

КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРЕННЕГО ТРАНСФЕРТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Анастасия Григорьевна ТИЩЕНКО

аспирантка, департамент аудита и корпоративной отчетности факультета налогов,
аудита и бизнес-анализа,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Российская Федерация
anasta2000@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-9312-6782>
SPIN-код: 3529-9840

История статьи:

Per. № 303/2022
Получена 23.06.2022
Получена
в доработанном виде
29.09.2022
Одобрена 13.10.2022
Доступна онлайн
29.11.2022

УДК 336.01

JEL: G21, G29, G32,
M49

Ключевые слова:

управленческий учет,
коммерческий банк,
трансфертное
ценообразование,
внутреннее
фондирование,
управление
активами

Аннотация

Предмет. Построение системы внутреннего трансфертного ценообразования в коммерческом банке, а также ее анализ с точки зрения ключевого элемента управленческой системы принятия решений менеджментом организации.

Цели. Рассмотреть специфику трансфертного ценообразования в коммерческом банке, проанализировать практику трансфертного ценообразования в банковской сфере.

Методология. Использован комплексный подход, общенаучные и специальные методы познания: системный и функционально-структурный анализ, наблюдение, сравнение и обобщение.

Результаты. Рассмотрены цели и задачи системы внутреннего трансфертного ценообразования, а также ее основные элементы. Проанализированы ее роль в системе контроля и управления рисками в многопрофильном банке со сложной организационной структурой, вклад в повышение эффективности банковского бизнеса за счет снижения издержек и оценки рентабельности подразделений и продуктов.

Выводы. Использование системы внутреннего трансфертного ценообразования обеспечивает единство применения технологий по управлению банком, что преобразовывает многопрофильный и многофилиальный банк со сложной иерархией в устойчивую и управляемую структуру, в которой цели менеджеров согласованы и способствуют достижению целей кредитной организации. Исследование может быть использовано теоретиками и практиками, желающими детально ознакомиться с организацией системы внутреннего трансфертного ценообразования в коммерческом банке.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2022

Для цитирования: Тищенко А.Г. Концепция внутреннего трансфертного ценообразования как элемента системы управленческого учета коммерческого банка // *Финансы и кредит*. — 2022. — Т. 28, № 11. — С. 2540 — 2576.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.11.2540>

Для менеджмента крупного многопрофильного банка, имеющего сложную организационную структуру, иерархию управления и диверсифицированный бизнес, особенно актуальной становится проблема эффективного управления организацией [1]. Кроме этого, изменения в макроэкономических реалиях в течение последних нескольких лет, экономические санкции, наложенные на банковскую сферу начиная с 2014 г., кризисные ситуации как в самих кредитных организациях, так и у их основных контрагентов привели к возникновению более строгих регуляторных требований и ограничений [2]. Нормативные требования к капиталу банков становятся строже, а достижение устойчивого роста банковской прибыли по-прежнему остается острой проблемой в связи с постоянно меняющимися макроэкономическими составляющими. Последствия экономической ситуации последних лет выразились в нехватке денежных средств, вызванной более низкими операционными результатами, что вынудило финансовые учреждения организовывать доступ к дополнительному финансированию и перераспределять средства внутри своих групп, а также вести операционную деятельность в условиях повышенного кредитного риска, поскольку заемщики банков продолжают сталкиваться со значительным финансовым стрессом. Текущая экономическая реальность побуждает банки искать новые источники финансирования, в том числе выходить на азиатские рынки и рынки стран БРИКС. Такие изменения, очевидно, будут вести к удорожанию ресурсов, к тому же налаживание новых контактов — процесс небыстрый и достаточно трудоемкий.

Данные обстоятельства негативно влияют на размер прибыли коммерческих банков, что подталкивает их к необходимости рассчитывать новые модели управления ликвидностью и заставляет хеджировать новые рыночные риски.

С одной стороны, концепция внутреннего трансфертного ценообразования не является новой, за последние десятилетия можно найти много научной литературы, посвященной этой теме [3–10], с другой стороны, в связи с введением санкций в 2014 г. проблема стала более актуальной из-за новых вызовов банковской системе и необходимости более «тонкого» управления кредитной организацией. Помимо внешних условий и последующих изменений в нормативной базе, происходит постоянное развитие информационного обеспечения, вызванное совершенствованием банковских ИТ-систем, меняются стили и подходы непосредственно к руководству банком, усложняются предлагаемые банковские продукты. В ближайшей перспективе актуальность темы будет только усиливаться.

В последнее время экономическая обстановка в финансовой отрасли и практика ведения бизнеса меняются настолько стремительно, что существующая в кредитных организациях система внутреннего трансфертного ценообразования нуждается в постоянной модернизации и доработке. Если посмотреть на работы научного сообщества (на основе списка использованной литературы), то за последнее время можно найти небольшое количество работ, посвященных отдельно проблеме организации внутреннего трансфертного ценообразования в кредитных организациях, что позволяет сделать вывод о том, что практика идет «на опережение». Тем не менее благодаря эффективно выстроенной системе внутреннего трансфертного ценообразования банки получают дополнительные внутренние возможности для противостояния негативным внешним условиям.

В своем докладе¹ Банк России указывает на недостаточную развитость рыночных инструментов в целях хеджирования процентного риска, а также отмечает важность организации корректного учета процентного риска и необходимость анализа процентного риска не только по балансу в целом, но и в разрезе различных продуктов и бизнес-линий. Другими словами, развитие инструментов хеджирования будет вести к усложнению банковских продуктов, особенно это касается банков, доминирующих на рынках и имеющих на своем балансе крупные и достаточно сложно структурированные сделки; к добавлению различных вариантов встроенных в продукт опциональностей, что с точки зрения системы внутреннего трансфертного ценообразования будет требовать постоянного пересмотра методологии, в том числе процедур, технологий и информационных систем, с учетом обновленных стратегических задач от руководства кредитных организаций, изменений во внутренней и внешней экономической среде, а также в связи с изменениями в лучших международных практиках. Помимо этого, будут совершенствоваться и подходы к отражению управленческой информации для руководства банка. Также модернизируется и усложняется непосредственно сама система определения внутренних ставок фондирования, что связано с реализацией стандартизированного подхода Базельского комитета по банковскому надзору.

Таким образом, актуальность построения качественной системы внутреннего трансфертного ценообразования будет только расти. Об этом говорят и предложения на сайтах крупных консалтинговых компаний² по

¹ О лучших практиках управления процентным риском по банковскому портфелю в кредитных организациях (доклад для общественных консультаций) // Банк России, 2020.
URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/98190/Consultation_Paper_200120.pdf

построению эффективной системы внутреннего трансфертного ценообразования.

В свою очередь грамотное использование механизма внутреннего трансфертного ценообразования делает его ключевым инструментом системы подготовки управленческой информации и осуществления последующего контроля [10, 11]. С точки зрения финансового менеджмента³ [12] система внутреннего трансфертного ценообразования предоставляет возможность оперативно информировать менеджмент банка о результатах работы отдельных структурных подразделений, включая обеспечение аналитикой для текущего и последующего контроля за доходностью подразделений, продуктов, филиалов, сегментов бизнеса и т.д. Также это важный элемент процесса ценообразования новых/текущих банковских продуктов [13] и принятия управленческих решений касательно расширения направлений бизнеса. Кроме этого, эффективная система внутреннего трансфертного ценообразования способствует осуществлению централизованного подхода к оценке и контролю банковских рисков, в том числе валютного и процентного рисков банковского портфеля и риска ликвидности по организации в целом, включая использование в сценариях стресс-тестирования [14–16]. Однако все-таки главной целью самой системы является стоимостная оценка вклада структурных подразделений в общий чистый процентный доход банка и выделение максимально прибыльных продуктов организации.

Внутреннее трансфертное ценообразование является одним из лучших международных инструментов и практик для повышения эффективности управления кредитной организацией⁴. Тем не менее ряд западных исследователей⁵ среди недостатков указывают, что зачастую банки идут по

² Деловые Решения и Технологии. URL: <https://delret.ru/>; Технологии Доверия. URL: <https://tedo.ru/>; Roland Berger. URL: <https://www.rolandberger.com/en/Russia.html>

³ Ширенбек Х., Листер М., Курмсе Ш. Банковский менеджмент, ориентированный на доход. Измерение доходности и риска в банковском бизнесе. М.: Олимп-Бизнес, 2019. 936 с.

⁴ Choudhry M. Business best practice bank internal funds transfer pricing policy. An Introduction to Banking: Principles, Strategy and Risk Management, Second Edition, 2018, pp. 329–341. URL: https://education.wbstraining.com/pluginfile.php/3682/mod_resource/content/1/Choudhry_FTP%20Principles_Jan%202018.pdf

⁵ Balance sheet management benchmark survey – Status of balance sheet management practices among international banks. PricewaterhouseCoopers, 2009. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/assets/balance-sheet-management-benchmark-survey.pdf/>; Do you trust your strategic compass? Why it's time to take a renewed look at fund transfer pricing practices. Oliver Wyman, 2018. URL: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/june/Oliver_Wyman_Funds%20Transfer%20Pricing.pdf; Current perspectives on funds transfer pricing. KPMG, 2018. URL: <https://advisory.kpmg.us/articles/2018/current-perspectives-on-funds-transfer-pricing.html>; Funds-transfer-pricing in Banks: what are the main drivers? Moody's analytics, 2018. URL: <https://www.moodyanalytics.com/articles/2018/funds-transfer-pricing-in-banks>; Funds Transfer Pricing. A survey to assess the state of European banks' practices. Deloitte, 2014.

