

© **О.Г. Семенюта**
д.э.н., профессор, заведующая
кафедрой «Банковское дело»
РГЭУ «РИНХ»

© **О.В. Шевцова**
к.э.н., ассистент кафедры
«Банковское дело» РГЭУ «РИНХ»

ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ МНОГОФИЛИАЛЬНОГО БАНКА

В условиях усиления конкуренции на российском банковском рынке и снижения процентной маржи между привлекаемыми и размещаемыми ресурсами сохранить уровень прибыли возможно за счет роста общих оборотов и объема осуществляемых операций, что может быть достигнуто посредством развития филиальной сети. Поэтому проблемы формирования и повышения эффективности процентной политики особенно актуальны для крупных многофилиальных банков, совершающих значительный объем операций.

Важнейшим элементом процентной политики многофилиального банка (далее МФБ) является система внутреннего трансфертного ценообразования, которая создает основу для управления имеющейся филиальной инфраструктурой банка, развития новых филиалов и видов деятельности, обеспечения рентабельности и устойчивости как отдельных филиальных подразделений, так и банка в целом.

Трансфертное ценообразование — это система установления цен, используемых при расчетах между самостоятельными подразделениями внутри корпорации. Трансфертное ценообразование позволяет оценивать стоимости полуфабрикатов и других промежуточных продуктов в процессе их производства, стоимости «услуг», оказываемых одними подразделениями другим. Являясь частью системы управленческого учета, трансфертное ценообразование позволяет составить экономически обоснованное суждение о доходности отдельных продуктов и услуг, производимых кредитной организацией, об эффективности отдельных подразделений (филиалов).

Специфика трансфертного ценообразования в коммерческих банках состоит в том, что ресурсы, поступающие в банк, обезличены и перераспределяются внутри банка в зависимости от потребностей конкретного периода. При этом они все имеют разную цену и понять, по какой цене в итоге получены средства тем или иным подразделением, довольно сложно, что, в свою очередь, порождает трудности в определении эффективности различных операций, филиалов и банка в целом. Отсутствие механизма трансфертного ценообразования делает затруднительным расчет внутренней прибыльности филиалов банка, так как у филиалов, привлекающих ресурсы, затратная часть не соответствует доходной, и наоборот — подразделения по размещению средств имеют доходы, но не несут затрат по используемым ресурсам.

Трансфертное ценообразование для МФБ имеет особое значение, поскольку одновременно с перераспределением ресурсов между филиалами происходит перераспределение финансовых рисков. Таким образом, трансфертное ценообразование становится не только инструментом для анализа дохода, затрат и цен, но и частью системы управления банковскими рисками.

В связи с этим можно сформулировать следующие общие цели и задачи трансфертного ценообразования:

- измерение результатов деятельности;
- управление рисками;
- деловое планирование [1, с. 30–35].

Трансфертное ценообразование, помимо общих целей, должно решать следующие специфические задачи:

- служить инструментом для управления ликвидностью МФБ путем оптимального внутреннего перераспределения дефицитов и избытков денежных средств между подразделениями или направлениями бизнеса;
- обеспечивать управление важнейшими характеристиками банковской деятельности — средневзвешенными затратами на капитал и показателем процентной маржи;
- разделять коммерческие риски, генерируемые линейными подразделениями или бизнесами (в первую очередь кредитный риск), а также фундаментальные финансовые риски банка (риск ликвидности и процентный риск) посредством разделения коммерческой и финансовой маржи.

Опираясь на перечень указанных задач, можно заключить, что система трансфертного ценообразования МФБ является элементом стратегического финансового управления банка, стремящегося реализовать конкурентные преимущества на финансовых рынках при сохранении стабильности и управляемости. Практическая реализация данной системы подразумевает выработку конкретных тактических решений и методов оперативного управления, большая

часть которых реализуется в рамках процентной политики. Следовательно, можно выделить следующие элементы системы трансфертного ценообразования, реализуемые в рамках процентной политики МФБ:

- 1) тип и метод управления ресурсами;
- 2) система расчета трансфертной цены;
- 3) порядок управления совокупным процентным риском.

