

ДЕМО-ВЕРСИЯ · БЕСПЛАТНО

Exambooster

Международный менеджмент: вступительный экзамен в аспирантуру — пробный вопрос

Один полный разбор из перечня вашего экзамена — посмотрите формат перед покупкой: тезисный конспект, развёрнутый ответ с опорой на первоисточники и указание, из каких работ взят каждый тезис. В полном пособии — 50 вопросов перечня кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой для испытания «вступительное испытание в аспирантуру».

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

Аспирантура МГИМО · 5.2.6 «Менеджмент», кафедра менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой

ПРОГРАММА

вступительное испытание в аспирантуру

Демо-пособие · 2026

Независимое издание. Подготовлено «Exambooster» самостоятельно, не является официальным изданием МГИМО МИД России, не одобрено и не согласовано университетом. Названия вуза и образовательных программ приведены исключительно для указания предмета подготовки.



МЕЖДУНАРОДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ · ВОПРОС М45 · ДЕМО

Трансфертное ценообразование в международных компаниях

■ Понятие и цели

- ОЭСР: цена между ассоциированными предприятиями в сделках между взаимозависимыми лицами;
- манипулирование доходами/расходами вне рынка ради налоговой выгоды;
- цели бизнеса: распределение прибыли внутри холдинга, обход валютного контроля, минимизация налогов;
- типовая схема: продажа по заниженной цене офшорной прослойке, перепродажа по рынку конечному покупателю.

■ Принцип «вытянутой руки» и методы

- arm's length principle (ст. 9 Модельной конвенции ОЭСР) — прибыль пересчитывается к уровню независимой сделки;
- путь ОЭСР: доклад 1979 г. → Руководство 1995, 2010, действующее 2022 г.;
- 5 методов: сопоставимых цен (CUP, приоритетный), перепродажной цены, затратный, TNMM, распределения прибыли; правило «лучшего метода» без жёсткой иерархии.

■ Регулирование в России

- ФЗ №227-ФЗ, с 2012 г. — раздел V.1 НК РФ; порог взаимозависимости — 25% доли участия;
- контролируемые сделки — внутрироссийские >1 млрд руб./год, с офшорами и биржевыми товарами >60-100 млн руб.; проверку ведёт только ФНС;

- обязательная документация, соглашения о ценообразовании (СОЦ) — среди первых «Роснефть»;
- штрафы с 2024 г. (ФЗ №539-ФЗ): внешнеторговые сделки — 100% налога (от 500 тыс. руб.), внутрироссийские — 40% (от 30 тыс. руб.); документация освобождает от штрафа.

■ Зарубежный опыт и практика

- пороги взаимозависимости различаются: Германия и Китай — 25%, Казахстан — 10%, Великобритания — контроль от 50%;
- банковский сектор: применим практически только метод сопоставимых цен;
- практика РФ 2011-2013 гг. складывалась в пользу налогоплательщика (дела «ЛУКОЙЛ-Коми», «ПЭКСИС»).

■ Актуальная рамка 2020-х

- налог Pillar Two (ст. 288.5 НК РФ) с 1.01.2026: доплата до 15% (5% федеральный + 10% регион) для групп с выручкой >750 млн евро;
- в менеджменте ТЦО — инструмент измерения прибыльности подразделений, не только предмет налогового контроля.

■ РАЗВЁРНУТЫЙ ОТВЕТ

■ Понятие и место в деятельности группы

Трансфертная (внутригрупповая) цена — это цена, по которой одна компания группы продаёт товары, нематериальные активы или услуги другой компании той же группы. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) определяет трансфертную цену как цену, устанавливаемую между ассоциированными (связанными между собой) организациями по таким внутригрупповым операциям. В узком, распространённом в российской практике смысле трансфертное ценообразование — это ценообразование в сделках между взаимозависимыми лицами, то есть между компаниями, которые в силу доли участия, общего руководства или иных признаков способны влиять на условия и результаты сделок друг друга.