самому легкому пути в расчетах и используют упрощенные методики, не хватает уровня гранулярности, адекватного задачам менеджмента, присутствует большое количество ручных процессов и низкая интеграция с другими системами банка. Все эти недостатки относятся и к российскому банковскому сектору, поэтому проблема построения эффективной системы внутреннего трансфертного ценообразования актуальна как никогда.

Особенностью обращения финансовых ресурсов в кредитной организации является то, что, во-первых, денежные средства являются обезличенным ресурсом, поступающим из различных источников. Во-вторых, они представляют собой однотипный финансовый ресурс, который в дальнейшем перераспределяется среди бизнес-подразделений банка на основе суммы текущих потребностей. Такие особенности финансовых ресурсов существенно упрощают построение системы внутреннего трансфертного ценообразования в банках по сравнению с внедрением аналогичной системы в компаниях реального сектора, что делает ее широко распространенным средством управления в кредитных организациях, имеющих развитую филиальную сеть.

Поскольку получаемые банком финансовые ресурсы имеют для него различную стоимость, для того чтобы определить прибыльность каждого банковского продукта и оценить эффективность деятельности подразделений, необходимо выделить финансовые средства и зафиксировать актуальные цены, по которым эти средства обращаются между бизнес-подразделениями. Организация системы внутреннего трансфертного ценообразования, или так называемого внутреннего фондирования, позволяет решить эту проблему и рассчитать реальную цену ресурсов для их пользователей. При отсутствии в кредитной организации механизма внутреннего трансфертного ценообразования расчет отдельной внутренней доходности подразделений банка становится довольно трудной операцией, поскольку у привлекающих подразделений будут только расходы, не связанные с заработанными доходами, а у размещающих, наоборот, — есть доходы, но нет затрат по финансовым ресурсам, которые используются для размещения средств внешним клиентам.

Разберемся с определениями⁶. Внутреннее трансфертное ценообразование — это процесс расчета стоимости привлеченных/размещенных ресурсов внутри кредитной организации, а непосредственно система внутреннего

URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Pages/Services%20financiers/Deloitte_Funds-transfer%20pricing-survey-of-european-banks-practises_juill%20%20%20.pdf

⁶См.: Правила внутреннего трансфертного ценообразования в банках (утв. решением Совета директоров СРО НФА 25.01.2019) // Саморегулируемая организация «Национальная финансовая ассоциация». URL: <https://new.nfa.ru>

трансфертного ценообразования — это внутренний инструмент получения управленческой информации, которая дает возможность определить вклад различных источников в чистый процентный доход (ЧПД) банка. Сюда относятся:

- операции по привлечению и размещению средств;
- риски, принимаемые по операциям и возникающие в числе прочего вследствие несоответствия активов и пассивов по срокам, а также из-за наличия различных опций, встроенных в продукты банка.

Основой системы внутреннего трансфертного ценообразования является внутреннее фондирование, то есть, другими словами, процесс условного перераспределения ресурсов между бизнес-подразделениями. Необходимо отметить, что сами трансфертные операции — это по сути аналитические записи в управленческом учете кредитной организации, которые являются инструментом финансового менеджмента банка.

Подразделением, ответственным за внутреннее фондирование в коммерческом банке, выступает казначейство. В российской практике термином «казначейство» часто обозначают два разных типа структурных подразделений банка. Например, есть так называемое внешнее казначейство, которое занимается трейдинговыми операциями (межбанковские операции, операции с валютой и ценными бумагами) с внешними контрагентами банка в целях управления активами и пассивами кредитной организации. И есть внутреннее казначейство (внутренний банк), целью которого является перераспределение ресурсов между бизнес-подразделениями банка с использованием системы внутреннего трансфертного ценообразования. Кроме того, внутренний банк выступает в качестве собственника ресурсов, приобретая их у центров привлечения и ссужая в центры размещения. Казначейство контролирует и регулирует финансовые потоки в рамках операционной деятельности банка и устанавливает цены на финансовые ресурсы, осуществляя таким образом централизованную функцию по управлению ресурсами кредитной организации. Схематично взаимодействие изображено на *рис. 1*.

Привлекающие подразделения ответственны за формирование пассивов банка за счет привлечения средств клиентов в разные продукты, например, срочные депозиты и текущие счета клиентов, выпущенные облигации и т.д. В случае отсутствия системы внутреннего трансфертного ценообразования могло бы показаться, что все привлекающие подразделения несут только расходы в виде процентных расходов по депозитам. Однако рассмотреть

депозиты исключительно как расходы неправильно с учетом того, что та же выдача средств клиентам (кредит) требует наличия финансовых ресурсов, которые обычно поступают от других клиентов в виде тех же депозитов. Таким образом, привлекающие подразделения «сдают» полученные на рынке средства в казначейство за определенную плату (внутренняя трансфертная ставка). В идеале привлеченные средства казначейство передает подразделениям, которые занимаются размещением средств на рынке и обеспечивают банку получение процентного дохода. Это могут быть кредитные продукты, инвестиции или покупка ценных бумаг. Особняком стоят торговые операции, поскольку их основной целью служит получение дохода за счет изменения стоимости финансовых инструментов либо хеджирование других элементов банковского баланса. Торговые сделки могут быть и активные, и пассивные, при этом они заключаются внутри одного бизнес-подразделения, в отличие от кредитов и депозитов, которые разделены между разными центрами.

Итак, если у казначейства отсутствуют требуемые средства в необходимом объеме, то для привлечения ресурсов заключаются внешние сделки на финансовом рынке либо рынке капитала. Но стоит отметить, что для банка финансовые средства, приобретенные казначейством на внешнем рынке, обойдутся дороже, чем те же депозиты розничного бизнеса, поэтому для бизнес-подразделений необходимо установить такую трансфертную ставку, которая будет оптимизировать распределение ресурсов банка и эффективно управлять ликвидностью банковского баланса. Аналогично с привлеченными ресурсами, при необходимости казначейство может эти средства самостоятельно разместить на внешнем финансовом рынке.

Цели внедрения системы внутреннего трансфертного ценообразования в коммерческих банках:

- 1) определение вклада различных операций по привлечению и размещению средств в общий результат банка и за счет этого повышение эффективности деятельности;
- 2) создание условий для достижения ключевых показателей прибыли банка за счет совершенствования механизма планирования, управления и прогнозирования чистого процентного дохода;
- 3) оценка рисков, принимаемых по операциям, в том числе из-за несоответствия срочностей и наличия встроенных опций;
- 4) эффективное ценообразование продуктов банка;

5) распределение ответственности за принимаемые риски между подразделениями банка.

Система трансфертного ценообразования должна являться неотъемлемой частью бизнес-модели банка как источник повышения его эффективности.

Задачи внутреннего трансфертного ценообразования:

- 1) информационное обеспечение менеджмента кредитной организации, которое позволяет выделить вклад каждого из источников в формирование чистого процентного дохода банка по всем операциям. Это может быть как финансовый результат от коммерческих операций банка, связанных с привлечением и размещением ресурсов, так и финансовый результат, полученный от управления активами и пассивами банка и принятию на себя определенных рисков;
- 2) консолидация рисков по управлению активами и пассивами в едином центре управления (внутреннее казначейство) и минимизация их воздействия на бизнес-подразделения, для которых основной функцией должно быть осуществление коммерческих операций;
- 3) предоставление возможности формирования управленческой отчетности, адекватно отражающей аллокацию доходов между продуктами/услугами банка и бизнес-подразделениями в соответствии с распределением между ними ответственности за различные виды рисков;
- 4) организация единой прозрачной базы для принятия менеджментом решений по размещению и привлечению ресурсов, а также по оценке эффективности этих операций. Это достигается за счет реаллокации рисков и формирования единой внутренней стоимости ресурсов для организации, что в свою очередь дает возможность механизму внутреннего трансфертного ценообразования служить дополнительным инструментом для целей построения различных управленческих систем банка;
- 5) создание базы для эффективного ценообразования продуктов (сделок, операций) банка, позволяющего корректно учитывать риски данных продуктов;
- 6) предоставление бизнес-подразделениями банка возможности для оценки показателей доходности, в частности, возможности рассчитать будущий чистый доход по сделке с внешним контрагентом в момент ее совершения;

7) противодействие возникновению внутреннего межпродуктового и межтерриториального арбитража благодаря единому подходу к определению внутренней стоимости финансовых ресурсов для всего банка.

