***Базюкина Ольга Александровна***
*аспирантка, кафедра математических методов экономики,*
*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова*
OBazyukina@gmail.com

# *эффект во внутренних резервах*

## *система трансфертного ценообразования как инструмент управления эффективностью работы банка*

Аннотация

*Материал посвящен рассмотрению системы трансфертных операций, используемой в управлении банком. Описываются основные параметры и способы их задания, разбирается пример использования системы при расчете финансового результата подразделений банка, а также отражены управленческие задачи, которые та позволяет решать.*

***Ключевые слова:*** система трансфертного ценообразования, оценка эффективности работы подразделений банка

В настоящий момент можно говорить о том, что российская банковская система перестает развиваться экстенсивным путем, по крайней мере, в таких крупных мегаполисах, как Москва и Санкт-Петербург. Для повышения прибыльности банкам уже недостаточно просто привлекать новых клиентов, предлагая им стандартные продукты. Настало время увеличения финансового результата за счет повышения внутренней эффективности операций. А для этого сначала необходимо оценить результативность работы каждого направления деятельности банка, эффективность взаимодействия направлений друг с другом, а затем подобрать соответствующие управляющие воздействия, повышающие общую эффективность работы.

### *Четко ставить задачу*

Философия управления должна быть отражена, в первую очередь, в определении целей как на уровне всего банка, так и на более низком уровне бизнес-сегментов/ филиалов/продуктов. Существующие же способы учета информации о работе банка не приспособлены для корректного расчета результата каждого бизнес-направления, что не только затрудняет оценку эффективности работы направления, но и из-за отсутствия понятного и формализованного в терминах поставленной задачи результата снижает мотивацию работников подразделения и эффективность работы банка в целом, в том числе из-за неправильной аллокации ресурсов.

### *Понятие системы трансфертных операций*

Система трансфертного ценообразования стала той системой, в рамках которой удалось решить все описанные выше проблемы. Данная система базируется на разделении всех структурных единиц банка на бизнес-направления, а в качестве связующих процессов выступает система трансфертных операций (2). Среди всех подразделений отдельно выделяются подразделение, ответственное за оценку и управление кредитного риска банка (департамент рисков) и подразделение, ответственное за управление балансовыми рисками банка (казначейство). Обычно казначейство занимает центральное место в системе трансфертных операций: все привлеченные подразделением средства продаются им в казначейство банка, а все размещаемые – предварительно покупаются им у казначейства; стоимость ресурсов определяется трансфертными ценами, способ установления которых одинаков для всех подразделений банка и зависит только от характеристики передаваемых ресурсов.

философия управления должна быть отражена, в первую очередь, в определении целей как на уровне всего банка, так и на более низком уровне бизнес-сегментов/филиалов/продуктов

### *Цели и задачи системы трансфертных операций*

Система трансфертных операций организована таким образом, чтобы перераспределить прибыль и риск между подразделениями в соответствии с их ответственностью и задачами и создать условия для централизованного управления балансовыми операциями и рисками банка, а также корректной оценки рентабельности проводимых операций каждым бизнес-подразделением. Среди основных задач, которые решает применение системы трансфертных операций, можно выделить (1):

*1. Централизация рисков.* Система трансфертных операций снимает финансовые риски (ликвидности, процентный и валютный) с бизнес-подразделений, передавая их для централизованного управления в казначейство.

Система трансфертных операций снимает кредитные риски с бизнес-подразделений, передавая их для централизованного управления в департамент рисков.

Таким образом, на маржу подразделений влияют только те риски, за которые они отвечают и которыми управляют.

2. *Управление структурой баланса.* Изменением кривой трансфертных ставок регулируются спрос и предложение на денежные средства определенной валюты и срочности (в зависимости от соотношения фактических и целевых позиций банка по структуре баланса, ресурсы с различными характеристиками имеют для него различную ценность).

