



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

Миткина Маргарита Александровна

**ТРАНСФЕРТНАЯ ЦЕНА В УПРАВЛЕНИИ РЕСУРСАМИ БАНКА:  
ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по образовательной программе подготовки бакалавров  
по направлению 38.03.01 «Экономика»  
«Банковское дело»

г. Владивосток  
2018

Автор работы Миткина М.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Консультант (если имеется)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель ВКР

д-тор экон. наук, профессор

Л.И. Воитинцева

\_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Защищена в ГЭК с оценкой \_\_\_\_\_

Секретарь ГЭК (для ВКР)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

\_\_\_\_\_  
«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой современного  
банковского дела, канд. экон. наук

А.Н. Слезко

\_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Базовая кафедра современного банковского дела

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

студентке Миткиной Маргарите Александровне группы Б1401бда

(фамилия, имя, отчество)

на тему: «Трансфертная цена в управлении ресурсами банка: эффективные инструменты формирования и регулирования»

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию): Основная часть НИР в рамках ВКР:

Раздел 1 - Теоретические основы построения системы управления ресурсами коммерческого банка с помощью механизмов трансфертного ценообразования. Понятие, сущность и логические схемы структурирования бизнеса для эффективного формирования ресурсной базы банка. Трансфертная цена как инструмент формирования и регулирования ресурсной составляющей банковской деятельности. Риски и механизм их минимизации в использовании трансфертной цены в банковском деле

Раздел 2 (с приложением фактологического материала, отчетов и т.п. сведений об объекте) – оценка результативности управления формированием и развитием ресурсной базы коммерческого банка на основе трансфертной цены (на примере ПАО Сбербанк России). Основные тенденции и предпосылки развития ресурсной основы для устойчивого банковского бизнеса. Оценки уровня рисков и эффективности инструментов, используемых банком для минимизации потерь в ресурсной базе. Общее и особенное в применении моделей трансфертного ценообразования как эффективного рычага в управлении ресурсами анализируемого банка. Основные направления и концепции банка в развитии ресурсов на основе трансфертного ценообразования

Срок представления отчета «12» мая 2018 г.

Дата выдачи задания «30» апреля 2018 г.

Руководитель ВКР д-тор экон. наук, профессор  
(должность, уч. звание)

Задание получил

(подпись)

Л.И.Вотинцева

(подпись)

М.А. Миткина



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономической теории

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки

**Миткиной Маргариты Александровны**

Специальность (направление) 38.03.01 Экономика \_\_\_\_\_ группа Б214016да

Руководитель ВКР\_ профессор базовой кафедры современного банковского дела,

доктор экономических наук, профессор Л.И. Вотинцева \_\_\_\_\_

на тему **Трансфертная цена в управлении ресурсами банка: эффективные инструменты формирования и регулирования**

Дата защиты ВКР « 26 » июня 2018 г.

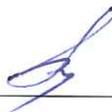
Выпускная квалификационная работа выполнена на актуальную тему в области применения модели трансфертной цены на банковские продукты в механизме управления ресурсами банка. Работа подготовлена в рамках научного направления кафедры. Результаты исследования практики Сбербанка по формированию и развитию ресурсной базы на основе трансфертной цены могут быть использованы в учебно-научной деятельности кафедры.

Бакалавр продемонстрировал хорошие способности и умения понимать экономические проблемы, аргументировано и ясно строить письменную речь, обобщать и анализировать деловую банковскую информацию, достигать поставленных в ВКР задач. Степень самостоятельного выполнения работы, ответственности и работоспособности выпускника оценивается на отлично, в границах требования к освоению компетенций, рекомендованных учебным регламентом образовательной программы.

Замечания по содержанию ВКР – нет.

Заключение: заслуживает оценки **отлично** и присвоения квалификации

**Бакалавр** \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР д.э.н., профессор  Л.И.Вотинцева\_

«19» июня 2018 г.

## Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы построения системы управления ресурсами коммерческого банка с помощью механизмов трансфертного ценообразования ...	6
1.1 Понятие, сущность и логические схемы структурирования бизнеса для эффективного формирования ресурсной базы банка .....	6
1.2 Трансфертная цена как инструмент формирования и регулирования ресурсной составляющей банковской деятельности.....	9
1.3 Риски и механизм их минимизации в использовании трансфертной цены в банковском деле .....	14
2 Оценка результативности управления формированием и развитием ресурсной базы коммерческого банка на основе трансфертной цены (на примере ПАО Сбербанк) .....	19
2.1 Основные тенденции и предпосылки развития ресурсной основы для устойчивого банковского бизнеса .....	19
2.2 Оценки уровня рисков и эффективности инструментов, используемых банком для минимизации потерь в ресурсной базе.....	28
2.3 Общее и особенное в применении моделей трансфертного ценообразования как эффективного рычага в управлении ресурсами анализируемого банка.....	35
2.4 Основные направления и концепции банка в развитии ресурсов на основе трансфертного ценообразования .....	40
Заключение .....	43
Список использованных источников .....	45
Приложение А .....	49
Приложение Б .....	50
Приложение В.....	51

## **Введение**

Важную роль в перераспределении и аккумулировании капитала в современной экономике выполняют именно коммерческие банки. Существующая банковская система России неустойчива, но при этом стабильна. Банковский сектор в последние годы претерпевает постоянные изменения в связи с действующим по отношению к стране санкционным режимом. Несомненно, экономическое давление привело к рекордным убыткам банков России и как следствие породило финансовый кризис.

Под трансфертным ценообразованием в коммерческом банке следует понимать установление внутренних цен на финансовые ресурсы с целью последующего перераспределения средств между отдельными подразделениями коммерческого банка.

В банке существуют три подразделения: розничный, корпоративный отделы и казначейство, которые занимаются и привлечением, и размещением ресурсов. Все они являются центрами финансовой ответственности, ориентированными на получение прибыли, т.е. центрами прибыли.

Система трансфертного ценообразования является составной частью управленческого учета в банке, функционирование которой обусловлено в первую очередь необходимостью получения оперативной информации о результатах деятельности структурных подразделений банка, сравнительного анализа банковских продуктов, принятия решений по ценообразованию банковских продуктов, внедрению новых продуктов и расширению направлений бизнеса. Система трансфертного ценообразования может являться инструментом текущего управления процентным и валютным рисками банковского портфеля и риском ликвидности. Тем не менее, основной целью системы является определение вклада в чистый процентный доход структурных подразделений банка, формирующих такой доход, а также выявление наиболее доходных продуктов банка.

Целью выпускной квалификационной работы являются обоснование основных направлений и концептуальных решений менеджмента банка по

формированию и распределению ресурсной базы на основе модели трансфертной цены.

Задачи, поставленные в исследовании следующие:

- раскрыть сущностные аспекты и логическую схему структурирования бизнеса для эффективного формирования ресурсной базы банка ;
- показать управленческую роль трансфертной цены в формировании и регулирования ресурсной составляющей банковской деятельности;
- выделить риски и механизмы их минимизации при использовании трансфертной цены в банковском деле;
- охарактеризовать основные тенденции и предпосылки развития ресурсной основы для устойчивого банковского бизнеса;
- оценить риски в управлении ресурсной базой банка и раскрыть инструментарий минимизации их на современном этапе;
- показать особенности и рычаги применения трансфертной цены как одного из перспективных механизмов управления ресурсами;
- обосновать основные направления и концепции банка в развитии ресурсов на основе трансфертного ценообразования.

Объектом выпускной квалификационной работы является система формирования и распределения ресурсной базы в ПАО «Сбербанк России». Предметом настоящего исследования выступают инструменты трансфертного ценообразования в коммерческих банках.

Степень научной разработанности темы. Теоретические основы научного исследования проблем трансфертного ценообразования в коммерческих банках были заложены в трудах таких ученых, как Гисин Л.М., Мешалкин В., Беляй А. и т.д.

Структура выпускной квалификационной работы определена в соответствии с целями и задачами курсового проекта. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1 Теоретические основы построения системы управления ресурсами коммерческого банка с помощью механизмов трансфертного ценообразования**

## **1.1 Понятие, сущность и логические схемы структурирования бизнеса для эффективного формирования ресурсной базы банка**

Важную роль в перераспределении и аккумулировании капитала в современной экономике выполняют именно коммерческие банки. Банковский сектор в последние годы претерпевает постоянные изменения в связи с неустойчивостью макросреды функционирования, усиливающейся в последние годы глобального экономического кризиса, действующим по отношению к России перманентными санкционными режимами. В соответствии с Федеральным законом «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», выполнение обязательных резервных требований должны осуществлять все кредитные организации со дня получения лицензии на осуществление банковских операций [1].

Под ресурсной базой коммерческого банка следует понимать собственный капитал банка и привлеченные на основе возврата денежные средства физических и юридических лиц, образуемых банком в результате проведения пассивных операций, которые в совокупности используются им для осуществления активных операций [25]. Несомненно, формирование ресурсной базы коммерческого банка сложный и трудоемкий процесс, связанный с большим количеством внутренних и внешних влияющих факторов. Рассмотрим существующие внутренние и внешние факторы более подробно (табл.1.1).

Таблица 1.1 – Внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование ресурсной базы коммерческого банка

Внутренние факторы	Внешние факторы
- отсутствие заинтересованности руководства банка в привлечении средств клиентов, особенно населения, что продиктовано тактическими и стратегическими целями и задачами банка;	- законодательная и нормативная база

*Окончание таблицы 1.1*

- низкий уровень и качество менеджмента	- воздействие государства и государственных органов на коммерческие банки;
- отсутствие в большей части российских банков научно-обоснованной концепции проведения депозитной политики;	- влияние макроэкономики, воздействие мировых финансовых рынков на состояние российского денежного рынка;
- уровень квалификации персонала;	- межбанковская конкуренция;
- диверсификация рисков.	- уровень доходов и расходов населения.

Источник: [10, с.15]

Рассмотренные факторы на уровне каждого банка носят индивидуальные черты и взаимосвязаны непосредственно с текущей деятельностью банка.

Внутренние факторы, которые оказывают влияние на ресурсную базу банка поддаются управлению с его стороны, поэтому подвергаются изменениям. Но на внешние факторы банк повлиять не в может. В случае изменения силы влияния внешних факторов, задачей банка становится незамедлительное реагирование на них, своевременное принятие необходимых мер для сохранения рыночных позиций.

