

ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В СЛОЖНЫХ БИЗНЕС СИСТЕМАХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ МНОГОФИЛИАЛЬНОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА)

© 2010 А. А. Никитин

Самарский государственный аэрокосмический университет
(Национальный исследовательский университет)

В данной статье приведен анализ эффективности применения трансфертного ценообразования для построения управленческой системы в многофилиальном банке. Предложен механизм трансфертного ценообразования на основе центров ответственности. Представлен сравнительный анализ подходов к трансфертному ценообразованию и методика расчета трансфертных ставок.

Трансфертное ценообразование, банк, центры ответственности, риск, рынок, казначейство, прибыльность, филиал, модели.

Трансфертное ценообразование в многофилиальном банке.

Для крупного многофилиального банка (далее МФБ), обладающего сложной организационной структурой и иерархией управления и диверсифицированным бизнесом, проблема эффективного управления особенно актуальна. Существующие организационные структуры не позволяют считать прибыли по каждому бизнес подразделению, что снижает мотивацию менеджеров подразделений и не способствует эффективному функционированию банка в целом. Кроме того, банковская деятельность достаточно многогранна и представляет собой совокупность взаимосвязанных направлений, главными из которых является реализация депозитно-кредитных стратегий, обеспечивающих наилучший конечный результат [1]. Оптимальным решением всех этих вопросов может стать реализованный в банке механизм внутреннего трансфертного ценообразования на финансовые ресурсы. Подобный механизм обеспечит оптимальное распределение капитала между подразделениями банка, будет способствовать грамотному управлению ликвидностью и банковскими рисками, а также станет инструментом анализа дохода и затрат банка и его подразделений.

Сущность и специфика трансфертного ценообразования в банковской системе.

Трансфертное ценообразование - это система установления цен, используемых при расчетах между самостоятельными подразделениями внутри корпорации. Трансфертное ценообразование позволяет оценивать стоимости полуфабрикатов и других промежуточных продуктов в процессе их производства, стоимости «услуг», оказываемых одними подразделениями другим [2]. Являясь частью системы управленческого учета, трансфертное ценообразование позволяет составить экономически обоснованное суждение о доходности отдельных продуктов и услуг, производимых кредитной организацией, об эффективности отдельных подразделений (филиалов), об уровне ликвидности всего банка и каждого филиала в отдельности.

Специфика трансфертного ценообразования в коммерческих банках состоит в том, что ресурсы, поступающие в банк, обезличены и перераспределяются внутри банка в зависимости от потребностей конкретного периода. При этом они все имеют разную цену и понять, по какой цене в итоге получены средства тем или иным подразделением, довольно сложно, что, в свою очередь, порождает трудности в определении эффективности

различных операций, филиалов и банка в целом. Отсутствие механизма трансфертного ценообразования делает затратная часть не соответствует доходной, и наоборот - подразделения по размещению средств имеют доходы, но не несут затрат по используемым ресурсам.

Трансфертное ценообразование для МФБ имеет особое значение, поскольку одновременно с перераспределением ресурсов между филиалами происходит перераспределение финансовых рисков.

Таким образом, трансфертное ценообразование становится не только инструментом для анализа дохода, затрат и цен, но и частью системы управления банковскими рисками, способствует управлению банковской ликвидностью [3].

В связи с этим можно сформулировать следующие цели и задачи трансфертного ценообразования: измерение результатов деятельности; деловое планирование; управление рисками (разделение коммерческих рисков, генерируемых линейными подразделениями или бизнесами (в первую очередь кредитный риск), а также фундаментальные финансовые риски банка (риск ликвидности и процентный риск) посредством разделения коммерческой и финансовой маржи); инструмент для управления ликвидностью МФБ путем оптимального внутреннего перераспределения дефицитов и избытков денежных средств между подразделениями или направлениями бизнеса; обеспечение управления важнейшими характеристиками банковской деятельности - средневзвешенные затраты на капитал и показатели процентной маржи.

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

затруднительным расчет внутренней прибыльности филиалов банка, так как у филиалов, привлекающих ресурсы, конкретных тактических решений и методов оперативного управления.

Построение механизма трансфертного ценообразования на основе центров ответственности.