Функции внутреннего трансфертного ценообразования:

- реаллокация финансовых ресурсов между бизнес-подразделениями банка, занимающимися привлечением и размещением ресурсов на внешнем рынке;
- формирование внутренних трансфертных цен, гарантирующих оценку доходов/расходов в разной степени гранулярности: по отдельным сделкам, продуктам и бизнес-подразделениям.

В процессе функционирования системы внутреннего трансфертного ценообразования происходит:

- управление внутренними финансовыми потоками за счет регулирования цен на размещенные и привлеченные ресурсы между подразделениями (отдельно для каждой срочности и вида валюты). Другими словами, казначейство имеет возможность оперативно корректировать стоимость тех или иных денег, опираясь на понимание рыночной конъюнктуры на данный момент. При повышении ставок привлечения средств на внешнем рынке будет расти и внутренняя ставка привлечения средств подразделениями от казначейства;
- мотивирование подразделений к тем или иным действиям по привлечению и размещению. Например, в случае недостатка у банка ресурсов (пассивов) в определенной срочности будет снижена ставка фондирования для ресурсов этой срочности. Тем самым для подразделения будет повышена маржинальность данного продукта;
- повышение эффективности и контроля за деятельностью подразделений за счет способности внутренних трансфертных цен выполнять функции управленческого учета, что в свою очередь дает возможность рассчитать эффективность деятельности отдельных подразделений и направлений банковского бизнеса;
- ценообразование клиентских продуктов. Покупка-продажа финансовых ресурсов между бизнес-подразделениями с использованием трансфертных цен дает возможность разделить маржинальный доход между покупателем и продавцом ресурсов и определить оптимальный

размер предложения банковского продукта или услуги. Таким образом, внутренняя цена ресурсов работает ориентиром для фиксирования внешней цены на продукты и услуги кредитной организации;

- минимизация рисков для бизнес-подразделений за счет того, что система внутреннего трансфертного ценообразования является одной из ключевых компонент системы риск-менеджмента банка. С помощью данного механизма параллельно с реаллокацией финансовых ресурсов между подразделениями кредитной организации осуществляется перераспределение и финансовых рисков за счет разграничения коммерческой и финансовой маржи банка. Ответственные бизнес-подразделения, занимающиеся привлечением и размещением средств, путем заключения внутренних сделок между подразделениями могут передавать риски (валютный, процентный и т.д.) в бизнес-подразделения, занимающиеся, например, валютными операциями, в том числе в целях хеджирования;
- бюджетирование, планирование и прогнозирование, которое осуществляется отдельно по статьям процентных доходов и расходов в разрезе направлений бизнеса;
- реализация функции контроля за использованием ресурсов и финансовой дисциплиной, рентабельностью и самоокупаемостью структурных бизнес-подразделений банка.

Итак, одной из ключевых функций системы внутреннего трансфертного ценообразования выступает процесс формирования внутренних трансфертных ставок. Внутренняя трансфертная ставка — это определенная внутренняя цена на финансовые ресурсы, перераспределяемые внутри банка, отражающая стоимость внутреннего фондирования от одного бизнес-подразделения к другому.

В банковской практике существует несколько подходов к расчету внутренней трансфертной цены на ресурсы:

- метод экспертной оценки (метод переговоров), когда внутренняя трансфертная ставка определяется руководством банка, отвечающим за банковские ресурсы (стандартно — это комитет по управлению активами и пассивами банка). Недостатками данного подхода можно назвать нецелесообразность использования маржинального дохода подразделений для мотивации менеджмента, поскольку присутствует риск искажения расчета трансфертной ставки со стороны менеджеров ввиду их

субъективной оценки, а также риск отставания ставки от рыночных индикаторов;

- рыночный метод, где ориентиром для формирования внутренних трансфертных цен служат соответствующие ресурсы на внешнем финансовом рынке. При применении данного подхода вопрос будет заключаться в определении такого финансового рынка, параметры которого будут использоваться в качестве трансфертной цены ресурса. Кроме этого, данный метод является более трудозатратным в связи с необходимостью постоянного мониторинга ситуации на рынке. При частом колебании рыночных процентных ставок требуется на постоянной основе пересматривать внутренние трансфертные ставки, а также данный метод выставляет высокие требования к учетной системе банка;
- затратный метод. В зависимости от вида затрат могут использоваться несколько вариантов:
 - метод средневзвешенной стоимости пассивов. При использовании данного метода происходит уравнивание всех внешних источников финансирования кредитной организации. С одной стороны, он является простым в использовании, но с другой стороны, имеет существенный минус, который заключается в невозможности управлять спредом и контролировать стоимость средств в зависимости от рыночных ставок. В результате оценка эффективности пассивов банка становится невыполнимой задачей и подрывается значимость организации внутренней системы ценообразования;
 - метод общего фонда средств. Для данного метода характерной чертой является единая трансфертная ставка для всех подразделений. Как и предыдущий он также достаточно прост, но среди недостатков стоит отметить отсутствие возможности корректно оценить эффективность работы подразделений, занимающихся продажей различных банковских продуктов и услуг. Помимо этого, единая цена, используемая для покупки и продажи ресурсов, является демотивирующей для менеджмента;
 - метод на основе разделения фондов средств. Здесь предполагается, что при финансировании активов за счет пассивов разной срочности будет происходить дифференциация трансфертной ставки. Несмотря на очевидную трудоемкость, данный подход будет оптимальным, поскольку происходит соблюдение правила ликвидности, а именно: когда срочные активы обеспечены притоком пассивов в

соответствующей срочности. Также использование данного подхода предоставляет возможность не только управлять рыночными рисками, но и правильно оценивать эффективность операционной деятельности бизнес-подразделений.

Выбор подхода к определению внутренней трансфертной ставки зависит от уровня зрелости системы каждого конкретного банка. В любом случае методология определения трансфертной ставки — это уникальная методология (ноу-хау) для каждого отдельно взятого банка.

На практике крупными банками используется рыночный метод, который позволяет максимально эффективно выполнять функцию трансфертного ценообразования в целях успешной работы кредитной организации.

При использовании данного подхода рыночным индикатором для получения базовой ставки будет выступать единая кривая трансфертных ставок, которая отражает стоимость привлечения на рынке дополнительной единицы финансовых ресурсов для банка с учетом определенной валюты и срочности, а также актуального кредитного рейтинга организации. Эталоном для получения единой кривой трансфертных ставок может служить кривая безрисковой доходности, которая по факту показывает ставки вложений имеющихся средств банка в ликвидные активы различной стоимости при наименьшем риске невозврата. Как правило, в качестве таких активов используются облигации центрального банка либо аналогичного системно значимого финансового учреждения, затем ставки по этим инструментам корректируются на кредитный риск банка, в результате формируется единая трансфертная ставка. Если говорить о ставках в валютах, то имеет смысл использовать разные индикаторы для разных валют. Например, для кривой в рублях основой может служить доходность собственных облигаций, а для кривой в евро — кривая еврооблигаций.

Внутренняя трансфертная ставка является расчетной от единой трансфертной ставки, процесс формирования которой напрямую зависит от степени развития и зрелости системы внутреннего трансфертного ценообразования в организации. Единая трансфертная ставка является важным элементом управления коммерческим банком, поскольку позволяет оценить текущие и будущие денежные потоки с помощью применения рыночной цены для конкретных активов и обязательств.

Концепция внутреннего трансфертного ценообразования заключается в том, что каждая внешняя сделка характеризуется движением финансовых

средств банка и имеет две ставки: одна ставка является внешней и используется при взаимодействии с клиентом, другая ставка — внутренняя (или трансфертная) — используется при взаимоотношениях с казначейством банка. Как правило, внешняя ставка получается из трансфертной путем добавления спреда бизнес-подразделения (положительного для кредитов и отрицательного для депозитов). По мере модернизации системы внутреннего трансфертного ценообразования подходы к определению трансфертных ставок усложняются, происходит дифференциация ставок для различных продуктов в зависимости от особенностей конкретного продукта либо от условий сделки. В состав трансфертной ставки входят различные компоненты, отражающие риски, свойственные данному продукту, в том числе риски ликвидности. В банках с эффективно выстроенной системой внутреннего трансфертного ценообразования трансфертные цены учитывают следующие особенности банковских продуктов/услуг, создающие для банка дополнительные риски ликвидности:

- стоимость риска за возможность досрочного погашения кредитного обязательства;
- стоимость риска за право пополнения;
- издержки, которые несет кредитная организация для выполнения требований регулятора (норматив обязательных резервов, депонируемых в центральный банк, отчисления в систему страхования вкладов);
- издержки для поддержания буфера ликвидности, который обеспечивает запас ликвидности, необходимый для работы кредитной организации;
- стоимость прочих условий, включенных в различные продукты банка.

Риск ликвидности по каждому отдельному продукту, имеющему дополнительный риск ликвидности, должен быть адекватно оценен и учтен при формировании трансфертной ставки. Поскольку рассчитывать трансфертную ставку для каждого отдельного продукта достаточно трудозатратно, внутреннее казначейство может сформировать базовую ставку, а к ней уже начислять дополнительные спреды или надбавки при наличии описанных условий, особенно если они варьируются от продукта к продукту. Кроме этого, при наличии у кредитной организации филиалов, расположенных в других юрисдикциях, имеет смысл для них формировать свои трансфертные ставки.