Каждому коммерческому банку свойственна своя структура, что можно объяснить, в основном, индивидуальными характеристиками каждого банка. Преобладание отдельных источников банковских ресурсов, а именно привлеченных средств, в общем объеме ресурсной базы коммерческих банков зависит от конкретных условий развития экономики, степени развития отдельных секторов финансового рынка в стране и пр.

Фондирование банковского сектора в 1 полугодии 2017 году можно считать несбалансированным [23]. К двум основным его составляющим можно отнести депозиты юридических лиц, а также вклады физических лиц, которые занимали в пассивах кредитных организаций 30,37% и 69,63% соответственно. К тому же произошло увеличение объема вкладов населения, это позволяет нам сделать вывод, что доверие населения к банковскому сектору сохранилось.

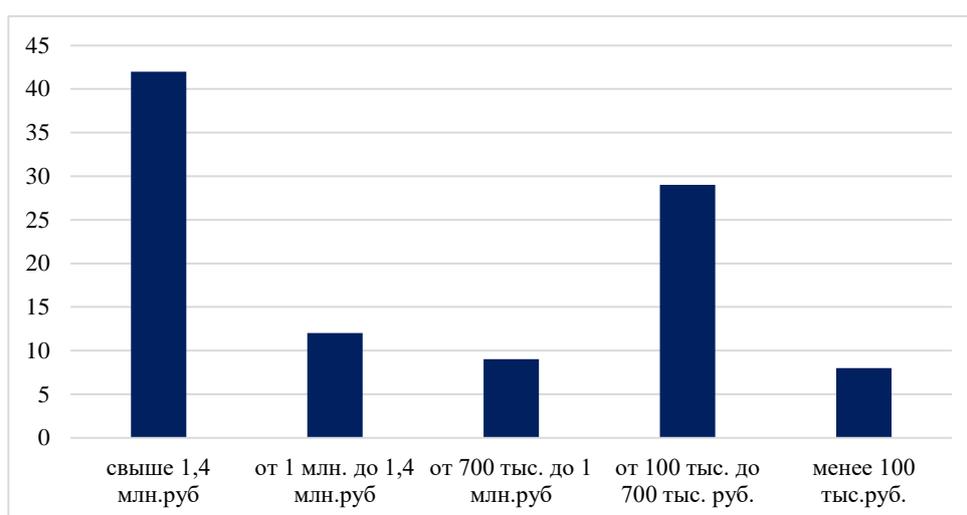
Так же можно отметить что для российских банков в 2017 году стал затруднительным доступ к зарубежным источникам фондирования. В связи с чем

банки стали более интенсивно использовать внутренние источники.

По данным Центрального Банка РФ в 1 полугодии 2017 г. объём средств населения в банках увеличился на 696800 млн. руб. (на 2,9%) до 27 676569 млн. руб. (в I полугодии 2016 г.- было снижение на 156600 млн руб. или на 0,7%). Без влияния валютной переоценки увеличение вкладов в 1 полугодии 2017 г. составило 3,5% [25]. Сумма депозитов юридических лиц на 1 июля 2017 г. составила 8 405 282 млн. руб. Сумма вкладов (депозитов) физических лиц на 1 июля 2017 г. составила 19 271 287 млн. руб. [25]. В результате по итогам 1 полугодия доля вкладов свыше 1,4 млн руб. увеличилась с 41,6 до 42,1%, а доля вкладов от 1 млн до 1,4 млн руб. - с 10,6 до 11,3% [25].

Доли депозитов от 100 тыс. до 700 тыс. руб. и от 700 тыс. до 1 млн руб. незначительно уменьшились с 29,5 до 29,2% и с 8,9 до 8,8%. Доля вкладов менее 100 тыс. руб. уменьшилась с 9,4 до 8,6% (рисунок 1). Средний размер вклада по банковской системе в целом на 1 июля 2017 года составил 166,5 тыс. рублей, увеличившись по сравнению с началом года на 5% [25].

Формирование ресурсной базы, которое включает в себя не только привлечение новой клиентуры, но и постоянное изменение структуры источников привлечения ресурсов, несомненно является главной частью управления активами и пассивами коммерческого банка.



Источник: <https://www.cbr.ru>

Рисунок 1 - Динамика вкладов физических лиц (без учета индивидуальных предпринимателей), %

Коммерческий банк постоянно должен соблюдать поддержание определенного соотношения между собственными и привлеченными средствами. Избыток привлеченных средств влияет на повышение риска потери банковской ликвидности, а также повышает потенциальную угрозу неплатежеспособности коммерческого банка.

Из вышесказанного, можно сделать вывод, что на микроэкономическом уровне, ресурсная база коммерческого банка влияет на общее финансовое состояние банка, так как оказывает прямое воздействие на платежеспособность и ликвидность коммерческого банка.

Успешное внедрение системы управления подразделениями коммерческого банка невозможно без выявления бизнес-процессов. Под бизнес-процессами понимается совокупность операций и услуг банка, использующего несколько видов ресурсов. Бизнес - процессы можно разделить на основные и вспомогательные. Основной бизнес-процесс относится к текущей деятельности, его результатом является производство конечного банковского продукта, востребованного внешним клиентом. Вспомогательный бизнес-процесс обеспечивает эффективную реализацию основного процесса. Критерии выявления бизнес-процессов в организационной структуре банка представлено в Приложении А.

Формирование банковских подразделений осуществляется вследствие существования структуры бизнес-процессов в организации. Банковские подразделения выступают центром ответственности, что позволяет нам перейти рассмотрению трансфертного ценообразования как эффективного инструмента формирования и регулирования банковской деятельности.

## **1.2 Трансфертная цена как инструмент формирования и регулирования ресурсной составляющей банковской деятельности**

Под трансфертным ценообразованием в коммерческом банке следует понимать установление внутренних цен на финансовые ресурсы с целью

последующего перераспределения средств между отдельными подразделениями коммерческого банка [17, с.338].

В банке существуют три подразделения: розничный, корпоративный отделы и казначейство, которые занимаются и привлечением, и размещением ресурсов. Все они являются центрами финансовой ответственности, ориентированными на получение прибыли, т.е. центрами прибыли.

Роль внутрибанковского посредника при перераспределении финансовых ресурсов занимает Казначейство. Казначейство так же определяет и устанавливает трансфертные ставки. К основным методам определения трансфертных ставок можно отнести рыночный метод, затратный метод и метод переговоров. Структурным подразделениям приписаны активы и пассивы в соответствии с функциональным типом центра ответственности, а также спецификой его операций. Подразделения осуществляют торговлю с казначейством, устанавливающим трансфертные цены на ресурсы. Цены устанавливаются с учетом характеристик привлечения средств [17, с.339]. За счет этого, казначейство может централизовать и перераспределять ресурсы. Казначейство устанавливает трансфертные цены и регулирует внутренние финансовые потоки коммерческих банков.

Привлеченные ресурсы перераспределяются в качестве трансфертных по ценам, которые соответствуют по срочности и виду валюты структуре пассивов, а все активы формируются за счет трансфертных ресурсов. Срочность и вид валюты устанавливаются в зависимости от структуры активов. По этим ценам каждому структурному подразделению начисляются трансфертные доходы за привлеченные ресурсы и расходы за использованные ресурсы.

Трансфертная цена рассчитывается как средняя величина между среднерыночной доходностью размещения ресурсов и средней стоимостью фактического привлечения ресурсов банком [2, с.108]. Деление маржи, остающейся после покрытия стоимости ресурсов рыночной доходностью размещения активов, между привлекающими и размещающими центрами ответственности одинаково, то есть деление происходит поровну. Так как цена

ресурсов зависима от вида валюты и их срочности, трансфертная цена так же определяется для ресурсов каждой группы срочности в каждой валюте. Следовательно, для корректности расчетов трансфертных показателей важно классифицировать активы и пассивы банка: по видам ресурсов, срокам и валютам [21].

Трансфертные ставки устанавливаются в отношении сроков и валют и являются едиными для условной покупки и продажи ресурсов между подразделениями банка. Их размер утверждается коллегиальным органом банка исходя из рыночной стоимости ресурсов [9, с.62]. В качестве индикатора стоимости ресурсов можно использовать ставки LIBOR, котировки рублевых облигаций, ставку рефинансирования, ставки по прочим инструментам Банка России. К полученной рыночной стоимости ресурсов добавляют издержки на привлечение и обслуживание данных ресурсов, включая дополнительную плату кредиторам за кредитный риск банка. Для регулирования объемов привлечения средств (увеличения / уменьшения) на определенном временном горизонте можно корректировать ставку в большую (меньшую) сторону.

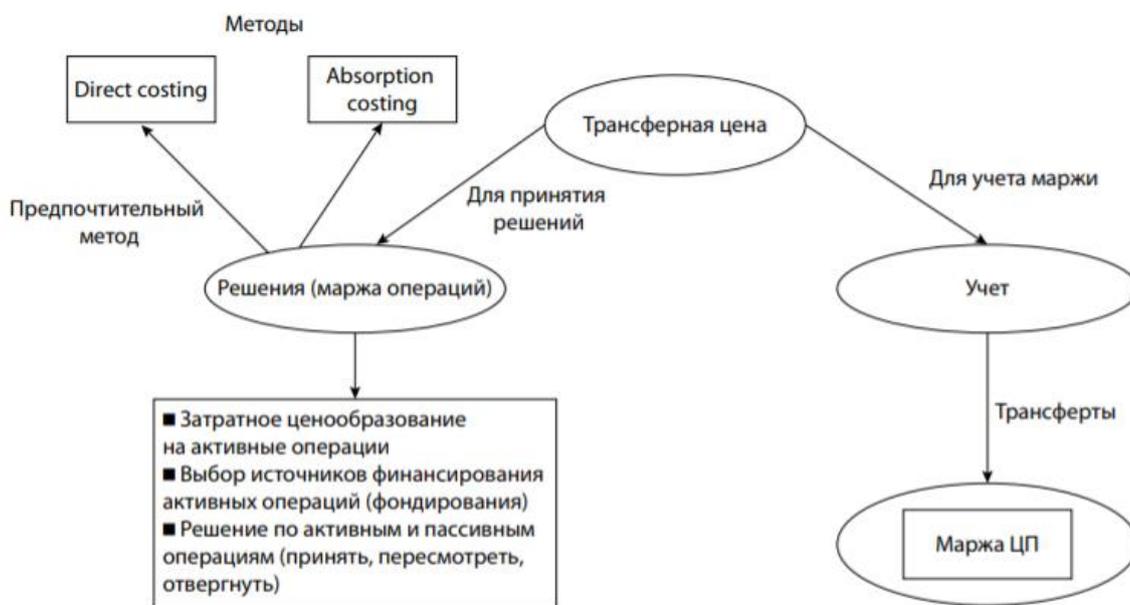
В банке трансфертные цены нужны для:

- 1) принятия решений;
- 2) управленческого учета;
- 3) оптимизации налогообложения.

