

Механизм трансфертного ценообразования в многофилиальном коммерческом банке

Селезнева В.Ю.

Статья посвящена анализу проблемы установления трансфертных цен на внутренние финансовые ресурсы коммерческого банка. Проанализирована специфика трансфертного ценообразования на внутренние финансовые ресурсы банка. Рассмотрены теоретические подходы к установлению трансфертных цен и проанализированы практические методы трансфертного ценообразования. Показано, что трансфертное ценообразование на финансовые ресурсы является ключевым элементом управленческой системы принятия решений руководством коммерческого банка. Приведены рекомендации по организации управления сетью филиалов банка на основе трансфертного ценообразования на внутренние ресурсы многофилиального коммерческого банка.

1. Введение

По мере интеграции России в мировое рыночное хозяйство структура банковского сектора экономики стремится к мировым стандартам. Малые масштабы бизнеса пока не позволяют российским банкам конкурировать с зарубежными финансовыми институтами на мировом рынке финансовых услуг (общая капитализация российских банков сравнима с капиталом одного крупного западного банка). Поэтому приведение качественных характеристик банковского сектора к соответствию международным нормам является одной из объективных причин начавшегося процесса укрупнения отечественных коммерческих банков.

Конкурентоспособность национальных банков зависит не только от эффективной стратегии развития коммерческого банка, но и от действий Правительства и Центрального Банка, определяющих государственную политику в отношении банковского сектора. В этой связи предстоящая реформа банковского сектора экономики [5] будет способствовать созданию крупных частных банков, способных конкурировать с государственными и иностранными банками.

Вследствие присоединения России к Всемирной торговой организации [3], существующие в настоящее время в России количественные ограничения в секторе финансовых услуг, как представляется, будут устранены. Снятие нетарифных барьеров и открытие внутреннего рынка финансовых услуг повысит конкуренцию в банковской отрасли и повлечет за собой процесс вытеснения банковскими институтами с иностранным капиталом банков российских, понизив при этом не только стоимость банковских услуг [4], но и процентную маржу россий-

Селезнева В.Ю. – магистр экономики, аспирант кафедры банковского дела ГУ–ВШЭ.

Статья поступила в Редакцию в ноябре 2001 г.

ских банков. В условиях эффективной банковской системы альтернативой снижению процентной маржи для сохранения достаточной нормы прибыльности банковского бизнеса является рост его масштабов, означающий увеличение ресурсной базы и рост капитализации банковского сектора.

В условиях тенденции к укрупнению масштабов банковского бизнеса коммерческие банки с разветвленной филиальной сетью обладают, по мнению автора, значительными преимуществами перед унитарными банками. Наличие филиальной сети дает банку дополнительный инструмент для территориальной экспансии в новые регионы, привлечения новых клиентов, совершенствования продуктового ряда банка и оказания новых видов услуг. В условиях падения прибыльности филиальная сеть банка при грамотном управлении может способствовать повышению эффективности деятельности банка за счет экономии от масштаба операций, роста ассортимента или осуществления совместных проектов. Способствуя повышению прибыльности банка и привлекая новых акционеров в регионах, филиалы способствуют росту капитализации банка. Все вышеперечисленные преимущества многофилиального банка становятся таковыми лишь при грамотной организации эффективной системы управления и рационализации филиальной сети банка.

Для крупного многофилиального банка, обладающего сложной организационной структурой и иерархией управления и диверсифицированным бизнесом, проблема эффективного управления особенно актуальна. По нашему мнению, ключевым элементом управленческой системы принятия решений руководством коммерческого банка должен стать реализованный в банке механизм внутреннего трансфертного ценообразования на финансовые ресурсы. Подобный механизм обеспечит оптимальное распределение капитала между подразделениями банка, будет способствовать управлению ликвидностью и банковскими рисками, а также станет инструментом анализа дохода и затрат банка и его подразделений.

1.1. Специфика трансфертного ценообразования в коммерческом банке

Применительно к обороту финансовых ресурсов в коммерческом банке денежные средства имеют обезличенный характер, поскольку при поступлении в банк из различных источников финансовые ресурсы перераспределяются между подразделениями в соответствии с текущими потребностями банка. Тем не менее, привлекаемые ресурсы имеют разную стоимость для банка, поэтому для оценки деятельности подразделений и прибыльности отдельных банковских продуктов необходимо идентифицировать финансовые средства и определить реальные цены, по которым подразделения получают ресурсы. Введение трансфертного ценообразования для ресурсов, перераспределяемых внутри банка, позволяет определить стоимость ресурсов для подразделений банка, действительную эффективность затрат и прибыльность подразделений банка.

Трансфертная цена ресурсов определяет направления движения средств в банке и способствует оптимальному переливу ресурсов между подразделениями, становясь инструментом управления ликвидностью в коммерческом банке. Одновременно с перераспределением ресурсов между подразделениями банка происходит перераспределение финансовых рисков посредством разделения коммерческой и финансовой маржи банка. В частности, разделяются кредитные риски разме-

щающего подразделения и фундаментальные риски (процентный и риск ликвидности), контролируемые казначейством. Таким образом, трансфертное ценообразование является элементом системы управления банковскими рисками.

Реализация ресурсов по трансфертным ценам позволяет разделить маржинальный доход между центром-покупателем и центром-продавцом ресурсов и определить оптимальный объем перераспределяемого ресурса и объем предложения банковского продукта или услуги, поэтому внутренняя цена ресурсов служит основой для внешнего ценообразования на банковские продукты и услуги.

