

УДК: 334; 336.7; 338.5

JEL: A22; A23; D220; D240; M210; G21

О. В. Макарова, Т. А. Пустовалова

ПРИМЕНЕНИЕ ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ БАЛАНСИРОВКИ РЕСУРСОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА: ОПЫТ «БАНКА «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ»» (учебный кейс)

Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034,
Санкт-Петербург, Университетская наб., 7/9

В кейсе рассматривается проблема распределения ответственности за управление балансовыми рисками между подразделениями банка. Принимая депозиты и предоставляя кредиты своим клиентам, коммерческие банки ежедневно сталкиваются с различными видами рисков, возникающими в основном из-за несимметричности ресурсов. Важную роль в успешном контроле и управлении рисками многофилиального банка, процессе сбалансирования работы его подразделений и улучшении финансовых показателей играет умение грамотно применять трансфертное ценообразование. Кейс написан на основе реального практического опыта крупного российского коммерческого банка и построен в форме дискуссии, разворачивающейся на заседании Комитета по управлению активами и пассивами банка (КУАП). Важный акцент обсуждения — вопрос выбора системы трансфертного ценообразования (СТЦ) для управления подразделениями, острота которого проявляется на фоне описанного конфликта интересов обособленных отделений банка и казначейства банка. Аналитическая работа с кейсом преследует следующие учебные задачи: продемонстрировать место и роль системы трансфертного ценообразования в процессе управления банком, рассмотреть различные варианты реализации СТЦ, проанализировать их преимущества и недостатки, показать особое значение этой системы для управления балансовыми рисками банка, лучше понять организационную структуру банка и механизм взаимодействия между подразделениями. Кейс рекомендуется для обсуждения в учебных группах на программах бакалавриата и магистратуры. В настоящее время кейс активно используется в курсе «Банковский менеджмент». Студенты получают возможность проанализировать преимущества и недостатки новой системы, понять особенности нового порядка работы, сложности и взаимосвязи интересов различных структурных подразделений банка в процессе управления и погрузиться в сложный процесс внедрения изменений в крупном коммерческом банке. В результате работы с кейсом становится понятно, как в реальном банке можно балансировать ресурсы между подразделениями с помощью трансфертного ценообразования, как распознавать балансовые риски и применять СТЦ для их управления.

Ключевые слова: коммерческий банк, управление активами и пассивами, балансовые риски, трансфертная цена, система трансфертного ценообразования, управление ликвидностью, управление подразделениями, эффективность деятельности.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2018

EMPLOYING TRANSFER PRICES FOR FUNDS BALANCING AT THE COMMERCIAL BANK: THE CASE OF BANK SAINT PETERSBURG (CASE STUDY)

O. V. Makarova, T. A. Pustovalova

St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

This case studies a question of allocating responsibilities for balance sheet risk management between bank divisions. Taking deposits and lending credits to its clients, commercial banks face various types of risks caused by asymmetric resources. Abilities to apply transfer pricing correctly plays an important role in successful control and risk management, in balanced work of bank divisions and financial results improvement. The case is based on practical experience of a high-street Russian commercial bank and replicates discussion between bank managers at the bank Asset and Liability Committee meeting (ALCO). An important focus of this discussion is application of funds transfer pricing (FTP) system in managing divisions. Raised conflict between divisional interests and goals of Treasury is widely described in the case study. Case study analysis sets the following objectives: to demonstrate place and role of funds transfer pricing system in bank management process, consider various options of FTP system implementation, analyze their advantages and disadvantages, show the particular importance of this system in managing bank's balance risks, understand the high-street bank organizational structure and the mechanism of interaction between its units. Currently, this case study is used in teaching the course "Banking Management" and it is recommended for students of undergraduate and graduate programs. Students got an opportunity to analyze advantages and disadvantages of the new system offered in case, complexity and interrelationships of interests of various bank structural divisions in managing process and to understand the complex process of introducing changes in a high-street commercial bank. The case study enables students to understand how to use transfer pricing system to balance resources between departments, how to recognize and manage balance sheet risks.

Keywords: high-street bank, assets and liabilities management, balance sheet risks, transfer price, funds transfer pricing system, liquidity management, managing divisions, performance management.

Коммерческие банки по всему миру ведут свою деятельность в крайне сложной и конкурентной среде. С усилением проникновения Интернета и СМИ в повседневную жизнь потребители становятся более осведомленными и требовательными в отношении конкурентоспособных ставок при снижающейся лояльности к бренду. На сегодняшний день портфель банковских продуктов и услуг является довольно стандартным, что укрепляет силу потребителя и вынуждает менеджмент банка переосмысливать пути привлечения клиентов и наращивания прибыли [Sinkey, 2007].

Кроме того, недавние изменения и кризисные ситуации в финансовой индустрии привели к установлению более строгих нормативных допущений и ограничений. Требования к капиталу увеличиваются, а достижение стабильного роста доходов по-прежнему остается проблемой ввиду изменяющихся макроэкономических условий. Все эти явления способствуют снижению прибыли коммерческих банков.

Сложившаяся на финансовом рынке ситуация побуждает банки пересматривать традиционные подходы к измерению и управлению эффективностью собственной деятельности. Одним из таких подходов, широко используемых в банковской деятельности, является использование системы трансфертных операций (СТО), когда трансфертная цена играет роль основного регулятора экономических отношений внутри компании. Такую систему называют системой трансфертного ценообразования (далее — СТЦ). СТЦ обеспечивает справедливую оценку прибыльности привлеченных депозитов и выданных кредитов, а также других продуктов и подразделения в целом [Kocakulah, Egler, 2006].

В коммерческом банке трансфертное ценообразование (ТЦ) составляет часть системы риск-менеджмента, поскольку, наряду с перераспределением денежных средств, одновременно происходит и перераспределение банковских рисков [Семенюта, Шевцова, 2003; Наместников, 2013]. Таким образом, СТЦ является инструментом, оказывающим влияние на стратегические решения внутри банка. Центральным органом управления при этом становится казначейство¹ коммерческого банка. На практике СТЦ включает в себя выработку тактических решений и методов управления операционной деятельностью, в большей степени сфокусированных на процентной политике коммерческого банка.

Особенность трансфертного ценообразования в коммерческом банке заключается в том, что поступающие в банк денежные средства являются однородными и перераспределяются централизованно казначейством банка между его филиалами в зависимости от их текущих потребностей. Это существенно упрощает внедрение СТЦ в банках по сравнению с внедрением этого же инструмента в компаниях реального сектора, поэтому данный инструмент широко используется в банках с большой филиальной сетью.

Трансфертное ценообразование позволяет оценить и сравнить финансовый результат и стоимость отдельных подразделений банка или бизнес-единиц, если речь идет о финансовом холдинге [Семенюта, Шевцова, 2003; Базюкина, 2011]. Без механизма трансфертного ценообразования довольно трудно рассчитать индивидуальную внутреннюю прибыльность подразделений банка, поскольку у привлекающих бизнес-единиц понесенные затраты не связаны с получаемыми доходами, а у размещающих — имеются доходы, но нет затрат по ресурсам, которые они используют, чтобы разместить средства [Михнева, 2002; Пустовалова, Светловская, 2014; Кожин, Курзина, Шагалова, 2015].