Изучим подробнее первые два пункта (рис. 3).

1. Принятие решений: затратное ценообразование на активные операции на основе расчета трансфертных цен; выбор источников финансирования активных операций (источников фондирования) с наименьшей трансфертной ценой. Трансфертная цена позволяет ответить на вопрос, где выгоднее взять деньги; в каком-либо центре финансовой ответственности банка или через казначейство на рынке? Принятие решений по активным и пассивным операциям. Трансфертные цены позволяют установить, нужны ли банку депозиты или кредиты с такими сроками и ставками.

2. Управленческий учет. Определение маржи ЦП. Как утверждает В.В. Герасименко, «система трансфертного ценообразования должна представлять информацию для оценки работы менеджеров и экономических показателей деятельности подразделений» [9, с.63].



Источник: <http://www.grandars.ru>

Рисунок 3 – Задачи, решаемые с помощью трансфертов и трансфертных цен

Установленные внутри компании трансфертные цены (ТЦ) — это расходы для принимающего пассивы подразделения (маржа активов) и доходы для поставляющего пассивы отдела (маржа пассивов).

Все трансфертные цены делятся на две большие группы: внешние и внутренние.

1. Внешние (рыночные) трансфертные цены — те, по которым можно взять трансферт (пассивы, средства размещения) на рынке. Такие трансферты относительно быстро привлекаются через казначейство.

2. Внутренние трансфертные цены — это цены трансфертов внутри банка. Внутренняя цена является расчетной. Для определения внутренних трансфертных цен в целях учета маржи ЦФО используется принцип Лапласа.

В упрощенном виде он звучит так: если нет причин считать одно событие более вероятным, чем другое, то значения вероятности их наступления следует считать равными. Согласно принципу Лапласа, при использовании внутренней трансфертной цены маржа делится пополам между покупателем и поставщиком трансферта. Возможны и иные подходы, но они являются экзотичными. Например, если на рынке наблюдается дефицит кредитов, то внутренняя трансфертная цена может быть изменена в пользу ЦФО, размещающего денежные средства. Принцип Лапласа действует не только для внутренних трансфертных цен, но и для внешних. Рыночная трансфертная цена равна среднему значению цены привлечения и размещения денежных средств. Она позволяет более точно и обоснованно рассчитывать маржу ЦП.

Использование рыночной трансфертной цены дает возможность вознаградить именно то подразделение (привлекающее или размещающее), которое сработало лучше, чем рынок в среднем, не разделяя полученную сверхприбыль поровну между привлекающим и размещающим подразделениями [20]. В литературе приводится несколько методов расчета трансфертных цен. Их можно разбить на две группы по следующему однозначно трактуемому признаку - количеству пулов. Все операции банка можно собрать в один пул или разделить на несколько пулов. В настоящее время пулы рекомендуется формировать по принципу «срочность - доходность»: в один пул объединять текущие операции и операции с малыми сроками, в другой — операции со средними сроками и т.д., вплоть до условно-бессрочных операций (типа фондирования за счет собственного капитала). Принципы фондирования таковы, что пулы не пересекаются, а потому в каждом пуле свои трансферты и трансфертные цены [22].

Мы выделяем четыре метода фондирования и, соответственно, определения внутренних трансфертных цен в пуле:

1. Полный котловой метод (метод единого пула, метод единой трансфертной цены, Single Pool Approach): все пассивы и активы собираются в два котла и

определяется единая трансфертная цена как среднее между двумя котловыми ценами, т.е. между средними ценами активов и пассивов.

2. Метод котла пассивов: все пассивы собираются в котел и определяется трансфертная цена для каждой транзакции, например, «актив - котел», «котел - пассив».

3. Метод нескольких пулов (Multiple Pool Method): продукты банка разделяются на пулы активов и пассивов согласно различным признакам. Пулы пассивов напрямую фондируют пулы активов.

4. Частично-котловой метод: в котел попадают не все пассивы, т.к. каждый ЦП фондируется за счет собственных привлеченных средств. В работе с котлом аналогичен предыдущему методу [8, с.50].

При использовании нескольких валют существует три варианта определения трансфертных цен.

1. Рассчитывать трансфертные цены отдельно для трансфертов в каждой валюте.

2. Считать «в лоб», т.е. перевести депозиты и кредиты по долларovým продуктам в рубли, а ставки не переводить, т.е. использовать номинальные ставки. Недостаток этого метода очевиден: фактически определяется усредненная цена по двум разным товарам (доллары и рубли).

3. Переводить ставку из одной валюты в другую, умножив ее значение на темп инфляции валюты, в которую переводятся исходные средства.

### **1.3 Риски и механизм их минимизации в использовании трансфертной цены в банковском деле**

Можно сказать, что составной частью управленческого учета в коммерческом банке является система трансфертного ценообразования. Необходимость получения оперативной информации о результатах деятельности структурных подразделений коммерческого банка, сравнительного анализа кредитных продуктов, принятия управленческих решений по ценообразованию кредитных продуктов, внедрение новых банковских продуктов, а также

расширение направлений бизнеса обуславливают функционирование трансфертного ценообразования.

Система трансфертного ценообразования используется, как инструмент текущего управления рисками банковского портфеля, а именно риском ликвидности, процентным и валютным риском. Несмотря на это, первоочередной целью системы трансфертного ценообразования является определение вклада в чистый процентный доход структурных подразделений коммерческого банка, которые формируют такой доход. Второстепенной целью системы является определение наиболее доходных продуктов коммерческого банка [5, с.23].

Как было отмечено ранее, система трансфертного ценообразования позволяет дать оценку результатам деятельности структурных подразделений банка, которые формируют итоговый чистый процентный доход коммерческого банка. Данные структурные подразделения в рамках системы можно обозначить как центры прибыли, к основным задачам которых относится совершение сделок по реализации банковских продуктов размещения и привлечения, в результате формирующих соответственно процентные доходы и расходы. К классическому продукту размещения коммерческого банка можно отнести банковский кредит, а срочный депозит к продукту привлечения. Данные базовые банковские продукты будут рассмотрены через призму системы трансфертного ценообразования.

Необходимо разграничивать понятия трансфертной цены и цены сделки (банковского продукта). Трансфертная цена – это внутренняя цена, перераспределения ресурсов от привлекающих подразделений к размещающим. Цена сделки – это цена, которая выражена в ставке годовых процентов, то есть цена продажи кредитных продуктов конечному потребителю на финансовом рынке. Таким образом, цена сделки по продаже кредита потребителю – это ставка, по которой подразделение банка, размещающее его, предоставляет клиенту ресурсы банка. В свою очередь, трансфертная цена размещения является ставкой, по которой внутренний банк предоставляет ресурсы размещающему подразделению.

Из вышесказанного следует, что главным составляющим системы трансфертного ценообразования считается трансфертная стоимость. Безоговорочный размер трансфертной стоимости, выражаемая в годовых процентах, считается базой для установления ставок продукта, то есть тарифов кредитных продуктов, по которым они реализуются на финансовом рынке конечному потребителю. В соответствии с этим, система трансфертного ценообразования отображает и создает процентную политику коммерческого банка.

Базовые ставки, рассчитывающие трансфертные тарифы, определены единой кривой трансфертных ставок, отображающей, по какой стоимости банк имеет возможность привлечь вспомогательную единицу ресурсов в конкретной денежной единице той или иной срочности за счет финансового рынка с учетом кредитного риска самого банка. Эталоном для построения ЕТС является кривая безрисковой доходности - фактические ставки вложения средств банка в ликвидные инструменты различной срочности, которые не несут в себе риска невозврата [9, с.63]. Данные ставки могут корректироваться на оценку стоимости кредитного риска коммерческого банка, формируя таким образом единую кривую трансфертных ставок. Обычно такими инструментами выступают облигации центральных банков, системообразующих финансовых учреждений той или иной финансовой системы.

В основу системы трансфертного ценообразования входит передача всех рыночных рисков портфеля банка от операций центров прибыли с контрагентами на казначейство. Иными словами, при оценке результативности той или иной операции банка исключается влияние на итоговый финансовый результат центра прибыли процентного и валютного риска банковского портфеля, а также риска ликвидности вне зависимости от того, негативным или позитивным оказалось это влияние. Все доходы или расходы от управления рыночными рисками банковского портфеля остаются в распоряжении казначейства. Для того, чтобы это было возможно, трансфертное ценообразование в банках должно базироваться на следующих принципах. [6, с.52]

Принцип риск-нейтральности центров прибыли. Данный принцип выполняется за счет того, что при заключении сделки с клиентами банка по продаже ему кредитного продукта трансфертная цена, по которой размещающее подразделение купило ресурсы, а привлекающее - продало ресурсы внутреннему банку, зафиксировано на весь жизненный срок сделки. Таким образом, вне зависимости от изменения процентных ставок или курсов валют на рынке, ситуации с ликвидностью в банке, центры прибыли фиксируют свою маржу. Весь результат от реализации рыночных рисков банковского портфеля относится на внутренний банк (казначейство), так как непосредственно он является тем подразделением банка, которое ответственно за управление указанными рисками.

Принцип единообразия цен. Для всех сделок, обладающих одинаковым набором характеристик: валюта, срочность, опции на досрочное погашение, пополнение, отзыв, способ начисления процентов, характеристика внутренних издержек (например, стоимость формируемого пассивным продуктом фонда обязательного резервирования), устанавливается одинаковая трансфертная цена. При этом трансфертная цена продажи ресурсов размещающим подразделениям может быть равна трансфертной цене покупки ресурсов у привлекающих подразделений, если продукты размещения и привлечения не несут в себе опций, внутренних издержек, имеют одинаковую срочность и способ начисления процентов. По таким сделкам у банка не возникает процентного и валютного рисков, риска ликвидности.

Принцип дискретности выражается в том, что трансфертные цены устанавливаются для каждой отдельной сделки по продаже/покупке ресурсов между центрами прибыли и внутренним банком.

Принцип нормального течения бизнеса. Допущения, используемые для установления трансфертных цен, должны основываться на нормальном течении дел, а не на кризисных ситуациях.