Таким образом, специфика трансфертного ценообразования состоит в том, что, являясь элементом финансового планирования в банке, трансфертное ценообразование позволяет разделять риски банка, способствует управлению банковской ликвидностью, обеспечивает оптимальное распределение капитала между подразделениями банка и служит инструментом анализа дохода и затрат подразделений банка.

1.2. Теоретический подход к определению трансфертных цен ресурсов

По отношению к системе финансовых потоков коммерческого банка в структуре последнего выделяют привлекающие и размещающие подразделения. Привлекающие подразделения обеспечивают формирование пассивов банка, привлекая денежные средства клиентов. Размещающие подразделения осуществляют активные операции и обеспечивают получение банком процентного дохода. Структуризация банка на привлекающие и размещающие подразделения обуславливает наличие внутриванковского оборота денежных средств, когда финансовые ресурсы передаются от центров привлечения к центрам размещения по внутренней трансфертной цене. Трансфертная цена ресурса – это внутренняя цена на финансовые ресурсы, перераспределяемые внутри банка от одного центра ответственности другому. Центр ответственности определяют как структурное подразделение, производящее однородные продукты и услуги, либо как единицу управления с определенными целями, бюджетом и отчетностью. Исходя из различий функциональной направленности деятельности структурных подразделений, места подразделения в организационной структуре финансового управления, широты полномочий руководителей подразделений и соответствующей меры ответственности, типов центров ответственности в рамках организационной структуры банка выделяют центры дохода, затрат и прибыли. При трактовке данных вопросов возможна различная терминология, поэтому для целей нашего исследования остановимся на терминах, которые будут использоваться в дальнейшем.

Центр ответственности – структурное подразделение банка, которое полностью контролирует те или иные аспекты финансовой деятельности, его руководитель самостоятелен в принятии управленческих решений в рамках этих аспектов и полностью ответственен за выполнение доведенных ему плановых финансовых показателей. Права руководителя центра ответственности, связанного с отдельными аспектами управления финансовой деятельностью в рамках этого подразделения, соответствуют мере его ответственности при контроле со стороны вышестоящей структуры финансового управления.

Центр прибыли – бизнес-единица банка, руководитель которой несет ответственность за доведенные ему задания по формированию прибыли. Бизнес-единица это организованная совокупность людей, технических средств, реализующих

бизнес-процесс или выполняющих определенные функции. Бизнес-процесс – это совокупность определенных видов деятельности, использующих необходимые ресурсы банка и создающих продукт, представляющий ценность для потребителя. В силу функциональной направленности своей деятельности – обеспечения потребностей клиентов в банковских продуктах и услугах – центр прибыли полностью контролирует формирование доходов и объем затрат.

Центр дохода – бизнес-единица банка, руководитель которой несет ответственность за формирование доходов в установленных объемах. В силу функциональной направленности своей деятельности центр дохода не отвечает за формирование и уровень расходов по выходу продукта и косвенно влияет на объем затрат.

Центр затрат – бизнес-единица банка, руководитель которой ответственен за расходование средств в соответствии с доведенным ему бюджетом. В силу функциональной направленности своей деятельности – поддержки и обеспечения бизнеса банка, центр затрат не отвечает за доход и лишь косвенно может влиять на величину прибыли банка. Центры затрат подразделяются на центры обеспечения бизнеса, центры поддержки бизнеса и центры управления.

Построение системы центров ответственности различных типов на базе организационной структуры банка зависит от размера банка, многофункциональности его бизнеса, численности персонала, организационно-правовой формы деятельности и других факторов. Поэтому число и состав центров ответственности определяются индивидуально для каждого банка с учетом конкретной специфики. Кроме того, деление на центры ответственности зависит от целей управленческого учета и анализа в банке. В качестве центров ответственности могут выступать реальные подразделения банка, например управления, отделения, филиалы. Это могут быть стратегические единицы банковского бизнеса или сегменты банковского рынка, на которых банк осуществляет свою деятельность – «розничный» банк и «оптовый» банк. Возможно выделение по группам клиентов, например по корпоративной и частной клиентуре или по отдельным операциям и услугам.

Критерии выделения центров ответственности на основе организационной структуры коммерческого банка, как представляется, могут быть следующими.

1. Обеспечение возможности для разделения трансакций центра ответственности на внутренние и внешние.
2. Однородность единиц, выделяемых в качестве центров ответственности.
3. Обеспечение возможности классификации центров ответственности по типам.
4. Автономность центров ответственности.

Описав деятельность банка как совокупность взаимосвязанных определенным образом центров ответственности, или как совокупность процессов бизнеса, процессов управления, обеспечения и поддержки бизнеса, получаем схему финансовой структуры банка, которая позволяет выделять финансовые результаты в разрезе центров ответственности, управлять доходностью, рентабельностью и затратами в целом по банку и по подразделениям в отдельности. Для определения финансового результата центров ответственности вводится трансфертное ценообразование, которое повышает эффективность и контроль за деятельностью подразделений, что ведет к сокращению неконтролируемых расходов банка.

Таким образом, трансфертные цены берут на себя функции управленческого учета и позволяют оценить эффективность деятельности отдельных подразделений банка и направлений банковского бизнеса.

2. Методы трансфертного ценообразования, применяемые в банковской практике

Российские банки, находящиеся в сложном финансовом положении, не готовы экспериментировать с различными методами трансфертного ценообразования на ресурсы. Использование опыта зарубежных банков в данном вопросе является достаточно разумным. Ниже рассмотрим некоторые методы трансфертного ценообразования, используемые западными банками и существующий опыт российских банков.

2.1. Основные группы методов трансфертного ценообразования

В мировой банковской практике применяются несколько групп методов трансфертного ценообразования на ресурсы: методы экспертной оценки, рыночные методы и методы определения затрат.