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

С учетом выделенных ранее критериев и внутреннего исследования особенностей функционирования структурных подразделений, с позиции их влияния на отдельные аспекты формирования и использования финансовых ресурсов, в банке выделяют три базисных центра ответственности: банк розничных операций, банк оптовых операций и казначейский банк [4]. Применительно к многофилиальному банку в качестве розничного банка предлагается рассматривать управление сетью филиалов; в качестве оптового банка — головное отделение банка, реализующее крупные проекты и операции на финансовых рынках и также казначейство, осуществляющее перераспределение средств между подразделениями и привлекающее ресурсы на внешних финансовых рынках.

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

Головное отделение банка занимается обслуживанием крупных институциональных клиентов, является центрами бизнеса: корпоративный, межбанковский, частный, инвестиционный. Формирование системы центров бизнеса в головном банке позволяет реализовать эффективную, сориентированную на клиента систему обслуживания, которая нацелена на предложение банковских продуктов и услуг определенным категориям клиентов. Предполагается, что нецелесообразно выделять в банке большое число центров прибыльности, особенно на первом этапе преобразований, поскольку это может привести к конфронтации интересов подразделений, связанных единой технологической цепочкой производства товара или услуги.

Казначейство реализует функции перераспределения ресурсов и выступает как собственник, приобретая финансовые ресурсы у центров привлечения – филиалов, и ссужая ресурсы головному отделению банка, размещающему ресурсы на финансовых рынках [5].

Организационная структура банка с учетом выделенных ключевых центров ответственности приобретает следующий вид. В банке выделяются три центра

центром размещения финансовых ресурсов и нетто-дебитором казначейства. В рамках головного банка предлагается выделить ответственности: филиальная сеть, головной банк и казначейство. Филиалы являются центрами прибыли по привлечению финансовых ресурсов, казначейство – центром прибыли по финансовому управлению ресурсами, головной банк – центром прибыли по размещению финансовых ресурсов. Головной банк структурируется на центры бизнеса, которые являются центрами прибыли.

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

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

Таблица 1 - Распределение активов банка между структурными подразделениями

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

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

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

В процессе деятельности филиалы и другие структурные подразделения продают свои нетто-пассивы и покупают нетто-активы у казначейства для фондирования активных операций по трансфертным ценам. Казначейство регулирует финансовые потоки в рамках банка и определяет трансфертные цены на финансовые ресурсы, реализуя функцию централизованного управления ресурсами банка (см. рис. 1) [6].

Передача ресурсов может осуществляться в режиме реального времени. В каждом конкретном случае согласовываются ставки, результат высчитывается на ежедневной основе. При

этом конечные результаты для привлекающих и размещающих центров ответственности можно выразить при помощи формул [7]:

$$S_1 = \sum_{1-n} V_1 \cdot CO,$$

$$S_2 = \sum_{1-n} V_2 \cdot CO,$$

где S_1 – сумма к получению, S_2 – сумма к уплате, $\sum V_1$ – средний объем переданных ресурсов, $\sum V_2$ – средний объем полученных ресурсов, CO – трансфертная ставка, $1-n$ – виды ресурсов.

