

5. БАНКОВСКИЙ АУДИТ

5.1. ПОСТРОЕНИЕ ВНУТРЕННЕГО ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ В БЮДЖЕТАХ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Кулаев М.Ю., аспирант кафедры «Финансовый менеджмент» Всероссийского заочного финансово-экономического института

Организация внутреннего хозрасчета в банке, его методология является составной частью эффективного финансового менеджмента. В статье рассматриваются методологические подходы к формированию системы управления в коммерческих банках на основе бюджетирования в части внутреннего перераспределения денежных ресурсов, расходов и доходов. Необходимость бюджетирования обусловлена потребностью менеджмента банка в бюджетной информации, которая позволяет управлять с максимальной эффективностью всеми ресурсами банка таким образом, чтобы получить в итоге запланированные результаты.

Исходя из специфики банковской деятельности отдельное внимание уделено особенностям бюджетирования для коммерческого банка. Были рассмотрены аспекты перераспределения ресурсов, методики трансфертного ценообразования, формирования внутренних доходов и расходов, а также проведен анализ компонентов трансфертных ставок и их влияние на рентабельность подразделений. Предлагаемый подход позволяет упростить оценку эффективности использования банком финансовых ресурсов.

Процесс бюджетирования характерен для любой части экономической системы и является атрибутом и одним из инструментов её управления, начиная с государственного бюджета и заканчивая бюджетом предприятий, фирм.

Сегодняшний этап развития банковской системы России связан со значительным снижением рентабельности банковских операций. Это вынуждает кредитные организации к снижению затрат и поиску новых инструментов управления, позволяющих улучшить конкурентные преимущества их банковских продуктов. Одним из таких инструментов управления является система бюджетирования.

Бюджетирование в кредитных организациях имеет много общего с бюджетированием на предприятиях. Но, при этом, существует ряд кардинальных отличий, не позволяющих в полном объеме использовать методологию бюджетирования на предприятии применительно к кредитным организациям. Поэтому при рассмотрении бюджетирования в кредитных организациях необходимо учитывать специфику деятельности банка, так как экономика банка имеет двоякую природу. С одной стороны, выступает как хозяйствующий субъект – имеет схожесть с предприятием, например, те же расходы по заключенным договорам на услуги, товары. Но с другой стороны, банк – кредитная организация аккумулирующая, трансформирующая и размещающая кредитные ресурсы. Существуют также различия в составе баланса банка и предприятия.

Структура пассивов и активов, доходов и расходов банка значительно отличается от структуры пассивов и активов, доходов и расходов предприятия. Исходя из специфики банковской деятельности, оборотными средствами являются кредитные ресурсы. Если для предприятия применима классическая формула денежного обращения «Деньги-Товар-Деньги», то, в свою очередь, для кредитной организации, основной функцией которой является привлечение и размещение денежных средств, проведение расчетно-кассового обслуживания примени-

ма формула «Деньги – Деньги – Деньги» или «Аккумуляция – Трансформация – Размещение».

Ядром производственного цикла банка является не производство товара (сам товар, и материалы для его изготовления), а денежные средства (пассивы), привлеченные на определенный срок и на определенных условиях, для последующего размещения (активы). Отсюда следуют: особая классификация статей расходов и доходов, особенность внутреннего (трансфертного) ценообразования. Так как объектом производственного цикла являются денежные средства, в модели бюджетирования отсутствуют запасы, при этом для банка бюджет продаж равен бюджету производства. В этой части, аналогия склада возникает, когда денежные средства иммобилизируются для управления ликвидностью банка.

Трансфертное ценообразование является одним из ключевых компонентов внутреннего хозрасчета, определяющее эффективность деятельности различных подразделений банка. Основная идея трансфертного ценообразования состоит в выявлении доли участия в прибыли банка: подразделений, отдельных банковских продуктов, отдельных клиентов. Вместе с тем, трансфертное ценообразование для банка – это еще и инструмент управления активами и пассивами, который при адекватном изменении трансфертных ставок стимулирует формирование необходимой по структуре (срочной и онкольной, видам валют) и стоимости ресурсной базы. Благодаря правильной организации процесса управления трансфертной ценой становится возможным минимизировать процентный риск, риск ликвидности.

При передаче ресурсов одним подразделением другому у передающего ресурсы подразделения возникает внутренний доход, а у подразделения получающего ресурсы внутренний расход. Размер внутреннего дохода и расхода рассчитывается исходя из значений трансфертных ставок. Для того, чтобы не исказить финансовый результат, общая сумма внутреннего дохода всех подразделений банка должна быть равна сумме внутреннего расхода всех подразделений банка.

Еще одной особенностью является то, что ресурсная база банка является обезличенной, т.е., если проводить аналогию с предприятием, рассматривая ресурсную базу банка как универсальное сырьё (материал) пригодное для формирования различных активов. Например, ресурсы, привлеченные различными подразделениями и с помощью различных инструментов, обезличиваются и образуют, так называемый, резервуар (котел), который в дальнейшем является источником и может размещаться также в различные финансовые инструменты и различными подразделениями.

При рассмотрении обезличенных денежных средств банка также возникает вопрос, что является источником расхода: текущий доход, прибыль предыдущего периода или же заемные клиентские средства? Поэтому в бюджете банка следует отдельно выделять средства клиентов в виде остатков и потоков. При этом необходимо понимать, что активы банка, представляют собой и средства клиентов, и средства самого банка (собственный капитал).

Применительно к банкам на настоящий момент существуют несколько моделей бюджетирования одна из них – модель организации бюджетирования с трансфертным ценообразованием.

Её сущность заключается в передаче денежных ресурсов между подразделениями внутри банка на возвратной и платной основе. Его организация представляет собой механизм ценообразования, который определяет плату за ресурсы для пользователей и внутренний доход для поставщиков ресурсов. Трансфертное ценообразование часто используется для определения доходности, мотивации и совершенствования управления ресурсами.

На настоящий момент существуют несколько методик определения трансфертной ставки (цены). Трансфертные ставки могут являться инструментом управления активами и пассивами банка, который при адекватном изменении трансфертных ставок стимулирует клиентские подразделения осуществлять удержание и обеспечивать постоянный приток (наращивание) ресурсной базы, для размещающих подразделений осуществлять размещение ресурсов в наиболее выгодные сегменты. Трансфертные ставки на покупку и продажу ресурсов между подразделениями могут устанавливаться директивно («сверху») или на основании расчетов. Основные варианты трансфертного ценообразования:

1. Себестоимости для продающего подразделения.
2. Себестоимость плюс маржа.
3. Ставка размещения (цена продажи на ранке) – маржа.
4. Рыночная цена.
5. Рыночная цена минус дельта (налоги и др.).
6. Договорная цена, согласованная между продающими и покупающими подразделениями.
7. Тариф (установленный «сверху»).

