

ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАК СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЙ ФАКТОР

TRANSFER PRICING AS A SYSTEM-FACTOR

Л. М. Гисин,
аспирант

Выдвинуто предположение о системообразующей роли трансфертного ценообразования в современном многопрофильном коммерческом банке, подчеркнуты системные свойства трансфертного ценообразования в рамках банковской структуры. Приводятся примеры практического внедрения трансфертного ценообразования в банковскую деятельность и рассмотрено влияние трансфертных цен на ключевые аспекты управления и контроля банковской системы.

It is proposed that transfer pricing plays a system-building role for multi-profile commercial banks of today. Bank transfer pricing system properties are outlined. Examples of practical implementation of the transfer pricing to bank activities are brought about. Impact of transfer prices on key aspects of the bank management and control system is discussed.

On propose que formation des prix de transfert joue un rôle organisateur systématique pour les banques multiprofiles d'aujourd'hui. On dénote les caractéristiques du système des prix de transfert. Exemples d'implémentation pratique des prix de transfert à l'activité des banques sont donné. L'influence des prix de transfert sur les aspects clefs du système de la gestion et contrôle des banques est examinée.

Ein Vorschlag ist aufgestellt dass Übertragungspreisbildung für heutige vielfähige Handelsbanken die Systemschaffungsrolle spielt. Man beschreibt Eigenschaften des Übertragungspreissystems und Praxisbeispiele der Verwendung der Übertragungspreis in Tätigkeit der Banken. Der Einfluss der Übertragungspreis auf Hauptaspekte der Bankverwaltung- und Kontrollesystems ist erörtert.

Ключевые слова: трансфертное ценообразование, система, системообразующий фактор, банковская деятельность, контроль.

Key words: transfer pricing, system, system-building factor, bank activities, control.

Mots clefs: prix de transfert, système, facteur organisateur systématique, activité du banque, contrôle.

Schlüsselwörter: Übertragungspreis, Systeme, Schaffungsfaktor des Systems, Banktätigkeit, Kontrolle.

Трансфертная цена несет системообразующие функции по отношению к системе контроля внутрибанковской деятельности (в частности, к системе риск-менеджмента), объединяя в единую систему деятельность отдельных подразделений банковской структуры для достижения эффективного результата ее общей деятельности.

В реалиях современной, крайне нестабильной, волатильной и плохо прогнозируемой ситуации на финансовых рынках многие банки стремятся к усовершенствованию систем риск-менеджмента и смежных с ними компонентов как с программной, так и с функциональной точек зрения.

Недавняя история банка UBS (сентябрь 2011 г.), связанная с потерей 2.3 млрд. долларов США, является наглядной демонстрацией того, как отсутствие должного комплексного внутреннего контроля риск-менеджмента приводит инвестиционный банк к колоссальным финансовым потерям и к утрате репутации в глазах крупных институциональных инвесторов.

Суть данной проблемы заключается в плохой работе систем риск-менеджмента: большая открытая позиция на индекс S&P 500 была, на первый взгляд, должным образом захеджирована, однако, как оказалось в действительности, обратная позиция была фиктивной, что превратило огромную и открытую в одну сторону позицию в крайне волатильный инструмент.

Данный пример серьезной финансовой потери даже развитого, с точки зрения наличия актуальных ресур-

сов и возможностей, банка, к сожалению, далеко не единственный, служит доказательством того, что совершенствование системы внутреннего контроля и учета, частью которой является подсистема риск-менеджмента, — это главное условие сохранения финансовой стабильности банковской структуры в реалиях современного рынка.

В условиях глобализации, постоянного обновления технологий, информации и конкуренции, одним из основных условий устойчивости и развития банковских структур является их гибкость и нацеленность на достижение стратегических целей.

Понятно, что для этого необходимо активное внедрение в системы внутреннего контроля банковской деятельности новых экономических моделей и правил. В связи с этим, резонно поставить вопрос о том, за счет каких экономических системных разработок и нововведений могут быть усилены системы управления, контроля и учета внутрибанковской деятельности, в том числе риск-менеджмента.