Метод экспертной оценки заключается в административном назначении трансфертной цены высшим руководящим органом или менеджментом банка, ответственным за управление банковскими ресурсами (как правило, комитетом по управлению активами и пассивами). Применение данного метода экономически обосновывается и реализуется с учетом целей подразделений, способствующих максимизации прибыли банка в целом. Применительно к использованию данного метода следует отметить, что нецелесообразно применять рассчитанный с помощью трансфертных цен маржинальный доход в качестве мотивации менеджеров подразделений в силу возможного стремления менеджеров искажать трансфертные цены. При принятии управленческих решений по вопросам материального стимулирования целесообразно опираться не только на показатели маржи, рассчитанной с помощью экономически обоснованных трансфертных цен, но и учитывать показатели, которые раскрывают положение банка на рынке соответствующих продуктов, а также цели развития и специфику банка.

Рыночные методы ценообразования состоят в том, что в качестве трансфертных цен принимаются цены на соответствующие ресурсы на внешнем рынке. Применение рыночных методов возможно при существовании эффективного денежного рынка и при наличии возможности свободного осуществления транзакции соответствующими подразделениями на внешнем рынке. Несмотря на относительную простоту в применении, западные банки отошли от использования рыночных методов в силу следующих причин.

Во-первых, на практике одновременное выполнение вышеперечисленных условий маловероятно, и у подразделений банков могут существовать административные или технологические ограничения для совершения операций на внешнем рынке. Решения, не удовлетворяющие условиям оптимальности по вопросам объема производства продукта, приводят к потере прибыли даже у крупных банков, устанавливающих ставки по депозитам, на основе которых могут быть определены трансфертные цены. Для мелких банков, которые не могут влиять на процесс установления этих ставок, применение рыночного подхода при установлении трансфертных цен приводит к убыткам.

Во-вторых, при использовании данного метода необходимо определить сектор финансового рынка, параметры которого принимаются в качестве трансферт-

ной цены ресурсов. Даже если этот рынок является эффективным и проявляет признаки конкуренции, на нем возможны частые колебания процентных ставок, что усложняет процесс трансфертного ценообразования.

Последняя группа методов – затратные методы. В зависимости от вида затрат, используемых при определении трансфертной цены, различают: метод средневзвешенной стоимости пассивов, метод общего фонда средств, метод разделения фондов средств, метод покрытия затрат, метод средневзвешенных предельных издержек.

Использование средневзвешенной стоимости пассивов для определения трансфертной цены приводит к уравниванию всех внешних источников привлечения финансовых ресурсов. Несмотря на простоту применения и возможность мотивации привлекающих подразделений к привлечению дешевых краткосрочных пассивов, данный метод не позволяет управлять спрэдом и оценивать эффективность пассивов. Рекомендуется использовать его для анализа фактически заработанной банком прибыли.

Принцип общего фонда средств предполагает единство трансфертной цены для привлекающих и размещающих подразделений банка. Метод прост в применении, но не позволяет оценить эффективность деятельности подразделений, реализующих различные активные операции банка. Кроме того, покупка или продажа ресурсов по одной цене у всех подразделений не способствует мотивации менеджеров подразделений. При этом выравнивание диспропорций в оплате труда за счет установления коэффициентов премирования по подразделениям не обеспечивает оптимального управления, поскольку трансфертное ценообразование не реализует свои основные функции – управление рисками и оценку рентабельности подразделений.

Более эффективен метод трансфертного ценообразования, основанный на принципе разделения фондов средств. Этот подход предполагает дифференцирование трансфертной цены при финансировании различных видов активов за счет пассивов разной срочности. Использование данного подхода приближает банк к золотому правилу ликвидности, когда высокоподвижные пассивы вкладываются в высоколиквидные активы, а срочные активы финансируются за счет срочных обязательств. Метод разделения фондов средств сложнее в применении, поскольку требует увеличения аналитического аппарата банка, но он позволяет управлять не только рыночными рисками, но и обязательствами, а также проводить оценку деятельности подразделений.

Метод покрытия затрат предполагает установление трансфертной цены ресурсов исходя из операционных затрат на привлечение ресурсов плюс минимально допустимая маржа. Данный способ образования трансфертной цены стимулирует любое привлечение ресурсов без учета потребностей банка в определенный момент времени.

Выбор варианта трансфертного ценообразования зависит от следующих факторов: степени самостоятельности подразделений, уровня рыночной конкуренции, степени соответствия целей и задач подразделений целям и задачам банка, взаимосвязи между спросом и предложением на ресурсы на ближайшую перспективу и оценки банком деятельности подразделений.

В настоящее время в западных банках широко применяется метод средневзвешенных предельных издержек стоимости суммарных фондов финансиру-

ния банка. Специфика этого метода состоит в том, что его применение позволяет оценить затраты как на привлеченные фонды, так и на собственные средства банка. Предельные издержки по фондам – это дополнительные процентные и не-процентные расходы, которые несет банк на единицу дополнительных привлеченных средств. Поскольку банк для финансирования активных операций использует привлеченные и собственные средства, то при определении трансфертной цены необходимо использовать совокупность предельных стоимостей заимствования капитала и предельной стоимости акционерного капитала. Предельные стоимости привлечения капитала отражают относительную стоимость различных фондов и позволяют определить дорогие и дешевые источники финансирования. Сложность данного подхода состоит в определении предельной стоимости пассивов и реализации прогноза неоперационных издержек банка. В США, например, для определения прогноза неоперационных издержек FRS использует средние данные по банкам, сгруппированным по размерам депозитов.