Индикативным ориентиром для установления цены может также являться расчёт ставок безубыточности размещения ресурсов, так называемой, мёртвой точки. При размещении по расчетной ставке «мертвой точки» прибыль банка будет равна нулю. Расчётные процентные ставки по кредитам, также являются верхним граничным значением трансфертной ставки продажи ресурсов. Часто на практике используют упрощенную схему, по которой внутренняя цена на все перераспределяемые ресурсы всегда равна рыночной (принцип альтернативных источников финансирования). Трансфертная ставка продажи ресурсов размещающим подразделениям должна обеспечивать окупаемость всех процентных расходов подразделения. В любом случае методика ценообразования должна включать механизмы расчета себестоимости привлечения ресурсов и учитывать необходимость минимального контролируемого дохода подразделения, маржу. Трансфертные ставки продажи ресурсов подразделениям могут быть повышены или понижены, в зависимости от объёма и структуры ресурсной базы, спроса и предложения на ресурсы, либо стратегии банка в области управления активами и пассивами. Для сопоставимости финансовых результатов деятельности подразделения, в плановом и фактическом бюджете должен использоваться единый подход к определению значений трансфертных ставок.

Проведем исследование механизма трансфертного ценообразования для последующего его применения в финансовом управлении банком, рассмотрим варианты перераспределения ресурсов и проведем анализ компонентов трансфертных ставок.

Перераспределение ресурсов от подразделения подразделения можно классифицировать по следующим аспектам:

1. По организации потоков:
 - передача ресурсов происходит напрямую от одного подразделения другому, без участия третьей стороны. Это происходит в виде внутренних сделок заклю-

ченных между подразделениями, при которых у продающей стороны возникает внутренний доход, а у покупающей расход;

- организация единого фонда ресурсов, общего «резервуара» ресурсов, в который стекаются все ресурсы и из которого осуществляется кредитование. Передача ресурсов всеми подразделениями совершается централизованно, в виртуальное казначейство, где все ресурсы аккумулируются, трансформируются по срокам и распределяются по подразделениям согласно установленным принципам. При использовании единого фонда ресурсов применяется единая процентная ставка для привлечения и распределения ресурсов в виде кредитов. Эта ставка может отражать реальные издержки банка по привлечению ресурсов или ставку внешнего рынка;
 - комбинированная организация, при которой часть подразделений передают ресурсы напрямую (филиалы), а другая часть (дополнительные офисы) в единый фонд ресурсов.
2. По организации расчетов:
 - передача ресурсов происходит по мере возникновения каждого ресурса (открытия депозита или формирования клиентских остатков). При этом незамедлительно, у подразделения передающего ресурсы возникает внутренний доход, а у подразделения получающего ресурсы внутренний расход;
 - передача ресурсов осуществляется пулами. В пул входят однотипные ресурсы: с одинаковой группой срочности и видом валюты. Внутренний доход и внутренний расход возникают по истечении определённого времени с установленной периодичностью подведения финансовых результатов (ежемесячно, ежеквартально).
 3. По системе трансфертных ставок:
 - устанавливается единая для всех подразделений банка трансфертная ставка в независимости от типа ресурса;
 - для каждого ресурса трансфертная ставка связана с операцией привлечения, с параметрами ресурса (срочность, вид валюты);
 - метод согласованных источников ресурсов. Привлекающие подразделения банка приобретают ресурсы для новых кредитов на денежном рынке. Ресурсы и кредиты должны иметь одинаковую срочность, что фиксирует соответствующий процентный доход по кредитным ресурсам, так что разница или чистый процентный доход должны быть стабильными для всего срока кредита;
 - в процессе формирования трансфертной ставки могут использоваться две или более ставок, т. е. различные ставки для поставщиков и пользователей. Более того, ставки могут различаться и по общему принципу срочности. Введением двух ставок метод нескольких источников ресурсов более точно отражает реалии рынка и обеспечивает большую гибкость ставок по сравнению с методом единого фонда ресурсов. Для каждого типа ресурса (срочность, валюта) устанавливается индивидуальная трансфертная ставка. Продажа ресурсов идет пулами, трансфертная ставка под каждый тип (пул).
 4. По отсутствию трансфертных ставок. Ресурсы перераспределяются без механизма трансфертного ценообразования, при этом происходит компенсация стоимости ресурсов в абсолютном выражении.
 5. По моменту возникновения внутренних доходов и расходов:
 - в момент завершения сделки, возврата ресурсов;
 - в момент передачи ресурсов;
 - через установленные промежутки времени (месяц, квартал, год). Целесообразно установить период расчетов между подразделениями по внутренним доходам и расходам равный горизонту планирования.

Выбор механизма ценообразования при перемещении ресурсов должен отражать цели управления бан-

ковской деятельностью, а выбранный метод может повлиять на характер управления.

Методики определения внутренней стоимости ресурсов на практике весьма различаются. Разработка такой методики почти всегда является индивидуальным процессом, так как зависит от структуры, перечня и особенностей осуществления операций, но и от типов используемых привлеченных ресурсов, технологий взаимодействия подразделений и средств автоматизации, поскольку только на их основе можно реализовать бюджетный процесс.

Эта же схема распространяется и на оплату взаимных услуг. Так, например, консультирование сотрудниками одного подразделения своих коллег из другого подразделения должно быть оплачено, если эта работа занимает существенное время, она приводит к издержкам, которые при функционировании рыночных механизмов должны быть компенсированы потребителем тех или иных услуг.

Финансовый результат в этой модели оценивается для каждого подразделения. Он формируется по формуле (1).

$$ФР = Д + ТД - Р - А - ТР, \quad (1)$$

где

ФР – финансовый результат;

Д – доходы (внешние, реальные);

ТД – трансфертные доходы (внутренние, виртуальные);

Р – расходы прямые (внешние, реальные);

А – общеорганизационные аллоцированные косвенные расходы (расходы АУП);

ТР – трансфертные расходы (внутренние, виртуальные, плата за привлеченные ресурсы и услуги).

В развернутом виде с расчетом внутреннего дохода и расхода формула (1) представляет собой:

$$ФР = Д + \sum_{i=1}^n (TC_i \times OP_i) - Р - А - \sum_{j=1}^m (TC_j \times OP_j), \quad (1a)$$

где

TC_i – трансфертная ставка продажи ресурса (услуги);

OP_i – объем продаваемого ресурса (услуги);

TC_j – трансфертная ставка покупки ресурса (услуги);

OP_j – объем покупаемого ресурса (услуги);

i – трансферт продажи ресурса (услуги);

j – трансферт покупки ресурса (услуги).

При этом сумма расходов, а именно, прямые расходы плюс косвенные расходы, плюс внутренние трансфертные расходы вместе составят величину доходов необходимую для самокупаемости подразделения. Получение доходов свыше этой величины означает, что подразделение выходит на положительную рентабельность, которая исчисляется как процент от затрат. Для подразделения может устанавливаться минимальная величина рентабельности, например, 7%, называемая нормой рентабельности. Норма рентабельности может быть заложена в цену уже на этапе трансфертного ценообразования.

Проведем анализ компонентов трансфертной ставки для подразделения, размещающего ресурсы.

Трансфертная ставка состоит из следующих компонентов:

- компенсация процентных расходов;
- компенсация операционных расходов;
- формирование рентабельности подразделения.

Первые два компонента покрывают все расходы подразделения, связанные с привлечением и обслуживанием привлеченных ресурсов, и выводят хозрас-

четный финансовый результат подразделения на ноль, т.е. составляют себестоимость нетто ресурсов (минус ФОР и касса). Последний компонент формирует рентабельность подразделения.