Европейский комитет по банковскому надзору рекомендует использовать примерно следующую структуру трансфертных ставок.

- Базовая ставка — основа для последующего расчета внутренней трансфертной ставки, обычно приравнивается к определенному рыночному индикатору.
- Собственный кредитный спред банка — спред, фиксирующий влияние кредитного риска банка на прирост стоимости привлечения средств этим банком.
- Спред спроса и предложения — спред, показывающий разницу между ставками на привлечение и размещение средств.
- Спред ликвидности — спред, который предусматривает разницу в стоимости инструментов с одинаковой срочностью, но с разным уровнем ликвидности.
- Спред опциональности отражает стоимость опциональностей, включенных в банковский продукт, таких как, например, возможность досрочного погашения, досрочное изъятие, возможность пополнения и т.п. Также этот спред может быть использован при наличии продуктов с неравномерным графиком выборки и погашения.
- Прочие спреды, которые могут быть добавлены в расчет, например, спред странового риска или спред платежей в систему страхования вкладов.

Ставки фондирования должны быть постоянны, но при этом оперативно реагировать на изменения ставок на внешнем рынке. Менеджмент банка должен пересматривать действующие трансфертные ставки при изменении рыночной ситуации, а именно рыночной метрики, к которой привязана ставка, либо в случае изменений в банке, требующих пересмотра компоненты по риску ликвидности. Это может быть случай дефицита ликвидности или преобразование структуры баланса для увеличения прибыли банка. С одной стороны, трансфертные ставки должны утверждаться на основании решения коллегиального органа банка, с другой стороны, в целях оптимальной скорости реагирования на рыночную конъюнктуру вероятно предоставление возможности казначейству менять трансфертные ставки для краткосрочных периодов. Например, будет целесообразным, если казначейство будет ежедневно пересматривать трансфертные ставки сроком до трех месяцев, а ставки на более долгий период пересматривать и утверждать на основании решения коллегиального органа раз в месяц.

В целом для поддержания процесса прозрачности и контроля за принимаемыми решениями в отношении изменения трансфертных ставок в кредитных организациях на постоянной основе рекомендуется наладить процесс сбора и анализа рыночных и внутренних данных касательно динамики рыночных индикаторов, ситуации с макроэкономическими вводными и с ликвидностью на рынке, изменений в показателях прибыльности банка, действий банков-конкурентов на рынке и т.д. При этом необходимо иметь в виду, что трансфертные ставки должны пересматриваться только при наличии устойчивых тенденций на рынке либо обоснованного мнения относительно будущих изменений, в противном случае это будет приводить к дестабилизации внутренней стоимости ресурсов и искажению управленческой информации для руководства банка. Кроме того, казначейство кредитной организации должно иметь возможность ограничить объем или полностью приостановить сделки в определенной срочности и валюте.

Если банк сталкивается с проблемой избыточной ликвидности, то закономерным решением будет снижение трансфертных ставок на соответствующих сроках, что сразу спровоцирует снижение внешних ставок. Таким образом, руководство банка ограничивает приток средств и стимулирует размещение со стороны бизнес-подразделений. При наличии проблемы краткосрочного разрыва ликвидности менеджмент банка осуществляет противоположные действия: внутренние трансфертные ставки повышаются, что мотивирует бизнес-подразделения увеличивать объемы привлечения средств и сокращать размещения. Но необходимо отметить, что управление ликвидностью в долгосрочной перспективе является уже более сложной задачей. Для расчета и утверждения трансфертных ставок на сроки больше месяца необходимо включать в модель дополнительные параметры, а именно: ожидаемый платежный календарь, возможность получения государственных средств, сезонность спроса и предложения на финансовые ресурсы, изменение ставок в налоговые периоды, и т.д.

Самым понятным примером размещения средств будет банковский кредит, а продуктом привлечения средств — банковский депозит. Необходимо понимать, что операции по привлечению и размещению финансовых ресурсов не являются взаимосвязанными, то есть принятый от клиента депозит не направляется на финансирование определенного кредита. Исключением для данного примера будут служить так называемые взаимосвязанные сделки, которые относятся к привлечению определенного пассива для инвестирования его в актив на аналогичных условиях в плане

объема, валюты и периода. В качестве примеров связанных сделок можно привести инвестиционные кредиты с использованием проектного финансирования, кредиты с целевыми ресурсами компаний и т.д.

В связи с тем, что одной из основополагающих характеристик продуктов кредитной организации является валюта и срочность сделки, все трансфертные цены должны быть определены для каждого интервала срочности в разрезе валют баланса. В простом варианте организации механизма внутреннего трансфертного ценообразования каждому временному интервалу будет соответствовать конкретная трансфертная ставка, относящаяся одновременно к активным и пассивным транзакциям. В банковской практике обычно используются следующие диапазоны для утверждения ставок:

- сделки со сроком до востребования;
- от 1 до 7 дней;
- 8—30 дней;
- 31—90 дней и т.д.

В рамках каждого интервала определяется своя отдельная внутренняя трансфертная ставка. Если необходимо рассчитать трансфертную цену для количества дней, попадающего в конкретный диапазон срочности, то возможно воспользоваться интерполяцией или экстраполяцией, но в действительности это происходит редко из-за трудности расчетов.

При расчете объема фондирования логично будет применять ставку для той валюты, в которой заключена внешняя сделка. При заключении сделки в нестандартной валюте (сделка в драгоценных металлах либо сделка отличная от доллара или евро) ставка фондирования может быть привязана к другой валюте, например, к доллару. При существенном объеме сделок в нестандартных валютах будет иметь смысл устанавливать ставки фондирования для этой валюты на постоянной основе.

В рамках организации внутреннего трансфертного ценообразования может существовать несколько видов ставок:

- фиксированная ставка, которая не меняется на протяжении всего срока сделки;

- плавающая ставка, которая изменяется в зависимости от ставки, к которой она привязана. Это может быть ключевая ставка MOSPRIME для рублевых сделок, LIBOR — для транзакций в долларах и т.д.

В случае, когда для расчета объема фондирования ставки применяются к отдельно взятой сделке, это будет так называемое индивидуальное (посделочное) фондирование, когда сумма трансферта связана с определенной сделкой, обычно это кредиты и депозиты, а непосредственно выбор между фиксированной либо плавающей ставкой будет зависеть от условий внешней сделки с клиентом банка. За счет этого для бизнес-подразделения будет сохраняться фиксированная маржа на протяжении всего срока действия сделки. В случае сложной сделки она будет разделена на простые, и уже к каждой такой простой сделке будет применяться своя трансфертная ставка.

При расчете объема внутреннего фондирования логично будет, чтобы трансферты начислялись только на основную сумму сделки, а не на проценты по ней. При выдаче кредита клиенту бизнес-подразделение привлекает у казначейства средства для выдачи «тела» кредита, начисленные проценты будут являться доходом бизнес-подразделения без привлечения услуг казначейства.

При расчете трансфертного результата для кредитных сделок необходимо производить начисление трансфертов на резервы, созданные под такие активы, поскольку начисление резерва уменьшает объем средств, привлеченных бизнес-подразделением у казначейства банка.

Итак, если индивидуальное фондирование применяется обычно к кредитным и депозитным сделкам, то для торговых операций проще будет применять так называемое портфельное фондирование. Под торговыми операциями понимаются позиции в финансовых инструментах либо товарах, которые используются кредитной организацией для торговли или хеджирования других элементов баланса. Рассчитывать индивидуальное фондирование для каждой сделки будет нецелесообразным и слишком затратным. Для использования портфельного метода фондирования сделки объединяются в пул однородных (с учетом продукта, валюты, срочности, периода открытия сделки). Для подбных сделок трансфертная ставка может быть определена на основе предполагаемого срока отвлечения финансовых ресурсов банка, срока до погашения финансового актива, задокументированных намерений банка по удержанию данного актива и т.д. Объем фондирования будет рассчитан исходя из суммы отвлеченных

финансовых средств банка в целях покупки активов, объединенных в портфель.

Большая часть кредитных организаций, имеющих в качестве элемента управления банком систему внутреннего трансфертного ценообразования, опирается на трансфертные цены при ценообразовании банковских продуктов для внешних клиентов, поскольку это дает возможность корректно учесть риски, свойственные каждому отдельному продукту, в его цене. Ценообразование по внешним сделкам может осуществляться индивидуально для каждой сделки, что разумно для крупных сделок с индивидуальными условиями либо для совокупности сделок с однородными характеристиками, что логично будет использовать для стандартизированных сделок, но с меньшим объемом. В процессе ценообразования внешних сделок ставка по активным сделкам должна покрыть все расходы (фондирование и операционные расходы) и риски, принимаемые вместе с этим активом (кредитный и т.д.), а также обеспечить банку требуемый уровень доходности продукта. Для пассивных операций, наоборот, трансфертная ставка по депозиту должна покрывать внешнюю ставку для клиента с учетом всех расходов по продукту и целевого уровня доходности.