Суть явления — в отклонении внутригрупповой цены от той, что сложилась бы между независимыми сторонами на открытом рынке. Такое отклонение бывает управленческим инструментом: с его помощью головная компания распределяет прибыль между подразделениями, измеряет их фактическую рентабельность, переводит денежные средства между странами при изменении валютных курсов или обходит ограничения на движение капитала. Но то же самое отклонение цены может служить и налоговой оптимизации: если зависить или занижить внутреннюю цену, прибыль группы искусственно перетекает туда, где установлен более низкий налог, а убытки — туда, где ставка выше. Типовая схема выглядит так: производственная компания в одной стране продаёт товар по заниженной цене посреднику, зарегистрированному в безналоговой юрисдикции, а тот перепродаёт товар конечному покупателю уже по рыночной

цене — вся прибыль группы искусственно оседает в офшорном звене, а бюджеты стран производства и сбыта недополучают налог.

В литературе по стратегическому менеджменту трансфертное (внутреннее) ценообразование рассматривается прежде всего как инструмент координации корпорации, а не как схема ухода от налога. В вертикально интегрированных группах головная структура утверждает трансфертные цены наряду с бизнес-планами и инвестиционными программами — трансфертная цена стоит в одном ряду с консолидированной отчётностью и внутренним кредитованием как один из рычагов финансового взаимодействия с подразделениями; часть продукции при этом продаётся на внутрикорпоративном рынке именно по таким передаточным ценам, а не по складывающимся рыночным котировкам. Та же логика видна в сделках слияний и поглощений: когда компания поглощает своего поставщика сырья, ей приходится заново устанавливать внутреннюю трансфертную цену на то, что раньше покупалось на открытом рынке, — если эта цена ниже рыночной, материнская компания выглядит более прибыльной, чем на самом деле, а реального прироста стоимости объединённой компании такое перераспределение прибыли на бумаге не создаёт. У этой же управленческой функции есть обратная сторона: устранение рыночных отношений и конкуренции через трансфертные цены при глубокой вертикальной интеграции сдерживает снижение затрат и рост производительности подразделений, поэтому специалисты по стратегическому управлению относятся к ней с осторожностью.

■ Международный принцип «вытянутой руки»

Чтобы противостоять злоупотреблениям, международное сообщество выработало единый ориентир — принцип «вытянутой руки» (arm's length principle). Его смысл в том, что налогооблагаемая прибыль компании, входящей в группу, пересчитывается для целей налогообложения к тому уровню, который сложился бы, если бы эта компания действовала как независимая, не связанная с группой сторона. Принцип закреплён в статье 9 Модельной конвенции ОЭСР о налогах на доходы и капитал и признан большинством налоговых юрисдикций мира как базовый ориентир контроля цен.

Методическую основу принципа ОЭСР развивала постепенно. Ключевой доклад 1979 года «Трансфертное ценообразование и многонациональные предприятия» заложил три исходных метода контроля: метод сопоставимой рыночной (неконтролируемой) цены, метод цены последующей перепродажи и затратный метод («издержки плюс прибыль»). В 1995 году вышло первое полноформатное Руководство ОЭСР по трансфертному ценообразованию для многонациональных корпораций и налоговых органов, а в 2010 году — его существенно переработанная версия, добавившая метод сопоставимой рентабельности и метод распределения прибыли. Действующая редакция Руководства — 2022 года: она уточняет применение анализа распределения прибыли, даёт указания по сделкам с трудноизмеримыми нематериальными активами и впервые системно разбирает финансовые операции внутри группы (займы, гарантии, денежный пул). Всего сегодня признаны пять методов: метод сопоставимых

рыночных цен (CUP — Comparable Uncontrolled Price), метод цены последующей реализации (Resale Price Method), затратный метод (Cost Plus Method), метод сопоставимой рентабельности (TNMM — Transactional Net Margin Method) и метод распределения прибыли (Transactional Profit Split Method). Большинство стран, включая Россию, не выстраивают эти методы в строгую иерархию, а руководствуются правилом «лучшего метода»: применяется тот способ, который для конкретной сделки даёт наиболее надёжный и точный результат. Это отличает их от небольшой группы стран (например, Беларуси и Казахстана), где методы применяются в закреплённом законом порядке очередности.