Принцип рыночной цены. Трансфертные цены при их стабильности должны гибко реагировать на изменение рыночных ставок, а также на изменения как внутри самого банка, так и в конъюнктуре рынка [12, с.36].

В результате реализации данных принципов центры прибыли получают, во-первых, ориентиры для установления процентных ставок, по которым будут продаваться их продукты, во-вторых, избавление от влияния на их доходность рисков, которыми они не управляют, что позволяет сосредоточиться непосредственно на продаже банковских продуктов, а в-третьих, руководство банка получает инструмент справедливой оценки вклада каждого центра прибыли в общий процентный доход банка.

Как было упомянуто ранее, внутренний банк принимает на себя и валютный риск. Это происходит в результате того, что объемы привлекаемых ресурсов в одной валюте обычно не совпадают с объемом продаваемых кредитов в той же валюте, и в таком случае избыточная валюта может быть либо продана для фондирования активов в другой валюте, либо дефицит одной валюты может закрываться через сделку валютный СВОП: объем избыточной ликвидности в одной валюте продается другому банку за другую валюту (ликвидность в которой в дефиците) с обязательством купить обратно тот же объем проданной валюты по заранее оговоренному обменному курсу в определенную дату в будущем. Таким образом, внутренний банк (казначейство) управляет валютным риском через величину чистой открытой валютной позиции и результат от этого управления полностью лежит на нем.

Благодаря применению трансфертного ценообразования, руководство банка получает эффективный инструмент оценки величины вклада подразделений банка в его чистый процентный доход. При этом итоговые результаты оцениваются без учета влияния факторов риска, которые данные подразделения на себя не принимают и которыми не управляют. В заключение следует отметить, что основная цель, к которой должен стремиться эффективный внутренний банк (казначейство), - это максимизация чистого процентного дохода от управления рыночными рисками банковского портфеля, при этом максимизация финансового результата должна сопровождаться поддержанием допустимого уровня риска, ограничиваемого принятыми в банке лимитами риска и пруденциальными нормативами, которые доводятся со стороны регулятора.

## **2 Оценка результативности управления формированием и развитием ресурсной базы коммерческого банка на основе трансфертной цены (на примере ПАО Сбербанк России)**

### **2.1 Основные тенденции и предпосылки развития ресурсной основы для устойчивого банковского бизнеса**

Ресурсная база ПАО «Сбербанк России» в целом формируется в сложных условиях российского рынка, что влияет на нестабильность динамики этого процесса, кризисные разрывы, долговые проблемы и др.

Особенность банка заключается в том, что если все другие некредитные коммерческие организации в своей финансовой деятельности пользуются, главным образом, собственными средствами, то банк работает в основном на привлеченных средствах, примерно до 80% всех используемых средств, а иногда и больше.

Под банковскими ресурсами следует понимать совокупность собственных и привлеченных средств, которые имеются в распоряжении банка и используются им для ведения активных операций.

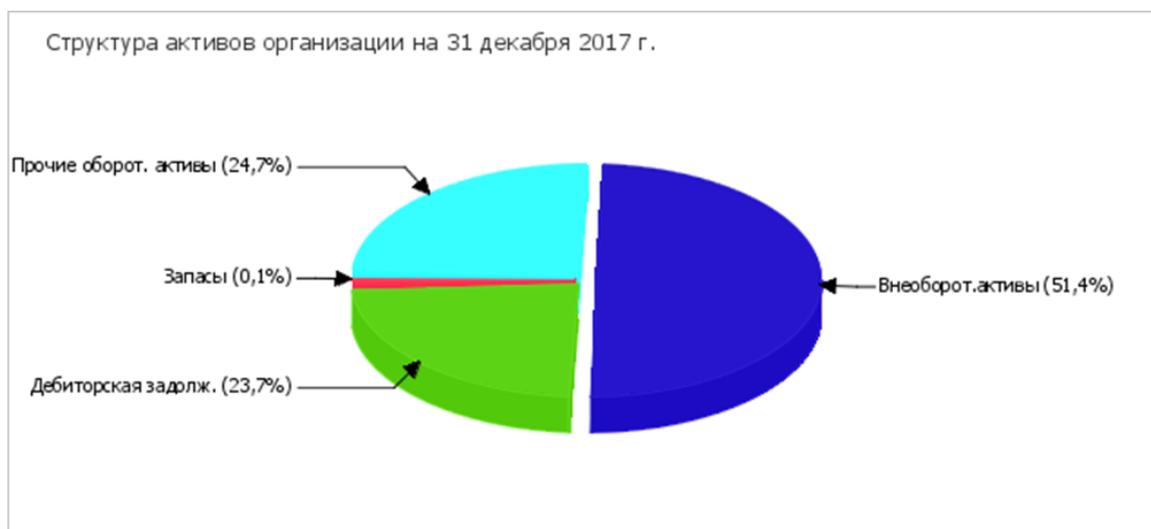
В связи с чем, проблема формирования ресурсов имеет для ПАО «Сбербанк России» наиболее важное значение, чем для других некредитных коммерческих организаций.

Представленный анализ ресурсов банка ПАО "Сбербанк России" выполнен за период 31.12.2016–31.12.2017 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 2 год. В Приложении В Таблица 1 представлена структура имущества и источники его формирования

Активы ПАО «Сбербанк России» по состоянию на 31.12.2017 характеризуются приблизительно равным процентом внеоборотных средств и текущих активов (51,4% и 48,6% соответственно). За весь анализируемый период активы организации снизились на 13 487 143 тыс. руб. (на 24,4%). Несмотря на уменьшение активов, собственный капитал ПАО «Сбербанк России» увеличился

на 65%, что, в целом характеризует позитивное изменение имущественного положения банка.

Ниже на рисунке 4 отражена структура активов ПАО «Сбербанк России» в разрезе основных групп.



Источник: <http://www.sberbank.ru>

Рисунок 4 - Структура активов ПАО «Сбербанк России» в разрезе основных групп

Снижение активов ПАО «Сбербанк России» главным образом связано, с уменьшением показателя по строке "денежные средства и денежные эквиваленты" на 21 647 765 тыс. руб. (или 97,7% вклада в снижение активов).

В то же время, в пассиве баланса наибольшее снижение произошло по строке "кредиторская задолженность" (-18 236 345 тыс. руб., или 97,7% вклада в снижение пассивов организации за год).

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "долгосрочные финансовые вложения" в активе и "добавочный капитал (без переоценки)" в пассиве (+8 072 072 тыс. руб. и +4 000 000 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал банка - основа формирования его ресурсной базы. Источниками собственного капитала банка являются: уставный капитал,

добавочный капитал, фонды банка, страховые резервы и перераспределенная прибыль отчетного года и прошлых лет.

Есть два пути увеличения собственного капитала: привлечение капитала с финансовых рынков (эмиссия акций) и накопление прибыли. Первый путь является более дорогим в силу необходимости выплаты дивидендов (осуществляется на бессрочной основе). Кроме того, эмиссия дополнительных акций банка (обыкновенных) может повлечь за собой изменения в структурах собственности и управления банка. Тем не менее, ПАО «Сбербанк России» активно использует эту возможность не только для наращивания капитальной базы, но и для улучшения собственного имиджа, позиционирования на рынке совершенно в другом качестве.

Собственный капитал организации по состоянию на 31.12.2017 составил 10 720 121,0 тыс. руб., но на 31 декабря 2016 г. собственный капитал организации равнялся 6 497 398,0 тыс. руб. (т.е. произошел рост на 4 222 723,0 тыс. руб.).

Таблица 2 - Оценка стоимости чистых активов организации в 2016-2017 гг.

Показатель	Значение показателя				Изменение	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода (31.12.2016)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)		
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистые активы	6 497 398	10 720 121	11,8	25,7	+4 222 723	65
2. Уставный капитал	2 200 000	2 200 000	4	5,3	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	4 297 398	8 520 121	7,8	20,4	+4 222 723	98,3

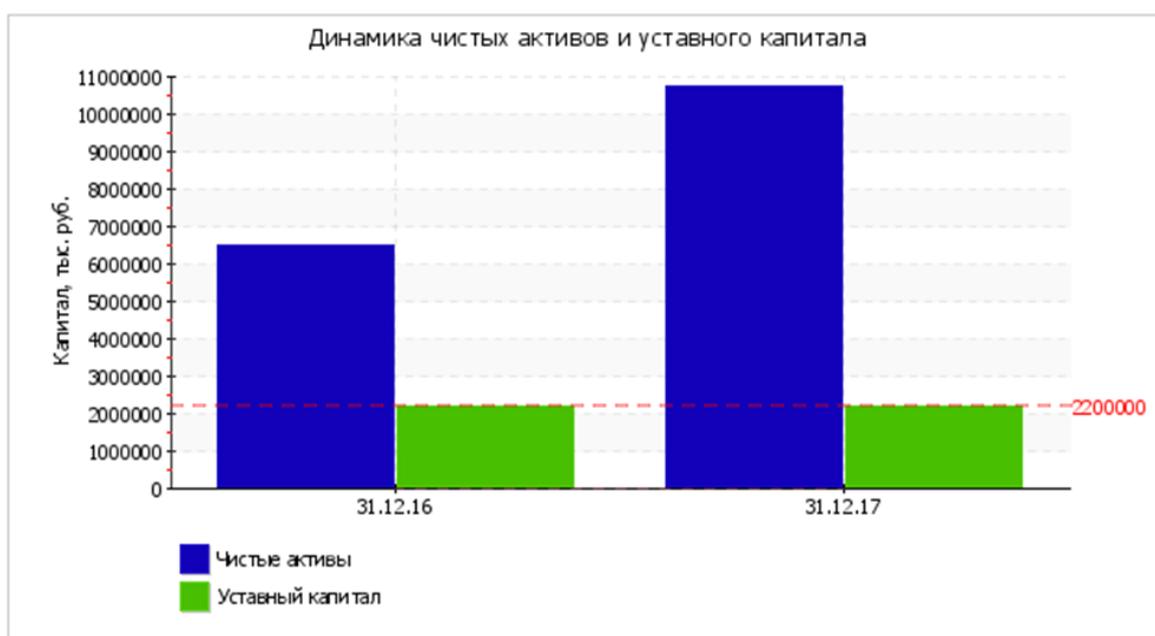
Источник: <http://kuar.ru>

Чистые активы организации на 31 декабря 2017 г. намного (в 4,9 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует

финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

К тому же, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов на 65% за год.

Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. Наглядное изменение чистых активов и уставного капитала представлено на следующем графике.