2.2. Практика российских банков в применении определенных методов трансфертного ценообразования

В российской банковской практике в период до кризиса 1998 г. широко применялся метод рыночного ценообразования. В качестве базы для расчета трансфертной цены ресурсов использовалась доходность по ГКО. Некоторые банки даже дисконтировали доходность ГКО на нормативную процентную маржу или средневзвешенные затраты. Следует заметить, что использование доходности по ГКО в качестве трансфертных цен неприменимо даже в случае подавляющего пакета ГКО в активах банка, поскольку в этом случае трансфертная цена не отражает структуру привлеченного капитала, не позволяет управлять финансовыми рисками и затратами на капитал. Увеличение процентных ставок до уровня доходности ГКО привело к банкротству ряда банков.

Рынок МБК в России также пережил ряд финансовых кризисов и, тем не менее, банки активно используют ставки на рынке межбанковского кредитования для определения трансфертных цен, поскольку из всех сегментов банковского бизнеса рынок МБК наиболее четко проявляет черты конкуренции. При принятии решения руководством по использованию данного метода необходимо учитывать высокую степень волатильности ставок на рынке межбанковского кредитования.

Применительно к методу средневзвешенных предельных издержек стоимости суммарных фондов финансирования банка российские банки используют предельные стоимости фондов для коммерческого ценообразования. Данный метод используют в основном безфилиальные банки с ограниченным числом операций. Такие банки достаточно точно могут предсказать будущую структуру депозитов и изменение объема активных операций. Для крупного многофилиального банка с диверсифицированным бизнесом и большим объемом операций достаточно сложно предсказать масштаб будущих изменений активов и пассивов, поэтому необходим специальный управленческий подход.

3. Трансфертное ценообразование в системе управления многофилиальным банком

Для эффективного управления филиальной сетью коммерческого банка необходимо создать в банке управленческую систему, которая способна планировать деятельность филиалов, способствовать реализации планов, анализировать и оценивать прибыльность деятельности подразделений, а также управлять прибыльностью банка на уровне самостоятельных структурных подразделений.

Управление прибыльностью банка на уровне структурных подразделений банка называют управлением по центрам ответственности. Основой для внедрения данной системы в банке служит трансфертное ценообразование на внутренние финансовые ресурсы. Для организации системы управления по центрам ответственности в банке реализуют следующую последовательность этапов:

- на базе организационно-функциональной структуры банка разрабатывается система центров ответственности, определяется финансовая структура и состав центров финансового учета;
- определяются порядок разнесения затрат по центрам ответственности и схема распределения доходов между подразделениями;
- определяется методология трансфертного ценообразования, которая будет использоваться в банке;
- обеспечиваются оценка и анализ результатов деятельности структурных подразделений.

Внедрение системы управления по центрам ответственности обеспечивает повышение эффективности работы структурных подразделений банка и контроля за их деятельностью.

3.1. Управление филиальной сетью банка через систему центров ответственности

С учетом выделенных ранее критериев и внутреннего исследования особенностей функционирования структурных подразделений, с позиции их влияния на отдельные аспекты формирования и использования финансовых ресурсов, в банке выделяют три базисных центра ответственности: банк розничных операций, банк оптовых операций и казначейский банк [11]. Применительно к многофилиальному банку в качестве розничного банка предлагаем рассматривать управление сетью филиалов; в качестве оптового банка – головное отделение банка, реализующее крупные проекты и операции на финансовых рынках; и также казначейство, осуществляющее перераспределение средств между подразделениями и привлекающее ресурсы на внешних финансовых рынках.

Филиальная сеть занимается обслуживанием населения и мелких институциональных клиентов и является центром привлечения финансовых ресурсов и нетто-кредитором казначейства. Выделение управления сетью филиалов в ключевой центр ответственности служит основой для проведения управленческого анализа деятельности филиалов, оценки эффективности ведения бизнеса через филиальную сеть банка. В силу функционально-организационной самостоятельности филиалы рекомендуем выделять в отдельные центры ответственности, предлагающие диверсифицированный набор услуг.

Головное отделение банка занимается обслуживанием крупных институциональных клиентов, является центром размещения финансовых ресурсов и нетто-дебитором казначейства. В рамках головного банка предлагаем выделить центры бизнеса: корпоративный, межбанковский, частный, инвестиционный. Формирование системы центров бизнеса в головном банке позволяет реализовать эффективную, сориентированную на клиента систему обслуживания, которая нацелена на предложение банковских продуктов и услуг определенным категориям клиентов. По нашему мнению, не стоит выделять в банке большое число центров прибыльности, особенно на первом этапе преобразований, поскольку это может привести к конфронтации интересов подразделений, связанных единой технологической цепочкой производства товара или услуги.

Казначейство реализует функции перераспределения ресурсов и выступает как собственник, приобретая финансовые ресурсы у центров привлечения – филиалов, и ссужая ресурсы головному отделению банка, размещающему ресурсы на финансовых рынках.

Организационная структура банка с учетом выделенных ключевых центров ответственности приобретает следующий вид. В банке выделяются 3 центра ответственности: филиальная сеть, головной банк и казначейство. Филиалы являются центрами прибыли по привлечению финансовых ресурсов, казначейство – центром прибыли по финансовому управлению ресурсами, головной банк – центром прибыли по размещению финансовых ресурсов. Головной банк структурируется на центры бизнеса, которые являются центрами прибыли.

Всем структурным подразделениям рекомендуем приписывать соответствующие банковские активы и пассивы, определяемые типом центра ответственности и спецификой его операций (см. табл. 1).