Однако сам механизм трансфертного ценообразования в разных банках может применяться по-разному. Выбирая схему реализации СТЦ в банке, руководство должно взвесить все плюсы и минусы разных подходов с учетом условий функционирования и инфраструктуры, в том числе связанных с администрированием выбранной системы.

¹ В кейсе термин «казначейство» употребляется как собственное название одного из подразделений «Банка «Санкт-Петербург»», реализующих функции централизованного управления. В финансовой структуре казначейство играет роль внутреннего банка.

ИСТОРИЯ БАНКА

«Банк «Санкт-Петербург»» — один из крупнейших банков Северо-Западного региона России и третий по величине банк Санкт-Петербурга. 3 октября 1990 г. появилось акционерное общество «Ленбанк», годом позже переименованное в «Банк «Санкт-Петербург»».

С первых дней работы Банк взял курс на интенсивное развитие, активно осваивались новые для рынка направления: валютные операции, операции с ценными бумагами, инкассация. Особенно успешными стали дилинговые операции на международных валютных и финансовых рынках. Сеть корреспондентских отношений к 2016 г. расширилась до 130 банков, в том числе зарубежных.

В середине 1990-х гг. Банк эмитировал банковские карты и создал для их обслуживания собственный процессинговый центр, работающий по совмещенной чиповой и магнитной технологиям. Благодаря активному внедрению новых услуг он занял одно из лидирующих мест в формировавшейся банковской системе города.

В период общеэкономических кризисов 1996–1998 гг. Банк не уступил своих позиций, продолжая оказывать финансовую поддержку значимым отраслям городского хозяйства. В частности, развивая долгосрочные кредитные программы, «Банк «Санкт-Петербург»» совместно с Объединенным Ирландским Банком работал и в 1997 г. ввел в действие систему управления кредитными рисками.

В это же время Банку был присвоен статус Principal Member ассоциации Visa International, что позволило реализовать первые крупные зарплатные проекты.

В июне 1998 г. Банк первым среди городских банков получил разрешение Центробанка России на выдачу наличных денег с «карточных» счетов. Он активизировал кредитование расчетного и валютного счетов импортера, кредиты с использованием пластиковых карт и другие кредитные услуги. К началу 2000 г. «Банк «Санкт-Петербург»» оказывал более 600 видов услуг, успешно применяя индивидуальный подход к обслуживанию клиентов и гибкую тарифную политику.

Активная бизнес-позиция Банка и следование принципам открытости и прозрачности позволяют развивать сотрудничество с международными финансовыми институтами, наращивать межбанковские операции, торговое финансирование и кредитование. В 2007 г. он сделал существенный шаг в своем развитии, успешно реализовав первичное размещение акций (IPO), и привлек 274 млн долл. США. Книга заявок на покупку акций Банка была переподписана в семь раз. Это стало рекордом среди российских компаний аналогичного размера, когда-либо проводивших IPO.

Клиентская политика «Банка «Санкт-Петербург»» ориентирована на построение долгосрочных позитивных взаимоотношений с потребителем. В ее основу положены принципы надежности банка, индивидуального подхода к клиенту, мобильности обслуживания и оперативной реакции на потребности потребителя. Особый акцент сделан на розничный бизнес: развитие интернет-банкинга, расширение филиальной сети, совершенствование сервиса по пластиковым картам, эквайринг, расширение кредитных предложений физическим лицам, в

частности, активное развитие ипотечных программ (по материалам ПАО «Банк «Санкт-Петербург»»: <https://www.bspb.ru/about/history/>).

Ключевые индикаторы, 2017 г. (<https://www.bspb.ru>):

- ◆ клиентская база: более 1,5 млн физических лиц и 56 000 юридических лиц;
- ◆ 48 филиалов и дополнительных офисов (преимущественно в Санкт-Петербурге);
- ◆ банк занимает 18-е место по активам среди российских банков;
- ◆ банк независим от финансово-промышленных групп.

ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ НОВОЙ СИСТЕМЫ ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ: ОПИСАНИЕ СТОЯЩИХ ПЕРЕД БАНКОМ ЗАДАЧ

Еженедельно по средам в «Банке «Санкт-Петербург»» проходило заседание Комитета по управлению активами и пассивами (КУАП). Сегодняшнее заседание имело особую важность. Перед руководством стояли задачи, вынуждающие по-новому взглянуть на управление финансами, так как существующий механизм управления активами и пассивами уже был явно не вполне эффективным и не позволял достигать запланированных показателей по прибыльности и степени риска проводимых операций.

Требовалось разработать концепцию развития банка на ближайшие пять лет, основанную на комплексном подходе к анализу ресурсов банка, своевременной диагностике и гибком прогнозировании всей его деятельности. Кроме того, остро ощущались недостатки децентрализованной информационно-аналитической системы, которая не позволяла руководству оценивать всю картину в целом и эффективно поддерживать процесс принятия решений. Существующее внутреннее информационное поле способствовало все большему ослаблению горизонтальных структурных связей между отделениями банка, усилению их автономности, что вело к росту профессиональной взаимной неосведомленности и принятию несогласованных решений в пользу отдельных подразделений, которые оказывались неэффективными в целом для банка.

Ключевой вопрос заседания касался изменения системы перераспределения ресурсов в банке. С основным докладом предстояло выступить директору казначейства. Он был напряжен и несколько нервничал, так как понимал, что в этот раз разговор пойдет не только о финансовых ресурсах, но и о новом устройстве банка и необходимости изменить менталитет многих сотрудников, проработавших в отделениях банка порой более десятка лет. Отделения работали каждый с конкретным кругом клиентов в рамках обслуживаемых ими территорий многие годы, хорошо их знали и неплохо прогнозировали кредитные потребности и возможности своих территориальных зон. Это, конечно, не означало, что все отделения имели достаточную рентабельность, так как финансовые показатели зависели не столько от работы сотрудников, сколько от характеристик клиентов конкретного региона. Руководство банка уделяло значительное внимание поддержанию высокого качества обслуживания клиентов. Была разработана долгосроч-

ная программа тренингов для персонала, проводились постоянные тестирования и аттестации. В целом сотрудники обслуживали клиентов добросовестно, ценили стабильность в своей работе и явно не были готовы к существенным переменам.

Однако перемены были неизбежны, так как в отличие от большинства сотрудников руководители отделений и собственно акционеры банка совсем не считали ситуацию идеальной. Высокие балансовые риски многих филиалов, убыточность одних и перегруженность других, зависающие и неэффективно используемые излишки ресурсов были причинами постоянного беспокойства. Требовалось изменить всю систему управления ресурсами и мотивацию сотрудников. Но пока директор казначейства решил не акцентировать внимание на последнем и начал свою речь с разговора об альтернативных подходах к управлению финансовыми ресурсами.

ИЗМЕНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ: ВЫСТУПЛЕНИЕ ДИРЕКТОРА КАЗНАЧЕЙСТВА

— Уважаемые коллеги, — начал свое выступление директор. — Мы уже в общих чертах обсуждали необходимость изменения системы управления активами и пассивами. Сегодня я хотел бы предложить вам рассмотреть варианты реализации новой системы в деталях. Нам следует провести обсуждение, расставить все точки над *i*, сделать окончательный выбор и рекомендовать Правлению банка рассмотреть и одобрить наше предложение.

Так как наш банк имеет большую филиальную сеть, речь собственно идет о системе трансфертных операций и различных вариантах ее реализации. Основной принцип трансфертных операций состоит в том, что средства, привлекаемые подразделением, продаются им в казначейство, а размещаемые средства предварительно у казначейства покупаются. Схема трансфертной операции представлена на рис. 1.

Трансфертные операции не являются операциями с контрагентами банка, не приводят к увеличению доходов или расходов и изменению финансового результата хозяйственной деятельности. Соответственно, они не отражаются в финансовой отчетности. Это, по сути, аналитические записи системы управленческого учета банка. Продажа подразделением (или покупка им) ресурса традиционно происходит при начислении в аналитическом учете в пользу подразделения (или казначейства) платы за ресурс по устанавливаемым внутрибанковским ценам, которые называют трансфертными ценами. Доходы и расходы подразделения от продажи и покупки ресурсов образуют его трансфертную прибыль (или убыток), отражаемую в управленческом учете банка. Трансфертную прибыль часто также называют маргинальным доходом (Marginal Revenue — *MR*). На рис. 2 схематично показано формирование двух типов маргинального дохода при сделках по размещению ресурсов (*c*) и привлечению ресурсов (*d*).

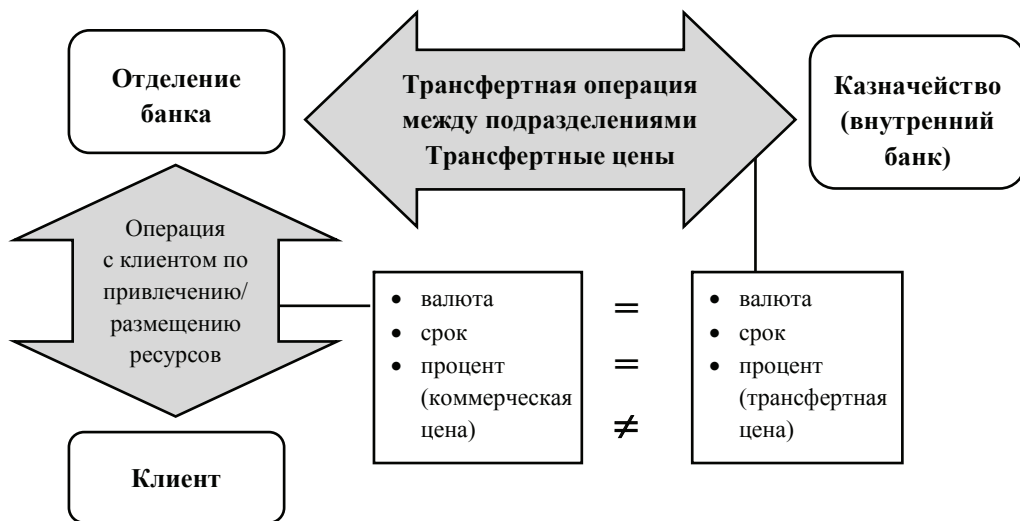


Рис. 1. Общая схема трансфертной операции

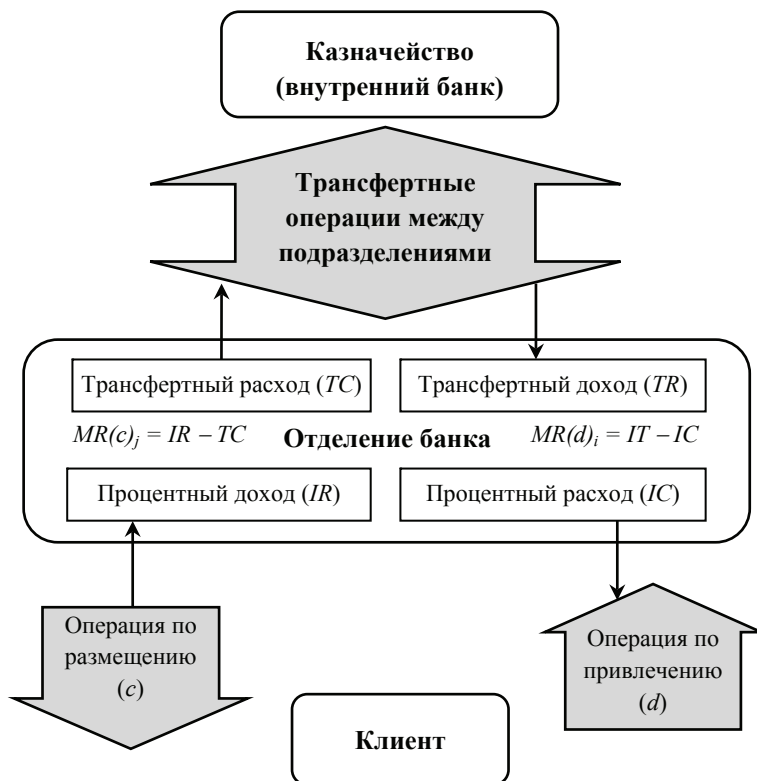


Рис. 2. Расчет маржинального дохода

Собственно, возникает система трансфертного ценообразования как система управления эффективностью деятельности банка, основанная на применении трансфертных цен по различным видам операций с активами и пассивами.

Хотелось бы обратить ваше внимание на сам термин «трансфертные цены», который мы прямо используем в управленческих отчетах нашего банка, например в приведенных раздаточных материалах совещания². Не являясь элементом финансового учета, трансфертная цена не имеет прямого отношения к объекту регулирования, на который распространяется действие российского законодательства, регламентирующего вопросы контроля внутрифирменных цен для целей налогообложения. Ведь законодательство регулирует трансфертные цены между взаимозависимыми юридическими лицами, а мы говорим об учетных ценах внутри одного юридического лица.

Такие трансфертные цены не подлежат законодательному регулированию и являются исключительно управленческим инструментом системы финансового менеджмента банка, который применяется при операциях между подразделениями.

Как отмечалось, стоимость ресурсов в СТС определяется трансфертными ценами. Трансфертная цена устанавливается КУАП для ресурса каждой трансфертной группы на основе предложений казначейства. Единая трансфертная группа — группа симметричных ресурсов, т. е. ресурсов с тремя одинаковыми свойствами — с одинаковой срочностью, валютой и характером изменения процентной ставки. Эти свойства называются ключевыми свойствами денежного ресурса. Ежемесячная отчетность по остаткам, передаваемым в казначейство, ведется подразделениями именно в разрезе трансфертных групп (Приложения 1 и 2).

Многие из вас, коллеги, сталкивались с практикой использования трансфертных цен нашими клиентами — производственно-торговыми компаниями. Вероятно, вам такой механизм показался сложным в использовании.