Источник: <http://www.gks.ru>

Рисунок 5 - Изменение чистых активов и уставного капитала

Далее проведем анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств.

Таблица 3 - Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)	
	На начало анализируемого периода (31.12.2016)	На конец анализируемого периода (31.12.2017)	На 31.12.2016	На 31.12.2017

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5
СОС <sub>1</sub> (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-6 982 151	-10 719 444	-7 085 865	-10 780 943
СОС <sub>2</sub> (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	-6 982 151	-9 771 640	-7 085 865	-9 833 139
СОС <sub>3</sub> (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	-6 982 151	-9 771 640	-7 085 865	-9 833 139

Источник: <http://kuar.ru>

Поскольку на 31 декабря 2017 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное.

При этом нужно обратить внимание, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов в течение анализируемого периода ухудшили свои значения.

Далее рассмотрим соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняется только одно. У ПАО "Сбербанк России" недостаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (высоколиквидных активов) для погашения наиболее срочных обязательств (разница составляет 19 213 117тыс. руб.).

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности).

В данном случае у организации достаточно быстрореализуемых активов для полного погашения среднесрочных обязательств (больше в 18,6 раза).

Таблица 4 - Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платежей. Средств, тыс.руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
A1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	10 288 283	-67,7	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	29 501 400	-38,2	-19 213 117
A2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	9 896 919	2	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	530 737	-44,3	+9 366 182
A3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	75 295	-28,9	≥	П3. Долгосрочные обязательства	947 804	–	-872 509
A4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	21 439 565	59,1	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	10 720 121	65	+10 719 444

Источник: <http://kuar.ru>

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности ПАО "Сбербанк России" за 2017 год и аналогичный период прошлого года.

По данным "Отчета о финансовых результатах" за анализируемый период (с 31.12.2016 по 31.12.2017) организация получила убыток от продаж в размере 4 923 383 тыс. руб., что составило 61,7% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года убыток от продаж снизился на 2 375 043 тыс. руб., или на 32,5%.

По сравнению с прошлым периодом в текущем увеличилась как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности

(на 5 423 713 и 3 048 670 тыс. руб. соответственно). Причем в процентном отношении изменение выручки (+211,9%) опережает изменение расходов (+30,9%)

Таблица 5 - Основные финансовые результаты деятельности ПАО "Сбербанк России" за 2016-2017 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс.руб.
	2016 г.	2017 г.	тыс. руб.	± %	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	2 559 201	7 982 914	+5 423 713	+3,1 раза	5 271 058
2. Расходы по обычным видам деятельности	9 857 627	12 906 297	+3 048 670	30,9	11 381 962
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	-7 298 426	-4 923 383	+2 375 043	↑	-6 110 905
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	3 464 253	5 789 522	+2 325 269	67,1	4 626 888
5. ЕВГТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	-3 834 173	866 139	+4 700 312	↑	-1 484 017
6. Проценты к уплате	—	55	55	—	28
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-224	-643 361	-643 137	↓	-321 793
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	-3 834 397	222 723	+4 057 120	↑	-1 805 837
Справочно:					
Совокупный финансовый результат периода	-3 834 397	222 723	+4 057 120	↑	-1 805 837
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	x	222 723	x	x	x

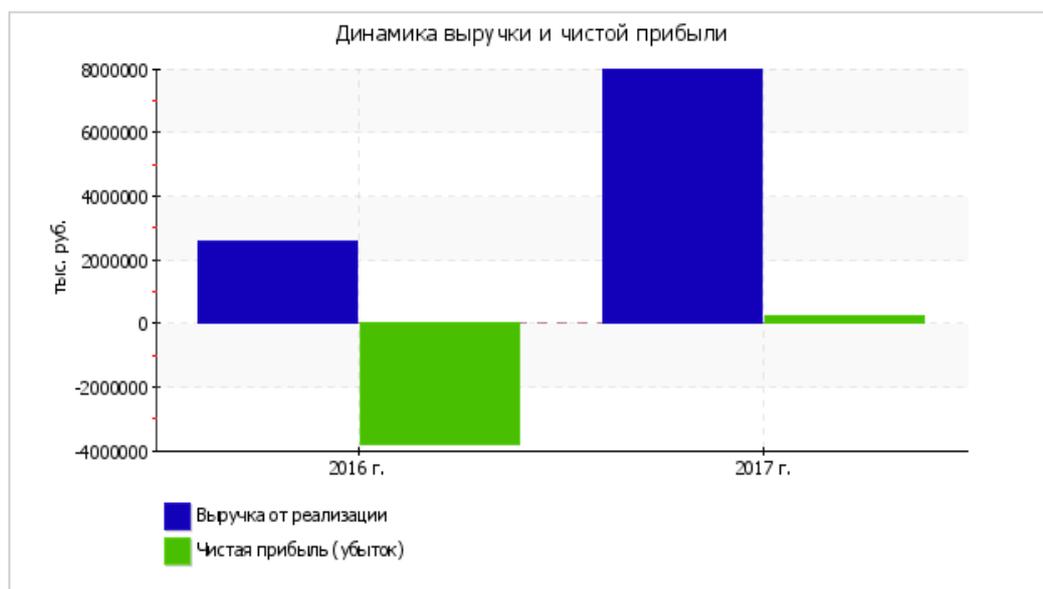
Источник: <https://www.cbr.ru/>

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация, как и в прошлом году учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Прибыль от прочих операций за весь рассматриваемый период составила 5 789 467 тыс. руб., что на 2 325 214 тыс. руб. (67,1%) больше, чем прибыль за аналогичный период прошлого года.

Проверка взаимосвязки показателей формы №1 и формы №2 за отчетный период подтвердила формальную корректность отражения в отчетности

отложенных налоговых активов и обязательств. Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике.



Источник: <http://www.gks.ru>

Рисунок 6 - Динамика выручки и чистой прибыли ПАО "Сбербанк России" за 2016-2017гг.

Приведенные ниже 5 показателей финансового положения и результатов деятельности организации имеют *исключительно хорошие* значения:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за весь рассматриваемый период наблюдалось увеличение чистых активов;
- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормальному значению;
- увеличение собственного капитала ПАО "Сбербанк России" при том что, активы организации уменьшились на 13 487 143 тыс. руб. (на 24,4%);
- чистая прибыль за последний год составила 222 723 тыс. руб. (+4 057 120 тыс. руб. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года);
- Приведенные ниже показатели финансового положения и результатов деятельности ПАО "Сбербанк России" имеют отрицательные значения:

– не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

– за 2017 год получен убыток от продаж (-4 923 383 тыс. руб.), хотя и наблюдалась положительная динамика по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (+2 375 043 тыс. руб.).

#### Особенности ресурсной базы ПАО «Сбербанк России»

1. Основой ресурсной базы банка ПАО «Сбербанк России» являются частные вклады, а именно депозиты населения.

2. На текущий момент порядка половины вкладов граждан находятся в пользовании ПАО «Сбербанк России», хоть в последние годы доля неуклонно снижается. Это связано с тем, что другие кредитные организации предлагают более выгодные условия. Особенностью рынка вкладов является его поляризация не только по количеству банков, которые аккумулируют их большую часть, но и по размеру вкладов. Однозначно большая часть вкладов приходится на ряд банков-гигантов страны.

3. Возможное ускорение инфляции можно отнести к основному риску для ресурсной базы ПАО «Сбербанк России», что может подорвать стремление населения к сбережению и, вследствие чего, банку придется прибегнуть к внешнему и внутреннему заимствованию, а также к использованию временно свободных ресурсов для выдачи долгосрочных займов.

Российской экономике присуща система противоречий, которая связана с высоким спросом со стороны организаций и компаний на долгосрочные ресурсы и несоответствие ресурсной базы банков этому спросу по срокам. В результате в некоторых случаях имеет место конструкция “тройного риска”: банк, опираясь на короткие и среднесрочные ресурсы, выдает “длинный” кредит предприятию, а последнее вкладывает эти средства в еще более “длинный” инвестиционный проект. В результате складывается ситуация, когда банку и предприятию необходимо погашать свою задолженность ранее, нежели инвестиционный проект выйдет на проектную мощность. Такая ситуация нередко принуждает

предприятия и банки прибегать к пере-кредитованию и другим видам заимствований.

Потенциально вышеописанная ситуация является довольно неустойчивой. Это указывает на необходимость укрепления ресурсной базы банков за счет повышения устойчивости и капитализации российской банковской системы, а также на важность сдерживания инфляции и разрешения проблемы вывода реальных процентных ставок по депозитам и вкладам на нейтральный уровень или в положительную область, что позволит в значительной степени повысить склонность населения к сбережениям и тем самым сделать ресурсную базу банков гораздо более стабильной. В частности, для этого необходимо преодолеть кризис доверия между банками и потенциальными заемщиками.

## **2.2 Оценки уровня рисков и эффективности инструментов, используемых банком для минимизации потерь в ресурсной базе**

Банковскому сектору свойственен высокий системный риск, в связи с чем важное значение придается ликвидности кредитной организации. Источники преобразований, которые направлены на улучшение показателей ликвидности коммерческого банка, делятся на внешние и внутренние.

К внешним источникам можно отнести надзорные органы отдельных стран, которые реализуют в частности рекомендации Базельского комитета по банковскому надзору. В числе положений указанного документа (Базель III) вводится два новых показателя ликвидности:

- показатель краткосрочной ликвидности LCR (Liquidity Coverage Ratio);
- показатель чистого стабильного финансирования NSFR (Net Stable Funding Ratio) [11].

К внутренним источникам можно отнести руководство кредитной организации, которое стремится к поддержанию надежности и конкурентоспособности коммерческого банка, используя для этого доступные для этого механизмы.

При условиях ужесточения требований к ликвидности банка, которые были ожидаемы с учетом внедрения положений Базеля III, ПАО «Сбербанк России» стремится оптимизировать процесс управления ликвидностью, при этом максимально применяя доступные для этого инструменты. К одному из механизмов в управлении ликвидностью в ПАО «Сбербанк России» можно отнести использование трансфертного ценообразования.

Стоит отметить, что в ПАО «Сбербанк России» использование перераспределения финансовых ресурсов внутри банка с применением трансфертных цен можно считать инструментом управленческой отчетности, которое не подразумевает реального перемещения средств. Аналитическими подразделениями банка рассчитываются соответствующие финансовые результаты самостоятельных подразделений в процессе формирования управленческой отчетности.