Помимо помощи в формировании цены на продукты банка для внешних клиентов, система внутреннего трансфертного ценообразования позволяет структурировать существующие и новые продукты таким образом, чтобы минимизировать стоимость рисков для банка, но при этом сбалансировать это с потребностями и ожиданиями клиентов.

Основой системы внутреннего ценообразования является передача рыночных рисков во внутреннее казначейство. Вне зависимости от положительного или отрицательного влияния рыночного риска все они остаются в распоряжении внутреннего банка. Для того чтобы это было реализуемо, необходимо соблюдение следующих принципов внутреннего трансфертного ценообразования.

1. Централизация. Внутреннее фондирование внешних операций (сделок) централизовано и осуществляется через единственный условный центр — внутреннее казначейство (внутренний банк). Необходимо отметить, что данный принцип является предпочтительным и наиболее распространенным вариантом организации системы внутреннего трансфертного ценообразования.

2. Полнота. Расчет фондирования должен производиться для всех видов сделок, если в банке не применяется возможность самофондирования для бизнес-подразделений. Исключение будут составлять только клиентские сделки, которые заключаются по поручению и за счет клиента, и обычно связаны с договором доверительного управления, либо брокерского обслуживания. Касательно самофондирования рассмотрим следующий пример. Возможна ситуация, когда в рамках организационной структуры банка бизнес-подразделение имеет возможность самостоятельно размещать ресурсы, соблюдая при этом первоначальные условия (объем, валюта и срок), на которых финансовые средства были получены, а оставшийся чистый дефицит или излишек средств покрывать уже с помощью казначейства. В нагрузку к возможности самостоятельно оперировать ресурсами будет идти дополнительная аналитическая работа, требующая создания штата квалифицированных сотрудников, задачей которых станет на постоянной основе составление баланса бизнес-подразделения в разрезе имеющихся сроков привлечения ресурсов, процентной ставки и валюты. Далее необходимо анализировать, какую часть заявок клиентов можно удовлетворить, вычислять разницу и на объем этой разницы (положительный или отрицательный) заключать внутреннюю трансфертную сделку с казначейством по продаже или покупке. При этом практика такова, что в случае наличия свободных денежных ресурсов многие подразделения самостоятельно принимают решения и выдают клиенту средства без учета условий их привлечения, тем самым принимая на себя все балансовые риски. Поэтому если кредитная организация все-таки разрешает самофондирование, внутренней методологией должны быть предусмотрены ограничения разрывов ликвидности, возможные для подразделения. Таким образом, целесообразно все же будет использовать централизацию денежных потоков через принцип «одного окна», которым будет выступать внутреннее казначейство банка.
3. Принцип платности и принцип одной цены. Внутреннее фондирование осуществляется на платной основе, которая рассчитывается на базе единой для всего банка кривой трансфертных ставок в соответствующей валюте и прочих составляющих. К идентичным сделкам, заключенным на равный промежуток времени, должна применяться одинаковая ставка фондирования. Но при этом, если есть дополнительные условия по сделке, например, риск досрочного погашения, к стандартной ставке могут применяться дополнительные спреды и надбавки, например, определенная надбавка к фиксированной ставке за возможность досрочного погашения.

4. Принцип определения базы для внутреннего фондирования. При расчете размера фондирования ставка должна применяться ко всей сумме заимствованных или размещенных в казначействе средств в рамках каждой сделки. Для больших массивов однородных внешних сделок может применяться экономически обоснованный портфельный метод.
5. Доступность. Внутренние трансфертные ставки должны быть динамичны и доступны в момент заключения сделки. Это требует наличия в банке надежной системы расчета, а также распространения информации между филиалами и бизнес-подразделениями.
6. Принцип отсутствия обратной силы. Ставки внутреннего трансфертного ценообразования отражают возможность кредитной организации привлекать и размещать средства на внешнем рынке. Соответственно, ставки внутреннего трансфертного ценообразования применяются только ко вновь заключенным сделкам с учетом особенностей/параметров внешней сделки на момент ее совершения, старые сделки не пересматриваются. Исключение составляют только те случаи, когда происходит существенное изменение первоначальных условий внешней сделки с клиентом (например, реструктуризация).
7. Принцип нормального течения бизнеса. Предположения, являющиеся основой для формирования внутренних трансфертных ставок, должны исходить из нормального хода бизнеса без возникновения кризисных ситуаций.

Результатом процессов продажи и покупки финансовых ресурсов через внутреннее казначейство является формирование у бизнес-подразделений пула трансфертных доходов и расходов, которые затем включаются в итоговый финансовый результат кредитной организации. Учет трансфертных расходов/доходов и чистого процентного дохода по внешним сделкам производится в системе управленческой отчетности банка. При этом трансфертные доходы и расходы формируются как на стороне бизнес-подразделений (центров прибыли), так и на стороне внутреннего казначейства: трансфертный расход центров прибыли равен трансфертному доходу внутреннего казначейства, соответственно, механизм внутреннего фондирования не влияет на значение совокупного чистого процентного дохода банка. Универсальные банки, которые являются коммерческими организациями, нацеленными на получение прибыли, концентрируют свои усилия именно на получении чистого процентного дохода (ЧПД), поскольку это является основным и наиболее прибыльным источником дохода. Таким образом, они должны стремиться к балансу между чистым доходом по

кредитам и предельной стоимостью депозитов, что гарантирует их возможность выгодно обслуживать клиентов банка.

В результате внутреннего фондирования ЧПД банка в информационной системе управленческой отчетности разделяется на три компонента: ЧПДА (ЧПД по активным операциям), ЧПДП (ЧПД по пассивным операциям), ЧПДР (ЧПД по рискам) (рис. 2).

При безрисковой деятельности (в случае симметричного привлечения и размещения ресурсов по сумме, валюте, сроку и процентной ставке) прибыль казначейства будет равна нулю, поскольку в данном случае у банка не возникает риска. Прибыль кредитной организации будет состоять исключительно из процентного дохода одного подразделения и процентного расхода другого подразделения.

При распределении чистого процентного дохода банка между бизнес-подразделениями и внутренним банком в рамках системы управленческой отчетности происходит следующее:

- ЧПД бизнес-подразделений складывается из ЧПДА и ЧПДП бизнес-подразделений;
- ЧПД внутреннего банка образовывается как за счет ЧПДР, так и за счет ЧПДА и ЧПДП внутреннего банка.

К активам и пассивам внутреннего банка относятся активы и пассивы, которые образуются как результат консолидации и централизованного управления общебанковскими ресурсами, в частности:

- для поддержания работы банка при реализации нормального и кризисного сценария развития (например, счета ностро, обязательные резервы или буфер ликвидности);
- для привлечения ресурсов для всех бизнес-подразделений банка (например, выпуск облигаций);
- возникающие в результате мер, связанных с антикризисным управлением (например, рост остатков наличных денежных средств).

В рамках управленческого учета конечные финансовые результаты подразделений рассматриваются в динамике, что способствует использованию данных для принятия управленческих решений, связанных с координацией привлечения и размещения ресурсов, а также при изменении/модернизации структуры кредитной организации в целях

повышения эффективности работы всего банка. Кроме этого, отчетность по центрам-покупателям и центрам-продавцам может быть агрегирована далее в разрезе сегментов банковского рынка, на котором кредитная организация осуществляет свою коммерческую деятельность. Например, розничный и корпоративный блок. Также возможно построение отчетности на основе групп клиентов (розничный бизнес, крупный/средний/малый) либо на основании отдельных видов банковских продуктов (кредитные продукты, депозитные операции, торговые операции). При наличии разветвленной организационной структуры банка управленческая отчетность может строиться на пересечении нескольких крупных категорий. Например, предоставление кредитных продуктов компаниям крупного бизнеса строительной отрасли.

Необходимо еще раз отметить преимущества, которые предоставляет централизованное управление риском ликвидности, закрепленное за казначейством. Во-первых, казначейство обладает полным набором данных о текущей и планируемой структуре баланса кредитной организации. Во-вторых, казначейство имеет по сравнению с бизнес-подразделениями более широкий набор рыночных инструментов, которые могут быть использованы для изменений структуры баланса, а также для закрытия краткосрочных разрывов ликвидности. Это могут быть операции с казначейским портфелем ценных бумаг, межбанковские кредиты и депозиты, выпуск облигаций, привлечение средств Банка России, участие в депозитных аукционах Федерального Казначейства, департаментов финансов субъектов Российской Федерации и т.п. И в-третьих, происходит оптимизация расходов на содержание и обучение персонала. Управление риском ликвидности предполагает наличие значительного опыта и профессиональной подготовки, требующей обновления знаний на постоянной основе, поэтому содержание в каждом самостоятельном бизнес-подразделении дорогостоящих специалистов по управлению риском ликвидности является экономически нецелесообразным.