Таблица 1.

Распределение активов банка между структурными подразделениями

Тип центра ответственности	Пассивы подразделения	Активы подразделения
Центры прибыли по размещению финансовых ресурсов (центры бизнеса)	Депозиты, средства, привлеченные в казначействе, собственный капитал*.	Резервы, оптовые ссуды.
Центры прибыли по привлечению финансовых ресурсов (филиалы)	Депозиты, собственный капитал**.	Резервы, розничные ссуды, средства, размещенные в казначействе.
Центр прибыли по управлению финансовыми ресурсами (казначейство)	Средства, привлеченные у центров прибыли по привлечению ресурсов, обязательства, связанные с управлением рисками, собственный капитал.	Средства, размещенные в центрах прибыли по размещению ресурсов, активы, связанные с управлением рисками.

* Величина капитала, распределяемая на центры размещения, может определяться пропорционально объему размещенных средств.

** Распределение уставного капитала банка между филиалами зависит от целей, стоящих перед банком, и определяется Уставом банка. Уставный капитал может распределяться между головным банком и филиалами пропорционально объему привлеченных средств.

Филиалы, как обособленно функционирующие подразделения банка, всегда наделяются активами, капиталом и ресурсами для первоначального ведения бизнеса. Для целей управленческого учета, анализа и управления прибыльностью банка на уровне структурных подразделений предлагаем распределить банковские активы между выделенными центрами бизнеса.

В процессе деятельности филиалы и другие структурные подразделения продают свои нетто-пассивы и покупают нетто-активы у казначейства для фондирования активных операций по трансфертным ценам. Казначейство регулирует финансовые потоки в рамках банка и определяет трансфертные цены на финансовые ресурсы, реализуя функцию централизованного управления ресурсами банка. (см. рис. 1.)

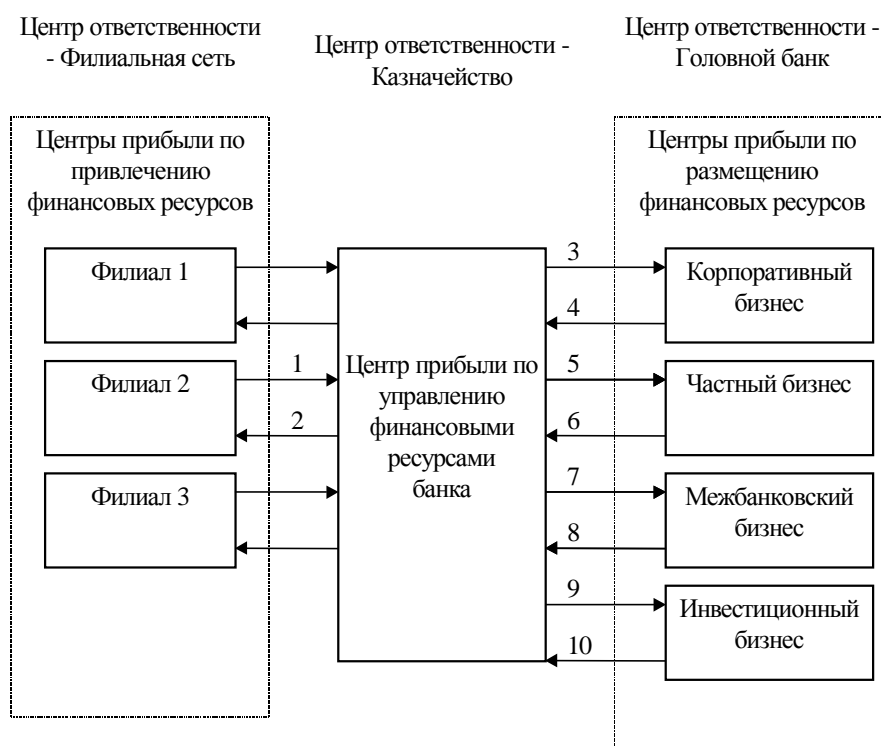


Рис. 1. Система перераспределения финансовых ресурсов между структурными подразделениями банка

- 1 – Продажа депозитов до востребования, срочных депозитов.
- 2 – Покупка финансирования для проведения активных операций.
- 3 – Покупка финансирования для кредитования корпоративных клиентов, предоставления гарантий и поручительств.
- 4 – Продажа срочных пассивов юридических лиц, средств на расчетных и текущих счетах юридических лиц.
- 5 – Покупка финансирования для кредитования частных клиентов.

- 6 – Продажа депозитов, средств с карточных счетов физических лиц.
- 7 – Покупка фондов для размещения на счетах «НОСТРО» в банках-корреспондентах.
- 8 – Продажа средств со счетов «ЛОРО» банков-корреспондентов.
- 9 – Покупка фондирования для инвестирования в ценные бумаги, для финансирования инвестиционных проектов.
- 10 – Продажа депозитов до востребования, свободных ресурсов от брокерских операций.

Цена трансферта определяет направление движения средств. В случае отсутствия внутренних средств казначейство приобретает их на денежном рынке или рынке капитала. Приобретаемые на внешнем рынке средства обладают высокой степенью волатильности и оцениваются по рыночной ставке процента, скорректированной по риску. Такие средства более дороги, чем депозиты розничного банка, поэтому важно определить трансфертную цену на перераспределяемые ресурсы, которая будет способствовать оптимизации распределения ресурсов банка и управлению ликвидностью банковского баланса.

4. Распределение доходов и расходов банка между структурными подразделениями

Для экономически обоснованного определения трансфертной цены на ресурсы, перераспределяемые между подразделениями банка, необходимо определить порядок разнесения доходов между подразделениями банка и контролировать затраты по подразделениям и по банку в целом.