Для того чтобы ответить на этот вопрос, рассмотрим подробнее суть и составляющие контроля банковской деятельности.

Контроль банковской деятельности разделяется на внешний, реализуемый сторонними организациями, и внутренний, осуществляемый собственными ресурсами банка.

Необходимость внешнего контроля обусловлена, в первую очередь, государственным контролем,

а также влиянием национальных экономик, в которых банковская деятельность играет ведущую роль в расчетах, в концентрации и распределении денежных средств. Внешний контроль банковской деятельности регламентируется специальными правилами и инструкциями, содержащими меры ответственности за их соблюдение.

В Российской Федерации функции внешнего контроля кредитных организаций осуществляют как государственные контрольные органы, такие как: Центральный банк РФ, Государственная налоговая инспекция, Государственный таможенный комитет и т.д., так и внешние независимые аудиторы и общественные саморегулируемые организации, такие, как: ФСФР (Федеральная служба по финансовым рынкам при Правительстве РФ), НАУФОР (Национальная ассоциация участников фондового рынка) и т.д. Внешний аудит экономического субъекта осуществляется аудиторской компанией или аудитором на договорной основе. Результатом внешнего аудита должна стать независимая квалифицированная оценка достоверности бухгалтерской отчетности проверяемого субъекта, а также рекомендации для повышения эффективности его деятельности [3].

Однако, если внешний контроль банковской деятельности носит, как правило, ограниченный и регламентирующий характер, то внутренний контроль осуществляет значительно более важные функции – защиту и укрепление банковской структуры изнутри. Только внутренняя непрерывная система контроля и учета кредитной организации позволяет предотвратить ненадлежащее использование денежных средств и различные ошибки стратегического характера, минимизировать финансовые риски, поддерживать финансовую устойчивость и повышать эффективность банковской деятельности.

В классической управленческой деятельности необходимость внутреннего контроля присутствует на каждом самостоятельном этапе структуры управления: планировании, организации, координации, стимулировании и контроле. Устойчивость банка и его способность реализовать стратегические и тактические цели менеджмента напрямую не просто зависят, а определяются организацией системы внутреннего контроля и учета. Система контроля внутрибанковской деятельности включает следующие основные и взаимосвязанные компоненты:

- 1) управленческий контроль;
- 2) выявление и оценка рисков;
- 3) осуществление общего контроля и разделение полномочий;
- 4) информирование и взаимодействие;

- 5) мониторинг и устранение недостатков.

Необходимо отметить, что и система трансфертного ценообразования включает все вышеперечисленные компоненты системы контроля банковской деятельности.

Качественное исполнение системы внутреннего контроля в условиях расширения финансового рынка и изменения экономической среды подразумевает своевременное внедрение новых технологий и разработок, в том числе экономических. Все это требует большой гибкости и мобильности от иерархически сложной структуры.

Трансфертное ценообразование относится к сравнительно новым понятиям в мировой экономике. При этом, как показывает опыт его применения и развития, оно способно оказать положительное влияние не только на экономику, но и на все компоненты системы внутрибанковского контроля.

Рассмотрим подробнее определение и роль трансфертного ценообразования в системе контроля банковской деятельности.

Как уже говорилось выше, в условиях современного постоянно меняющегося рынка крупным иерархически сложным организациям все сложнее реализовывать свои цели. Для устойчивого положения и развития им требуется создание в рамках организации системы бизнес-подразделений, способных гибко реагировать на изменения рынка и эффективно взаимодействовать между собой в целях повышения эффективности деятельности всей организации.

Трансфертное ценообразование является основным фактором, обеспечивающим устойчивость и развитие системы крупного многопрофильного банка, как с точки зрения экономической эффективности, так и с точки зрения управления и контроля.

Система трансфертного ценообразования банка – это система, в которой одна структурная единица банка («юнит») снабжает другую структурную единицу банка деньгами (товарами, услугами) на договорной основе по внутренним тарифам банка (трансфертным ценам), которые устанавливаются топ-менеджментом банка [4].