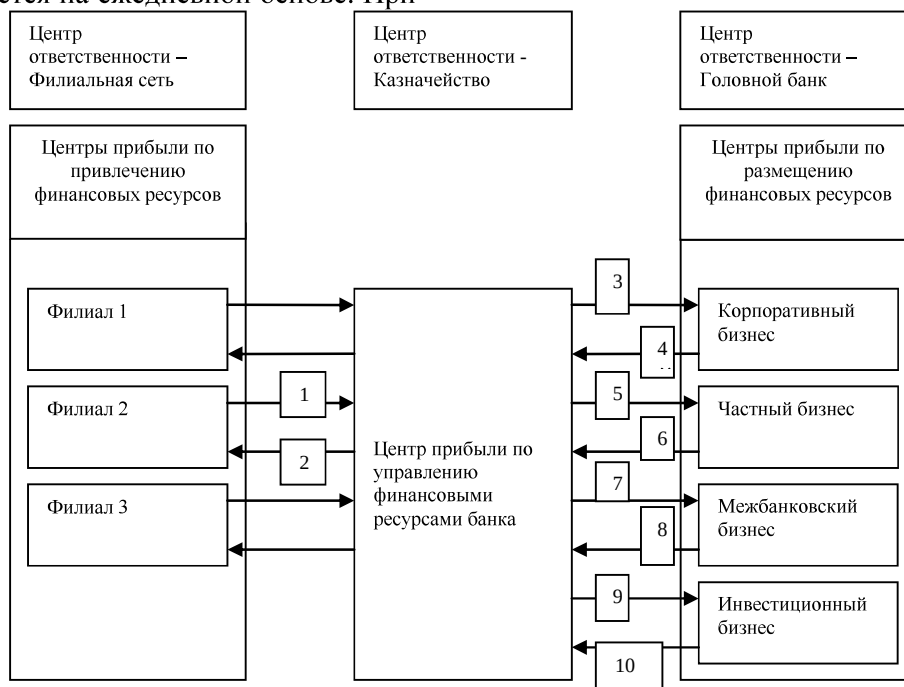


Рис. 1. Система перераспределения финансовых ресурсов между структурными подразделениями банка.

- 1 – Продажа депозитов до востребования, срочных депозитов.
- 2 – Покупка финансирования для проведения активных операций.
- 3 – Покупка финансирования для кредитования корпоративных клиентов, предоставления гарантий и поручительств.
- 4 – Продажа срочных пассивов юридических лиц, средств на расчетных и текущих счетах юридических лиц.
- 5 – Покупка финансирования для кредитования частных клиентов.
- 6 – Продажа депозитов, средств с карточных счетов физических лиц.
- 7 – Покупка фондов для размещения на счетах «НОСТРО» в банках-корреспондентах.
- 8 – Продажа средств со счетов «ЛОРО» банков-корреспондентов.
- 9 – Покупка фондирования для инвестирования в ценные бумаги, для финансирования инвестиционных проектов.
- 10 – Продажа депозитов до востребования, свободных ресурсов от брокерских операций.

Сравнительный анализ подходов трансфертного ценообразования.

Первый подход трансфертного ценообразования — это традиционный западный подход. Трансфертная цена по центрам привлечения равна стоимости альтернативного замещения ресурса на открытом межбанковском рынке на заданный срок. Трансфертная цена по центрам размещения равна сумме трансфертной цены по центрам привлечения и спреда, устанавливаемого центром финансирования (казначейством) в качестве платы за процентный риск. Все риски изменения трансфертной цены в течение срока инвестирования принимает на себя центр финансирования (казначейство). На все виды ресурсов устанавливается единая внутренняя трансфертная ставка — единая трансфертная цена всех ресурсов (общий фонд средств). Для каждого вида и срочности ресурсов устанавливается индивидуальная внутренняя трансфертная ставка — трансфертные цены по видам и срочности ресурсов [8].

При выборе классической западной модели трансфертного ценообразования возникает аккумуляция рисков в одном подразделении (казначействе), которое несет на себе весь груз ответственности за рыночный риск, что приводит к концентрации внимания руководства на проблеме управления процентным риском и риском ликвидности. Казначейство получает за успешно выполненную работу бонусы, превышающие доходы ресурсных подразделений и подразделений прямого кредитования. При этом влияние рынка на доходы последних подразделений сведено к нулю, их оплата стабильна и не подвержена серьезным колебаниям.

Второй подход, основанный на принципе единой трансфертной цены, является, в противоположность первому, наиболее простым в реализации, поскольку не требует системного подхода в оценке рисков несбалансированности активов и пассивов в рамках метода. Управление рисками здесь может быть выведено за границы контура трансфертного ценообразования и

передано специализированному подразделению (отдел по управлению рисками). Казначейство в этом случае может обеспечивать только координацию финансовых потоков между различными подразделениями банка и обеспечение выполнения заявок на внешнем рынке.

Третий подход трансфертного ценообразования — это более продуктивный способ разделения источников средств и установления различного уровня трансфертных цен в зависимости от вида и срочности ресурсов. В этом случае существует возможность более гибкого управления своими требованиями и обязательствами, с одной стороны, и более адекватную оценку эффективности деятельности своих подразделений, с другой стороны. Данный подход сложнее предыдущего в реализации, поскольку требует увеличения аналитической работы, но зато он позволяет более эффективно управлять рыночными рисками.