4.1. Учет и распределение затрат многофилиального банка

Для управления затратами руководству банка необходима полная информация об издержках на объект учета затрат. Целью учета является определение прибыльности филиалов и доходности направлений бизнеса банка, поэтому в рамках действующей учетной системы рекомендуем в качестве объекта затрат в многофилиальном банке рассматривать структурные подразделения – центры ответственности (филиалы, головной банк и казначейство) и центры бизнеса, выделенные в рамках головного банка.

Полная себестоимость объекта отнесения затрат складывается из прямых затрат и доли косвенных затрат, относимой на объект затрат. Степень детализации затрат зависит от экономической целесообразности и определяется руководством банка.

В качестве основной цели распределения затрат для многофилиального банка рассматриваем принятие экономического решения о распределении привлеченных средств по направлениям банковского бизнеса. Для реализации этой цели достаточно соотнести косвенные расходы с соответствующими центрами ответственности.

Прямые производственные затраты включают: прямые затраты на ресурсы, прямые затраты на рабочую силу и другие прямые затраты. Прямые затраты разносятся напрямую на центры ответственности банка как центры учета. Причем прямые затраты соответствующего центра будут косвенными по отношению к другому центру.

Косвенные производственные затраты относятся на центры ответственности в соответствии с принятыми в банке принципами – распределяются пропорционально соответствующей базе.

В качестве примера разнесения косвенных затрат между центрами ответственности см. табл. 2.

Таблица 2.

Виды затрат	База распределения затрат
Расходы банка на рекламу	Пропорционально объему привлечения средств
Маркетинговые расходы	Пропорционально объему полученного дохода
Расходы по амортизации оборудования	Пропорционально стоимости оборудования
Расходы по аренде помещений	Пропорционально нормативной площади, занимаемой подразделением
Содержание зданий и сооружений	Пропорционально нормативной площади, занимаемой подразделением
Расходы по обслуживанию вычислительной техники	Пропорционально количеству ПЭВМ подразделений
Расходы по обслуживанию оргтехники	Пропорционально штатной численности подразделений

Большинство банков используют учет издержек, чтобы разделить накладные расходы между всеми подразделениями. Такое распределение расходов затрудняет определение действительной эффективности затрат путем сравнения внутренних издержек с такими же издержками внешних организаций. Поскольку распределение совместных издержек отражается на прибыльности организационных подразделений внутри банка, то на филиалы и другие подразделения должны относиться только те издержки, которые они несли бы как отдельные банковские организации. Распределение издержек между подразделениями должно соответствовать их доле в используемых ими услугах или предоставляемых ресурсах. Поэтому косвенные общепанковские затраты предлагаем относить на головной банк как на центр расходов (общие административные издержки). К таким издержкам относятся заработная плата управленческого персонала банка, затраты по внешнему аудиту, содержание отдела кадров и юридического отдела банка. В случае, когда филиал пользуется услугами данных отделов головного банка, он оплачивает эти услуги как услуги сторонней организации. Исключение составляют маркетинговые расходы и расходы, связанные с рекламой, которые не относятся непосредственно на общие административные издержки, а распределяются непосредственно на подразделения (продукты, услуги) согласно базе распределения затрат.

При такой схеме распределения издержек руководство банка может управлять прибыльностью подразделений, определять действительную эффективность затрат подразделений и сравнивать внутренние издержки подразделений с издержками внешних организаций.

4.2. Учет и распределение доходов многофилиального банка

Все подразделения банка несут расходы и получают доходы от хозяйственной деятельности и от продажи/покупки ресурсов на внутреннем кредитном рын-

ке ресурсов по трансфертным ценам, которые определяет центр управления финансовыми ресурсами в банке.

Центры привлечения имеют прибыль, если доходы за предоставленные ресурсы, в том числе от продажи ресурсов казначейству, превышают расходы подразделения по привлечению ресурсов, обслуживанию счетов и другие фактические расходы. Например, доход центра привлечения определяется как разность трансфертной цены по депозитам и процентных расходов по привлечению и фактических затрат центра.

Центры размещения зарабатывают прибыль, если доходы от активных операций покрывают расходы центров, включая расходы на выплату процентов казначейству. Доход центра кредитования определяется как доход по ссудам плюс трансфертные цены по депозитам, за вычетом трансфертных цен по финансированию кредитов и фактических затрат центра.

Таким образом, центры привлечения заинтересованы в повышении трансфертной цены, центры размещения – в ее снижении.

Казначейство получает прибыль от перераспределения ресурсов в том случае, когда трансфертные цены по финансированию активных операций банка превышают трансфертные цены, выплачиваемые казначейством по депозитам, и покрывают собственные и накладные расходы.

Таким образом, при оценке и управлении прибылью банка на уровне подразделений ключевую роль играют трансфертные цены на внутренние ресурсы банка.

4.3. Специфика постановки управленческого учета при внедрении системы управления по центрам ответственности в банке

Выделение дополнительных объектов анализа, таких как центры ответственности и центры бизнеса, требует усовершенствования системы бухучета и изменений в учетной политике банка.

Необходимым условием для внедрения системы управления по центрам ответственности в многофилиальном банке является постановка управленческого учета. Рекомендуем провести настройку субсчетов плана счетов банка с введением дополнительных аналитических признаков. Данное исследование выделяет центры бизнеса и центры ответственности с возможным делением по более мелким центрам, поэтому рекомендуем ввести дополнительные разряды счетов – коды центров ответственности и коды центров бизнеса. Введение дополнительных признаков аналитики счетов автоматически распределит все активные и пассивные счета в соответствии с выделенными центрами.

