сметате дека се релевантни):

- Унапредување на ефикасноста на работењето
- Остварување даночни заштеди
- Обезбедување усогласеност со даночната регулатива
- Влијанието на интерната цена врз оценката на постигнатите резултати на претпријатието
- Влијанието на интерната цена врз финансискиот резултат на мултинационалното претпријатие како целина
- Висината на стапката на данок на добивка која е пропишана во домашната земја и во земјата на поврзаното претпријатие
- Разгледување на ограничувањата за репатријација на добивката и дивидендите кои се воведени во некои земји
- Постоене надворешен пазар за производите/услугите кои се предмет на интерна размена
- Постоене неискористен капацитет кај поврзаните претпријатија
- Едноставноста на употребата на методот за утврдување на интерните цени
- Останати фактори

11. На кој начин се оценуваат резултатите и успешноста од работењето на претпријатието во кое работите? (изберете ги сите одговори кои сметате дека се релевантни):

- 1. Оценување и анализа на апсолутниот износ на остварена добивка (контрибуциона маржа, бруто-добивка, оперативна добивка, нето-добивка)
- 2. Оценување и анализа на процентот на профитна маржа
- 3. Оценување и анализа на стапката на рентабилност
- 4. Оценување и анализа на резидуалната добивка
- 5. Оценување и анализа на показателот за економска додадена вредност
- 6. Оценување и анализа на нефинансиски показатели
- 7. Останато

12. Дали сметате дека применетиот метод за утврдување на интерните цени може значајно да влијае на резултатите и успешноста на поврзаните претпријатија?

- ДА
- НЕ

Коментар

13. Дали сметате дека применетиот метод за утврдување на интерните цени во претпријатието во кое работите го нарушува системот за мерење и оценување на остварените резултати?

- ДА
- НЕ

Коментар

14. Дали сметате дека примената на некој друг метод за утврдување на интерните цени ќе влијае кон подобрување на остварените финансиски резултати и успешноста на претпријатието во кое работите?

- ДА
- НЕ

Доколку одговорот е ДА, наведете го методот.

15. Дали во Вашето досегашно работење во претпријатието, интерните цени биле предмет на ревизија и корекција на утврдениот износ?

- ДА
 НЕ

Доколку одговорот е ДА наведете го органот (УЈП или ревизорската куќа)