Однако в отличие от подразделений производственных компаний, которые обмениваются разнородными товарами и вынуждены устанавливать разные цены покупки и продажи, банк имеет возможность реализации более простого механизма, так как деньги — товар однородный. И традиционно трансфертная цена покупки ресурса совпадает с трансфертной ценой продажи для ресурсов одной трансфертной группы. Собственно, мы уже давно используем в своей деятельности СТС для внутрибанковской продажи излишков ресурсов филиалов, но существующая сейчас система не дает возможности управления балансовыми рисками.

² См. Приложения 1 и 2.

Особенно важный для всех нас вопрос — риск ликвидности. Сейчас необходимо поддерживать определенный уровень ликвидности в каждом из подразделений и банке в целом, а это весьма сложная аналитическая задача.

Мы понимаем, что во многом уровень ликвидности любого коммерческого банка зависит от его репутации на рынке, ведь клиенты вкладывают свои средства в тот банк, которому они доверяют.

Такая же ситуация наблюдается и с кредитами. А репутация банка, в свою очередь, зависит от величины чистой стоимости собственного капитала банка, стабильности прибыли, транспарантности информации и, конечно, низкого риска ликвидности.

Давайте подробнее рассмотрим сложившуюся ситуацию. Сейчас отделения банка привлекают и размещают ресурсы самостоятельно. Как вы знаете, каждый привлекаемый ресурс обладает тремя ключевыми характеристиками (срок, валюта, процентная ставка и правила ее изменения). Отделение с точки зрения управления рисками должно размещать ресурсы клиентов на тот же срок, с той же процентной ставкой и в той же валюте, в которых эти ресурсы были привлечены (т. е. только симметричные ресурсы).

Если поступать только так, то работа отделения весьма ограничивается, ведь всегда имеются и несимметричные ресурсы.

Сейчас отделения стараются размещать симметричные ресурсы самостоятельно, излишки продавать в казначейство, а дефицит ресурсов покрывать за счет покупки средств у казначейства. В этом случае у обслуживающего подразделения банка возникает много дополнительной аналитической работы — строится баланс филиала по срокам привлечения ресурсов, с учетом процентной ставки и валюты.

Далее анализируется, какую часть заявок клиентов можно удовлетворить, вычисляется разница и потом уже совершается трансферт с казначейством по продаже излишков или покупке недостающих ресурсов. При этом практика такова, что при наличии свободных денежных средств многие подразделения сами выдают клиенту ресурс без учета условий его привлечения, принимая на себя балансовые риски.

На рис. 3 схематично представлена действующая сегодня в банке система трансфертных операций.

Предлагаемые изменения СТЦ нацелены на централизацию денежных потоков путем передачи *всех* ресурсов казначейству (а не только излишков). При этом обслуживающее подразделение банка будет также и приобретать у него ресурсы в необходимом объеме.

Таким образом, ресурсы автоматически станут аккумулироваться в казначействе. Схему новой СТО можно увидеть на рис. 4.



Рис. 3. Система трансфертных операций при трансфере только излишков/дефицита

Примечание: Депозит X и Кредит X, а также Депозит Y и Кредит Y являются симметричными операциями. Депозит X и Кредит Q несимметричны и создают риски, так как параметры ресурсов не совпадают. Депозит X и Кредит Q будут несимметричными и создадут риски для банка, даже если хотя бы один параметр ресурса не совпадает.



Рис. 4. Система трансфертных операций при трансфере всех ресурсов

Вопросы внедрения новой системы напрямую затрагивали интересы отделений банка. Поэтому на это заседание были приглашены их представители, принимавшие наиболее активное участие в обсуждении новой системы и неоднократно ее критиковавшие. Они и начали дискуссию. Особенно активно вопрос обсуждали руководители отделений, у которых часто накапливались излишки ресурсов. Руководители же подразделений, нередко испытывавших дефицит, отнеслись к предложению более позитивно и спокойно. Но и у тех и у других возникло много общих вопросов.

- Почему мы должны все свои ресурсы сначала продавать казначейству, а затем снова покупать их у него? Какой смысл? Лишняя работа по учету, а собственно деньги никуда не двигаются, только знай переписывай из графы в графу! Мы и сами неплохо справляемся со своими деньгами. Если нам не хватает ресурсов, то мы обращаемся в казначейство за поддержкой. казначейство всегда нам помогает. Спасибо ему. Если другим филиалам не хватает, а у нас ресурс не востребован, то и мы не отказываем казначейству. Пусть передает другим. Причем делаем это совершенно бесплатно. Ведь мы же единый банк! Какая может быть плата за ресурсы? И еще вопрос: зачем нам все время «просить» наш же собственный ресурс у казначейства? Где же наша свобода и самостоятельность? А вдруг казначейство нам откажет? Ведь может и такое случиться! А мы уже с клиентом договоримся, кредит пообещаем. Раньше мы сами отвечали за то, чтобы подготовить ресурс для выдачи кредита, и были уверены, что выполним обязательства перед клиентами. А теперь как?
- Не надо волноваться, — успокоил руководителей обслуживающих подразделений директор казначейства. — Никакой лишней работы вам делать не придется. Весь внутренний учет осуществляется автоматически: как только депозит появляется на балансе, сразу происходит передача его казначейству на платной основе, то же имеет место и в момент предоставления ресурса. Трансфертные цены, по которым производится покупка (продажа) денежного ресурса, известны вам заранее. Теперь нет необходимости волноваться о том, что вы приняли у клиента депозит на платной основе, ему нужно платить проценты, а заявок на кредиты нет. Решается проблема привлечения и размещения средств в разной валюте. При новой системе не надо беспокоиться: *все* платные ресурсы у вас приобретет казначейство. Теперь главная задача — покупать как можно больше ресурсов у ваших клиентов и как можно дешевле, а также как можно выгоднее размещать ресурсы (предоставлять кредиты), т. е., по сути, необходимо перенести акцент на продажу предложений банка клиентам, не тратя время и усилия на управление рисками и балансирование денежных потоков. Фокусируясь на работе с клиентами, можно увеличить свой трансфертный доход. И этот трансфертный доход будет учтен при анализе выполнения отделением финансового плана. Надеюсь, вы оцените всю простоту и удобство такой си-

стемы. Как видите, одна из целей новой СТЦ — освободить отделения для непосредственного обслуживания клиентов — и не просто обслуживания, а для активной работы с ними и продвижения наших услуг. Вам больше не надо будет думать, где взять средства для кредитования клиентов. В новой системе филиал находится в ситуации «деньги есть всегда» — достаточно обратиться к казначейству.

- И еще есть вопрос про процентные ставки, — продолжали руководители обслуживающих подразделений. — Их тоже придется согласовывать с казначейством или у нас будет какая-то свобода? По каким ставкам привлекать ресурсы и на каких условиях выдавать кредиты при новой системе?
- Принципы работы с клиентами не меняются. Процентные ставки всегда устанавливало казначейство, так будет и дальше. Напомню, что для физических лиц ставки привлечения и размещения ресурсов во всех отделениях банка должны быть одинаковые. Для юридических лиц свободы больше. Вы лучше знаете своих клиентов и умеете прекрасно с ними договариваться. Тем не менее остается понятие базовой ставки по кредитам и базовой ставки по депозитам. На рис. 5 показана схема соотношения границ процентных ставок, при этом базовая ставка определяет предельные значения процентных ставок, т. е. базовая ставка по депозитам является максимальным значением процентной ставки для привлечения ресурсов, и наоборот. Уверен, вы сами прекрасно понимаете, почему это мы менять не будем. Кроме того, отмечу еще раз, процентные ставки клиентам не являются элементом СТЦ.