Таким образом, трансфертное ценообразование позволяет решить две ключевые задачи процентной политики — измерение результатов деятельности путем учета себестоимости финансирования и стоимости предоставленных услуг, а также элиминирование процентных рисков.

Механизм трансфертного ценообразования предусматривает распределение подразделений банка по центрам ответственности [2, с. 377; 3, с. 46]. Центр ответственности — это структурная единица банка, которая обособленно осуществляет определенные операции. Деление на центры ответственности зависит от целей финансового анализа и может быть различным. В качестве центров ответственности могут выступать реальные подразделения банка (управления, отделы, филиалы, отделения), стратегические единицы банковского бизнеса или сегменты банковского рынка, на которых банк осуществляет свою деятельность («розничный» банк, «оптовый» банк), группы клиентов (корпоративная клиентура, частная клиентура), отдельные операции и услуги (эмиссия векселей, операции с банковскими картами и т. д.). В зависимости от целевой функции центры ответственности могут делиться на центры прибыли (целевая функция — максимизация прибыли) и центры затрат (целевая функция — минимизация затрат), кроме того, могут выделяться, например, центры инвестиций, центры управления и т. д. При делении банка на центры ответственности менеджеры должны придерживаться следующих принципов:

- такое деление должно обеспечивать возможность разделения транзакций центра ответственности на внутренние и внешние и оценки внешних по отношению к центру транзакций;
- центры ответственности, на которые разделен банк, должны представлять однородные единицы, например только по видам услуг;
- классификация центров ответственности на центры прибыли и услуг должна быть адекватна их реальным функциональным назначениям, при этом подразделения, осуществляющие основную банковскую деятельность (такие как филиалы), должны быть отнесены к центрам прибыли;
- в качестве конечных получателей ресурсов и услуг, как правило, должны выступать центры прибыли, представляющие собой подразделения, осуществляющие реализацию банковских

продуктов клиентам банка или проводящие доходные операции на финансовых рынках.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что филиалы как подразделения, осуществляющие основную банковскую деятельность, должны быть отнесены к центрам прибыли.

Существует мнение, что деление на центры ответственности должно быть связано с принципом автономизации, т. е. свободы принятия решений выделенным центром. Однако для финансового анализа вопросы круга полномочий соответствующих менеджеров не могут быть признаны существенными. Наиболее важным представляется соблюдение критерия экономической релевантности при выполнении вышеказанных принципов, хотя, разумеется, принятие управленческого решения на основе данных финансового анализа рассматриваемого центра должно учитывать степень ответственности за полученные результаты.

Таким образом, система трансфертного ценообразования может быть реализована на двух уровнях: как система перераспределения ресурсов внутри банка (головного офиса МФБ) между структурными подразделениями (отделами, управлениями) и как система перераспределения ресурсов в рамках многофилиального банка между головным офисом и филиалами.

Подробное рассмотрение принципов разделения структуры головного офиса банка на центры ответственности не представляется целесообразным в рамках данного исследования, поэтому большее внимание уделим второму уровню.

Для определения реального финансового результата деятельности отдельного филиала требуется введение трансфертного ценообразования, которое позволяет более точно определить целесообразность привлечения тех или иных источников кредитования. Это особенно актуально в настоящее время, поскольку в связи с уменьшением доходности большинства операций банки заинтересованы в использовании надежных механизмов контроля стоимости пассивов. Основным ограничителем здесь выступает состояние рынка, а именно ставки размещения, существующие на мезорынке (головного офиса или филиала) в конкретный момент времени.