Система внутреннего трансфертного ценообразования занимает ведущее место в структуре управления кредитной организацией и связана со многими существующими в ней системами и процессами [17, 18]. При этом система внутреннего трансфертного ценообразования выполняет связующую роль, объединяя и направляя другие банковские процессы к общей цели по повышению прибыльности банка. В связи с ключевым местом данной системы в иерархии методов управления кредитной организации она должна иметь возможность оперативно обеспечивать менеджмент кредитной организации аналитической информацией в

различных срезах с требующимся уровнем детализации. Такая оперативность может быть достигнута с помощью автоматизации алгоритмов расчета трансфертного перераспределения ресурсов. На текущий момент в банковской практике основным инструментом автоматизации по-прежнему служат электронные таблицы Excel либо решения внутренней разработки. Минусами подобной автоматизации, естественно, будут ручная агрегация первоначальных данных, отсутствие необходимой скорости предоставления результата, что вызвано временными ограничениями по сбору и расчету данных, и, очевидно, ошибки на каждом из этапов, обусловленные человеческим фактором.

Существование у кредитной организации качественной ИТ-инфраструктуры должно централизованно аккумулировать данные по операциям со срочными инструментами и средствами до востребования, определять трансфертную цену для каждой операции на базе кривой доходности, соответствующей сущности и валюте сделки, и выдавать итоговый трансфертный результат по всем операциям. Важно отметить, что из-за большого объема требуемых вычислений апробировать алгоритм возможно только после автоматизации методики, поскольку подбор вводных данных для задачи такого масштаба может быть сделан только поэтапно. Причем вероятна ситуация, когда каждый этап может дополнительно потребовать существенных доработок. Сегодня на рынке практически отсутствуют релевантные бизнес-ожиданиям отечественные программные продукты, приспособленные для использования российскими банками. Это относится и к готовым решениям, способным поддержать произвольную методику расчета трансфертных ставок.

В идеале стандартный функционал приложения должен обеспечивать:

- наличие аудита изменений трансфертных ставок;
- группировку однородных ресурсов в портфели на основе фиксированных правил;
- конфигурацию правил расчета трансфертных цен;
- отдельные алгоритмы расчета срока фондирования для срочных финансовых инструментов (на основании параметров сделок) и средств до востребования (лицевых счетов);
- расчет трансфертных цен с различными требованиями гранулярности (для отдельных сделок, для типов сделок, для пула однородных сделок и т.д.);

- расчет трансфертных цен по связанным сделкам;
- расчет трансфертного дохода/расхода;
- адекватную производительность системы;
- возможность масштабирования приложения в разных ситуациях, а именно: при изменении продуктовой линейки, организационных преобразованиях либо при модификации правил группировки ресурсов;
- возможность интеграции с другими информационными системами банка в целях управления рисками, доходностью либо для формирования управленческой отчетности;
- наличие инструментов бизнес-анализа для помощи пользователям с интерпретацией полученных результатов.

При систематизации информации в управленческом учете будет целесообразным отражать трансфертные расходы и доходы на разных счетах аналитического учета, также это необходимо для контроля соответствия запланированных данных фактически полученным значениям.

Итак, несмотря на достаточно хорошую освещенность темы в научных работах, на практике существуют проблемы в развитии инфраструктуры системы внутреннего трансфертного ценообразования, что лишь подчеркивает актуальность темы исследования. В числе таких проблем:

- большое количество ручных процессов;
- ограниченная детализация анализа получаемой информации;
- недостаточная интеграция с другими банковскими системами.

Организация системы внутреннего трансфертного ценообразования постоянно продолжает совершенствоваться, что подтверждают отдельные исследования, опросы банков и в России⁷, и за рубежом⁸, а также общие

⁷ О лучших практиках управления процентным риском по банковскому портфелю в кредитных организациях (доклад для общественных консультаций) // Банк России, 2020.

URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/98190/Consultation_Paper_200120.pdf;

Пашиковская И.В. Развитие систем трансфертного ценообразования в коммерческих банках // *Науковедение*. 2017. Т. 9. № 3. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/106EVN317.pdf>

⁸ Choudhry M. Business best practice bank internal funds transfer pricing policy. An Introduction to Banking: Principles, Strategy and Risk Management, Second Edition, 2018, pp. 329–341.

URL: https://education.wbstraining.com/pluginfile.php/3682/mod_resource/content/1/Choudhry_FTP%20Principles_Jan%202018.pdf

тенденции⁹ развития банковской отрасли. Среди последних можно выделить следующие.

1. Происходит усложнение моделей, используемых для расчета внутренней ставки фондирования. Часть подходов перестает использоваться в связи с внедрением требований Базеля, часть перестает соответствовать современным тенденциям в управлении рисками коммерческих банков.
2. Растет степень детализации в работе системы. Это выражается в первую очередь в дифференциации подхода в зависимости от продукта либо даже в зависимости от конкретного контракта. Например, для средств, привлеченных от физических лиц, будут использоваться различные методы внутреннего фондирования. Для депозитов это может быть портфельный или поделочный метод в зависимости от технической возможности индивидуального расчета, для текущих счетов — портфельный метод. Для сделок с финансовыми инструментами ориентиром может служить их классификация в соответствии с требованиями МСФО 9 «Финансовые инструменты».
3. Все больше характеристик банковских продуктов учитывается при налаживании механизма внутреннего фондирования. Так, для продуктов с неопределенной срочностью (текущие счета физических лиц) могут использоваться разные подходы к расчету для волатильной и стабильной части. В случае кредитного контракта, предусматривающего несколько траншей с разной срочностью, для каждого отдельного транша могут быть использованы в целях расчета объема внутреннего фондирования разные трансфертные ставки.
4. Происходит усовершенствование методологии внутреннего фондирования. Для торговых сделок будет целесообразным рассчитывать внутреннюю стоимость фондирования на основании сроков и движения денежных потоков. Например, банк может в течение дня заключить некоторое количество валютных свопов. Поскольку сделки имеют идентичные характеристики в плане сроков, а основным отличием является валюта, целесообразно будет рассчитывать объем фондирования на основании привлеченных/отвлеченных у казначейства финансовых средств на конец операционного дня, при этом принимать во внимание только валюты, и не определять фондирование для каждого отдельного свопа. В течение

⁹ Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2020 год и период 2021 и 2022 годов (одобрено Советом директоров Банка России 25.10.2019); Стратегия управления рисками и капиталом Группы ПАО Сбербанк (Редакция 5) // ПАО «Сбербанк России», 2021. URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/group_risk-and-capital-strategy_rus_new.pdf

периода времени у торгового подразделения будет формироваться реализованный и нереализованный финансовый результат (прибыль/убыток) по сделкам. Поскольку торговый портфель фондируется на основании денежных потоков, логично будет предположить, что с течением времени в этот объем будут попадать не только новые сделки, но и финансовый результат по уже совершенным сделкам, поэтому бизнес-подразделению придется «доплачивать» казначейству по закрытым сделкам либо, наоборот, получать из казначейства «лишние» деньги. В целях минимизации искажения финансовой картины для руководства некоторые банки вводят процедуру списания накопленного финансового результата. По прошествии определенного отчетного периода (например, года) у торгового бизнес-подразделения происходит изъятие накопившихся денежных средств либо списание недостатка. В управленческой отчетности это может быть оформлено аналитической корректировкой или внутренней сделкой между бизнес-подразделением и казначейством банка.

5. Растет вовлеченность менеджмента и бизнес-подразделений. Утверждения методологии внутреннего фондирования становится не только задачей казначейства, но и активно вовлекаются эксперты со стороны продуктовых бизнес-подразделений, бизнес-планирования. И наоборот, растет степень участия подразделения, ответственного за эффективность работы системы внутреннего трансфертного ценообразования, на всех этапах процесса ценообразования сделок. Это может быть контроль за согласованием условий нестандартных сделок, утверждение моделей ценообразования новых продуктов и т.д.
6. Совершенствование ИТ-архитектуры банков. Возможность заведения сделок внутреннего фондирования в системы банка с последующей привязкой к внешней сделке значительно сокращает время на получение информации менеджментом банка и уменьшает объем необходимых ручных расчетов.

Таким образом, способствуя решению ключевых задач, применение внутреннего трансфертного ценообразования в кредитной организации берет на себя функцию управленческого учета и позволяет оценить эффективность деятельности отдельных бизнес-подразделений. В частности, эта система помогает решить проблему получения и распределения прибыли между центрами привлечения и размещения ресурсов. В результате маржинальный доход, рассчитанный для бизнес-подразделений, будет использоваться как индикатор для определения оптимального объема перераспределяемых финансовых ресурсов, объема

предложения банковских продуктов, а также служить основой для внешнего ценообразования.

Система трансфертного ценообразования, являясь одним из основных элементов управления, позволяет разделить риски кредитной организации, обеспечить оптимальное распределение финансовых ресурсов, проанализировать эффективность деятельности подразделений и сегментов банка в целом. Использование данной системы обеспечивает единство применения технологий управления банком, преобразовывая многопрофильный и многофилиальный банк со сложной иерархией в устойчивую и управляемую структуру, в которой цели менеджеров согласованы и способствуют достижению целей кредитной организации в целом.