Следовательно, при допущении, что подразделение не имеет внешних доходов, а только внутренние, формулу трансфертной ставки безубыточности подразделения можно записать в следующем виде:

$$ТС = \text{Ставка привлечения ресурсов} + \text{Ставка покрытия операционных расходов} \quad (2)$$

или

$$ТС = \% + \text{спрэд}, \quad (2a)$$

где % – ставка привлечения.

То есть трансфертная ставка безубыточности равна сумме ставки привлечения ресурсов и спреда равному ставке покрытия операционных расходов.

Введем следующие обозначения:

ПР – процентные расходы;

ВД – внутренний доход;

ОР – операционные расходы;

% – ставка привлечения;

РБ – ресурсная база.

Выведем формулу для расчета спреда трансфертной ставки безубыточности.

Процентные расходы подразделения рассчитываются по формуле:

$$ПР = РБ_1 * \%_1 + РБ_2 * \%_2 + РБ_i * \%_i;$$

$$ПР = \sum_{i=1}^n РБ_i * \%_i. \quad (3)$$

Внутренний доход рассчитывается по формуле:

$$ВД = РБ_1 * ТС_1 + РБ_2 * ТС_2 + РБ_i * \%_i. \quad (4)$$

Заменим трансфертную ставку компонентами по формуле (2)

$$ВД = РБ_1 * (\%_1 + \text{спрэд}) + РБ_2 * (\%_2 + \text{спрэд}) + РБ_i * (\%_i + \text{спрэд})$$

или

$$ВД = \sum_{i=1}^n РБ_i * (\%_i + \text{спрэд}). \quad (4a)$$

Открываем скобки:

$$ВД = РБ_1 * \%_1 + РБ_1 * \text{спрэд} + РБ_2 * \%_2 + РБ_2 * \text{спрэд}. \quad (4б)$$

Вносим «спрэд» за скобки и подставляем формулу

$$ВД = \text{спрэд} * (РБ_1 + РБ_2 + РБ_i) + (РБ_1 * \%_1 + РБ_2 * \%_2 + РБ_i * \%_i); \quad (4в)$$

$$ВД = \text{спрэд} * (РБ_1 + РБ_2 + РБ_i) + ПР. \quad (4г)$$

В нашем варианте безубыточности подразделения

$$ВД = ОР + ПР,$$

следовательно

$$ОР = \text{Спрэд} * \Sigma РБ, \quad (5)$$

отсюда

$$\text{Спрэд} = ОР / \Sigma РБ. \quad (5a)$$

Таким образом, для расчета спреда трансфертной ставки безубыточности необходимо разделить сумму операционных расходов подразделения на общую сумму ресурсной базы. Исходя из этого, условием безубыточной работой подразделения является соблюдение формул (2a); (5a). А для достижения положительного финансового результата формула (5a) должна быть преобразована в неравенство:

$$\text{Спрэд} \geq ОР / \Sigma РБ. \quad (6)$$

Для нормального развития подразделения его финансовый результат деятельности должен быть положительным, рентабельность больше нуля, на уровне установленного значения для подразделения. Поэтому в состав трансфертной ставки входит компонент формирующий рентабельность:

$$TC = \text{Ставка привлечения ресурсов} + \text{Ставка покрытия операционных расходов} + \text{Процентная маржа} \quad (7)$$

или

$$TC = \% + \frac{COP + PM}{\text{Спрэд}}, TC - PM = \% + COP, \quad (7a)$$

где

% – ставка привлечения;

COP – ставка покрытия операционных расходов;

PM – процентная маржа.

В этом варианте в величину спреда входит кроме ставки покрытия операционных расходов процентная маржа в виде ставки. Определим зависимость процентной маржи в трансфертной ставке и коэффициентом рентабельности подразделения.

Коэффициент рентабельности рассчитывается по формуле:

$$\text{Рентабельность} = \text{Хозрасчетная прибыль} / \text{Расходы}; \quad (8)$$

$$\text{Рентабельность} = (ВД - \text{Расходы}) / \text{Расходы}; \quad (8a)$$

$$\text{Рентабельность} = [PB * TC - PB * (\% + COP)] / PB * (COP + \%); \quad (8b)$$

$$\text{Рентабельность} = [PB * (\% + COP + PM) - PB * (COP + \%)] / PB * (COP + \%); \quad (8в)$$

$$\text{Рентабельность} = PM / (COP + \%). \quad (8г)$$

Подставив видоизмененную формулу (7a) в формулу (8г) получим:

$$\text{Рентабельность} = PM / (TC - PM). \quad (8д)$$

Таким образом, значение коэффициента рентабельности имеет прямо пропорциональную зависимость от компонента процентной маржи и обратно пропорциональную разности значения трансфертной ставки и процентной маржи.

Используя формулу (8д) выразим долю маржи в спреде трансфертной ставки при известном коэффициенте рентабельности:

$$PM = (TC * \text{Рентабельность}) / (1 + \text{Рентабельность}). \quad (9)$$

Вывод формулы не приводится.

Для подразделения размещающего ресурсы, при известном значении коэффициента плановой рентабельности и известном значении трансфертной ставки безубыточности, можно рассчитать трансфертную ставку, которая, в итоге, позволит подразделению достичь плановой рентабельности.

Кроме покрытия операционных расходов и формирования рентабельности значение спреда трансфертной ставки зависит от ряда аргументов и представляет собой следующую функцию:

Спрэд TC = f (уровень процентных расходов; уровень операционных расходов; уровень рентабельности; уровень ликвидности; уровень валютной позиции; уровень рынка ресурсов /внешних заимствований/).

Уровень процентных расходов – характеризует долю процентных расходов в общих расходах подразделения. Эти расходы относятся к условно-переменным затратам.

Уровень операционных расходов – характеризует долю непроцентных расходов подразделения необходимых на привлечение и обслуживание ресурсов. Как правило, эти расходы относятся к условно-постоянным затратам и определяют операционный рычаг.

Уровень рентабельности – с его помощью устанавливается плановая рентабельность подразделения, которая необходима подразделению для развития и используется для последующего план-факт анализа.

Уровень ликвидности – используется для управления ликвидностью банка посредством трансфертных ставок. Избыток/дефицит ликвидности определяется как отношение активов и пассивов с учетом сроков, сумм и типов активов и пассивов по каждой группе активов и пассивов, сгруппированных по срокам оставшимся до востребования и погашения. Целесообразно применять группировку по срочности с расширением интервала в группе по мере увеличения срока востребования и погашения, опираясь на сроки определенные в нормативных документах банка России, а именно, регламентирующих отчетность кредитных организаций (Указание ЦБР от 16 января 2004 г. N 1376-У) либо план счетов (Положение ЦБР от 5 декабря 2002 г. № 205-П).

Таблица 1

ГРУППИРОВКА ПО СРОЧНОСТИ

Группировка по срокам на основании отчетности (Код формы 0409125)	Группировка по срокам на основании плана счетов
До востребования и на 1 день	До востребования
До 5 дней	До 30 дней
До 10 дней	От 31 до 90 дней
До 20 дней	От 91 до 180 дней
До 30 дней	От 181 дня до 1 года
До 90 дней	От 1 года до 3 лет
До 180 дней	Свыше 3 лет
До 270 дней	-
До 1 года	-
Свыше 1 года	-

Уровень ликвидности является своеобразным индикатором величины спроса и предложения подразделениями банка по ресурсам определенной срочности.