Ключевым элементом данной системы трансфертного ценообразования является алгоритм определения трансфертных цен.

Граничные цены привлечения и размещения ресурса устанавливаются соответствующим подразделением банка и определение трансфертной цены сводится к распределению маржи ресурса между продающими и покупающими подразделениями.

Таким образом, трансфертная цена покупки/продажи ресурсов рассчитывается по следующей формуле:

$$\ddot{O}_{i,t} = C_{i,t} + M_{i,t} \cdot K_{i,t},$$

$$p_{it} = c_{it} + m_{it} \cdot k_{it}$$

где $\ddot{O}_{i,t}$ - внутрибанковская трансфертная цена ресурсов в i -й валюте со срочностью — t , $C_{i,t}$ - ставка привлечения ресурсов, для ресурсов в i -й валюте со срочностью — t , $M_{i,t}$ - значение маржи (разницы между утвержденной ставкой размещения и привлечения) для ресурсов в i -й валюте со срочностью — t , $K_{i,t}$ - коэффициент от 0 до 1, определяющий долю маржи

привлекательного подразделения, для (устанавливается соответствующим подразделением банка в зависимости от разрыва ликвидности ресурсов в i -й валюте, со срочностью - t).

Экономическая интерпретация проблемы трансфертного ценообразования была сделана еще в 50-х годах прошлого века Дж. Хиршлейфером (американский экономист), который рассмотрел независимую от спроса и технологии двухпродуктовую фирму. Задача, состояла в нахождении оптимальной трансфертной цены при максимальном выпуске. Такая постановка задачи трансфертного ценообразования предполагала решение при помощи классических методов оптимизации. Ее решением являлось такое значение цены, при котором она равнялась предельным издержкам. Среди недостатков данного подхода можно выделить отсутствие автономии у подразделений фирмы и возможность нефункционального поведения со стороны менеджеров, а также игнорирование риска и неопределенности [9].

В таблице 2 приведён сравнительный анализ подходов к трансфертному ценообразованию.

ресурсов в i -й валюте, со срочностью - t

Анализ подходов определения трансфертной цены.

Бухгалтерский подход трансфертного ценообразования определяет трансфертную цену на основе внутрифирменной информации об издержках. Все расчёты базируются на том предположении, что цена есть доход продающего подразделения и издержки получающего. Когда данные подразделения зависимы, то каждое из них вносит свой вклад в общий доход от реализации конечного продукта. Тогда роль цены состоит в распределении этого дохода и вычислении вклада каждого подразделения.

Основной недостаток данного подхода в том, что ищется единственно верное решение, универсальная формула, поскольку проблема трансфертного ценообразования рассматривается только в координатах «затраты - прибыль», не учитывая организационной и психологической составляющей.

Традиционный подход трансфертного ценообразования основывается на унитарном видении фирмы, что восходит к неоклассической экономике. Ее представители считали, что единственной целью фирмы является максимизация прибыли.

Таблица 2 - Сравнительный анализ подходов к трансфертному ценообразованию

	Традиционный западный подход	Единая цена	Цены по видам ресурсов
Достоинства	Повышение управляемости банковских рисков	Отделение функции управления рисками от трансфертного ценообразования, простота внедрения	Гибкое управление рисками
Недостатки	Концентрация процентных рисков и рисков ликвидности в казначействе, повышение требований к информации, потребность в широком наборе финансовых	Неадекватная оценка деятельности ЦФО, отсутствие интереса в привлечении «дорогих» и срочных ресурсов	Повышенная нагрузка на казначейство и Комитет по управлению активами и пассивами

	инструментов		
--	--------------	--	--

Однако подход на основе предельных издержек, по определению, не претендует на объяснение поведения фирмы, а лишь адаптирует ценовой механизм к внутрифирменному рынку для более эффективного распределения ресурсов с целью максимизации прибыли фирмы и не способствует разрешению проблемы трансфертного ценообразования.