Отдельная методическая сложность возникает в сделках с нематериальными активами — правами на товарные знаки, технологии, ноу-хау, по которым внутри группы выплачивается роялти. Если сторона сделки владеет нематериальными активами, оказывающими существенное влияние на уровень рентабельности, методы цены последующей реализации, затратный и сопоставимой рентабельности перестают быть надёжными: они рассчитаны на типовых дистрибьюторов и подрядчиков, не создающих уникальной ценности, и не учитывают вклад лицензиара в конечную прибыль. В таких случаях Руководство ОЭСР и российская практика ФНС отдают приоритет методу распределения прибыли, который оценивает вклад каждой стороны через затраты на создание нематериального актива, квалификацию персонала и рыночную стоимость вовлечённых активов. Слабость контроля именно роялти-платежей — предмет постоянных доработок законодательства даже там, где оно формально их охватывает: в Беларуси перечень контролируемых сделок расширили на платежи за пользование имуществом, ценные бумаги, займы и права на объекты интеллектуальной собственности только поправками, вступившими в силу с 2022 года, — то есть до этой даты роялти и аналогичные внутригрупповые платежи, не связанные с товарами, действительно оставались вне периметра проверки. Практика ЕЭП показывает, что этот участок международного налогообложения регулируется странами неравномерно и меняется по ходу времени.

■ Российское регулирование: от статьи 40 к разделу V.1 НК РФ

До 2012 года контроль трансфертных цен в России опирался на статьи 20 и 40 Налогового кодекса РФ: налоговый орган мог доначислить налог, если цена сделки отклонялась от рыночной больше чем на 20%, а взаимозависимость признавалась при доле участия свыше 20%. Эта модель была узкой и легко обходилась, поэтому Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 227-ФЗ ввёл в часть первую Налогового кодекса РФ новый раздел V.1, который действует с 1 января 2012 года и остаётся основой регулирования по сей день.

Новые правила подняли порог доли участия для признания взаимозависимости до 25% и добавили новые критерии — например, назначение более половины состава совета директоров одними и теми же лицами. Закон различает три вида критериев взаимозависимости: формализованные (закреплённый перечень в статье 105.1 НК РФ), судебные (открытый перечень, суд может признать лица взаимозависимыми при наличии в законе признаков влияния на условия сделки) и самостоятельные (стороны вправе сами заявить о своей взаимозависимости).

Контролируемыми признаются сделки между российскими взаимозависимыми лицами при сумме доходов за год выше 1 миллиарда рублей, а также — при более низких порогах — внешнеторговые сделки с биржевыми товарами и сделки с резидентами офшорных юрисдикций. Проверка соответствия цен рыночному уровню выделена в особый вид налогового контроля: это не выездная и не камеральная проверка, её вправе проводить только центральный аппарат ФНС России, а срок проверки — до шести месяцев с возможностью продления (в исключительных случаях с запросами к иностранным органам — до 21 месяца). Закон ввёл институт обязательной документации по контролируемым сделкам (статья 105.15 НК РФ), симметричные корректировки для контрагента после того, как одна сторона исполнила решение о доначислении, и соглашения о ценообразовании (СОЦ, аналог западных Advance Pricing Arrangements) — согласительную процедуру с ФНС России, фиксирующую порядок расчёта цен заранее. Первыми в российской практике такие соглашения заключили крупнейшие холдинги — «Роснефть» (уже в 2012 году), затем «Газпром нефть» и «Аэрофлот»; сама процедура сопряжена с высокой пошлиной и рассчитана в первую очередь на компании с большими объёмами контролируемых сделок.

Ответственность за нарушения устроена так, чтобы стимулировать компании готовить документацию заранее. Базовый штраф по статье 129.3 НК РФ составляет 40% неуплаченной суммы налога (но не менее 30 тысяч рублей) и применяется только при умышленном занижении налоговой базы; наличие у компании надлежащим образом оформленной документации по ТЦО освобождает её от штрафа даже при доначислении налога. С 1 января 2024 года ответственность ужесточилась: Федеральный закон от 27 ноября 2023 года № 539-ФЗ поднял штраф за применение нерыночных цен во внешнеторговых контролируемых сделках до 100% неуплаченного налога (не менее 500 тысяч рублей), тогда как для внутрироссийских сделок ставка осталась прежней — 40% (не менее 30 тысяч рублей). Такое различие отражает приоритет борьбы именно с трансграничным выводом прибыли.