Уровень валютной позиции – применяется для стратегического управления валютной позицией.

Уровень рынка ресурсов – определяется состоянием межбанковского рынка, ставкой рефинансирования и прочими индикаторами. Заимствования на межбанковском рынке позволяют привлекать, как правило, краткосрочные ресурсы. При высоком ценовом уровне увеличение спреда трансфертной ставки должно стимулировать замещения привлеченных с рынка ресурсов дорогих ресурсов, сформированных клиентскими денежными средствами. Так же как и уровень ликвидности, уровень рынка ресурсов является индикатором, который косвенно отображает величину спроса на ресурсы.

Для подразделения размещающего ресурсы трансфертная ставка, прежде всего, выражает стоимость ресурсов. Определим зависимость трансфертной ставки и рентабельности.

Связь ставки размещения с трансфертной ставкой покупки ставкой покрытия операционных (непроцентных) доходов и долей рентабельности подразделения осуществляющего активные операции можно выразить следующим образом:

$$\text{Ставка размещения} = \text{ТС} + \text{Ставка покрытия операционных расходов} + \text{Процентная маржа.} \quad (10)$$

Отсюда

$$\text{ТС} = \text{Ставка размещения} - \text{Ставка покрытия операционных расходов} - \text{Процентная маржа.} \quad (11)$$

Рентабельность, в данном случае, рассчитывается аналогично формуле (8), но вместо значения внутреннего дохода используется значение реального дохода, следовательно:

$$\text{Рентабельность} = (\text{Доход} - \text{Расход}) / \text{Расход}; \quad (12)$$

$$\text{Рентабельность} = (\text{РА} * \% - (\text{РА} * \text{ТС} + \text{РА} * \text{СОР})) / (\text{РА} * \text{ТС} + \text{РА} * \text{СОР}); \quad (12a)$$

$$\text{Рентабельность} = \text{РА} * (\% - \text{ТС} - \text{СОР}) / \text{РА} * (\text{ТС} + \text{СОР}); \quad (36)$$

$$\text{Рентабельность} = [\% - (\% - \text{СОР} - \text{ПМ}) - \text{СОР}] / [(\% - \text{СОР} - \text{ПМ}) + \text{СОР}]; \quad (12b)$$

$$\text{Рентабельность} = [\% - \% + \text{СОР} + \text{ПМ} - \text{СОР}] / [\% - \text{СОР} - \text{ПМ} + \text{СОР}]; \quad (12c)$$

$$\text{Рентабельность} = \text{ПМ} / (\% - \text{ПМ}). \quad (12d)$$

Таким образом, значение коэффициента рентабельности имеет прямо пропорциональную зависимость от компонента процентной маржи и обратно пропорционально разности значения ставки размещения и процентной маржи. Формула расчета коэффициента рентабельности для подразделения размещающего ресурсы схожа с формулой расчета коэффициента рентабельности для подразделения привлекающего ресурсы с той разницей, что здесь вместо трансфертной ставки применяется значение ставки размещения ресурсов.

$$\text{ПМ} = (\% * \text{Рентабельность}) / (1 + \text{Рентабельность}); \quad (13)$$

Вывод формулы не приводится.

Для вычисления расчетной ставки размещения, исходя из известных значений коэффициента рентабельности и процентной маржи в трансфертной ставке, можно применить формулу (14) выведенную из формулы (13).

$$\% = \text{ПМ} * (1 + \text{Рентабельность}) / \text{Рентабельность}. \quad (14)$$

Вывод формулы не приводится.

Исходя из того, что трансфертные ставки являются инструментом управления активами и, в первую очередь, пассивами кредитной организации, которые при адекватном применении стимулируют руководителей подразделений обеспечивать постоянный приток и сохранение срочной и онкольной ресурсной базы. Трансфертные ставки могут устанавливаться отдельно на продажу и покупку ресурсов, на каждую категорию ресурса в зависимости от вида ресурса его срочности, вида валюты и т.д. Для сопоставимости финансовых результатов деятельности подразделения, в плановом и фактическом бюджете необходимо использовать единый подход к определению значений трансфертных ставок либо применять одинаковые для планового и фактического бюджетов значения трансфертных ставок.

При значительных изменениях в себестоимости (процентной ставки привлечения) или в структуре ресурсной базы, или в структуре доходоприносящих активах, изменения значений трансфертных ставок должно происходить до начала планирования бюджета.

Принципы определения трансфертных ставок, покупки ресурсов у привлекающих ресурсы подразделений следующие.

В качестве нижней границы определения трансфертных ставок покупки ресурсов, по мнению автора, целесообразно использовать значения себестоимости ресурсов, рассчитанные отдельно по срочности и видам валют. После расчёта ставки фактической себестоимости ресурсной базы привлекающих подразделений, за основу принимается установленная фактическая ставка по каждому виду ресурса и к ней прибавляется спрэд. Спрэд является источником для покрытия части текущих непроцентных расходов подразделения, а также для развития подразделений привлекающих ресурсы. Трансфертные ставки покупки ресурсов у подразделений, могут быть повышены или понижены в зависимости от потребности банка в этом виде ресурса, либо стратегии банка в области управления активами и пассивами. Следует отметить о необходимости расчёта средневзвешенной трансфертной ставки покупки ресурсов, её значение в дальнейшем понадобится для расчёта трансфертных ставок продажи ресурсов размещающим подразделениям.

При расчете трансфертных ставок покупки онкольных ресурсов, следует учитывать составляющие этого вида ресурса: долю неснижаемого остатка и долю переменной составляющей. Доля неснижаемого остатка по своей экономической сущности представляет собой срочные ресурсы, которые могут быть трансформированы в срочные рабочие активы. Доля переменной составляющей трансформируется в активы до востребования. Следовательно, значение трансфертной ставки по онкольным ресурсам может быть рассчитано по формуле:

$$\text{ТС}_{\text{онкол.}} = \text{РБ}_{\text{сроч.}} * \%_{\text{сроч.}} + \text{РБ}_{\text{онкол.}} * \%_{\text{онкол.}} + \text{ПМ}, \quad (15)$$

где

$\%_{\text{сроч.}}$ – ставка привлечения срочных ресурсов;

$\%_{\text{онкол.}}$ – ставка привлечения «до востребования»;

$\text{РБ}_{\text{сроч.}}$ – доля неснижаемого остатка;

$\text{РБ}_{\text{онкол.}}$ – доля переменной составляющей;

ПМ – процентная маржа.

Значение долей составляющих онкольные ресурсы определяется за установленный период времени и может рассчитываться как среднхронологическое значение.