Основные задачи, на решение которых нацелено использование трансфертного ценообразования в ПАО «Сбербанк России», можно разбить на четыре основные группы.

Задача централизованного управления рисками. Применение трансфертного ценообразования позволяет освободить подразделения банка от риска ликвидности, а также процентного и валютного рисков путем передачи их в Казначейство.

Задача оценки результатов деятельности отдельных подразделений банка ПАО «Сбербанк России». Оценка позволяет проводить анализ эффективности подразделений, в результате создавать систему мотивации работников, а также позволяет менеджменту банка принимать стратегические решения в направлении развития ПАО «Сбербанк России».

Задача ценообразования клиентских продуктов. Трансфертное ценообразование является ориентиром при определении цены процентных клиентских продуктов (к примеру, банковских кредитов и депозитов).

Задача бюджетного планирования. Планирование процентных доходов и расходов в разрезе направлений бизнеса, а также обеспечение контроля над

использованием ресурсов и финансовой дисциплиной, рентабельностью и самокупаемостью структурных подразделений банка.

Риск ликвидности условно можно разделить на два вида риска: риск недостаточной ликвидности и риск избыточной ликвидности. В случае недостаточной ликвидности риск заключается в невозможности выполнения банком своих обязательств, в случае избыточной ликвидности риск заключается в недополучении прибыли за счет фондирования слишком большого объема высоколиквидных активов. Наибольшего внимания с точки зрения надзорных органов, конечно, заслуживает риск недостаточной ликвидности. В целях предотвращения реализации риска ликвидности Казначейство использует широкий набор доступных инструментов: строит гэп-анализ; планирует входящие и исходящие денежные потоки (cash flow); строит модели вероятных оттоков средств до востребования; при необходимости инициирует сделки, направленные на корректировку структуры баланса и т.п.

Трансфертное ценообразование также можно отнести к инструментам управления ликвидностью. Важнейшей функцией трансфертного ценообразования является концентрация рисков (процентного, валютного, а также риска ликвидности) в Казначействе с целью централизованного управления.

Перераспределение рисков внутри банка между бизнес-подразделениями и Казначейством происходит следующим образом: трансфертные ставки устанавливаются в разрезе сроков и валют (возможны, также, дополнительные разрезы: бизнес-направления, продукты и др.). Привлекающее подразделение размещает в Казначейство средства в том же объеме, валюте и на тот же срок, что и сделка привлечения от клиента. Аналогично при выдаче кредиты размещающее подразделение привлекает в Казначействе фондирование в том же объеме, валюте и на тот же срок, что и кредитная сделка с клиентом.

Таким образом, баланс каждого бизнес-подразделения оказывается замкнутым: любой сделке с клиентом соответствует противоположная сделка с Казначейством. Указанный подход называется методом совпадающих сроков, он решает сразу две проблемы: во-первых, при замкнутом балансе бизнес-

подразделения упрощается расчет его финансового результата: чистая маржа подразделения равна разности внешней клиентской и внутренней трансфертной ставки (с учетом знака в зависимости от размещения или привлечения средств); во-вторых, в аналитическом балансе бизнес-подразделений активы и пассивы с учетом трансфертных сделок с Казначейством всегда совпадают по срокам и валютам. Отсутствие дисбаланса в структуре аналитического баланса бизнес-подразделения снимает с бизнес-подразделения валютный риск (независимо от изменения курса активы и пассивы переоцениваются на одинаковую величину), процентный риск (независимо от изменения уровня процентных ставок чистая процентная маржа не меняется до срока погашения сделки) и риск ликвидности (активные и пассивные сделки полностью сбалансированы по срокам, датам начала и погашения). Кредитный риск в данном случае отделяется от риска ликвидности, процентного и валютного рисков и остается в бизнес-подразделении.

Централизованное управление риском ликвидности в Казначействе имеет значительные преимущества. Казначейство обладает наиболее полной информацией о планируемых изменениях в структуре баланса. В случае необходимости корректировки структуры баланса или закрытия краткосрочных разрывов ликвидности, Казначейство располагает большим по сравнению с бизнес-подразделениями набором рыночных инструментов, таких как казначейский портфель ценных бумаг, МБК, выпуск облигаций, привлечение средств ЦБ РФ, участие в депозитных аукционах Федерального Казначейства, департаментов финансов субъектов Российской Федерации и т.п. Управление риском ликвидности требует значительного опыта и профессиональной подготовки, поэтому содержание в каждом самостоятельном бизнес-подразделении дорогостоящих специалистов по управлению риском ликвидности является экономически нецелесообразным.

Большинство кредитных организаций, использующих в своей практике трансфертное ценообразование, применяют трансфертные цены как стартовую точку при ценообразовании клиентских кредитных и депозитных продуктов.

Многие методики трансфертного ценообразования в банках предусматривают полномочия Казначейства по корректировке трансфертных ставок с целью управления ликвидностью банка. Краткосрочные трансфертные ставки, как правило, устанавливаются Казначейством на ежедневной основе. В случае повышенной ликвидности банка в краткосрочном периоде трансфертные ставки на соответствующих сроках снижаются, что приводит к снижению клиентских ставок по кредитам и депозитам. Таким образом, ограничивается привлечение средств и стимулируется размещение. В случае краткосрочного разрыва ликвидности трансфертные ставки повышаются, что приводит к стимулированию привлечения и ограничению размещения денежных средств.

Управление ликвидностью на длинных сроках является более сложной задачей. Для установления трансфертных ставок на сроках более 1 месяца необходимо учитывать прогноз входящих и исходящих платежей; возможность привлечения государственных средств; сезонность спроса и предложения на финансовые ресурсы; увеличение ставок в дни налоговых выплат, в последние дни квартала и в конце года и т.д. Таким образом, при установлении трансфертных ставок для каждой срочности необходимо анализировать не только текущее состояние ликвидности, но и прогнозные события на дату окончания сделки.

Спред ликвидности в составе трансфертных ставок.

В зависимости от уровня развития системы трансфертного ценообразования в банке, структура трансфертных ставок может быть различной. В простейшем случае каждому сроку соответствует определенная трансфертная ставка, используемая и для активных, и для пассивных операций.

Согласно принципам трансфертного ценообразования, каждой активной и пассивной сделки, приводящей к движению средств, соответствует две ставки: клиентская и трансфертная. Клиентская ставка, как правило, рассчитывается из трансфертной путем добавления спреда бизнес-подразделения (положительного для кредитов и отрицательного для депозитов).

По мере развития системы трансфертного ценообразования структура трансфертных ставок усложняется, а их количество возрастает: для различных продуктов устанавливаются различные трансфертные ставки. В состав трансфертной ставки включаются различные компоненты, отражающие риски, которые несет в себе данный продукт, в том числе - риски ликвидности. К продуктам, создающим дополнительный риск ликвидности, относятся: депозиты с возможностью досрочного расторжения (в том числе все депозиты физических лиц), депозиты с возможностью пополнения, кредиты с возможностью досрочного погашения, кредитные линии с обязательствами банка по выдаче средств по запросу клиента и другие. Риск ликвидности по каждому продукту, несущему риск ликвидности, должен быть оценен и учтен в трансфертной ставке в виде дополнительного спреда или в виде комиссии, взимаемой одновременно в момент открытия сделки.

Европейский комитет по банковскому надзору в октябре 2010 года в Руководстве о распределении затрат и прибылей, связанных с ликвидностью, рассматривает вопрос установления трансфертных цен, как «важнейший аспект, поскольку трансфертные цены определяют, как будут измеряться вклады подразделений в чистую процентную маржу банка» [13]. В тексте документа обобщаются подходы и даются рекомендации, касающиеся структуры трансфертных ставок.

Базовой ставкой для определения трансфертных ставок используется рыночный индикатор: для краткосрочных операций и операций по плавающим ставкам используются индикаторы денежного рынка MosPrime/Libor/Euribor (в зависимости от валюты операции), по более долгосрочным операциям используются котировки рыночных инструментов своп (swap). Также могут быть использованы котировки инструмента CDS и спреды по облигациям, находящимся в обращении.

Европейский комитет по банковскому надзору предлагает следующую структуру трансфертных ставок:

Базовая ставка (reference rate) - основа для построения трансфертной ставки, обычно представляет собой рыночный индикатор.

Собственный кредитный спред банка (Institutions own credit spread) - спред, отражающий влияние кредитного риска банка на повышение стоимости привлечения средств данным банком.

Спред спроса и предложения (bid/offer spread) - спред, отражающий разницу ставок привлечения и размещения средств.

Спред ликвидности (Liquidity adjustments) - спред, учитывающий разную стоимость инструментов одинаковой срочности, но обладающих различными свойствами с точки зрения ликвидности.

Спред опциональности - спред, учитывающий стоимость встроенных в продукт опционов (досрочное погашение, досрочное изъятие, возможность пополнения и т.п.). Также используется в случае продуктов с неравномерным графиком выборки и погашения.

Прочие спреды также могут быть включены в расчет, например, спред странового риска, спред отчислений в ССВ.

Реакцией надзорных органов на мировой финансовый кризис 2008 года стало дальнейшее ужесточение требований к устойчивости банков. Новые нормы регулирования, содержащиеся в Базеле III, уделяют значительное внимание ликвидности кредитных организаций. Согласно данному документу вводятся новые показатели ликвидности банков LCR и NSFR, вступление в полную силу которых планируется к 1 января 2019 года.

С введением новых требований управление ликвидностью банков усложняется и для оптимизации процесса управления ликвидностью необходимо более эффективное использование доступных инструментов. Одним из таких инструментов является трансфертное ценообразование в банке.

Использование трансфертного ценообразования позволяет аккумулировать риск ликвидности в одном подразделении банка (Казначействе) с последующим централизованным управлением данным риском.

Также трансфертные ставки являются основой ценообразования клиентских продуктов, что позволяет более оперативно осуществлять изменение процентных ставок по всем активным и пассивным продуктам банка в зависимости от состояния ликвидности банка и банковской системы в целом.

### **2.3 Общее и особенное в применении моделей трансфертного ценообразования как эффективного рычага в управлении ресурсами анализируемого банка**

Фирмы, проводящие продажи банковских продуктов клиентам и контрагентам банка, влияют на доходность и на расходы данных операций. Также они непосредственно несут ответственность за количественный показатель данных доходов и расходов. При привлечении и размещении ресурсов в банке эти процессы обычно не взаимосвязаны друг с другом. Это характеризуется тем, что средства, привлеченные в банк, не идут непосредственно на выдачи кредитных средств. Естественно из каждого случая есть исключения. Например, к таким сделкам можно отнести связанные сделки, в которых привлекается пассив для финансирования актива такого же по важности и срочности, суммы и валюты. К ним относят:

- инвестиционные кредиты и иные активные операции с использованием инструментов проектного финансирования;
- кредиты и иные активные операции, связанные с целевыми ресурсами центральных банков, иностранных банков, небанковских финансовых организаций, а также с ресурсами иных юридических лиц;
- иные обязательства, которые можно однозначно связать с конкретными активами.