При использовании системы трансфертного ценообразования каждый филиал получает доход и несет расходы, связанные с отпускными трансфертными ценами при перераспределении ресурсов внутри банка, а также с обычной хозяйственной деятельностью. Для размещающего филиала совокупные расходы складываются из отпускных цен и фактических операционных расходов, которые сравниваются с получаемыми доходами от активных операций, их чистая

разница составляет чистый доход или прибыль центра. Привлекающий филиал получает доход за предоставленные ресурсы, который он сопоставляет с его собственными расходами по привлечению средств и обслуживанию счетов. Казначейство получает прибыль в том случае, если отпускные цены, которые оно взимает за финансирование ссуд и других инвестиций, превышают сумму отпускных цен, уплачиваемых им за депозиты, за вычетом собственных и других накладных расходов.

Подробнее остановимся на процессе взаимодействия филиала и головного офиса в процессе перераспределения ресурсов. Ключевым вопросом в данной связи является определение наиболее приемлемого типа организации управления ресурсами: централизованного или децентрализованного. В общем виде они имеют следующие отличия: при централизованном управлении все ресурсы филиалов передаются казначейству, а последнее передает их размещающим подразделениям (валовые потоки). При децентрализованном управлении передаются только неиспользованные остатки привлеченных средств и, соответственно, подразделение (филиал) получает только недостающую сумму (чистые потоки).

Традиционно филиал банка (особенно иногородний) воспринимается как некий «мини-банк», чистый процентный доход которого рассчитывается как разница полученных и уплаченных процентов. Такому восприятию способствуют как самостоятельный баланс, так и технические трудности с переводом средств из региона в регион, зависящие от территориальных управлений ЦБ РФ. В результате филиал вынужден самостоятельно управлять своим рублевым корреспондентским счетом в РКЦ (чего нельзя, правда, сказать о валютном счете), вычислять и поддерживать минимальный кассовый остаток, а зачастую самостоятельно определять ставки привлечения и размещения, ссылаясь на специфику местного рынка.

Однако при этом совершенно ускользает из вида тот факт, что риски, которые создает филиал своей деятельностью (включая процентный, фондовый, валютный риски и риск ликвидности), покрываются за счет капитала банка (филиал не имеет собственного капитала). В самом деле, разрывы ликвидности, порождающие процентный риск, или открытая валютная позиция, несущая в себе риск изменения курсов валют, при децентрализованном управлении таят в себе угрозу таких деформаций структуры баланса, которые не выдержит даже банк с приличным по российским меркам капиталом. Вообще, риск ликвидности и рыночный риск как элементы управления тесно связаны с потреблением капитала банка, поэтому предполагают исключительно централизованное управле-

ние ими. Распространенная практика открытия и поддержания филиалами банков собственных, не регулируемых из центра — головного офиса банка, открытых валютных и процентных позиций в целях получения арбитражных доходов чревата значительными убытками. Данная практика нецелесообразна хотя бы тем, что заставляет руководство филиалов заниматься несвойственной им работой по управлению активами и пассивами, требующей профессионально подготовленных кадров, вместо того чтобы сконцентрироваться на работе с клиентами — основной цели, оправдывающей создание и существование филиальной сети.

Поэтому с учетом особенностей российского банковского бизнеса (присущей неопределенности и величине рисков) процесс управления финансовыми ресурсами многофилиального банка должен быть централизованным, осуществляемым Правлением банка, комитетом по управлению ресурсами и подразделением, ответственным за управление рисками при внутрибанковском перераспределении ресурсов (казначейством). Филиалы банка в плане управления ресурсами должны быть максимально интегрированы в общую структуру управления. Основным преимуществом такого подхода является то, что устраняется влияние на финансовый результат филиала доходов, получаемых банком за счет несоответствия сроков (валют) активов и пассивов. Это весьма логично, так как в получении этих доходов нет заслуги собственно филиалов, которые не могут и не должны управлять процентным и валютным рисками, а также риском ликвидности, возникающими вследствие такого несоответствия. Доходы такого характера должны относиться на финансовый результат комитета по управлению ресурсами.