Распределение доходов и расходов по выделенным объектам анализа предлагаем производить при отражении в учете доходных и расходных операций через присвоение кода центра ответственности или бизнеса. Расходы, которые прямо не могут быть отнесены к расходам центров бизнеса или центров ответственности, предлагаем относить к головному банку как центру расходов.

Аналитические признаки счетов при помощи программных средств будут обеспечивать автоматическое выделение из общего баланса всех счетов, относящихся к операциям центров ответственности и центров бизнеса, сделают возможным получение отдельных балансов соответствующих центров учета.

5. Методологический подход к определению трансфертных цен на ресурсы при управлении сетью филиалов банка

Согласно предложенной модели управления филиальной сетью банка через систему центров ответственности, в банке выделяем 3 центра ответственности: филиальная сеть, головной банк и казначейство. Филиалы являются центрами прибыли по привлечению финансовых ресурсов, головной банк – центром прибыли по размещению финансовых ресурсов, казначейство – центром прибыли по финансовому управлению ресурсами.

Структурные подразделения обладают активами и пассивами, приписанными в соответствии с функциональным типом центра ответственности и спецификой его операций. Подразделения ведут торговлю с казначейством, которое устанавливает трансфертные цены на ресурсы в зависимости от конкретных характеристик привлечения средств. Таким образом, казначейство централизует и перераспределяет ресурсы, устанавливая трансфертные цены и регулируя внутренние финансовые потоки банка.

Предлагаем использовать следующую схему калькуляции трансфертных цен на ресурсы.

1. Вычисляем прямые предельные затраты головного банка на привлечение собственных пассивов:

$$(1) \quad MC_G = \frac{MPC_G + SRV_G}{1 - N_{RF} - N_{LR}},$$

где MPC_G – предельные процентные затраты головного банка на собственные пассивы;

SRV_G – предельные операционные затраты головного банка (затраты на обслуживание и погашение собственных пассивов);

N_{RF} – норматив отчислений в фонд обязательных резервов, установленный для собственных пассивов головного банка;

N_{LR} – норматив отчислений в ликвидные, не приносящие доход резервы, установленный для собственных пассивов головного банка.

В случае наличия различных нормативов для различных видов пассивов рассчитываем средневзвешенные нормативы. В данных расчетах мы исходим из того, что нормативы отчисления в резервы устанавливаются отдельно для каждого центра ответственности (филиала, головного банка и казначейства) вне зависимости от того, где физически формируются резервы.

В данных расчетах предлагаем казначейству использовать именно предельные издержки в силу ряда причин. Во-первых, трансфертная цена, рассчитанная на базе предельных издержек, отражает альтернативные результаты финансового решения, которое принимается на базе расчетов. Во-вторых, предельная стоимость пассивов изменяется в зависимости от рыночных процентных ставок, расходов на обработку и резервных требований, таким образом, трансфертная цена содержит информацию о будущем изменении процентных расходов.

Для российских банков, привлекающих капитал на международных рынках, предельные процентные затраты головного банка определяются на основе приво-

енного банку кредитного рейтинга²⁾. Иным способом предельные процентные затраты определяются на основе статистической обработки движения средневзвешенных процентных затрат головного банка с учетом прогнозируемого изменения процентных ставок.

2. Рассчитываем трансфертную цену по привлечению казначейством ресурсов у центров ответственности как предельные альтернативные затраты по привлечению им аналогичных ресурсов у головного банка.

$$(2) \quad P_T = MC_G = \frac{MPC_G + SRV_G}{1 - N_{RF} - N_{LR}}$$

где P_T – трансфертная цена по привлечению казначейством ресурсов у центров ответственности.

Для применения данной схемы расчета трансфертных цен ресурсов непроцентные предельные затраты по привлечению ресурсов в головном банке должны быть незначительны или должны легко идентифицироваться.

В качестве примера применения описанного метода приведем алгоритм определения прибыли филиала от размещения ресурсов в казначействе по трансфертным ценам.

Между филиальной сетью и головным банком происходит постоянное перераспределение финансовых ресурсов. За счет большей диверсификации пассивов и существующей на рынке асимметрии информации [1] ресурс, привлекаемый филиальной сетью банка, по сравнению с таким же по объему ресурсом, привлекаемым головным банком, обладает для банка меньшей волатильностью. Следствием меньшей волатильности ресурсов банка, привлекаемых через филиальную сеть, являются относительно меньшие отчисления в резервы на покрытие ликвидности от эквивалентной суммы банковских пассивов. Поэтому логично предположить, что филиалу за снижение риска ликвидности в перераспределяемом ресурсе должна полагаться премия.

Предлагаем использовать следующий алгоритм расчета условной прибыли филиала при размещении ресурса в казначействе по трансфертным ценам.

1. Определяем трансфертную цену по привлечению ресурса казначейством у филиала банка:

$$(3) \quad P_T = \frac{MPC_G + SRV_G}{1 - N_{RF_G} - N_{LR_G}}$$

где MPC_G – предельные процентные затраты головного банка на собственные пассивы;

N_{RF_G} – норматив отчислений в фонд обязательных резервов, установленный для собственных пассивов головного банка;

N_{LR_G} – норматив отчислений в ликвидные резервы, установленный для собственных пассивов головного банка.

²⁾ Компании Standard&Poors, Fitch IBCA и др. присваивают банкам, работающим на международных рынках капитала, кредитный рейтинг, который определяется уровнем риска, связанного с привлечением банком дополнительного капитала.