Польза от внедрения систем внутреннего трансфертного ценообразования:

- определение зон ответственности при управлении рисками, выделение роли внутреннего казначейства;
- согласование процесса управления рисками и трансфертного ценообразования;
- сохранение процентного дохода и прибыльности при заданном и контролируемом уровне принимаемых рисков;
- понятное распределение финансового результата внутри банка (разделение дохода от маржи и от рисков);
- идентичные метрики риска в управленческом учете и в продуктовом ценообразовании.

Применительно только к управленческому учету можно назвать следующие преимущества:

- повышение качества управленческого учета, что позволяет менеджерам принимать обоснованные экономические решения, повышая тем самым конкурентоспособность кредитной организации за счет эффективной системы управленческого учета, позволяющей оценивать деятельность подразделений, поскольку основная цель введения трансфертного ценообразования в управленческом учете — это формирование базы для оценки эффективности деятельности центров прибыли, бизнес-подразделений, отдельных направлений бизнеса;

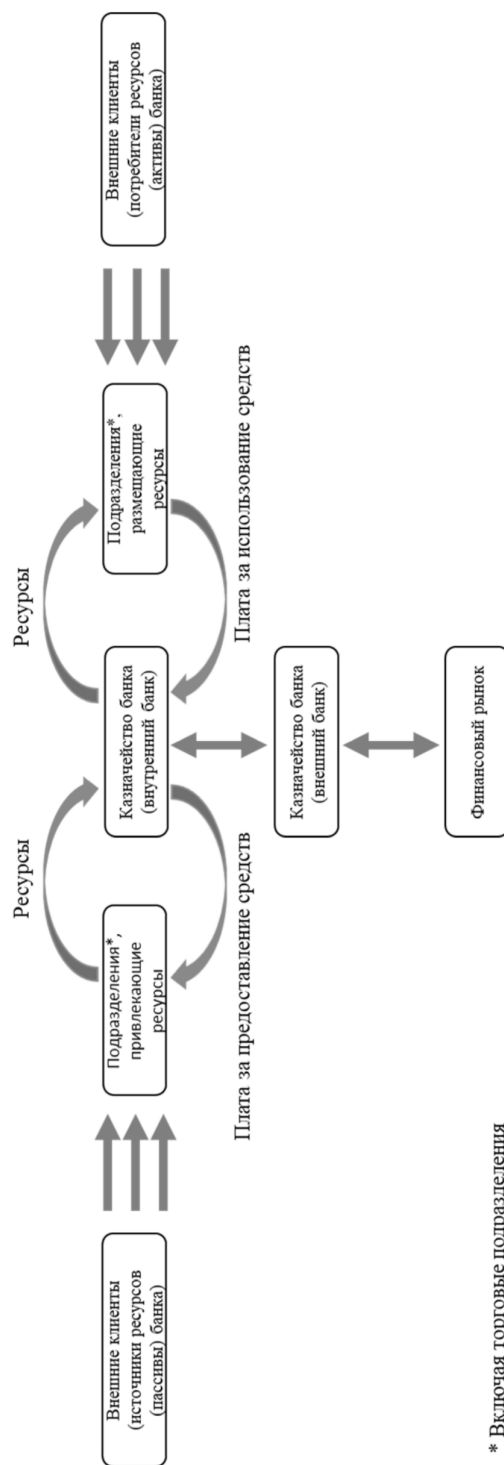
- предоставление информации, полезной для оценки управленческих и экономических показателей деятельности, в том числе расчет доходности продуктов в управленческом учете;
- расчет стоимости ресурсов, что позволяет сформировать фактическую и наглядную картину по оперативной деятельности банка;
- качественный управленческий учет, что дает возможность обеспечить согласованность целей бизнес-единиц и кредитной организации в целом;
- предоставление автономности бизнес-единицам.

Если все-таки банк решает не внедрять систему внутреннего трансфертного ценообразования, то:

- банк теряет денежные средства вследствие неправильного ценообразования продуктов. Бизнес-подразделения получают от клиентов меньше средств, чем требуется для покрытия расходов на их изначальное финансирование;
- волатильность финансового результата бизнес-подразделений становится результатом отсутствия централизованной передачи рисков на казначейство банка;
- происходит неэффективное управление активами и пассивами, реализация рисков ликвидности;
- отсутствует возможность грамотной оценки общего уровня риска ликвидности и процентного риска, присущего кредитной организации на данный момент;
- у руководства банка нет возможности выделить наиболее прибыльные продукты, услуги, бизнес-подразделения;
- у руководителей бизнес-подразделений отсутствует информация о прибыльности их точек, что ведет к неэффективному распределению вознаграждения и мотивации сотрудников;
- происходит завышение показателей прибыльности продуктов, что, очевидно, создаст некорректные стимулы для наращивания портфеля продуктов и услуг.

Рисунок 1
Перераспределение ресурсов через внутреннее казначейство

Figure 1
Reallocation of resources through the internal Treasury



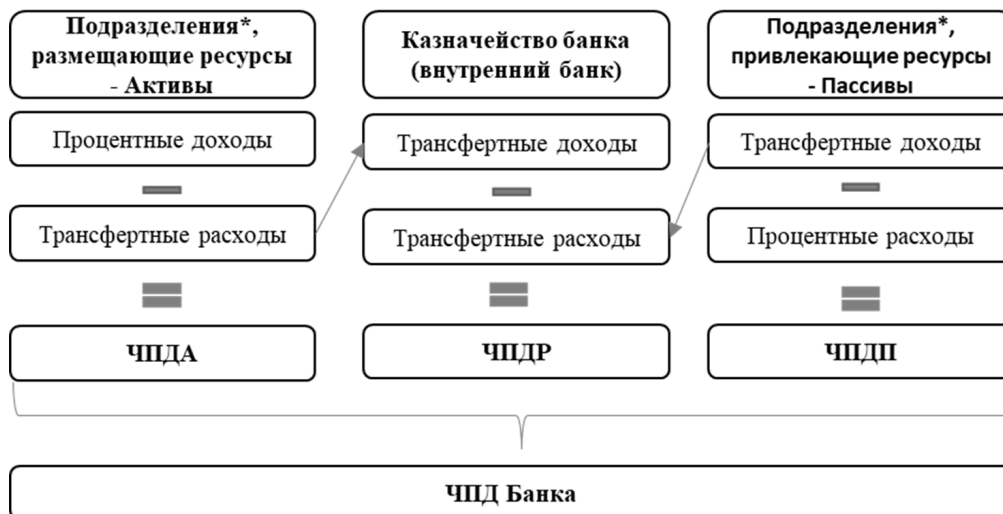
* Включая торговые подразделения

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2
Составляющие чистого процентного дохода банка

Figure 2
Components of the bank's net interest income



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Селезнева В.Ю.* Механизм трансфертного ценообразования в многопрофильном коммерческом банке // *Экономический журнал ВШЭ*. 2002. Т. 6. № 1. С. 68—84.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-transfertnogo-tsenoobrazovaniya-v-mnogofilialnom-kommercheskom-banke>
2. *Дубинин С.К.* Финансовая система под давлением санкций: логика противостояния // *Россия в глобальной политике*. 2022. Т. 20. № 5. С. 168—187.
3. *Беляй А.* Система трансфертного ценообразования // *Банкаўскі веснік*. 2016. № 2. С. 34—40. URL: <https://www.nbrb.by/bv/articles/10232.pdf>
4. *Каиштанов А.В.* Фондирование как метод внутреннего (трансфертного) ценообразования в банковской деятельности // *Экономические науки*. 2011. № 78. С. 315—319.
URL: https://ecsn.ru/files/pdf/201105/201105_315.pdf
5. *Кожин В.А., Курзина Е.В., Шагалова Т.В.* Трансфертное ценообразование в коммерческом банке // *NovaInfo*. 2015. № 32. С. 68—72.
URL: <https://novainfo.ru/article/3362>
6. *Макарова О.В., Пустовалова Т.А.* Применение трансфертного ценообразования для балансировки ресурсов коммерческого банка: опыт «Банка «Санкт-Петербург»» (учебный кейс) // *Вестник СПбГУ. Менеджмент*. 2018. № 17. С. 118—142.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-transfertnogo-tsenoobrazovaniya-dlya-balansirovki-resurov-kommercheskogo-banka-opyt-banka-sankt-peterburg-uchebnyy-keys>
7. *Мешкова Е.И.* Трансфертное ценообразование в системе управления коммерческим банком // *Управление в кредитной организации*. 2013. № 2. С. 85.
URL: http://www.reglament.net/bank/mng/2013_2/get_article.htm?id=2527
8. *Морозова О.А.* Трансфертное управление ресурсами банка как элемент интегрированной системы финансового менеджмента: подходы к автоматизации // *Мир новой экономики*. 2016. № 3. С. 74—82.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transfertnoe-upravlenie-resursami-banka-kak-element-integrirovannoy-sistemy-finansovogo-menedzhmenta-podhody-k-avtomatizatsii>