Данное определение является относительным, но оно достаточно четко выражает суть договорных или «псевдо-контрактных» отношений внутри банковской организации, которые и являются прикладной идеей трансфертного ценообразования. В данном случае, под «псевдо-контрактными» отношениями подразумевается заключение контрактов, существующих только внутри банковской организации и не признаваемых в рамках внешних контролирующих структур. Дополняя приведенное выше определение, необходимо привести следующие уточнения.

1. Под структурной единицей банка понимается не только отдел, существующий в физическом или управленческо-учетном смысле, но и временная структура, такая как, например, проектная команда, созданная из сотрудников физических отделов. Кроме того, структурной единицей банка может выступать финансовый продукт (например, кредит с обеспечением), который предлагается разными отделами, но подчиняется единому тарифу с точки зрения трансфертной цены.

2. Термин «банк» в действительности может относиться к юридически «разделенным корпорациям», объединенным на уровне франшизы. Ярким примером такого утверждения являются международные банки, представленные на территории Российской Федерации, которые, являясь «дочками», получают особые «внутрикорпоративные» условия на пользование «материнским» капиталом банка.

3. Несмотря на то, что в определении указано, что один «юнит» банка снабжает другой «благом» (ресурсом), в действительности это означает, что импульсом трансфертных отношений между ними является изначальный спрос одного «юнита» и наличие предложения другого «юнита».

Трансфертное ценообразование преследует следующие цели, сформулированные Р. Энтони и Дж.Деарденом [5]:

1. Система трансфертного ценообразования должна мотивировать менеджеров подразделений к принятию эффективных решений и предоставлять информацию для их обоснованности. Это возможно тогда и только тогда, когда менеджеры, стремясь увеличить прибыль своего подразделения, также увеличивают и прибыль всей компании;

2. Решения о величине трансфертных цен должны отражаться на прибыльности подразделений и представлять собой обоснованный критерий измерения деятельности подразделения, поскольку при передаче товаров или оказании услуг доходы одного подразделения превращаются в расходы другого;

3. Система трансфертного ценообразования не должна нарушать автономию подразделений. Недопустимо наделять менеджеров дополнительной ответственностью и в то же время централизованно назначать внутренние цены.

Как следует из определения и целей трансфертного ценообразования, именно оно позволяет структурным единицам банка оперировать во взаимодействии финансовыми инструментами и ресурсами всей банковской структуры, при этом мотивируя и контролируя бизнес-эффективность каждого юнита таким образом, чтобы возрастала эффективность деятельности всей структуры. Это означает, что трансфертное ценообразование является системообразующим для договорных взаимоотношений

между структурными единицами банка, являясь также одной из основных компонент системы контроля и управления всей структуры. Подчеркнем еще раз, что система трансфертного ценообразования, благодаря гибкости понятия «юнит», которое может представлять, по сути, любой элемент банковской структуры, в высшей степени универсальна, а также, благодаря интернациональности и мульти-корпоративности, имеет самую широкую сферу применения.

Преимущества трансфертного ценообразования, его возможностей и влияния могут быть раскрыты только в процессе практического применения, при задании конкретных целей и задач для формирования эффективной системы банковской деятельности.

В системе оперативного планирования системообразующие факторы находятся в сфере функций, техники и технологии. В системе стратегического планирования – в сфере людей и рыночных отношений [6].

Трансфертное ценообразование обладает функциями оптимизации всей структуры и ее контроля, создает благоприятную внутреннюю экономику организации для ее эффективной деятельности, и, следовательно, отвечает признакам системообразующего фактора как оперативного, так и стратегического управления.

Следует заметить, что практическое внедрение трансфертного ценообразования требует достаточно высокой степени организации внутренней информационной структуры, поэтому в России изучению возможностей трансфертного ценообразования и его влияния на систему внутреннего контроля банковской деятельности пока уделяется недостаточно внимания.

Тем не менее, этот вопрос актуален, и его необходимо изучать, поскольку все функции трансфертной цены направлены на оптимизацию деятельности банковской организации, повышение эффективности работы не только ее отдельных подразделений, но и структуры в целом.