2. Рассчитаем маржинальный доход или условную прибыль филиала при размещении ресурса в казначействе по трансфертным ценам, вычисленным на основании формулы (3):

$$(4) \quad \Pi_F = P_T - MC_F = \frac{MPC_G + SRV_G}{1 - N_{RF_G} - N_{LR_G}} - \frac{MPC_F + SRV_F}{1 - N_{RF_F} - N_{LR_F}}.$$

Представим выражение (4) в следующем виде:

$$(5) \quad \Pi_F = \left[\frac{MPC_G + SRV_G}{1 - N_{RF_G} - N_{LF_G}} - \frac{MPC_G + SRV_G}{1 - N_{RF_F} - N_{LF_F}} \right] + \left[\frac{MPC_G + SRV_G}{1 - N_{RF_F} - N_{LF_F}} - \frac{MPC_F + SRV_F}{1 - N_{RF_F} - N_{LF_F}} \right],$$

где MC_F – прямые предельные затраты филиала на привлечение пассивов;

MPC_F – предельные процентные затраты филиала на привлеченные пассивы;

SRV_F – предельные операционные затраты на привлеченные пассивы филиала, (затраты на приобретение, обслуживание, погашение пассивов);

N_{RF_F} – норматив отчислений в фонд обязательных резервов, установленный для пассивов филиала;

N_{LF_F} – норматив отчислений в ликвидные резервы, установленный для пассивов филиала.

Из (5) следует, что прибыль филиала при размещении ресурса в казначействе по трансфертным ценам действительно имеет две составляющие – собственно прибыль и премию. Разница во вторых скобках – это прибыль или убыток филиала от привлечения ресурсов по ставкам ниже ставок головного банка с учетом собственных операционных издержек. Разность в первых скобках представляет собой премию, которую выплачивает казначейство филиалу за снижение риска ликвидности в перераспределяемом ресурсе.

Применение предлагаемого метода трансфертного ценообразования в представленной модели обеспечивает решение и реализацию ряда ключевых задач, стоящих перед многофилиальным банком. С точки зрения филиала предложенный механизм трансфертного ценообразования реализует функции управления структурой пассивов филиала, стимулируя филиал на снижение своих процентных затрат и операционных издержек. С точки зрения головного банка – способствует оптимизации портфеля пассивов головного банка. Большое значение играет соотношение внешних цен головного банка и филиала: филиал, устанавливая собственные внешние цены выше цен головного банка, реализует функцию поддержки ликвидности общего баланса банка. В целом, при наличии в банке четкой процедуры определения нормативов отчислений в фонды обязательных резервов и фонды ликвидных резервов, цели головного банка и его филиалов будут интерферировать, способствуя увеличению объема прибыли филиалов и банка в целом.

6. Выводы

Проблема трансфертного ценообразования на внутренние финансовые ресурсы при управлении сетью филиалов банка, как представляется, может быть

решена с использованием приведенной методики определения трансфертных цен. Способствуя решению ряда ключевых задач, трансфертные цены берут на себя функции управленческого учета и позволяют оценить эффективность деятельности филиалов. В частности, при решении проблемы по получению и распределению прибыли между подразделениями трансфертная цена позволяет разделить маржинальный доход между центром-покупателем и центром-продавцом ресурсов, а именно, филиалом и головным банком в соответствии с их вкладом в общую прибыль банка. Определение величины маржинального дохода филиала, в свою очередь, позволяет определить оптимальный объем перераспределяемого ресурса и объем предложения банковского продукта или услуги и служит основой для внешнего ценообразования на банковские продукты и услуги.

Трансфертная цена позволяет разделять риски многофилиального банка, обеспечивает оптимальное распределение капитала между подразделениями банка и служит инструментом анализа эффективности деятельности филиальной сети и других структурных подразделений, являясь основным элементом системы управления банком. Использование механизма трансфертного ценообразования при управлении сетью филиалов обеспечивает единство технологии корпоративного управления филиалами банка, преобразовывая многофилиальный банк в устойчивую и управляемую структуру. В силу масштабов банковского бизнеса, эффективно управляемые многофилиальные коммерческие банки способны выдерживать сжатие банковской маржи и снижать ставки кредитования для предприятий реального сектора экономики, способствуя тем самым экономическому подъему и росту национального богатства в стране.

* *
*

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Авдашева С.Б.* Влияние несовершенства информации на развитие рынка личных сбережений // Проблемы прогнозирования. 1999. № 1. С. 102.
2. Вестник экономики. 2001. № 23, декабрь.
3. *Дюмулен И.И.* Всемирная торговая организация. М.: ротап rint ВАВТ, 2000.
4. *Землицкий А.В.* Оценка возможных последствий присоединения России к ВТО для сектора финансовых услуг российской экономики // Экономический журнал ВШЭ. 2001. 5, № 4. С. 533–565.
5. *Коротков П.* Банковская реформа: ожидания и возможные результаты // Аналитический банковский журнал. 2001. №10(77), октябрь.
6. Крупнейшие банки России // Профиль. 2001. № 9, 12 марта.
7. *Моисеев И.* Банкиров рассортируют // Ведомости. 2001. № 125. 17 июля.
8. *Портер М.* Международная конкуренция. М., 1993.
9. Семь нот менеджмента /Под ред. В. Красновой, А. Привалова. М.: Дедал Арт, 1996.
10. *Синки Джозеф Ф. мл.* Управление финансами в коммерческих банках. М.: Catallaxy, 1994.
11. *Copeland T., Koller T., Murrin J.* Valuation: Measuring and managing the value of companies. New York etc.: John Wiley and Sons, 1990.