Трансформация привлеченных средств

Ресурсы от привлекающих подразделений поступают, в виде внутренней продажи в Центр «Капитал», являющийся внутренним казначейством. После того, как ресурсы от привлекающих подразделений консолидированы в Центре «Капитал», происходит условная трансформация ресурсной базы по срочности, при перераспределении этих ресурсов в размещающие подразделения. При этом ресурсы обезличены, но имеют внутреннюю структуру двух видов: пассивов и активов. Размещающие подразделения используют ресурсы различной срочности и различной валюты, в зависимости от их потребности и фактического наличия ресурсов, происходит распределение ресурсов. Для того чтобы определить, как ресурсы (по срочности и по видам валюты) были направлены в размещающие подразделения, используется алгоритм (последовательность) перераспределения ресурсов, который должен учитывать приоритеты потребностей подразделений в ресурсах.

Принципы определения трансфертных ставок, продажи ресурсов размещающим подразделениям следующие.

В качестве нижней границы определения трансфертных ставок продажи ресурсов, целесообразно использовать средневзвешенную цену внутренней покупки ресурсов (средневзвешенная трансфертная ставка) к которой прибавляется спрэд. Он служит источником внутренних доходов Центра «Капитал», для покрытия части текущих непроцентных расходов подразделений АУП. Трансфертная ставка продажи ресурсов размещающим подразделениям должна обеспечивать окупаемость всех процентных расходов подразделения. Индикативным ориентиром могут также являться результаты расчёта ставок безубыточности размещения активов т.н. «мёртвой точки», рассчитанные отдельно по срочности и видам валют. Ставки по кредитам, являются граничным условием, выше которого трансфертная ставка продажи ресурсов не может быть установлена.

Трансфертные ставки могут быть повышены или понижены, в зависимости от объема и структуры ресурсной базы, спроса и предложения на каждый вид ресурса, либо стратегии банка в области управления активами и пассивами.

Одним из показателей используемым для изменения значений трансфертных ставок является средневзвешенная трансфертная ставка, которая рассчитывается отдельно по привлеченным и размещенным ресурсам. Полученные значения сравниваются между собой, для расчета отклонений, а также со средневзвешенными ставками привлечения и размещения для вычисления спреда.

В упрощенном варианте расчёт трансфертных ставок возможен по следующей методике.

1. Необходимо рассчитать среднюю трансфертную ставку на покупку и продажу ресурсов, при которой продавцы и покупатели в сумме получают равные доли хозрасчетной прибыли банка, т.е. хозрасчетная прибыль делится поровну. Ею будет являться среднее значение между средневзвешенной ставкой привлечения и средневзвешенной ставкой размещения, формула (16):

$$TC = \frac{\text{Средневзвешенная ставка размещения} + \text{Средневзвешенная ставка привлечения}}{2} \quad (16)$$

Средняя трансфертная ставка в этом случае распределяет поровну процентную маржу (разность между процентными доходами и процентными расходами) между привлекающими и размещающими ресурсы подразделениями.

Кроме этого средние трансфертные ставки можно рассчитывать следующим образом. Маржа в абсолютном выражении, разделенная на $\frac{1}{2}$, для подразделений размещающих ресурсы, вычитается из суммы процентных доходов и делится на объем рабочих активов. А для подразделений размещающих ресурсы складывается с суммой процентных расходов и делится на объем привлеченных средств.

Данный расчёт производится по каждому виду ресурсов. При этом, избегая усложнения расчета, ресурсы следует объединять в однородные группы (пулы) и делать расчёт по группам.

Далее следует учитывать все факторы, имеющие влияние на значение трансфертной ставки, начиная с непроцентных расходов, которые удорожают стоимость ресурсов и заканчивая подходами к управлению активами и пассивами в процессе перераспределения ресурсов.

2. Как было описано выше несоответствие по объемам, срокам, валютам размещенных и привлеченных ресурсов, приводит к возникновению двух трансфертных ставок (на покупку и продажу) по одному и тому же ресурсу не равных друг другу. Поэтому необходимо внести корректировки в значение средней трансфертной ставки для каждого вида ресурса в зависимости от целей управления банком.

Балансирование внутреннего дохода и расхода.

Ввиду того, что ресурсная база не совпадает по срокам, валютам и объемам с рабочими активами, следовательно, возникает несоответствие и внутренних доходов с внутренними расходами, что недопустимо при построении бюджета.

Поэтому для соблюдения равенства суммы внутренних доходов с суммой внутренних расходов применяется следующий подход.

$$\Sigma \text{ Внутренний доход} = \Sigma \text{ Внутренний расход} \quad (17)$$

Одним из вариантов соблюдения этого равенства является распределение суммы непокрытых внутренних расходов между подразделениями, размещающими ресурсы. Например, пропорционально рабочим активам подразделений. Превышение суммарного внутреннего дохода над суммарным внутренним расходом будет свидетельствовать о завышенных трансфертных ставках на покупку ресурсов.

Поддерживать равенство формулы (17) позволит использование Центра «Капитал», на котором будут учитываться излишки и недостача внутренних доходов и расходов. Впоследствии значение сальдо будет являться одним из аргументов при изменении трансфертных ставок. Предлагаемый ниже альтернативный метод расчета внутренних доходов и расходов при перераспределении ресурсов полностью исключает невыполнение равенства формулы (17)

Альтернативный метод

Альтернативный метод расчета внутреннего дохода подразделения для бюджета доходов и расходов основан на том положении, что процентные ставки, по которым банк привлекает ресурсы, уже изначально утверждены (Комитетом по управлению активами и пассивами или Тарифным комитетом) и входят в тарифы банка. Подразделение, в этом случае, способно увеличивать свой внутренний доход, лишь увеличивая объем привлекаемых ресурсов. При этом, в величине процентной ставки привлечения уже также изначально учтена дифференциация по срокам и валютам. Таким образом, внутренний доход от трансферта ресурсов можно рассчитывать исходя из суммы процентных расходов подразделения с учетом операционных расходов и условного коэффициента покрытия непроцентных расходов подразделения, внутренний доход будет равен:

$$ВД = ПР + (РБ * Спрэд), \quad (18)$$

где

ВД – внутренний доход;

ПР – процентные расходы;

РБ – ресурсная база;

Спрэд – покрытие операционных расходов, в %.

Необходимо обратить внимание на то, что спрэд выражен в процентном значении.

Применяя формулу (18) при процентном расходе подразделения равном 1 000 руб., ресурсной базой 300 000 единиц и условным покрытием непроцентных

расходов подразделения равном 2,5%, внутренний доход подразделения составит:

$$1\ 616,44 = 1\ 000 + (300\ 000 * 2,5\% * 30 / 365).$$

Для расчета внутреннего дохода подразделения необходимо определить общую сумму процентного расхода, для этого необходимо установить, что к нему относится. Кроме сумм расходов учтенных на счетах 70 201 «Проценты, уплаченные за привлеченные кредиты», 70 202 «Проценты, уплаченные юридическим лицам по привлеченным средствам», 70 203 «Проценты, уплаченные физическим лицам по депозитам», при формировании бюджета по методу начислений необходимо учитывать проценты начисленные, а это счета: 47 502 «Предстоящие выплаты по операциям, связанным с привлечением денежных средств от клиентов», 47 411 «Начисленные проценты по вкладам», 47 426 «Обязательства по уплате процентов», 52 502 «Предстоящие выплаты по процентам, купонам и дисконтам по выпущенным ценным бумагам» и др.