9. *Наместников А.С.* Преимущества использования трансфертного ценообразования в коммерческом банке // *Гуманитарные и социальные науки*. 2013. № 5. С. 61 — 68.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-ispolzovaniya-transfertnogo-tsenoobrazovaniya-v-kommercheskom-banke>
10. *Жерновых Д.А.* Постановка управленческого учета в коммерческом банке // *Вестник науки и образования*. 2020. № 17-1. С. 31 — 42.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postanovka-upravlencheskogo-ucheta-v-kommercheskom-banke>
11. *Кузина А.Ф., Додыханов Р.Т., Рубан В.В.* Особенности трансфертного ценообразования в системе управленческого учета коммерческой организации // *Деловой вестник предпринимателя*. 2021. № 2. С. 51 — 54.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-transfertnogo-tsenoobrazovaniya-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-kommercheskoy-organizatsii>
12. *Синки Дж. мл.* Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг. М.: Альпина Паблицер, 2016. 1017 с.
13. *Ким А.Г., Губарьков А.С.* Методы ценообразования на кредитные продукты для корпоративных клиентов коммерческого банка // *Научные исследования и инновации*. 2021. № 7. С. 98 — 114.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-tsenoobrazovaniya-na-kreditnye-produkty-dlya-korporativnyh-klientov-kommercheskogo-banka>
14. *Симановский А.Ю.* Риски. Чувства. Капитал. О концепции чувствительности регулятивного банковского капитала к рискам // *Вопросы экономики*. 2022. № 6. С. 26 — 41.
URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-6-26-41>
15. *Ларионова И.В., Валенцева Н.И., Панова Г.С.* Риск-менеджмент в коммерческом банке: монография. М.: КноРус, 2016. 456 с.
16. *Солонина С.В., Лабов А.А.* Риск-менеджмент в коммерческом банке // *Научный вестник ЮИМ*. 2020. № 2. С. 75 — 82.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-v-kommercheskom-banke-1>
17. *Исаев Р.А.* Банк 3.0. Стратегии, бизнес-процессы, инновации: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 161 с.

18. Савин М.В., Алейникова М.Ю. Методический инструментарий стратегического управленческого учета: монография. М.: Русайнс, 2020. 188 с.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

THE CONCEPT OF INTERNAL TRANSFER PRICING AS AN ELEMENT OF THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM OF A COMMERCIAL BANK

Anastasiya G. TISHCHENKO

Financial University under Government of Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
anasta2000@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-9312-6782>

Article history:

Article No. 303/2022
Received 23 June 2022
Received in revised
form 29 Sept 2022
Accepted 13 Oct 2022
Available online
29 November 2022

JEL classification:

G21, G29, G32, M49

Keywords:

management
accounting,
commercial bank,
internal transfer
pricing, asset
management

Abstract

Subject. The article considers the development of internal transfer pricing system in a commercial bank, its analysis as a key element of the management decision-making system.

Objectives. My aim is to study the specifics of internal transfer pricing system in a commercial bank and review the current practice of its implementation, based on the existing works of various researchers and my own banking experience.

Methods. The study rests on integrated approach to the organization of internal transfer pricing system, general scientific and special methods of scientific research, like systems and functional analysis, observation, comparison, and generalization.

Results. The paper analyzes the role of internal transfer pricing system in the control and risk management system of a diversified bank with a complex organizational structure, its contribution to the efficiency of banking business through cost savings, to the evaluation of profitability of individual divisions and products of the bank and their role in commercial bank's profit.

Conclusions. If used, the internal transfer pricing system ensures the consistency of bank management technologies application that helps transform a multi-profile bank with a complex management hierarchy into a stable and manageable structure, in which the goals of managers are coordinated and support the objectives of the credit institution as a whole.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2022

Please cite this article as: Tishchenko A.G. The Concept of Internal Transfer Pricing as an Element of the Management Accounting System of a Commercial Bank. *Finance and Credit*, 2022, vol. 28, iss. 11, pp. 2540–2576.
<https://doi.org/10.24891/fc.28.11.2540>

References

1. Selezneva V.Yu. [Transfer prices setting mechanism in a multi-branch commercial bank]. *Ekonomicheskii zhurnal VShE = HSE Economic Journal*, 2002, vol. 6, no. 1, pp. 68–84. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm->

- transfertnogo-tsenoobrazovaniya-v-mnogofilialnom-kommercheskom-banke (In Russ.)
2. Dubinin S.K. [The financial system under the pressure of sanctions: The logic of confrontation]. *Rossiya v global'noi politike = Russia in Global Affairs*, 2022, vol. 20, no. 5, pp. 168–187. (In Russ.)
 3. Belyai A. [Transfer pricing system]. *Банкаўскі веснік*, 2016, no. 2, pp. 34–40. URL: <https://www.nbrb.by/bv/articles/10232.pdf> (In Russ.)
 4. Kashtanov A.V. [Funding as a method of internal (transfer) pricing in banking]. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2011, no. 78, pp. 315–319. URL: https://ecsn.ru/files/pdf/201105/201105_315.pdf (In Russ.)
 5. Kozhin V.A., Kurzina E.V., Shagalova T.V. [Transfer pricing in a commercial bank]. *NovaInfo*, 2015, no. 32, pp. 68–72. URL: <https://novainfo.ru/article/3362> (In Russ.)
 6. 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 SPbGU. Menedzhment = Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2018, no. 17, pp. 118–142. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-transfertnogo-tsenoobrazovaniya-dlya-balansirovki-resursov-kommercheskogo-banka-opyt-banka-sankt-peterburg-uchebnyy-keys> (In Russ.)
 7. Meshkova E.I. [Transfer pricing in the management system of a commercial bank]. *Upravlenie v kreditnoi organizatsii = Management in a Credit Organization*, 2013, no. 2, pp. 85. (In Russ.) URL: http://www.reglament.net/bank/mng/2013_2/get_article.htm?id=2527
 8. Morozova O.A. [Transfer Resource Management of Bank as an Element of the Integrated System of Financial Management: Approaches to Automation]. *Mir novoi ekonomiki = World of New Economy*, 2016, no. 3, pp. 74–82. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transfertnoe-upravlenie-resursami-banka-kak-element-integrirovannoy-sistemy-finansovogo-menedzhmenta-podhody-k-avtomatizatsii> (In Russ.)
 9. Namestnikov A.S. [Advantages of transfer price formation usage in commercial bank]. *Gumanitarnye i sotsial'nye nauki = Humanities and Social Sciences*, 2013, no. 5, pp. 61–68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-ispolzovaniya-transfertnogo-tsenoobrazovaniya-v-kommercheskom-banke> (In Russ.)

10. Zhernovnykh D.A. [Management accounting in a commercial bank]. *Vestnik nauki i obrazovaniya = Bulletin of Science and Education*, 2020, no. 17-1, pp. 31–42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postanovka-upravlencheskogo-ucheta-v-kommercheskom-banke> (In Russ.)
11. Kuzina A.F., Dodykhanov R.T., Ruban V.V. [Features of transfer pricing in the management accounting system of a commercial organization]. *Delovoi vestnik predprinimatel'nykh organizatsiy = Entrepreneur's Business Herald*, 2021, no. 2, pp. 51–54. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-transfernogo-tsenoobrazovaniya-v-sisteme-upravlencheskogo-ucheta-kommercheskoy-organizatsii> (In Russ.)
12. Sinkey J.F. *Finansovyi menedzhment v kommercheskom banke i v industrii finansovykh uslug* [Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2016, 1017 p.
13. Kim A.G., Gubar'kov A.S. [Pricing methods for credit products for corporate clients of a commercial bank]. *Nauchnye issledovaniya i innovatsii = Scientific Research and Innovation*, 2021, no. 7, pp. 98–114. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-tsenoobrazovaniya-na-kreditnye-produkty-dlya-korporativnykh-klientov-kommercheskogo-banka> (In Russ.)
14. Simanovskii A. Yu. [Risks. Senses. Capital. On the concept of banking capital risk-sensitivity]. *Voprosy Ekonomiki*, 2022, no. 6, pp. 26–41. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-6-26-41>
15. Larionova I.V., Valentseva N.I., Panova G.S. *Risk-menedzhment v kommercheskom banke: monografiya* [Risk management in a commercial bank: a monograph]. Moscow, KnoRus Publ., 2016, 456 p.
16. Solonina S.V., Labov A.A. [Risk management in a commercial bank]. *Nauchnyi vestnik YuIM*, 2020, no. 2, pp. 75–82. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-v-kommercheskom-banke-1> (In Russ.)
17. Isaev R.A. *Bank 3.0. Strategii, biznes-protsessy, innovatsii: monografiya* [Bank 3.0: Strategies, business processes, innovations: a monograph]. Moscow, INFRA-M Publ., 2016, 161 p.
18. Savin M.V., Aleinikova M. Yu. *Metodicheskii instrumentarii strategicheskogo upravlencheskogo ucheta: monografiya* [Methodological tools of strategic management accounting: a monograph]. Moscow, Rusains Publ., 2020, 188 p.

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.