Бихевиористский подход. Первой работой в этой области можно назвать классическое исследование по теории организации Р. Куэрта и Дж. Марча, где они отрицали максимизацию прибыли как единственную цель существования фирмы. Они рассмотрели фирму как коалицию, участники которой имеют различные, а порой даже противоположные, интересы и определили величину трансфертной цены как результат длительных (но не бесконечных) переговоров [10]. Д. Ватсон и Дж. Баумлер утверждали, что трансфертные цены, достигнутые в результате переговоров, будут способствовать мотивации менеджеров [11]. Исследования Р. Акельсберга и Ж. Юкла показали, что определение трансфертных цен путем переговоров способствует интеграционному, направленному на решение проблем и менее агрессивному поведению менеджеров подразделений [12].

Организационный подход. Последние исследования включают две важные модели: Р. Экклеса и Б. Спайсера. Р. Экклес, для определения политики трансфертного ценообразования на практике, использовал данные о тринадцати американских фирмах. Его теория представлена в виде «Аналитической плоскости менеджеров»,

Таблица 3- Аналитическая плоскость менеджеров (по Р. Экклесу)

	вертикальная интеграция	диверсификация
	низкая	высокая
высокая	полные издержки	расчет на основе рыночных цен

координатами которой являются стратегия вертикальной интеграции и стратегия диверсификации.

Вертикальная интеграция показывает степень независимости между подразделениями, в то время как диверсификация отражает степень сегментации продуктового рынка. На основе этого Р. Экклес выделил четыре типа фирм: коллективные, с низкой интеграцией и низкой диверсификацией; конкурирующие, с низкой интеграцией и высокой диверсификацией; кооперативные, с высокой интеграцией и низкой диверсификацией; совместные, с высокой интеграцией и высокой диверсификацией [13].

Основной результат исследования Р. Экклеса состоит в том, что трансфертное ценообразование зависит от стратегии и что стратегию вертикальной интеграции в действительности невозможно реализовать без внутренних транзакций.

Два недостатка присущи подходу Р. Экклеса. Во-первых, он исключил из поля зрения экономические и бухгалтерские аспекты, в виду чего не учел междисциплинарность трансфертного ценообразования. Во-вторых, данный подход не дает точных указаний о том, как именно позиционировать фирму в аналитическую плоскость менеджера.

На основе исследований Р. Экклеса, а также ряда других работ по экономике организации Б. Спайсер разработал организационную модель процесса трансфертного ценообразования. Она включает в себя организационные, бихевиористские, стратегические и транзакционные переменные [14].

низкая	трансфертное ценообразование отсутствует	автономия обмена по рыночным ценам
--------	---	---------------------------------------

Таблица 4 - Модель трансфертных цен Б. Спайсера

Торговля между подразделениями	Степень транзакционной специфичности инвестиций		
	высокая	нейтральная	низкая
Стабильная	идиосинкразичность	в соответствии с требованиями	стандартная
Изменяется раз в год	производственные издержки	производственные издержки и переговоры	рыночная цена
Изменяется раз в месяц	нет эффективной конкуренции: уникальные свойства	дифференциация в краткосрочном периоде	конкурентный внешний рынок

Таким образом, в модели учтена сложность капитальных вложений и чувствительность вовлеченных в транзакции технологий подразделений. Решение «производить ↔ покупать» полуфабрикат зависит не только от издержек производства, но и от транзакционных издержек, что отражает степень риска обмена, связанного с производством и внешними закупками. С учетом этих факторов стабильность внутренней торговли с течением времени также является важным аспектом системы трансфертного ценообразования.

Также в научной литературе упоминаются подходы затратного, рыночного, фактического, договорного и смешанного трансфертного ценообразования, которые являются наиболее используемыми и известными. Однако, неоспоримым на данный момент остаётся факт отсутствия единой унифицированной базовой методики расчета трансфертной цены в высокоинтегрированном банке, которая могла бы удовлетворять интересам как предпринимателей, так и государства.

Методика расчета трансфертных ставок.

Субъект, привлекающий денежные средства из внешних источников, самостоятельно определяет объем

временно свободных средств для предоставления подразделениям, работающим на размещение денежных средств во внешние источники. Минимальным уровнем средств, подлежащих размещению, является сумма среднего остатка от средств, привлеченных до востребования и 20% от разницы между остатками по депозитам с дополнительным условием о досрочном расторжении над неснижаемым остатком по таким депозитам.