Внутренний расход подразделения при альтернативном методе расчета может рассчитываться исходя из суммарного внутреннего дохода (по всем подразделениям) пропорционально рабочим активам подразделения, при необходимости с учетом срочности и вида валюты, соблюдая равенство формулы (17). Например:

Таблица 2

РАСЧЕТ ВНУТРЕННЕГО РАСХОДА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Номер подразделения	Доля активов	Доля срочных активов	Доля активов в руб.	Производство долей, (гр.2 * гр.3* * гр.4)	Доля внутреннего расхода (гр.5 / итого гр.5)	Внутренний расход (Итого внутренний доход * гр.6)
1	2	3	4	5	6	7
№0003	0,1	0,7	0,3	0,021	0,3231	522,23
№0004	0,4	0,2	0,3	0,024	0,3692	596,84
№0005	0,5	0,1	0,4	0,02	0,3077	497,37
Итого:	1	1	1	0,065	1	1616,44

$$ВД_n = \frac{a_{1n} * a_{2n} * a_{3n} * \dots * a_{in} * ВР}{\sum_{j=1}^m a_{1j} * a_{2j} * a_{3j} * \dots * a_{ij}}, \quad (19)$$

где

- ВД_n** – внутренний доход для n подразделения;
- ВР** – внутренний расход по всем подразделениям;
- a_{ij}** – доля i-го критерия актива по j-му подразделению;
- m** – Количество подразделений.

Создание системы на основе альтернативного метода сводится к созданию макетов данных, на основе которых строятся отчеты и таблицы для использования при принятии управленческих решений.

В дальнейшем макеты можно изменять и усложнять добавляя новые параметры распределения, а для их формирования достаточно загрузить в систему данные бухгалтерского учета при условии присутствия в счете аналитических признаков. Для полноты анализа можно формировать несколько макетов одновременно.

При формировании и анализе бюджета доходов и расходов, также необходимо учитывать доходы и расходы будущих периодов, предстоящих платежей и поступлений.

Формирование бюджета доходов и расходов может осуществляться любым из вышеописанных методов. Любой из выбранных методов позволит получить бюджет доходов и расходов, и осуществить анализ

полученных данных. Так или иначе, руководство банка будет иметь информацию, которая позволит принимать адекватные управленческие решения. Поэтому, в зависимости от размера банковского бизнеса, от целей, которые ставит перед собой банк, следует применять тот или иной метод формирования бюджета доходов и расходов.

Бюджетное уравнение.

Бюджетное уравнение банка, позволит определить стратегию управления активами и пассивами, процентную и тарифную политики, рассчитать составляющие финансового результата.

Упрощенная формула финансового результата выглядит следующим образом:

$$\Phi P = D - P, \quad (20)$$

где

- ΦP** – финансовый результат;
- D** – доходы банка;
- P** – расходы банка.

Финансовый результат напрямую зависит от объема и состава используемых ресурсов. Ресурсную базу банка условно можно разделить на две составляющие ресурсная база нетто и ресурсная база иммобилизованная.

$$РБ_{нетто} = РБ_{брутто} - РБ_{иммоб.}$$

Нетто-база является источником рабочих активов. Определенная часть ресурсной базы банка является иммобилизованной. Иммобилизация ресурсов представляет собой источник ликвидных активов и активов для проведения расчетных операций.

Доходы, расходы банка рассчитываются по формулам:

$$D = РБ_{нетто} * ПС_{размещ.} + РБ_{иммоб.} * K + прочие, \quad (21)$$

где

- D** – доходы;
- РБ_{нетто}** – ресурсная база нетто;
- РБ_{иммоб.}** – ресурсная база иммобилизованная;
- ПС_{размещ.}** – средневзвешенная ставка размещения ресурсов, в % годовых;
- K** – средняя ставка комиссий, в % годовых по отношению к РБ_{иммоб.}

Расходы банка рассчитываются по формуле:

$$P = РБ_{брутто} * ПС_{привл.} + РБ_{брутто} * ТР + прочие, \quad (22)$$

где,

- РБ_{брутто}** – ресурсная база брутто;
- ПС_{привл.}** – средневзвешенная ставка привлечения ресурсов, в % годовых;
- ТР** – средний уровень непроцентных расходов, в % годовых по отношению к РБ_{брутто}.

Прочие виды доходов и расходов в формулах (21) и (22), те виды доходов не относящиеся к основной деятельности кредитной организации, которые далее не рассматриваются.

$$\Phi P = РБ_{нетто} * ПС_{размещ.} + РБ_{иммоб.} * K - РБ_{брутто} * ПС_{привл.} - РБ_{брутто} * ТР; \quad (23)$$

$$\Phi P = РБ_{нетто} * ПС_{размещ.} + РБ_{иммоб.} * K - РБ_{нетто} * ПС_{привл.} - РБ_{иммоб.} * ПС_{привл.} - РБ_{нетто} * ТР - РБ_{иммоб.} * ТР. \quad (24)$$

Преобразуем полученную формулу в другие виды:

$$\Phi P = РБ_{нетто.} * (ПС_{размещ.} - ПС_{привл.} - ТР) + РБ_{иммоб.} * (K - ПС_{привл.} - ТР); \quad (24a)$$

$$\Phi P = P B_{\text{нетто}} * (P C_{\text{размещ.}} - P C_{\text{привл.}}) + P B_{\text{иммоб.}} * (K - P C_{\text{привл.}}) - T P * (P B_{\text{иммоб.}} + P B_{\text{нетто}}); \quad (24б)$$

$$\Phi P = P B_{\text{нетто}} * \text{Спрэд} + P B_{\text{иммоб.}} * (K - P C_{\text{привл.}}) - T P * (P B_{\text{иммоб.}} + P B_{\text{нетто}}). \quad (24в)$$

Процентные доходы и расходы имеют общий множитель это ресурсная база нетто.

Формула (2 б) показывает, что финансовый результат увеличивает объём ресурсной базы, как нетто, так и иммобилизированной составляющей при превышении ставки по доходам от иммобилизованных средств над ставкой привлечения, процентный спрэд. Снижает финансовый результат величина текущих расходов по отношению к ресурсам. Следовательно, иммобилизованная ресурсная база банка, умноженная на среднюю ставку комиссий банка, выраженную в процентах годовых должна превышать сумму процентных расходов по этой доле ресурсной базы. Этот принцип целесообразно использовать при ценообразовании тарифов и комиссий по операциям, в которых задействована иммобилизованная ресурсная база.

Следовательно, для увеличения финансового результата средняя ставка по комиссиям должна превышать расходы по привлеченным иммобилизованным ресурсам:

$$\text{Комиссия полученная} \geq P B_{\text{иммоб.}} * P C_{\text{привл.}}$$

Эта позиция реализуется в бюджете банка, в котором возможно выделить иммобилизованную составляющую ресурсной базы.