Наиболее освещена роль трансфертного ценообразования в системе риск-менеджмента, благодаря тому, что с его помощью можно управлять активами и пассивами продуктовой линейки банка.

Важно отметить, что привлеченные финансовые средства, несмотря на то, что они имеют различную цену для банка (в основном в зависимости от срока их привлечения), в процессе внутрибанковской деятельности носят обезличенный характер, поскольку перераспределяются между подразделениями в соответствии с текущей политикой топ-менеджмента и потребностями банка. Таким образом, эффективность управления банковской структурой во многом заключается в создании эффективной внутрибанковской экономики между подразделениями.



Схема 1. Преобразование денежных средств в процессе банковской деятельности

Управление системой бизнес-подразделений в рамках банковской структуры позволяет изменить стиль управления с централизованного на децентрализованный, перераспределив, таким образом, ответственность привлекающих и размещающих бизнес-подразделений за эффективность деятельности организации и, что не менее важно, за финансовые риски. Трансфертное ценообразование позволяет оценить эффективность работы каждого подразделения, поскольку трансфертная цена является ценой финансовых ресурсов, которые перераспределяются между центрами финансовой ответственности.

Механизм трансфертного ценообразования позволяет показать трансфертные (внутренние) доходы или расходы каждого центра финансовой ответственности и оценить эффективность его работы.

Разработка трансфертных цен и правил является прерогативой топ-менеджмента банка. Обычно для принятия таких решений создается «комитет по активам и пассивам» (Asset Liability Committee – ALCO), в котором главенствующую роль занимает руководство казначейства и отделов по привлечению и размещению средств. Причины, почему именно эти структурные единицы банка имеют основное влияние на систему трансфертного ценообразования, просты:

- 1) казначейство зачастую является единственным выходом банка на финансовые рынки, которые отражают действительную ситуацию со стоимостью ресурсов, которые затем можно спроектировать на внутрибанковские трансфертные цены;
- 2) казначейство является «центральным» элементом в системе трансфертного ценообразования, поскольку именно оно перераспределяет денежные потоки между отделами по привлечению и размещению средств;
- 3) отдел по привлечению средств является основным генератором «ликвидности» (в значении денежных средств), которую продает казначейству по внутренней стоимости (трансфертной цене);

4) отдел по привлечению средств является основным потребителем «ликвидности», которую он покупает у казначейства по трансфертной цене структуры.

Установка трансфертной цены для взаимозачетов подразделений структуры и оценка эффективности работы каждого из подразделений

позволяют контролировать работу всех структурных подразделений банка.

Введение контрактных отношений внутри структуры позволяет установить наиболее выгодное для структуры взаимодействие между их участниками.

Таким образом, трансфертная цена составляет основу внутрибанковских отношений и, как следствие, выполняет системную контролирующую функцию всех внутренних экономических процессов структуры, начиная от целей и деталей всех внутренних продаж, доходов и расходов подразделений и заканчивая контролем всех финансовых рисков. Кроме того, трансфертное ценообразование служит мотивацией деятельности всех подразделений структуры в целях эффективного управления экономикой всей организации.

Так может ли современная крупная многопрофильная банковская структура существовать без трансфертного ценообразования?

Крупная многопрофильная банковская структура сегодня просто не сможет существовать в условиях постоянно меняющегося финансового рынка без системы трансфертного ценообразования.

Список литературы:

1. Bertalanffy L. von. General System Theory – A Critical Review // General Systems. – Vol. VII. – 1962.
2. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие. К.: МАУП, 2003.
3. Письмо ЦБ РФ № 87-Т от 10.07.2001 «О рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору. Система внутреннего контроля в банках». Приложение. Система внутреннего контроля в банках: основы организации // <http://www.nccg.ru>.
4. Smullen J. Transfer Pricing for financial institutions. – P. 3.
5. Anthony R.N., Dearden J. Management Control Systems. R.D. Irwin, 1984. – P. 235.
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2000.