Главным преимуществом системы трансфертного ценообразования является то, что в процессе ее реализации отделяется управление процентным риском от управления кредитным риском. Кредитные подразделения головного офиса могут концентрировать все свое внимание на качестве кредитного портфеля, а управление ресурсами определяет допустимые пределы по несовпадению сроков погашения или длительности активов, с одной стороны, и пассивов — с другой.

При централизованной системе распределения ресурсов без использования системы трансфертного ценообразования исключается возможность стимулирования, сдерживаются темпы развития активных операций банка. Поэтому введение распределения ресурсов по трансфертным ценам с учетом интересов привлекающих и размещающих подразделений представляется весьма целесообразным, причем предлагаемая система централизованного управления ресурсами должна иметь некоторые элементы децен-

трализации. Так, например, в этом случае не следует ограничивать полномочия руководителей филиалов как клиентских менеджеров, они сами вправе устанавливать конечные ставки привлечения средств от клиентуры. Экономический результат работы клиентских подразделений будет зависеть от разницы между фактической (балансовой) ставкой привлечения средств у клиентуры и базовой трансфертной ставкой, устанавливаемой головным офисом. Административно руководители филиалов должны иметь право устанавливать в случае экономической целесообразности для своей стратегической клиентуры депозитные ставки выше (а кредитные ниже) ставок, установленных комитетом по управлению ресурсами. Однако это будет означать получение убытка от данной деятельности, который должен покрываться другими видами доходов от данного конкретного клиента.

Фактическое привлечение средств от клиентуры, так же как и предоставление кредита заемщику по базовой ставке, дает клиентскому подразделению (филиалу) нулевой финансовый результат. Впрочем, здесь все равно, ведь вложение средств в ценные бумаги с доходностью к погашению, равной альтернативной рыночной ставке на данный срок, дает казначейству также нулевой финансовый результат. Следовательно, для того чтобы получить доход от привлечения ресурсов, филиалы должны привлекать ресурсы от клиентуры по ставкам ниже базовой трансфертной, т.е. заниматься активной работой с клиентами.

Сам процесс передачи не подразумевает фактического перевода средств или заключения каких-либо сделок, это, прежде всего, передача ответственности. На практике филиал естественно перечисляет лишь неиспользуемый остаток или привлекает недостающий ресурс, а в головной офис банка для организации централизованного управления ресурсами в режиме «он-лайн» поступают сведения обо всех привлеченных и размещенных ресурсах.

Для оперативного управления ликвидностью по всей системе многофилиального банка, централизованного исполнения иногородних платежей и своевременного подкрепления в случае необходимости корсчетов филиалов на местах может потребоваться создание в рамках казначейства отдела (группы) внутрибанковского финансирования.

Передача филиалами банка права распоряжения своими ресурсами головной организации не означает автоматического отказа от самостоятельного проведения различных типов активных операций. Так, например, филиалы по согласованию с казначейством могут формировать определенные портфели ценных бумаг. Аналогичным образом делегируются руковод-

ству филиалов права на самостоятельную выдачу кредитов, в рамках лимитов, определенных кредитной политикой банка. Кредитные заявки, превышающие утвержденный лимит, передаются в головную организацию для рассмотрения на кредитном комитете.

Контроль за возвратностью кредитов по всей системе многофилиального банка должен быть возложен на кредитное управление, которое, в случае задержек в обслуживании и погашении кредитов, обязано информировать об этом подразделение, занимающееся управлением рисками, которое, в свою очередь, проинформирует комитет по управлению ресурсами о влиянии этих задержек на состояние ликвидности банка.