Следует отметить, что последний компонент формулы (24б), влияющий на финансовый результат не зависит от соотношения иммобилизованной и рабочей составляющей:

$$\text{Текущие непроцентные расходы} = T P * (P B_{\text{иммоб.}} + P B_{\text{нетто}}).$$

Иммобилизация ресурсной базы существует в двух видах:

1. Иммобилизация, не приносящая доход – выполнение требований нормативных документов ЦБР по формированию фонда обязательного резервирования (ФОР). Это обязательные резервы кредитных организаций, которые учитываются на счетах 30 202, 30 204. Норматив обязательных резервов с 08.07.2004 г. по обязательствам перед физическими лицами в валюте Российской Федерации и по иным обязательствам кредитных организаций в валюте Российской Федерации и обязательствам в иностранной валюте в размере 3,5%, а по обязательствам кредитных организаций перед банками нерезидентами в валюте Российской Федерации и иностранной валюте в размере 2%.
2. Иммобилизация, приносящая доход – в виде комиссий от операций с наличными денежными средствами, переводы денежных средств и прочие непроцентные доходы банка согласно тарифам банка.

Имея два вида иммобилизации преобразованная формула (24б) будет иметь вид:

$$\Phi P = P B_{\text{нетто}} * (P C_{\text{размещ.}} - P C_{\text{привл.}}) + P B_{\text{иммоб. дох.}} * (K - P C_{\text{привл.}}) + P B_{\text{иммоб. 0}} * (0 - P C_{\text{привл.}}) - T P * (P B_{\text{иммоб.}} + P B_{\text{нетто}}); \quad (24г)$$

$$\Phi P = P B_{\text{нетто}} * \text{Спрэд} + P B_{\text{иммоб. дох.}} * (K - P C_{\text{размещ.}}) + 3,5\% * P B_{\text{брутто}} * (0 - P C_{\text{размещ.}}) - T P * P B_{\text{брутто}}. \quad (24д)$$

Разделив в бюджете ресурсную базу, необходимо провести оценку и определить долю влияния каждого компонента на финансовый результат. По результатам

анализа следует сделать вывод об эффективности использования банком денежных ресурсов.

Бюджетная формула и методы учета

Существует противоречие, выраженное в необходимости обеспечить качественное планирование и выполнение бюджета, при котором необходимо свести потоки доходов и расходов с одной стороны, и оценить эффективность за определенный период с другой.

На практике в суммах доходов и расходах существуют ситуации, когда банком уплачивается аванс за период превышающий горизонт бюджета, также имеет место ситуация, когда продукт или услуга были употреблены, а расчеты по ней переносятся на последующие периоды.

Для разрешения этого противоречия необходимо при построении бюджета автором предлагается использовать два метода учета: кассовый метод и метод начисления. Применение параллельно двух методов позволит решить несколько задач.

Кассовый метод позволяет рассчитать и согласовать потоки доходов и расходов, которые связаны с движением наличности (касса и корреспондентский счет банка), финансовый результат банка, для исключения расходования заемных средств и осуществлять расходы за счет полученных доходов.

Метод начислений позволяет рассчитать хозрасчетный финансовый результат в разрезе финансовой структуры и по банку в целом, адекватно оценить деятельность за период (учесть только доходы и расходы к нему относящихся, без кредиторской и дебиторской задолженности). Для определения потоков доходов и расходов подразделения и банка в целом применяется кассовый метод, а для определения хозрасчетной прибыли и расчета рентабельности подразделения метод начислений, при этом используются следующие формулы.

Таблица 3

МЕТОДЫ УЧЕТА

Кассовый метод	Метод начисления
(+) Доходы текущие (+) Доходы «внутренние»	(+) Доходы текущие, в т.ч.: начисленные процентные доходы полученные авансы (+) Доходы «внутренние»
(-) Постоянные расходы текущие (-) Переменные расходы текущие (-) Внутренние налоги (-) Накладные расходы (-) Расходы «внутренние»	(-) Постоянные расходы (-) Переменные расходы, в т.ч.: начисленные процентные расходы разнесенная дебиторская задолженность разнесенные авансовые платежи (-) Внутренние налоги (-) Накладные расходы (-) Расходы «внутренние»
= Финансовый результат по потоку доходов и расходов	= Хозрасчетная прибыль (для определения рентабельности подразделения)

Для целей планирования бюджета банка в целом и подготовки отчета о его исполнении может применяться следующая формула:

$$\begin{aligned} & (+) \text{ Доходы} \\ & (-) \text{ Постоянные расходы} \\ & (-) \text{ Переменные расходы} \\ & (=) \text{ Прибыль} \\ & (-) \text{ Налог на прибыль} \\ & (=) \text{ Чистая прибыль.} \end{aligned} \quad (25)$$

Источником бюджета капитальных затрат является текущий и/или накопленный финансовый результат,

использование клиентских средств в качестве источника капитальных затрат является негативным признаком, так как вложения средств клиентов должны осуществляться в рабочие активы. Для выделения источников капитальных затрат, целесообразно выделить эти затраты в отдельный бюджет капитальных затрат.

Окончательный финансовый результат деятельности банка определяется как текущая хозрасчетная прибыль за вычетом капитальных затрат. Для планирования бюджета подразделения и подготовки отчета о его исполнении используются следующие формулы.

Таблица 4

РАСЧЕТ ПРИБЫЛИ

Определение нетто-прибыли	Определение хозрасчетной прибыли
(+) Доходы текущие	(+) Доходы текущие (+) Доходы «внутренние»
(-) Постоянные расходы (-) Переменные расходы (-) Внутренние налоги (-) Накладные расходы	(-) Постоянные расходы (-) Переменные расходы (-) Внутренние налоги (-) Накладные расходы (-) Плата за ресурсы
= Нетто прибыль	= Хозрасчетная прибыль

Аллокация

Аллокация – перенесение общепанковских расходов по подразделениям и/или банковским продуктам. В процессе деятельности у отдельных подразделений возникают расходы, связанные с обеспечением деятельности и обслуживанием других подразделений. В связи с этим возникает необходимость перераспределения, перенесения расходов в основном общепанковских на подразделения. Кроме этого может иметь место косвенное участие в получении дохода, однако в большинстве случаев это касается расходов. Перераспределение (аллокация) может производиться в разрезе подразделения и банковских продуктов. Необходимость аллокации обусловлена расчетом объективных финансовых результатов и доходности банковских продуктов, усиления контроля за проводимыми операциями. Наравне с функционально-стоимостным анализом, аллокация также может использоваться для расчета себестоимости банковского продукта. При этом результаты функционально-стоимостного анализа также могут являться входными данными для определения параметров аллокации.

Существует общеизвестное множество решений реализации аллокации:

- по принципу пропорционального распределения (пропорционально численности, заработной плате, занимаемой площади и т.д.);
- в виде вмененного расхода (внутренний налог в абсолютном значении либо как скидка или наценка при перераспределении ресурсов;
- покрытие (компенсация) расходов в абсолютном выражении из Центра «Капитал».

По организации потоков перераспределение можно проводить различными методами:

- прямой – перераспределение с затратных подразделений на центры прибыли;
- каскадный – последовательное перераспределение согласно приоритетам;
- перекрестный – подразделения перераспределяют затраты друг на друга с возможностью взаимозачета.

Аллокация расходов, рассчитанная на основе числовых значений технических параметров бюджета, мо-

жет осуществляться по расходным статьям (табл. 5) и перераспределяется на привлекающие и размещающие подразделения.