*3. Ценообразование банковских продуктов с учетом рисков:*

• по пассивам – трансфертные цены определяют предельный допустимый уровень стоимости привлекаемых пассивов;

• по активам – трансфертные цены являются базой, от которой с учетом принимаемых рисков и требуемой доходности строится ценообразование продуктов.

*4. Оценка эффективности работы бизнес подразделений банка.* Трансфертные цены являются основой для определения доходности проводимых банком операций: разность между ставкой по размещенному ресурсу и его трансфертной ценой (или между трансфертной ценой ресурса и ставкой его привлечения) показывает реальный эффект для банка от использования каждого продукта, обслуживания каждого клиента и работы каждого бизнес-подразделения.

### *Принципы работы системы трансфертных операций*

Основой трансфертных операций является система внутренних сделок: каждый ресурс покупается у казначейства либо продается ему за определенную цену (трансфертную ставку) (3). Кривая трансфертных ставок является единой для всех подразделений банка: идеология ее построения одобряется менеджментом банка, величина ставок по утвержденной методологии рассчитывается казначейством. Параметры внутренних сделок по перераспределению ресурсов внутри банка определяются следующим образом: покупка (продажа) всех пассивов (активов) банка в рамках системы трансфертных отношений происходит на тот же срок, в той же валюте и с тем же периодом фиксации процентной ставки, что и у каждой сделки активов (пассивов) в рамках соответствующих бизнес-направлений. При этом трансфертная ставка, которую платит (получает) подразделение, корректируется на величину заложенных в продукте рисков. В результате активы и пассивы каждого подразделения банка, кроме казначейства, согласованы по срокам, валютам и характеру процентных ставок. Таким образом, все балансовые риски, которые заложены в продукт (например, риск досрочного истребования депозита (риск ликвидности), либо процентные риски, связанные с фиксированной ставкой по кредиту на срок до погашения, остаются на казначействе.

Разделение процентного дохода банка по бизнес-подразделениям, ответственным за его получение, происходит следующим образом:

• процентная маржа (разница между ставкой привлечения продукта и трансфертной ставкой), которая остается на подразделении, фиксируется в момент совершения сделки и остается неизменной в течение всего срока действия сделки;

• маржа от управления структурой баланса и финансовыми рисками остается в казначействе, маржа от управления кредитными рисками остается в департаменте рисков. Маржа рассчитывается казначейством для каждого продукта в зависимости от величины соответствующих рисков и утверждается менеджментом банка.

Доходы и расходы подразделений от продажи и покупки ресурсов в рамках системы трансфертных операций образуют их трансфертный результат. Итоговый финансовый результат работы бизнес-подразделения определяется как разница (маржа) между их балансовым и трансфертным результатами.

Важным моментом описываемой системы является построение кривой трансфертных ставок. Базой является кривая рыночного фондирования банка: может быть построена как по существующим сделкам привлечения крупных объемов средств с рынка (в виде выпуска обли-

гаций или посредством привлечения депозитов Минфина, средств на аукционах Центрального банка и т.д.), так и путем прибавления кредитного спрэда банка к безрисковой кривой процентных ставок (4). Трансфертная кривая рассчитывается для каждой валюты, в которой банк проводит существенный объем операций (уровень «существенности» обычно определяется менеджментом банка). Затем к кривой рыночного фондирования добавляется премия за балансовую ликвидность (плата за снижение среднесрочного риска ликвидности банка: несбалансированности по датам востребования активов и пассивов и потенциального отсутствия/наличия избытка источников фондирования).

Покажем действие системы трансфертных доходов на примере стандартных продуктов банка. Рассмотрим две сделки: физическое лицо разместило в банке депозит на 3 месяца с правом досрочного изъятия 90% размещенных средств, при этом действует процентная ставка 3%, пока уровень неснижаемого остатка не опустится ниже 10% начальной суммы. Одновременно банк выдает компании кредит на пять лет, начальная ставка равна 7,5% и может быть изменена в течение срока действия кредита. Кредитное качество заемщика департаментом рисков было определено как хорошее. Текущие значения трансфертных ставок на 3 месяца и 5 лет в оригинальных валютах сделок равны 5% и 6% соответственно. Рассмотрим финансовый результат каждого подразделения.