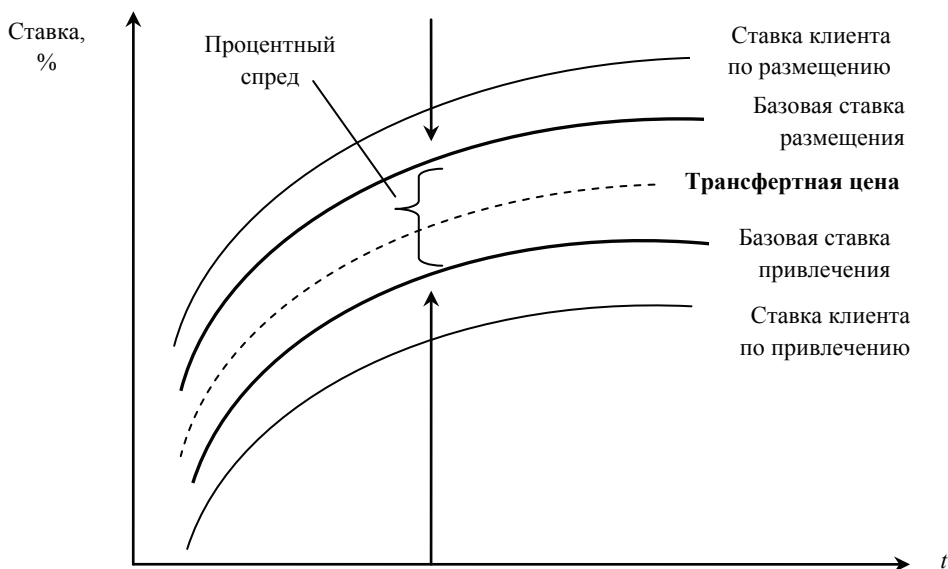


Рис. 5. Границы ставок

С о с т а в л е н о по: адаптация внутренних документов банка.

— Есть ли еще вопросы к докладчику? — спросил Председатель КУАП.

Комната совещаний наполнилась тихим гулом. Руководители отделений банка, присутствовавшие на совещании, явно были озадачены: с одной стороны, их обещали освободить от ежедневных забот по управлению рисками, а с другой — трудно было поверить, что здесь нет подвоха. Да и к тому же усиление роли казначейства вызывало больше тревоги, нежели радости. Взаимодействие с казначейством приносило, как казалось, лишние хлопоты операционным отделениям банка, так как они подвергались достаточно жесткому регулированию и частым проверкам. Кроме того, им всегда была не до конца понятна сама деятельность казначейства и то, как она оценивается и контролируется, поэтому из обслуживающих подразделений постоянно слышались претензии по поводу того, что казначейство «зря хлеб ест».

Посыпались недовольные высказывания и реплики.

- Ну, понятно, нам сейчас кислород перекроют, все будут забирать, а казначейство будет делать что захочет, и никто им ничего не скажет.
- Здорово придумали! Мы раньше кланяться ходили, только если очень нужны деньги были, а теперь целыми днями в поклоне стоять будем — так ничего вовремя и не получим!
- Наверняка и цены поставите драконовские! Если раньше мы сами решали, работать с казначейством по таким ценам или нет, то сейчас у нас выбора не будет!

Директор казначейства не стал вступать в дискуссию, так как ответ на эти претензии был у него уже готов.

- Если в целом по новой СТЦ вопросов нет, — завершил он, — позвольте передать слово начальнику отдела трансфертного ценообразования, который расскажет вам, как повлияет новая система на работу казначейства.

СХЕМА ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ РИСКОВ: ВЫСТУПЛЕНИЕ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

- Уважаемые коллеги, я хотел бы акцентировать ваше внимание на вопросе эффективности деятельности, — начал свое выступление начальник отдела трансфертного ценообразования. — Нам необходимо не только сокращать издержки и риски, но и иметь такую управленческую информационно-аналитическую систему, в которой просто и быстро будет отслеживаться вся финансовая ситуация, а ответственные лица будут автоматически (а значит, своевременно) получать сигналы и своевременно принимать меры. Именно такую систему мы и предлагаем внедрить. И в первую очередь пойдутся ответственность казначейства, прозрачность и контролируемость его деятельности. При этом нагрузка с операционных отделений будет в значительной степени снята. Давайте рассмотрим, какими видами деятельности будет заниматься казначейство и на чем оно будет зарабатывать.

Казначейство коммерческого банка аккумулирует денежные средства, а затем распределяет их между операционными подразделениями банка, балансируя дефициты и избытки, тем самым создавая внутренний рынок ликвидности. Соответственно, чистая процентная прибыль может быть разложена на три компоненты по видам деятельности: чистая процентная маржа операций по кредитованию, чистая процентная маржа по депозитам, а также чистая процентная маржа казначейства за управление рисками.

Рассмотрим простейший пример расчета прибыли казначейства и подразделений банка при безрисковой деятельности — вариант симметричной покупки и продажи ресурсов на сумму 1 тыс. долл. при сроке погашения 5 лет и трансфертной цене 3% годовых (одинаковых для покупки и продажи). При этом ставка привлечения депозитов — 2%, ставка продажи ресурсов заемщикам — 6% (рис. 6).