Таблица 5

АЛЛОКАЦИЯ РАСХОДОВ

Статья аллолируемых расходов	Разделение пропорционально
Коммунально-эксплуатационные расходы	Расходам по заработной плате
Охрана	Расходам по заработной плате
Абонентская плата за телефон	Численности
Междугородние переговоры	Численности
МЦИ	Количеству платежей
Информационные услуги	Численности
Консультационные услуги	Численности
Расходы по поддержанию ликвидности ¹	Отклонению от плановых значений фактических объемов ресурсной базы и рабочих активов

В случае если в получении дохода по отдельным операциям принимают участие несколько подразделений, то может иметь место перераспределение этих доходов в зависимости от решения достигнутого путем переговоров, между этими подразделениями. Такое соглашение должно быть оформлено документально.

В заключении следует отметить, что достижение наилучшего результата при организации процесса бюджетирования возможно при применении комбинации различных подходов, устраняющей ряд недостатков различных методик и позволяющей оперативно, а также наглядно интерпретировать результаты системы оценочных показателей, отражающих финансовое положение кредитной организации при различных вариантах разработки бюджета. Формирование бюджета банка является основой финансового менеджмента банка. Обобщение опыта бюджетирования российских и зарубежных банков, дополнение существующей методологии, принципов бюджетирования, классификация бюджетных статей, разработка согласования данных бюджета с бухгалтерским учетом в банке позволит добиться максимального эффекта при незначительных затратах. Критерием эффективности функционирующей системы бюджетирования должно явиться устойчивое финансовое положение кредитной организации, которое целесообразно оценивать не отдельными показателями, а комплексно. Благодаря системе бюджетирования, возможно оперативное моделирование прогнозного финансового состояния банка, как при различных уровнях деловой активности, так и при разнообразных изменениях внешних и внутренних факторов, определяющих эффективность финансово-хозяйственной деятельности кредитной организации.

¹ Процентные расходы по поддержанию ликвидности, возникающие при закрытии финансовой позиции банка Казначейством (в основном посредством привлечения МБК), а также непроцентные расходы при продаже вторичных резервов ликвидности, возмещаются через Центр «Капитал» и удерживаются из подразделений отклонившихся от плана пропорционально:

- отрицательным отклонениям от плановых значений фактических объемов ресурсной базы подразделений привлекающих ресурсы;
- положительным отклонениям от плановых значений фактических объемов рабочих активов подразделений размещающих ресурсы.

Литература

1. 7 нот менеджмента. – 5-е изд., доп. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Издательство ЭКСМО», 2002.
2. Ашкинадзе А.В., Технология бюджетирования в коммерческом банке // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке, № 1/2002 (5).
3. Ашкинадзе А.В., От бюджетирования к финансовому управлению банком, Аналитический банковский журнал, 2002, №7.
4. Ашкинадзе А.В., Финансовое управление и бюджетирование в банке. Практика сегментирования и моделирования финансовой структуры, Вестник АРБ, 2003, №11.
5. Лунин В.А. Компания «Martex» Минимизация рисков с помощью распределения его между подразделениями (бизнес-единицами) с помощью технологии Business Unit Management // Семинар «Проблемы анализа и управления рисками в деятельности кредитной организации».
6. Мезенцева Т.М., Саенко К.С., Поляков А.В. Финансовая стратегия развития предприятия: бюджетирование и трансфертные цены // Аудиторские ведомости, 2001, № 1.
7. Смирнов А.В. Управление ресурсами и финансово-аналитическая работа в коммерческом банке. – М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2002. – 176 с.
8. Смирнов А.В. Хозрасчет и бюджетирование в коммерческом банке // Бюллетень финансовой информации, 2000, № 12.
9. Чаусов В., Некрасов В. Бюджетирование в банке, <http://www.olap.ru/trends/news/m001204382.asp>.
10. Кулаев М.Ю., Бабенко В.В. Бюджетирование в банке, http://www.bankclub.ru/seminar-article.htm?seminar_id=5&article_id=105.

E-mail: kulaev@moscapi.ru

РЕЦЕНЗИЯ

В представленном материале статьи автор рассматривает основы бюджетирования с учетом специфики деятельности коммерческого банка, с целью создания дополнительного инструмента управления банком.

Актуальность темы диктуется необходимостью увеличения рентабельности кредитных организаций, которая в последние годы имеет тенденцию к снижению. Интерес к теме определяется потребностью менеджмента банка в бюджетной информации, которая позволит управлять с максимальной эффективностью всеми ресурсами банка таким образом, чтобы в итоге получить запланированные результаты. На сегодняшний день бюджетирование как система финансового управления кредитными организациями мало изучена, и отдельные наработки применяются лишь в некоторых российских банках, что, в свою очередь, характеризуется разнообразием методологических подходов к формированию бюджета, недостаточной разработкой вопросов внутреннего ценообразования при внутренней передаче ресурсов.

Основное внимание в статье уделено исследованию важной задачи бюджетирования в коммерческом банке, влияющей в итоге на качество управления банком, его доходность. Выводы и рекомендации по рассматриваемому в статье вопросу являются необходимыми для построения системы бюджетирования.

В статье М.Ю. Кулаева кратко раскрывается весь цикл перераспределения ресурсов между различными структурными подразделениями банка, для раскрытия данной темы приводится несколько способов продажи ресурсов между подразделениями кредитной организации. В статье уделено особое внимание, пожалуй, наиболее сложному вопросу при построении процесса бюджетирования в банке – трансфертному ценообразованию. Приводится оригинальная методика, позволяющая без особых затрат рассчитать и установить трансфертные ставки покупки и продажи ресурсов внутри банка. Автором проведен анализ компонентов, составляющих трансфертную ставку, а также факторов, оказывающих на них влияние. В статье описывается несколько классификаций перераспределения ресурсов, доходов и расходов, а так же ряд формул, открывающих новый взгляд на методики трансфертного ценообразования и перераспределения ресурсов. С помощью предложенного подхода упрощается оценка качества управления ресурсами банка.

Изложенные в статье предложения по организации трансфертного механизма могут иметь практическое применение в аналитических подразделениях банков, при их адаптации к методам управления конкретным коммерческим банком.

Статья имеет научную ценность и рекомендуется для публикации в изданиях.

Лукашевич И.Я., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Финансовый менеджмент» Всероссийского заочного финансово-экономического института

5. BANK AUDIT

5.1. FORMATION OF INTRABANK REDISTRIBUTION IN BUDGETS OF CREDIT ORGANISATIONS

M.Ju. Kulaev, the Post-graduate Student of Faculty «Financial Management», the All-Russia Correspondence Financial and Economic Institute

The formation of intrabank self-financing, its principles are the constituent parts of the effective financial management. This article focuses on the methodological approaches of forming of the executive system in the commercial banks basing on the budgeting basis in the part of integral redistribution of the financial resources, expenses and incomes. The necessity of the budgeting is determined by the need of the management in the budgeting information which enables to control all banking recourses by the most efficient manner so that to reach the projected results.

Based upon the specific characters of the banking activity it has been especially paid attention for the particular features of the budgeting. It has been considered the aspects of the resources' redistribution, principles of transfer pricing, forming of the intrabank incomes and expenses and it has been analysed the components of the transfer rates and its influence on the subdivisions' profitability. The proposed approach enables to simplify the efficiency's estimation of utilising by the bank of financial recourses.