Эти операции находятся в юрисдикции подразделения, которое занимается распределением денежных ресурсов между центрами прибыли. Это подразделение является центральным элементом финансовой системы. Можно обозначить его как «банк в банке», то есть по сути его можно характеризовать как внутренний банк. Казначейство выполняет функции внутреннего банка. Правда

оно отличается от классического понятия этого слова. Так как обычно казначейство ведет контроль за исполнением проведения все платежей по обязательствам, который взял на себя банк. Также обычно казначейство занимается совершением сделок на различных финансовых рынках. Казначейство, осуществляющее деятельность как внутренний банк, отличается от классического казначейства прежде всего тем, что оно занимается перераспределением ресурсов между центрами прибыли, для потребления и предоставления активов и пассивов банка.

Функции такого казначейства могут быть осуществлены финансовым отделом банка, или любым другим подразделением, занимающимся финансовым планированием и бюджетированием, а также анализом финансового состояния банка. К сожалению, при осуществлении таких функций внутреннего банка подразделением банка часто возникает конфликтная ситуация. Осуществляется конфликт интересов финансового департамента, проводящего оценку результатов финансовой деятельности постфактум, и внутреннего банка, направляющего свою деятельность на получение доходов путем такого управления. При возникновении такого конфликта интересов есть вероятность получения неверной информации при оценке полученных результатов деятельности [12].

Перераспределение ресурсов между внутренним банком и центрами прибыли осуществляется за счет двух противоположенных процессов: покупка ресурсов внутренним банком у привлекающих подразделений; продажа ресурсов внутренним банком в сторону размещающих подразделений.

Ресурсы у привлекающих отделов приобретаются за цену покупки. Он является также трансфертной ценой привлечения. А продажа осуществляется по трансфертной цене размещения. Трансфертная цена является ставкой процентов годовых, так как данное ценообразование происходит в банковской деятельности.

Главной характеристикой продуктов привлечения и размещения является валюта сделки и срочность сделки. Ценообразование в банке дифференцируется по срочности и определяется отдельно по видам валюты на банковском балансе. Для точной и отлаженной работы в банке трансфертная цена должна

устанавливаться по итогам деятельности каждого дня. Правда в реальности применяют более широкие диапазоны.

В каждом временном диапазоне устанавливают свою трансфертную цену. Для определения размера данной цены при установлении определенного диапазона срочности обычно пользуются методы линейной и нелинейной экстраполяции. На деле применение этих методов не очень популярно в банковской деятельности.

Трансфертные доходы и расходы формируются посредством покупки и продажи ресурсов через подразделение, осуществляющее свою деятельность как внутренний банк. Посредством этих расходов и доходов формируются итоговые финансовые результаты. Это возможно благодаря формированию трансфертных доходов и расходов с помощью центра прибыли и с помощью внутреннего банка. При этой деятельности трансфертные доходы центров прибыли равны трансфертным расходам внутреннего банка, и трансфертные расходы центров прибыли равны трансфертным доходам внутреннего банка [9, с.67].

То есть, при осуществлении действий по продаже ресурсов внутренним банком размещающему отделу, внутренний банк в качестве дохода получает проценты. При этом размещающий отдел несет трансфертные расходы. При покупке же ресурсов у привлекающего подразделения внутренний банк несет трансфертные расходы, а привлекающее подразделение получает трансфертные доходы. Главное, что можно сказать о характеристике трансфертных доходов и расходов это то, что они характеризуются доходами и расходами в процентах стоимости. Они формируются при совершении внутренних операций покупки и продажи ресурсов внутренним банком центру прибыли и наоборот. Доходы и расходы в процентах внешней деятельности сформированы при продаже банковских продуктов клиентам банка [18, с.238].

Как было сказано выше, трансфертная цена является производной от ЕТС. В идеальной системе каждый продукт банка должен иметь свою трансфертную цену, учитывающую:

- стоимость риска за возможность досрочного погашения;

- стоимость риска за возможность пополнения, досрочного отзыва;
- издержки на выполнение норматива ФОР;
- издержки на поддержание буфера ликвидности;
- компенсация акционерам за предоставленный капитал;
- издержки на поддержание требуемых отчислений в Агентство гарантирования вкладов физических лиц;
- стоимость прочих условий, включенных в продукты банка, таких как капитализация процентов, выплата процентов в начале периода и пр.

Система трансфертного ценообразования основывается на исключительном праве внутреннего банка (казначейства) осуществлять операции внутренней покупки ресурсов от привлекающих подразделений и продажи ресурсов размещающим подразделениям. Однако при привлечении и размещении ресурсов не производится адресного направления конкретной суммы привлечения на финансирование конкретного размещения [4, с.213].

Оценка вклада каждого центра прибыли в общий процентный доход банка в рамках системы трансфертного ценообразования осуществляется за счет выделения в рамках процентных доходов и расходов банка, описанных ранее в статье о трансфертных доходах и расходов центров прибыли, и соответствующих им трансфертных расходов, и доходов внутреннего банка (казначейства). Наглядно перераспределение ресурсов через внутренний банк и формирование трансфертных доходов и расходов отражено в Приложении В.[5].

На рисунке 7 показано, что при привлечении депозитов банк через центры прибыли, учитывает процентные расходы. Продавая привлеченные ресурсы внутреннему банку (казначейству) по трансфертной цене, привлекающее подразделение получает трансфертный доход. Казначейство же несет аналогичной величины трансфертный расход. В результате разница между уплаченными поставщикам депозитов процентных расходов и полученными от внутреннего банка трансфертными доходами формирует чистый процентный доход привлекающего подразделения.

Казначейство осуществляет деятельность по продаже ресурсов для размещающих подразделений. При этом оно получает в качестве прибыли трансфертный доход. При покупке ресурсов у внутреннего банка размещающее подразделение осуществляет деятельность по трансфертным расходам. Затем оно продает ресурсы клиентам банка, тем самым формируя процентные доходы.

Чистый процентный доход внутреннего банка получается при формировании разницы между понесенным казначейством трансфертных расходов и полученными трансфертными доходами при продаже ресурсов размещающим подразделениям банка. Чистый процентный доход компенсирует внутреннему банку риски, возникающие в его компетенции при перераспределении ресурсов. К таким рискам относят процентный и валютный риск банковского портфеля, а также риск ликвидности.

Распределение ресурсов от привлекающих к размещающим подразделениям через внутренний банк (казначейство) является условным, не является адресным, то есть происходит без направления конкретной привлеченной суммы на фондирование конкретного актива. Внутренний банк (казначейство) управляет структурой баланса с целью достигнуть оптимального для банка соотношения между принимаемыми рисками и получаемыми чистыми процентными доходами банка.

Например, внутренний банк может делать акцент на привлечение краткосрочных, но более дешевых ресурсов, и продавать более долгосрочные кредиты, которые стоят дороже. Таким образом, внутренний банк принимает на себя не только риск ликвидности, связанный с невозобновлением части ресурсной базы, но и процентный риск, который негативно скажется на доходах банка в случае роста процентных ставок на рынке, так как вновь привлекаемые пассивы будут обходиться банку дороже.

Формируемые внутренним банком (казначейством) процентные доходы (разница между трансфертными доходами и расходами), полученные ранее от такой достаточно агрессивной стратегии, могут быть использованы на компенсацию дополнительных издержек от более дорогих новых привлечений.

Внутренний банк (казначейство) в такой ситуации, получая доход в одном периоде, рискует понести значительные убытки в дальнейшем. В то же время движение процентных ставок на рынке никаким образом не отражается на центрах прибыли, так как трансфертная цена, по которой внутренний банк (казначейство) покупает (продает) ресурсы у центров прибыли, фиксируется в дату совершения сделки с клиентом (контрагентом) и в дальнейшем не изменяется вне зависимости от будущих изменений трансфертных цен. Будущие изменения трансфертных цен будут касаться уже только вновь заключаемых сделок.

Однако в любом правиле есть исключения. Трансфертная цена по сделке может измениться в двух случаях:

- если продаваемый продукт клиенту (контрагенту) предполагает право банка на изменение процентной ставки в одностороннем порядке;
- если ставка по продукту плавающая, то есть размер процентной ставки зависит от какого-либо индикатора рынка, например, ставка рефинансирования. В таком случае трансфертная цена по сделке будет изменяться на ту же величину и в те же даты, что и индикатор, к которому привязана величина ставки по продукту.

## **2.4 Основные направления и концепции банка в развитии ресурсов на основе трансфертного ценообразования**

Стратегия развития Сбербанка до 2018 г. выделяет 5 главных направлений развития:

1. С клиентом на всю жизнь. Закрепление и расширение клиентской базы за счет улучшения сервиса, развития мультиканальности обслуживания, развития продуктовой линейки, дифференцированного подхода к клиентам, анализа информации о клиентах, построение системы перекрестных продаж, повышения образовательного финансового уровня клиентов;

2. Команда и культура. Основные направления этой работы: обновление культуры Сбербанка, создание нового стандарта развития руководителей,

создание лучших условий для работы, развитие навыков работы с клиентами, модернизация кадровых процессов и процедур;

3. Технологический прорыв. Задачами технологического прорыва являются: реализация новой архитектуры аппаратных средств, модернизация технологических платформ, создание новой операционной модели взаимодействия информационно – технических служб с внутренними клиентами, превращение технологий в источник инноваций, лидерство в области работы с супермассивами данных, кибербезопасность;

4. Зрелая организация. Достижение состояния зрелой организации требует: построение системы управления данными, совершенствование системы управления, совершенствование производственной системы, совершенствование управления процессами, управление проектами, синтез энергии всех бизнесов, создание партнерских систем, достижение высокой корпоративной социальной ответственности;

5. Финансовая результативность. Высокая финансовая результативность будет достигнута за счет: управление через финансовый результат, оптимизация соотношения риска и доходов, совершенное планирование, контроль и управление уровнем расходов.