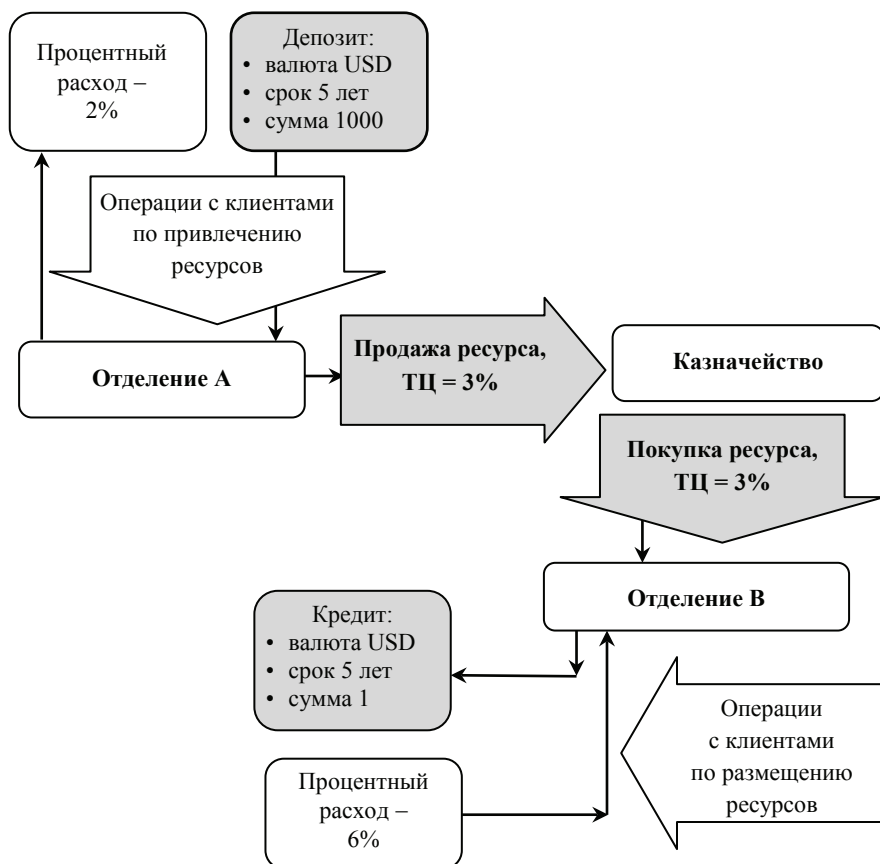


Рис. 6. Пример трансфертных операций с симметричными ресурсами: отсутствие процентного риска и риска ликвидности

Очевидно, что при данной операции казначейство не получает прибыли, поскольку не появляется ни риска ликвидности, ни процентного риска из-за симметричности покупаемых и продаваемых ресурсов. Тем не менее в целом банк получит по этой операции прибыль, которая будет состоять из доходов одного подразделения и расходов другого (консолидированная прибыль).

Теперь рассмотрим другую ситуацию, когда происходит несовпадение сроков погашения и возникает процентный риск и риск ликвидности (рис. 7). При обеспечении пятилетнего кредита за счет средств двухлетнего депозита чистая процентная прибыль банка, казалось бы, возрастает, так как процентные ставки по коротким депозитам традиционно ниже, чем по длинным. Однако банк подвергает себя риску ликвидности и процентному риску. В случае если ресурсы будут получены в одной валюте, а выданы в другой, возникнет еще и валютный риск. Разницу в полученной чистой процентной марже можно считать платой за управление рисками.

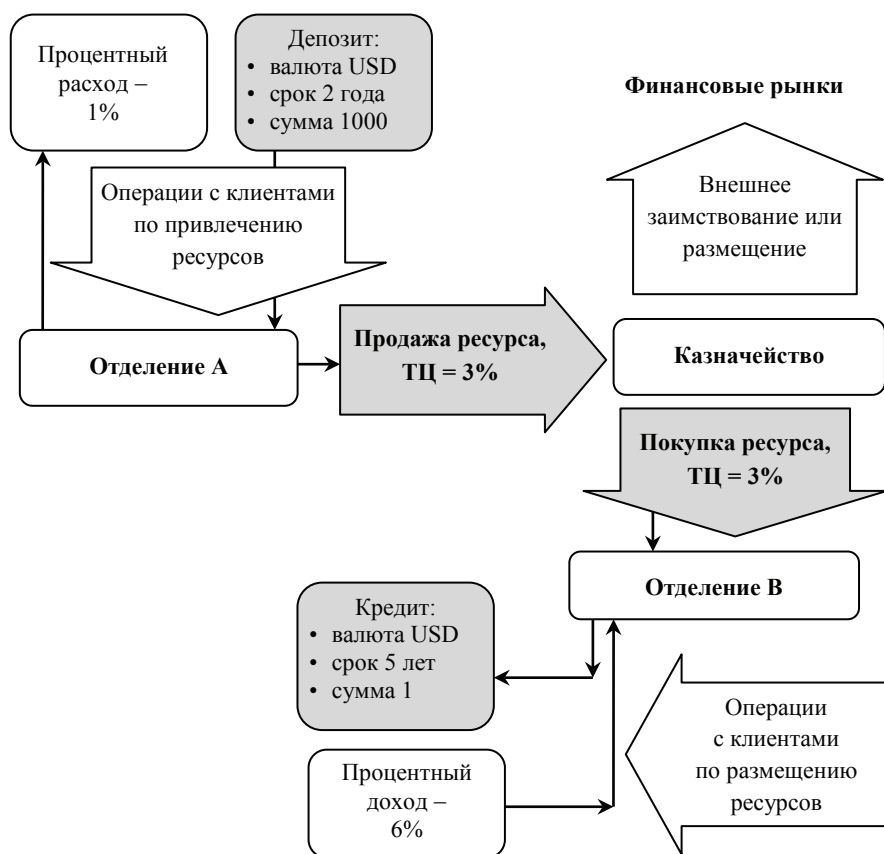


Рис. 7. Пример трансфертных операций с несимметричными ресурсами: процентный риск и риск ликвидности централизованы в казначействе

Приведенные примеры показывают, что, осуществляя все операции, казначейство берет на себя и все риски несимметричных операций. Таким образом, за счет переноса процентного риска на казначейство обслуживающие отделения банка становятся невосприимчивыми к колебаниям процентных ставок. И вам, уважаемые руководители отделений, не нужно теперь следить за симметричностью привлеченных и размещенных ресурсов. При этом выигрывают все — и отдельные подразделения, и банк в целом, так как консолидированные денежные потоки становятся более сбалансированными и, соответственно, существенно уменьшаются консолидированные балансовые риски.

Вывод из всего сказанного следующий: чтобы избежать дальнейшего разбалансирования структуры баланса и управления рисками в условиях роста объема операций и сокращения маржинальной доходности, мы должны научиться концентрировать все риски в одном координационном центре. Необходимо отдать ответственность за них в одни руки специальному подразделению банка, профильная компетенция которого заключается именно в управлении рисками.

Хочу еще раз обратить внимание на ваши опасения по поводу возможного отказа в предоставлении денег. Могу вас заверить, что такая ситуация невозможна. Если казначейство не будет иметь внутреннего ресурса, то оно может обратиться к внешнему финансированию и занять необходимые ресурсы на финансовом рынке. Так же обстоит дело и с покупкой ресурсов у филиалов. Казначейство покупает все! Вам не надо бояться, что вы примете слишком много депозитов у клиентов и тем самым возьмете на себя расходы по выплате процентов, а потом не сможете разместить эти средства в кредиты и получите убыток. Сразу перепродавая ресурсы в казначейство, вы избавляете себя от этих волнений. И если не будет спроса на ресурсы среди филиалов, казначейство сможет разместить деньги на внешнем рынке.

Так, в общем виде можно описать некоторые изменения, которые мы планируем ввести. Я пока не буду излагать все детали, связанные с формированием трансфертной цены, поскольку это базовый вопрос, решаемый казначейством банка. Он заключается в том, как установить трансфертную цену, сколько платить и сколько требовать за денежные средства при перераспределении. Этот вопрос для подразделений не является острым, так как трансфертная цена в нашем банке устанавливается при соблюдении следующих условий. Первое — трансфертная цена покупки казначейством всегда ниже стоимости привлечения на внешнем рынке, а трансфертная цена по выдаче финансирования казначейством всегда меньше процентной ставки по кредитованию на внешнем рынке. Второе — у обслуживающих отделений банка не было и не будет возможности работать на внешнем финансовом рынке, а значит, обсуждать на этом этапе процентный спред не имеет смысла.