Привлеченный депозит продается казначейству, которое платит подразделению соответствующую трансфертную ставку за вычетом премии за управление риском ликвидности и процентным риском в размере 1% (ведь 90% депозита может быть изъято до планового срока, при этом сдерживающий фактор в виде пересчета процентных начислений по ставке o/n в данном варианте депозита отсутствует, и при последующей пролонгации ставка не может быть изменена, хотя ставки на рынке к тому моменту могут поменяться). Таким образом, доход, заработанный подразделением за привлечение депозита, составит 1% (трансфертная ставка – 5%, премия за балансовые риски – 1%, уплаченная ставка 3% = 1%). Для получения окончательного финансового результата по сделке необходимо также вычесть из результата подразделения недополученный банком доход из-за необходимости депонирования в Центральном банке обязательных резервов.

Средства для выдачи кредита покупаются у казначейства по трансфертной ставке 6%. Поскольку ставка по кредиту может меняться в течение срока действия кредита, с точки зрения казначейства данный продукт не несет процентного риска, следовательно, премия не берется. Департамент рисков оценил финансовое положение данного заемщика как хорошее, и потребовал премию за риск в размере 0,5%. Таким образом, подразделение, выдавшее кредит компании, заработало 1% (полученная ставка – 7,5%, премия за кредитный риск – 0,5%, трансфертная ставка – 6% = 1%).

Результат департамента рисков складывается из разницы между премией за кредитные риски, и суммой обязательных резервов, сформированных в соответствии с методикой Центрального банка. В идеальном случае суммарный результат по всем действующим кредитам должен быть незначительно положительным либо нулевым, систематически же отрицательный совокуп-

ный результат говорит о ненадежности существующих внутренних методик оценки и прогнозирования финансового состояния заемщиков.

Результат казначейства складывается из разницы между трансфертными доходами (то есть фактически суммой всех премий за управление балансовыми рисками) и фактическими затратами подразделения по операциям, направленным на снижение балансовых рисков. Результат казначейства в идеальном случае должен быть нулевым либо незначительно отрицательным. Получение существенного положительного результата чаще всего свидетельствует о не до конца отлаженной системе трансфертных цен.

***Вывод***

Система трансфертных операций позволяет отделить процесс продаж продуктов (депозитных и кредитных) от процесса управления рисками и отнести результат на подразделение, ответственное за его получение. Благодаря этому возможно не только оценить эффективность работы отдельного бизнес-направления (что позволит правильно аллокировать средства банка и вовремя узнавать о потенциальных проблемах), но и соответствующим образом настроить систему ключевых индикаторов для мотивации работников каждого подразделения.

***Литература***

1. Anthony R.N., Dearden J. Management Control Systems. R.D. Irwin, 1984.
2. McAulay L., Tomkins C.R. A Review of the contemporary transfer pricing literature with recommendations for future research // British Journal of Management, 1992, №3.
3. Барановский О. Системы управления кредитными организациями (Текст) // Стратегия успеха, 2003, август.
4. Спрысков Д. Внутренние разборки (Текст) // Банковское обозрение, 2011, февраль.

КЭ

***Olga A. Bazyukina***
*Postgraduate Student, Chair of Mathematic Methods of Economy, Plekhanov Russian University of Economics*

**Transfer Pricing System as the Management Tool of Bank Activity Efficiency**

Abstract

*This material is dedicated to considering of transfer operation system utilized in bank management. Main parameters and methods of their setting are described. The case study of system utilization for calculation of bank branch financial result is described, and management problems which could be solved by that system are specified.*

***Keywords:*** transfer pricing system, estimation of bank branches, activity efficiency