■ Сравнительная практика и специфика отраслей

Национальные правила ТЦО заметно расходятся даже внутри одной экономической зоны. Например, у стран Евразийского экономического пространства — России, Беларуси и Казахстана — гармонизировано таможенное и косвенное налогообложение, но правила прямого налогообложения, включая трансфертное ценообразование, каждая страна разрабатывала самостоятельно. Пороги признания взаимозависимости также различаются: в Германии и Китае это 25% участия, в Казахстане — 10%, а в Великобритании формальный порог 40% на практике означает контроль начиная примерно от 50%. Различается и жёсткость применения методов: Беларусь и Казахстан выстраивают их в строгую иерархию (причём порядок методов у них обратный), тогда как Россия следует принципу «лучшего метода» с приоритетом сопоставимых рыночных цен.

Отраслевая специфика заметнее всего проявляется в банковском секторе. Для сделок заёмного финансирования, банковских гарантий и валютных операций внутри группы применим практически только метод сопоставимых рыночных

цен — сравнение процентных ставок и комиссий с аналогичными сделками между независимыми участниками рынка. Остальные методы — цены последующей реализации, затратный, сопоставимой рентабельности, распределения прибыли — для финансовых операций экономически необоснованны, поскольку в них не задействованы материальные активы или объекты интеллектуальной собственности, а сама услуга не поддаётся стандартному анализу рентабельности. В качестве источников рыночных котировок при таком анализе используются данные бирж (для российских сделок — Московская Биржа), а при их недостатке — международные информационные системы вроде Bloomberg и Thomson Reuters.

Судебная практика в России в первые годы действия новых правил складывалась в пользу налогоплательщиков. Показательно дело «ЛУКОЙЛ-Коми» (определение ВАС РФ от 5 сентября 2012 года), где затратный метод был признан единственно возможным способом определения рыночной цены нефти в сделке между взаимозависимыми лицами — из-за несопоставимости условий продажи по качеству, объёму и способу транспортировки. В деле ООО «ПЭКСИС» (2013 год) суд подтвердил, что контроль соответствия цен рыночному уровню по контролируемым сделкам — исключительная функция ФНС России, и не может подменяться обычными выездными или камеральными проверками, даже если территориальный налоговый орган ссылается на «необоснованную налоговую выгоду».

■ Международная координация и предупреждение споров

Поскольку каждая страна применяет свои правила самостоятельно, между налоговыми органами разных государств возникает риск двойного налогообложения одной и той же прибыли: одна страна доначисляет налог исходя из более высокой рыночной цены, а другая не производит встречную корректировку. Для снижения этого риска ОЭСР рекомендует механизм одновременных налоговых проверок (Simultaneous Tax Examinations) — когда два и более налоговых органа договариваются провести независимую проверку в одно и то же время с последующим обменом информацией; правовой основой для этого служат двусторонние соглашения об избежании двойного налогообложения. Другой инструмент предупреждения споров — уже упомянутые соглашения о ценообразовании: односторонние (без участия иностранного органа) и двусторонние (с участием налогового органа другой страны). Двусторонние соглашения снижают риск того, что другая юрисдикция не признает согласованный порядок расчёта цены, но требуют раскрытия более детальной информации о структуре сделки.

Отдельного внимания требует документация по трансфертному ценообразованию: рабочая группа ОЭСР ещё в 2011–2012 годах фиксировала, что требования к ней быстро растут по числу стран, но остаются разрозненными — каждая юрисдикция преследует собственные национальные цели, а документация, как правило, описывает только локальную сторону сделки, не давая полного представления о глобальном бизнесе группы. В ответ ОЭСР предложила двухуровневую систему: единый мастер-файл о группе в целом

(включая отчётность по каждой стране) и локальный файл по конкретной стране присутствия — эта модель постепенно внедряется в национальные законодательства, включая российское.