На следующем заседании КУАП я могу остановиться на вопросе формирования трансфертных цен более детально, если вам интересно.

На этом совещание завершилось, и руководители филиалов стали расходиться, продолжая обсуждать, как изменится их работа в связи с переходом на СТЦ по всем ресурсам. Хотелось верить, что теперь роль казначейства изменится и из надсмотрщика-контролера оно превратится в координирующее и действительно вспомогательное подразделение, но избавиться от сомнений по этому поводу пока было сложно.

Вопросы для обсуждения³

1. Что такое система трансфертного ценообразования (СТЦ)? Какие цели и задачи ставит банк при внедрении СТЦ?
2. Что такое базовая процентная ставка? Для чего она введена в системе трансфертного ценообразования?
3. Согласны ли вы с мнением директора казначейства о необходимости продажи и последующей покупки филиалами всех ресурсов? Поясните свою точку зрения.
4. Почему в системе трансфертного ценообразования ресурсы одной трансфертной группы продаются и покупаются у казначейства по одинаковой цене? К чему приведет установление различных трансфертных цен на покупку и продажу ресурсов?
5. Почему банк решил применять одинаковую цену к несимметричным ресурсам? Обсудите плюсы и минусы применения различных трансфертных цен при покупке и продаже ресурсов разных трансфертных групп.
6. Объясните суть понятия «балансовые риски» и структуру этих рисков. Какие виды балансовых рисков, возникающие у филиалов, можно передать казначейству с помощью СТЦ?
7. Является ли казначейство в системе трансфертного ценообразования центром доходов? Как может быть распределена финансовая ответственность между филиалами, казначейством и иными обслуживающими подразделениями банка с помощью СТЦ?
8. Проанализируйте предлагаемые изменения в СТЦ: если какие-то проблемы снимаются с филиалов и переносятся на казначейство, то какие возможны управленческие последствия (позитивные и негативные).
9. Каким образом СТЦ влияет на оценку деятельности подразделений? Оцените плюсы и минусы полной СТЦ по сравнению с СТЦ «по остаткам».
10. Кто, по вашему мнению, контролирует казначейство и оценивает уровень риска, принимаемого самим казначейством? Аргументируйте свою позицию.

³ Ответы на вопросы могут быть предоставлены авторами кейса по запросу.

11. Опишите и проанализируйте схему управления балансовыми ресурсами банка, не применяющего СТЦ. Для каких банков такая система может применяться и почему в основном все банки применяют трансфертные цены?
12. Существуют ли у казначейства иные источники привлечения (размещения) ресурса, кроме работы с филиалами? Поясните свой ответ.
13. Рассчитайте прибыль банка и подразделений при операциях, показанных на рис. 6. Расчет производите через анализ чистой процентной маржи по каждой операции.
14. Рассчитайте прибыль банка и подразделений при операциях, показанных на рис. 7. Расчет производите через анализ чистой процентной маржи по каждой операции. Поясните, в чем заключаются риск ликвидности и процентный риск при таких операциях.
15. (дополнительно). Рассмотрите пример баланса филиала по активам и пассивам, приведенный в табл. 1. Проведите расчеты и определите доход отдельно по каждому банковскому продукту, трансфертную прибыль отделения банка и казначейства.

Таблица 1. Баланс подразделения банка на 31.12.XXXX (вырезка)

	Объем, у. е.	Срок привлечения	Ставка размещения, % годовых
<i>Активы</i>			
Денежные средства	100	До востребования (1 день)	0
Кредиты	800	5 лет	15
Итого	900		
<i>Привлеченные средства и собственные средства</i>			
Средства бюджетных организаций	50	1 год	2
Депозиты до востребования	500	До востребования (1 день)	0
Депозиты срочные 1	300	1 год	5
Депозиты срочные 2	50	2 года	3
Итого	900		

Определите доход от «принятия риска»:

- ♦ при единой трансфертной цене — ставка 2%;
- ♦ при разных трансфертных ценах — по следующим ставкам (табл. 2).

Таблица 2. Трансфертные ставки, % годовых

До востребования (1 день)	1
До 1 года (включительно)	6
От 1 до 3 лет (включительно)	7
От 3 до 5 лет (включительно)	8
Свыше 5 лет	10

Рекомендуемая дополнительная литература

- Базюкина О. А. 2011. Система трансфертного ценообразования как инструмент управления эффективностью работы банка. *Креативная экономика* **11** (59): 51–55.
- Кожин В. А., Курзина Е. В., Шагалова Т. В. 2015. Трансфертное ценообразование в коммерческом банке. *Экономические науки* **32** (2): 1–6.
- Михнева В. Ю. 2002. Финансовое планирование в коммерческом банке с сетью филиалов. *Банковские услуги* (1): 30–35.
- Наместников А. С. 2013. Преимущества использования трансфертного ценообразования в коммерческом банке. *Гуманитарные и социальные науки* (5): 61–68.
- ПАО «Банк «Санкт-Петербург»». Официальный сайт. URL: <https://www.bspb.ru/> (дата обращения: 20.02.2017)
- Пустовалова Т. А., Светловская Д. В. 2014. Система трансфертного ценообразования как инструмент оценки деятельности подразделений коммерческого банка в Российской Федерации. *Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки*: сб. ст. по мат. XLV междунар. студ. науч.-практ. конф. **8** (45): 15–25. URL: [https://sibac.info/archive/econopu/8\(45\).pdf](https://sibac.info/archive/econopu/8(45).pdf) (дата обращения: 26.02.2017).
- Семенюта О. Г., Шевцова О. В. 2003. Трансфертное ценообразование как элемент оперативного управления процентной политикой многофилиального банка. *Финансовые исследования* (6): 29–34.
- Bergendahl G., Lindblom T. Risk management in banking: A review of principles and strategies (Book Chapter) *Managing Information Assurance in Financial Services*. 26–44.
- Jawadi, F., Louhichi W. 2017. Overview on the recent developments of banking and risk management. *Research in International Business and Finance* **39**, part B: 896–898.
- Kocakulah M. C., Egler M. 2006. Funds transfer pricing: How to measure branch profitability. *Journal of Performance Management* **19** (1): 45–50
- Lim C. Y., Woods M., Humphrey C., Seow J. 2017. The paradoxes of risk management in the banking. *The British Accounting Review* **49** (1): 75–90.

Pustovalova T., Makarova O. 2017. Capital buffer implication: Evidence for Russian banks. *American International Journal of Humanities and Social Science* 3 (1): 49–54.

Sinkey J. 2007. *Commercial Bank Financial Management in Financial-Services Industry*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Для цитирования: Макарова О. В., Пустовалова Т. А. Применение трансфертного ценообразования для балансировки ресурсов коммерческого банка: опыт «Банка «Санкт-Петербург»» (учебный кейс) // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 1. С. 118–142. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.106>.

For citation: Makarova O. V., Pustovalova T. A. Employing Transfer Prices for Funds Balancing at the Commercial Bank: The Case of Bank Saint Petersburg (Case Study). *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2018, vol. 17, issue 1, pp. 118–142. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.106>.