Учитывая вышесказанное, далее предлагается методика расчета трансфертных ставок привлечения/размещения между доходобразующими субъектами в системе одного самостоятельного хозрасчетного подразделения (СХП), включающая в себя следующие этапы.

1. При условии, что трансфертные рыночные ставки размещения/привлечения ресурсов определяются из рыночных ставок на внешнем рынке ресурсов, подразделениям, принимающим средства, необходимо определить минимальную надбавку за передачу ресурсов. Минимальная надбавка это интегрированная величина, рассчитываемая по следующему алгоритму:

1.1. Первоначально определяется величина обесценения денежных средств во времени, которая представляет собой приведенную стоимость переданных

где $t = \overline{1, n}$ - сроки передачи финансовых ресурсов принимающему подразделению, $j = \overline{1, m}$ - виды валюты (рубль, доллар, евро), S_{ij} - сумма переданных ресурсов на срок t в j -ой валюте, t_j - фактический срок передачи на принимающее подразделение ресурсов в j -ой валюте, q_{ij}^m - рыночная ставка привлечения соответствующего ресурса.

Таким образом, расчет S_{ij}' зависит от двух переменных, срока и процентной рыночной ставки по j -ой валюте.

1.2. После определения приведенной стоимости ресурсов от обесценения денежных средств во времени, определяется первая надбавка на ставку передачи ресурсов подразделению находящегося внутри одного СХП, через формулу:

$$i_t = \frac{S_{ij} - S_{ij}'}{S_{ij}}.$$

1.3. Вторая надбавка на внутреннюю ставку передачи ресурсов обусловлена директивными указаниями по показателям, определенные к исполнению в 2007 году, а именно рентабельностью активов на уровне не менее 1,75%. Таким образом, подразделение передающее ресурсы, в ставке размещения денежных средств изначально предусматривает

ресурсов во времени по рыночной ставке привлечения ресурсов на внешнем рынке:

$$S_{ij}' = \frac{S_{ij}}{(1 + q_{ij}^m)^{t_j}},$$

минимальный уровень рентабельности собственных активов.

1.4. В результате рекомендуемая минимальная ставка размещения внутренних ресурсов определяется как:

$$i_{\min}^p = q_{ij}^m + i_o + \text{плановая рентабельность активов}$$

2. Из аналогичных соображений определяется максимальная ставка, по которой размещающее подразделение может привлечь денежные средства от привлекающего подразделения. При условии, что для размещающего подразделения определена рыночная ставка ресурсов в зависимости от сроков размещения и вида валюты, эта величина является базисной для определения внутренней ставки принятия средств к размещению. Отсюда максимальная ставка средств рассчитывается по следующему алгоритму:

2.1. Так как размещающее подразделение обязано соблюдать директивные показатели, рыночная ставка уменьшается на относительную величину рентабельности активов, а именно на 1,75%. В результате, ставка принятия ресурсов будет равна:

$$i_p = q_{ij}^m - \text{плановая рентабельность активов}$$

где q_{ij}^m - рыночная ставка размещения ресурсов на срок t в валюте j .

Таблица 5. Расчет с использованием двух переменных

$t \backslash j$	Рубли	Евро	Доллары
$1 \dots t_1$	S_{11}'	S_{12}'	S_{13}'
$t_1 \dots t_2$	S_{21}'	S_{22}'	S_{23}'
$t_2 \dots t_3$	S_{31}'	S_{32}'	S_{33}'
....			

$t_{n-1} \dots t_n$	S'_{n1}	S'_{n2}	S'_{n3}
---------------------	-----------	-----------	-----------

2.2. Размещающее подразделение также должно предусмотреть обесценение денежных средств во времени, для этого определяется приведенная стоимость размещенных ресурсов по формуле:

$$S'_{ij} = \frac{S_{ij}}{(1 + i_{\delta})^{t_{ij}}}.$$

2.3. После определения приведенной стоимости ресурсов от обесценения денежных средств во времени, определяется вторая надбавка на ставку принятия ресурсов:

$$i_1 = \frac{S_{ij} - S'_{ij}}{S_{ij}}.$$

2.4. В результате рекомендуемая максимальная ставка принятия внутренних ресурсов от привлекающего подразделения к размещающему определяется как:

$$i_{\max}^p = q_{tj}^m -$$

– плановая рентабельность активов – i_1 .