Как мы видим, ничего мешающего руководителям филиалов выполнять свою основную миссию по привлечению и эффективному обслуживанию клиентов в предлагаемой схеме централизованного управления ресурсами нет. Правда, скорее всего вклад филиала в общую прибыль банка уменьшится на сумму процентов, полученных от несовпадения сроков (валют). Но, во-первых, это объективная ситуация, во-вторых, причина недовольства этим фактом лежит не в сфере управления ресурсами, а в сфере мотивации, вознаграждения за результаты труда. Если перед руководителем филиала четко поставить задачу, сводящуюся к работе с клиентурой, а не с финансовым рынком, и также четко определить уровень его вознаграждения, проблем с переходом на предлагаемую систему управления ресурсами возникнуть не должно.

Рассмотрев организационную сторону трансфертного ценообразования, отметим, что с учетом современных условий функционирования российских коммерческих банков наиболее оптимальной является централизованная система внутрибанковского перераспределения ресурсов с отдельными элементами децентрализации.

Следующим элементом системы трансфертного ценообразования является выбор метода формирования ресурсов МФБ; можно выделить два основных метода [4]:

- 1) единый пул;
- 2) множественный (общий) пул.

Единый пул означает, что все ресурсы и вложения рассматриваются без учета сроков. В этом случае применяется единая ставка по привлеченным средствам и единая ставка по размещению. Например, кредиты рассматриваются без деления на сроки предоставления: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Ресурсы, привлеченные для их финансирования, также не увязываются с источниками по срокам. Метод единого пула прост и легок в использовании, но он не дает точной информации об истинном источнике прибыльности отдельного инструмента или структурного подразделения. При использовании метода единого пула

все активы рассматриваются как имеющие единые сроки погашения, поэтому прибыль или убыток от процентного риска автоматически приписывается центру — казначейству. Например, если средний срок портфеля обязательств (определенного филиала) меньше срочности активов головного офиса (т.е. пассивы переоцениваются чаще), то финансирование операций при наличии на рынке положительной кривой доходности увеличивает прибыль МФБ. И наоборот, при негативной кривой будет наблюдаться обратный эффект.

Множественный пул означает, что процентный доход по размещенным и привлеченным средствам распределяется с учетом источников привлечения и сроков размещения, то есть краткосрочные кредиты финансируются краткосрочными ресурсами, долгосрочные — долгосрочными, чем обеспечивается совмещение по срокам активов и пассивов. В основе метода лежит идея о том, что любая операция, приносящая прибыль, должна быть увязана с соответствующим источником финансирования по срокам и суммам. В этом случае устанавливаются различные процентные ставки по срокам размещения и привлечения. Многофилиальные банки могут создавать пулы по различным видам валют. Данный метод устраняет погрешности единого пула, так как дает возможность сравнивать активы с обязательствами со сходными сроками, что позволяет лучше управлять ликвидностью банка и его прибыльностью.

Итак, метод общего пула не разграничивает активные и пассивные трансфертные ставки по срокам и валютам, а предполагает установление единой ставки по привлеченным и единой ставки по размещенным ресурсам. Метод множественного пула подразумевает использование целого ряда ставок по привлеченным и размещенным ресурсам по срокам и видам валют. Преимущества второго метода очевидны, особенно если учитывать, что для управления ликвидностью и совокупным процентным риском необходимо анализировать активы и пассивы по срочности.

Вне зависимости от метода формирования ресурсов узловым элементом системы трансфертного ценообразования остается установление уровня трансферт-цен. Проблема определения трансфертной цены — это проблема построения эффективного внутрибанковского функционирования его структурных подразделений. Поэтому методология трансфертного ценообразования должна быть разумной для каждого делового подразделения. Правильное установление трансфертных цен необходимо для повышения эффективности оценки деятельности отдельных центров прибыли. Однако необходимо иметь в виду, что между привлекающими и размещающими подразделениями банка имеет место не-

совпадение интересов при установлении трансфертной цены. Центры привлечения ресурсов заинтересованы в повышении цены, в то время как центры размещения — в снижении, поскольку от границ установления трансфертной цены зависят конечные результаты их деятельности.