Статья поступила в редакцию 18 января 2017 г.; принята к печати 26 февраля 2018 г.

Контактная информация

Макарова Ольга Всеволодовна — кандидат экономических наук, MBA, старший преподаватель; o.v.makarova@gsom.pu.ru

Пустовалова Татьяна Александровна — кандидат экономических наук, доцент; pustovalova_t@gsom.pu.ru

Makarova Olga V. — PhD, MBA, Senior Lecturer; o.v.makarova@gsom.pu.ru

Pustovalova Tatiana A. — PhD, Associate Professor; pustovalova_t@gsom.pu.ru

ДАННЫЕ ПО ТРАНСФЕРТНОЙ ПЛАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОФИСА «А»
(2016 г., ЯНВАРЬ)

Наименование статьи	Наименование статьи по срокам	Код валюты	Остаток, тыс. руб.	ТЦ, %	Трансферт, тыс. руб.
Срочные кредиты юридическим лицам	Кредиты от 91 до 180 дней	810	-14 000	12,00	-142
	Кредиты от 181 дня до 1 года	978	-12 560	2,75	-29
	Кредиты от 1 года до 3 лет	840	-49 955	5,50	-233
Депозиты и сертификаты юридических лиц	Депозиты от 31 до 90 дней	978	10 645	0,49	4
	Депозиты от 91 до 180 дней	810	1 000	11,49	10
	Депозиты от 181 дня до 1 года	840	8 571	2,99	22
Средства до востребования юридических лиц	Средства до востребования (на расчетных и текущих счетах)	810	16 850	9,46	135
	Средства до востребования (на расчетных и текущих счетах)	840	15 097	0,21	3
	Средства до востребования (на расчетных и текущих счетах)	978	13 190	0,05	1
Итого			-11 162		-230

**ДАННЫЕ ПО ТРАНСФЕРТНОЙ ПЛАТЕ КАЗНАЧЕЙСТВА,
ПОЛУЧЕННОЙ ОТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОФИСА «А»
(2016 г., ЯНВАРЬ)**

Наименование статьи	Наименование статьи по срокам	Код валюты	Остаток, тыс. руб.	ТЦ, %	Трансферт тыс. руб.
Срочные кредиты юридическим лицам	Кредиты от 91 до 180 дней	810	14 000	12,00	142
	Кредиты от 181 дня до 1 года	978	12 560	2,75	29
	Кредиты от 1 года до 3 лет	840	49 955	5,50	233
Депозиты и сертификаты юридических лиц	Депозиты от 31 до 90 дней	978	-10 645	0,49	-4
	Депозиты от 91 до 180 дней	810	-1 000	11,49	-10
	Депозиты от 180 дней до 1 года	840	-8 571	2,99	-22
Средства до востребования юридических лиц	Средства до востребования (на расчетных и текущих счетах)	810	-16 850	9,46	-135
	Средства до востребования (на расчетных и текущих счетах)	840	-15 097	0,21	-3
	Средства до востребования (на расчетных, текущих счетах)	978	-13 190	0,05	-1
Итого			11 162		230

И с т о ч н и к: внутренняя отчетность филиала банка «Банк «Санкт-Петербург»».

ОТЧЕТ ПО ТРАНСФЕРТНОЙ ПРИБЫЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОФИСА «А»
(2016 г., ЯНВАРЬ)

Статья	Итого			Рубли			Валюта		
	Сумма	ТЦ, %	Расход	Сумма	ТЦ, %	Расход	Сумма	ТЦ, %	Расход
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Покупка ресурсов у казначейства</i>									
Кредитные вложения, приносящие доход	228 381	-12,9	-2 491	228 381	-12,9	-2 491	0	0,0	0
Кредиты юридическим лицам	74 736	-12,8	-813	74 736	-12,8	-813	0	0,0	0
Кредиты физическим лицам	153 645	-12,9	-1 678	153 645	-12,9	-1 678	0	0,0	0
Денежные средства	96 904	-3,7	-301	32 275	-11,1	-303	64 630	0,0	2
Касса	96 477	-3,6	-297	31 848	-11,1	-299	64 630	0,04	2
Банкоматы	427	-9,9	-4	427	-9,9	-4	0	0,0	0
Прочие активы	27	-13,7	0	27	-13,7	0	0	0,0	0
Дебиторы	27	-13,7	0	27	-13,7	0	0	0,0	0
Дебиторы по хозяйственной деятельности	27	-13,7	0	27	-13,7	0	0	0,0	0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активы с пониженной доходностью	6 507	-13,7	-75	6 507	-13,7	-75	0	0,0	0
Юридических лиц	59	-13,7	-1	59	-13,7	-1	0	0,0	0
Физических лиц	6 448	-13,7	-75	6 448	-13,7	-75	0	0,0	0
МФР*	1 378 226	0,0	0		0,0			0,0	
Итого расход	1 710 046	-2,0	-2 868	267 190	-12,7	-2 870	64 630	0,0	2
<i>Продажа ресурсов казначейству</i>									
Средства клиентов до востребования	531 658	4,5	2 037	252 685	9,5	2 025	278 972	0,1	12
Юридических лиц	361 997	4,1	1 251	154 847	9,5	1 241	207 150	0,1	10
Средства до востребования юридических лиц	361 997	4,1	1 251	154 847	9,5	1 241	207 150	0,1	10
На расчетных, текущих счетах	360 775	4,1	1 241	153 625	9,5	1 231	207 150	0,1	10
На бюджетных счетах	1 222	9,5	10	1 222	9,5	10	0	0,0	0
Физических лиц	169 660	5,5	786	97 838	9,5	784	71 822	0,0	2
Средства до востребования физических лиц	169 660	5,5	786	97 838	9,5	784	71 822	0,0	2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Срочные средства клиентов	1 109 988	9,4	8 828	653 596	12,3	6 825	456 393	5,2	2 003
Юридических лиц	19 402	11,6	191	19 402	11,6	191	0	0,0	0
Депозиты и сертификаты	19 402	11,6	191	19 402	11,6	191	0	0,0	0
Физических лиц	1 090 587	9,3	8 637	634 194	12,4	6 634	456 393	5,2	2 003
Срочные вклады физических лиц	1 090 587	9,3	8 637	634 194	12,4	6 634	456 393	5,2	2 003
Покрытие по аккредитивам	56 977	9,5	457	56 977	9,5	457	0	0,0	0
Прочие пассивы	327	13,1	4	327	13,1	4	0	0,0	0
Кредиторы по хозяйственной деятельности	327	13,1	4	327	13,1	4	0	0,0	0
Резерв на возможные потери	11 096	13,7	128	11 096	13,7	128	0	0,0	0
МФР*	0	0,0	0		0,0			0,0	
Итого доход	1 710 046	7,9	11 453	974 681	11,4	9 438	735 365	3,2	2 015

Примечание: * МФР (межфилиальные расчеты) — передвижение денег между филиалами, минуя систему трансфертных операций.

Источники: внутренняя отчетность филиала банка «Санкт-Петербург».