3. После определения минимальной и максимальной границ внутренних ставок размещения/привлечения ответственное подразделение банка за распределение ресурсов (казначейство) в праве устанавливать любую ставку внутри определенного промежутка ставок ($i_{\min}^{\delta}; i_{\max}^p$), по согласованию с привлекающим и размещающим подразделением, с учетом конфликта интересов данных подразделений.

Необходимым и достаточным условием применения данной методики является соблюдение правила ликвидности, когда обязательства до востребования вкладываются в высоколиквидные активы, а срочные активы финансируются за счет срочных обязательств для целей выполнения обязательных экономических нормативов: мгновенной - Н2, текущей - Н3 и долгосрочной ликвидности - Н4 [15].

Вывод.

В данной статье сделан теоретический анализ актуальности и эффективности применения метода трансфертного ценообразования для сложной бизнес единицы (многофилиальный банк), приведен подробный механизм трансфертного ценообразования на основе центров ответственности, представлен разработанный сравнительный анализ различных подходов в трансфертном ценообразовании и методика расчета трансфертных ставок.

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

Трансфертная цена позволяет разделить риски многофилиального банка, обеспечивает оптимальное распределение капитала между подразделениями банка и служит инструментом анализа эффективности деятельности филиальной сети и других структурных подразделений, являясь основным элементом системы управления банком. Использование механизма трансфертного ценообразования при управлении сетью филиалов обеспечивает единство технологии корпоративного управления,

преобразовывая многофилиальный банк в устойчивую и управляемую структуру. Также хочу отметить, что эффективно управляемые многофилиальные коммерческие банки способны выдерживать сжатие банковской маржи и снижать ставки кредитования для предприятий реального сектора экономики, способствуя тем самым экономическому подъему и росту предприятий и страны в целом.

Полноценное использование механизма трансфертного

ценообразования крайне актуально для современных многофилиальных банков России, т.к. он в текущем периоде используется слабо, что ведет к значительному отставанию отечественных банков от западных игроков. Особенную актуальность механизм трансфертного ценообразования приобретает в периоды экономических спадов и нестабильностей, когда нужно с максимальной придирчивостью следить за эффективностью работы каждого подразделения, филиала.

Библиографический список

1. Сорокина, М.Г. Система моделей и методы их анализа для обоснования эффективности реализации банком финансовых операций./ М.Г. Сорокина Управление большими системами: сборник трудов. 2004. № 8. С. 176-189.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J., Valuation: Measuring and managing the value of companies. New York etc.: John Wiley and Sons, 1990. - 377 p.
3. Непесов, К.А. Налоговые аспекты трансфертного ценообразования: Сравнительный анализ опыта России и зарубежных стран / К.А. Непесов. – М.: Волтерс Клувер, 2007. – 304 с.
4. Димитриади, Г.Г. О повышении эффективности работы коммерческого банка на основе системы трансфертного ценообразования / Г.Г. Димитриади. – М.: КомКнига, 2006 – 36 с.
5. Зубарев, А.В. Внутренний хозрасчет в банке, трансфертное ценообразование / А.В. Зубарев // Экономический журнал ВШЭ. - 2009. - № 4. – С.5
6. Савчук, В.А. Трансфертное ценообразование / В.А. Савчук // Финансовый директор. – 2006. - №2 – С. 13-14
7. Романовский, А.В. Трансфертное ценообразование как эффективная форма управления банковскими активами и пассивами» / А.В. Романовский // Материалы Международной научной конференции «Экономическая наука:

проблемы теории и методологии». - СПб, ОЦЭИМ, 2002. – С 52-65

8. Пантелеева, В.Б. Особенности планирования и анализа хозяйственной деятельности в дополнительных офисах банка / В.Б. Пантелеева // Банковское дело. - 2000 год. - № 8. – С. 15-17
9. Розинский, И.В. Трансфертное ценообразование и бездивидендные способы получения доходов лежат в основе многих наших бед / И.В. Розинский // Бизнес и бизнес схемы. Web: http://politeconomy.ng.ru/finances/2001-04-03/1_business.html
10. Cyert R.M., March J.G. A behavioral Theory of the Firm. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1963
11. Watson D.J.H., Baumler J.V. Transfer pricing: a behavioral context. The Accounting Review, 1975, №50 (3). - p p. 466-474
12. Ackelsberg R., Yukl G. Negotiated transfer pricing and conflict resolution in organizations. Decision Sciences, 1979, №10. - pp. 387-398
13. Eccles R.G. The transfer pricing problem: a theory for practice. Lexington, 1985
14. Spicer B.H. Towards an organizational theory of the transfer pricing process. Accounting, Organization and Society, 1988, 13(3). - p p. 303-321
15. Пашкус, В.Ю. Теория трансфертного ценообразования в современной организации: понятия, модели, проблемы / В.Ю. Пашкус. Web: <http://www.ippnou.ru/article.php/docs/article/article.php?idarticle=000761>

References

1. The system of models and methods of analysis to justify the effectiveness of implementation of bank transactions. Sorokina M.G. Management in large systems: collection of labours. 2004. № 8. P. 176-189.
2. Copeland T., Koller T., Murrin J., Valuation: Measuring and managing the value of companies. New York etc.: John Wiley and Sons, 1990. P. 377
3. Nepesov K.A. The tax aspects of the transfer pricing: comparative analysis of experience in Russia and foreign countries. – M.: Volters Kluver, 2007. – 304 p.
4. Dimitriadi G.G. On improving the efficiency of commercial bank based on a system of transfer pricing. – M.: KomKniga, 2006 – 36 p.
5. Zubarev A.V. The internal cost accounting in the bank, transfer pricing. / / Economic Journal HSE. 2009. 5, № 4.
6. Savchuk V.A. The transfer pricing. // The Financial director. - №2 - 2006
7. Romanovskiy A.V. Transfer pricing as an effective form of management of bank assets and liabilities. Proceedings of the International scientific conference "Economic science: problems of theory and methodology", St. Petersburg, OTSEIM, 2002.
8. Panteleeva V.B. Features of planning and economic analysis in the additional offices of bank // Banking, № 8, 2000.
9. Rozinskiy I.V. Transfer pricing methods and without dividend income underlie many of our troubles. // BUSINESS And BUSINESS-CHARTS http://politeconomy.ng.ru/finances/2001-04-03/1_business.html
10. Cyert R.M., March J.G. A behavioral Theory of the Firm. Hemel Hempstead: Prentice – Hall, 1963
11. Watson D.J.H., Baumler J.V. Transfer pricing: a behavioral context // The Accounting Review. 1975. №50 (3). p p. 466-474
12. Ackelsberg R., Yukl G. Negotiated transfer pricing and conflict resolution in organizations // Decision Sciences. 1979. №10. pp. 387-398
13. Eccles R.G. The transfer pricing problem: a theory for practice. Lexington, 1985
14. Spicer B.H. Towards an organizational theory of the transfer pricing process // Accounting, Organization and Society. 1988. 13(3). p p. 303-321
15. Pashkus V.J. Theory of the transfer pricing in modern organization: concepts, models, problems <http://www.ippnou.ru/article.php/docs/article/article.php?idarticle=000761>

ANALYSIS OF EFFICIENCY OF TRANSFER-PRISING MECHANISM IN COMPLEX BUSINESS SYSTEM (FOR THE EXAMPLE OF A MULTIBRANCH COMMERCIAL BANK) WITH THE USE OF CENTERS OF RESPONSIBILITY

© 2010 A. A. Nikitin

Samara State Aerospace University
(National research university)

In this article: the theoretical analysis of efficiency of application of the transfer pricing for the construction of the administrative system in a multibranch bank; the mechanism of the transfer pricing on the basis of centers of responsibility is considered; the comparative analysis of going near the transfer pricing and method of calculating the minimum transfer rates of attraction/accomodation is presented.

Transfer pricing, bank, centers of responsibility, risk, market, treasury, profitability, branch, models.

Информация об авторе

Никитин Андрей Александрович, директор, детский развивающий клуб «ЮЛА», Nikitin-mobile@ya.ru, область научных интересов: ценообразование в банковских структурах.

Nikitin Andrey Alexandrovich, director, child's developing club «Jula», Nikitin-mobile@ya.ru, area of scientific interests: pricing in bank structures.