■ Актуальный контекст: глобальный минимальный налог

С середины 2020-х годов трансфертное ценообразование действует не в изоляции, а в связке с новой глобальной инициативой — так называемым Pillar Two (второй компонент налоговой реформы ОЭСР/G20), который вводит глобальный минимальный эффективный налог на прибыль в размере 15% для международных групп компаний с годовой выручкой свыше 750 миллионов евро. Если эффективная ставка налога на прибыль дочерней структуры группы в конкретной стране оказывается ниже 15%, разница доплачивается либо в стране материнской компании, либо — при введении локального механизма — непосредственно в бюджет страны присутствия. Россия ввела собственный локальный минимальный налог по образцу Pillar Two — статья 288.5 НК РФ действует с 1 января 2026 года. Правило применяется к российскому участнику международной группы компаний, если консолидированная выручка группы превышает 750 миллионов евро за каждый из двух лет, предшествующих налоговому периоду, а рассчитанный по этому участнику коэффициент налоговой нагрузки — положительный и меньше 0,15. Доплата до эффективной ставки 15% делится между бюджетами: 5% зачисляется в федеральный бюджет, 10% — в бюджет региона. Российская модель отличается от классической схемы Pillar Two тем, что расчёт ведётся по каждой российской компании группы отдельно, а не по юрисдикции в целом, как рекомендует ОЭСР.

Появление глобального минимального налога меняет саму логику трансфертного ценообразования как инструмента налоговой оптимизации: снижение прибыли в одной юрисдикции за счёт занижения внутригрупповой цены больше не даёт автоматического выигрыша, если эффективная ставка там и так подтягивается к 15% через механизм доплаты. Тем самым классические схемы вывода прибыли в низконалоговые юрисдикции становятся менее привлекательными, а роль традиционного контроля трансфертных цен — проверки соответствия каждой конкретной сделки принципу «вытянутой руки» — сохраняется как самостоятельный, параллельно действующий механизм.

■ Итоги и значение

Трансфертное ценообразование — это одновременно управленческий инструмент международной компании (распределение прибыли между подразделениями, измерение их эффективности, перевод средств между странами) и предмет пристального контроля со стороны налоговых органов, стремящихся не допустить искусственного занижения налоговой базы. Международным ориентиром для такого контроля служит принцип «вытянутой руки», закреплённый в Модельной конвенции ОЭСР и развитый в её Руководстве по трансфертному ценообразованию, а практическим инструментарием — пять признанных методов оценки соответствия цены рыночному уровню. Российское регулирование, оформившееся в разделе V.1 Налогового кодекса РФ с 2012 года,

следует этой международной рамке, но с национальной спецификой: собственными порогами контролируемости сделок, отдельным видом налоговой проверки, институтом соглашений о ценообразовании и — с 2024 года — существенно возросшей ответственностью за нарушения во внешнеторговых сделках. Сравнение с практикой других стран показывает, что единого глобального стандарта в деталях регулирования не существует: пороги взаимозависимости, строгость иерархии методов и перечни контролируемых сделок различаются даже у соседних юрисдикций, что делает трансфертное ценообразование постоянным источником международных налоговых споров и предметом продолжающейся координации через механизмы ОЭСР — от одновременных проверок до недавно введенного глобального минимального налога.

EXAMBOOSTER

Понравился формат? Заберите полное пособие

В полном издании «Международный менеджмент: вступительный экзамен в аспирантуру» — 50 вопросов перечня кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой для испытания «вступительное испытание в аспирантуру» в таком же формате + доступ в закрытый Telegram-канал, где каждый вопрос перечня — отдельный пост с навигацией.

Купить magistratura.exambooster.ru/materialy

Telegram-канал [@mgimo_exambooster](https://t.me/mgimo_exambooster)

Телефон +7 (925) 886-41-35

E-mail info@exambooster.ru

**Цена — 8000 ₽, разовый платёж:
пособие в PDF + закрытый канал.**

Дмитрий Санько — основатель Exambooster, выпускник МГИМО (МЭО, 2010) и Ryerson University, ex-преподаватель МГИМО. · ИП Санько Дмитрий Сергеевич, ИНН 772854182473.