В настоящее время, как правило, применяются три метода трансфертного ценообразования на ресурсы: экспертный метод, рыночный метод, затратный метод.

Экспертный метод предполагает назначение трансфертной цены высшим менеджментом или органом, отвечающим за управление ресурсами банка (например, Комитетом по управлению активами и пассивами) на основании административного решения либо на основании переговоров менеджеров. Использование данного метода без должного экономического обоснования может привести не только к экономическим диспропорциям внутри банковской фирмы, но и к потере у подразделений или бизнесов целевых ориентиров, связанных с максимизацией прибыли банка в целом. Кроме того, энергия менеджеров может быть направлена на решение вопросов установления выгодных для них трансферт-цен, а не на выполнение своих прямых обязанностей.

Следует отметить, что многие крупные российские банки, пытаясь перенять мировой опыт, пошли именно по этому пути ценообразования, а также непосредственно использовали рассчитанный с помощью установленных таким образом трансферт-цен маржинальный доход в качестве непосредственного ориентира для материального стимулирования менеджеров и персонала подразделений. По сути, произошла трансформация понятий из-за непонимания менеджментом целей и принципов установления трансферт-цен и замена экономического обоснования чисто процедурным алгоритмом. Это привело даже к тому, что ряд специалистов, основываясь на негативной российской практике, стали отвергать систему трансфертного ценообразования в принципе, как дезорганизирующую работу банка [5, с. 17]. Главным же является то, что система трансфертного ценообразования должна быть сугубо экономической, а принятие управленческих решений, и в частности по вопросам материального стимулирования, должно опираться не только на показатели маржи, рассчитанной с помощью установленных обоснованно трансферт-цен, но и учитывать целый ряд показателей, характеризующих позиции банка на рынке соответствующих продуктов, а также целевые ориентиры развития, специфику внутренней организации, т.е. все то, что составляет систему стратегического финансового планирования в банке.

Второй метод — рыночный, является наиболее распространенным в мировой практике и

заключается в том, что в качестве трансферт-цен принимаются цены на соответствующий продукт «на внешнем рынке». Применение единой рыночной ставки есть наиболее простой метод для определения спреда чистого процента (или чистого дохода) инорегионального филиала по процентным доходам. Указанный подход основан на следующих допущениях:

- существует эффективный рынок промежуточного продукта (в данном случае — денежный рынок) с достаточно четко определенными ценами;
- ресурсы могут быть свободно проданы/куплены соответствующим подразделением на этом внешнем рынке.

Однако одновременное выполнение этих двух условий возможно в достаточно редких случаях. При отсутствии эффективного рынка де-

нежных средств невозможность применения данного метода не вызывает сомнений у менеджеров и достаточно подробно описана в литературе по управленческому учету.

Искажения при отсутствии возможности у подразделений банка покупать или продавать денежные средства на внешнем рынке по технологическим или административным причинам, даже при наличии эффективного внешнего рынка, менее очевидны и, как правило, на практике не принимаются во внимание. В то же время применение рыночного подхода в этом случае, вследствие неоптимального решения по вопросу объема производства продукта, приводит к недополученной прибыли для банка — лидера рынка данного продукта и убыткам для банка-аутсайдера.

ЛИТЕРАТУРА

1. Михнева В.Ю. Финансовое планирование в коммерческом банке с сетью филиалов // Банковские услуги. 2002. №1. С. 30–35.
2. Copeland T. Valuation: Measuring and managing the value of companies. New York: John Wiley and Sons, 1990. P. 377.
3. Садвакасов К.К. Коммерческие банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль. М.: Издательство «Ось-89», 1998. С. 46.
4. Введение в банковское дело / Под ред. Асхауэра Г. М.: «Научная книга», 1996.
5. Орлов А. В. Финансовое планирование в коммерческих банках. Автореферат диссертации. СПб., 1999. С. 17.