Стратегия развития Сбербанка на 2014 – 2018г.г. направлена на дальнейшее укрепление его финансового положения и превращение его в ведущий и стабильный финансовый институт. К 2018 году планируется:

- 1) Рентабельность собственного капитала повысить до 18 – 20 %;
- 2) Достичь достаточности капитала первого уровня выше 10 %;
- 3) Уровень отношения операционных расходов к операционным доходам снизить с 50% до 40 – 43%;
- 4) Уровень отношения операционных расходов к активам снизить с 3,1 % до менее чем 2,5 %;
- 5) Активы Банка увеличить в 2 раза;
- 6) Чистую прибыль Банка увеличить в 2 раза.

Эти показатели могут быть достигнуты при фокусировке на следующих направлениях:

1. Укрепление конкурентных позиций за счет увеличения доли Сбербанка на большинстве рынков. Темпы роста объемов бизнеса банка должны превышать общерыночные показатели, особенно в расчетно-кассовом обслуживании, в работе с малым и средним бизнесом в России и на зарубежных рынках;

2. Чистая процентная маржа должна быть выше, чем у конкурентов. Для этого: темпы роста розничного бизнеса должны опережать темпы роста корпоративного бизнеса (18 % и 15 % соответственно); Кредитные карты и другие высокомаржинальные продукты должны опережать рост ипотеки; Кредитование высокомаржинального малого и среднего бизнеса должно расти быстрее кредитования крупного и очень крупного бизнеса;

3. Опережающий темп роста некредитных доходов. Доля некредитных комиссий в чистом операционном доходе должна вырасти до 25 % – 27 %. Это будет достигнуто за счет расширения продуктовой линейки, повышения качества обслуживания клиентов и укрепления глубины взаимоотношений с клиентами. Планируется рост количества продуктов на 1 – го клиента на 50 % – 70 %;

4. Реализация масштабных преобразований в организации системы продаж и обслуживания клиентов, существенное повышение производительности труда;

5. Сокращение рисков по кредитам за счет изменения структуры кредитного портфеля. Это снизит расходы на создание резервов на потери по ссудам.

## Заключение

Трансфертные ставки устанавливаются в отношении сроков и валют и являются едиными для условной покупки и продажи ресурсов между подразделениями банка. Их размер утверждается коллегиальным органом банка исходя из рыночной стоимости ресурсов. В качестве индикатора стоимости ресурсов можно использовать ставки LIBOR, котировки рублевых облигаций, ставку рефинансирования, ставки по прочим инструментам Банка России. К полученной рыночной стоимости ресурсов добавляются издержки на привлечение и обслуживание данных ресурсов, включая дополнительную плату кредиторам за кредитный риск банка. Для регулирования объемов привлечения средств (увеличения/уменьшения) на определенном временном горизонте можно корректировать ставку в большую (меньшую) сторону.

Все трансфертные цены делятся на две большие группы: внешние и внутренние.

1. Внешние (рыночные) трансфертные цены те, по которым можно взять трансферт (пассивы, средства размещения) на рынке. Такие трансферты относительно быстро привлекаются через казначейство.

2. Внутренние трансфертные цены — это цены трансфертов внутри банка. Внутренняя цена является расчетной. Для определения внутренних трансфертных цен в целях учета маржи ЦФО используется принцип Лапласа.

В литературе приводится несколько методов расчета трансфертных цен. Их можно разбить на две группы по следующему однозначно трактуемому признаку — количеству пулов. Все операции банка можно собрать в один пул или разделить на несколько пулов. В настоящее время пулы рекомендуется формировать по принципу «срочность - доходность»: в один пул объединять текущие операции и операции с малыми сроками, в другой — операции со средними сроками и т.д., вплоть до условно-бессрочных операций (типа фондирования за счет собственного капитала). Принципы фондирования таковы, что пулы не пересекаются, а потому в каждом пуле свои трансферты и трансфертные цены.

В банке функционирует интегрированная система управления рисками,

обеспечивающая своевременное выявление, оценку и контроль за всеми принимаемыми на себя банком рисками в целях их адекватного ограничения.

В банке организована развитая система оценки и управления рисками с учетом международного опыта. По каждому из видов риска разработан комплект нормативных документов по идентификации, оценке, мониторингу уровня риска и управлению этим видом риска. С появлением в банке новых банковских продуктов происходит наращивание нормативной базы банка.

## Список использованных источников

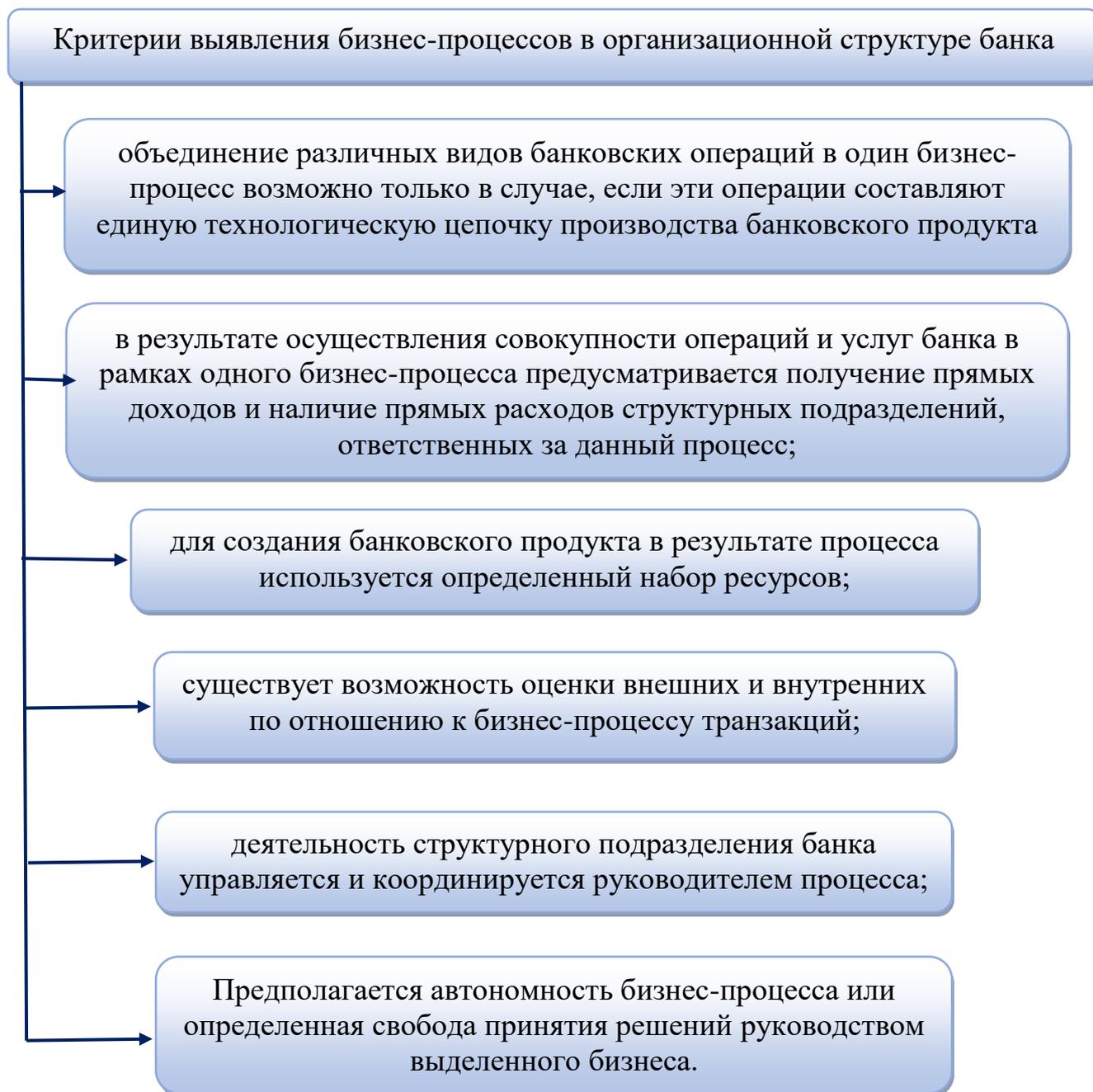
1. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»: федер. закон [принят Гос. Думой 27 июня 2002г.] - [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37570/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/) (Дата обращения: 15.05.2018)
2. Гисин Л.М. Трансфертное ценообразование как системообразующий фактор // Мир. — 2012. — №8. — С. 108–111.
3. Димитриади, Г. Г. О повышении эффективности работы коммерческого банка на основе системы трансфертного ценообразования / Г.Г. Димитриади. - М.: КомКнига, 2016. - 115 с.
4. Мешалкин В. Контроль цен в целях налогообложения. Трансфертное ценообразование / Василий Мешалкин. - М.: АйСи Групп, 2014. - 213 с.
5. Беляй А. Система трансфертного ценообразования. Банковский вестник. 2016
6. Горелая Н. В. Роль трансфертного ценообразования в системе управленческого учета коммерческого банка (Часть 1) Журнал: "Управленческий учет и финансы", №1, 2013 г
7. Каштанов, А.В. Фондирование как метод внутреннего (трансфертного) ценообразования в банковской деятельности [Текст] / А.В. Каштанов // Экономические науки. - 2011. - № 5. - С. 315-319.
8. Кулаев, М.Ю. Управление активами и пассивами кредитной организации, процентным риском и риском ликвидности на основе трансфертных ставок [Текст] / М.Ю. Кулаев // Аудит и финансовый анализ. - 2013. - № 1. - С. 41-50.
9. Наместников А.С. Преимущества использования трансфертного ценообразования в коммерческом банке // Гуманитарные и социальные науки. — 2013. — №5. — С. 61–68.
10. Потапов В.С. Формирование ресурсной базы коммерческого банка. 2015. — №1. — С. 15–21.

11. Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools. January 2010. Basel Committee on Banking Supervision.
12. Belinda, B. Early. Banker's guide to Funds Transfer Pricing / Alex eSolutions, inc. - Austin, Texas, 2015. - P. 36-45.
13. Guidelines on Liquidity Cost Benefit Allocation, 27 October 2010, Committee of European Banking Supervisors. 2015. - P. 48-59.
14. Белоглазова Г.Н. Банковское дело. Учебник / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая, -М.: Финансы и статистика, 2013, -529 с.
15. Рычков, С.Б. Ценообразование и рынок. Перевод с английского / ред. Е.Н. Пунин, С.Б. Рычков. - М.: Прогресс, 2016. - 241с.
16. Ценообразование и налогообложение / ред. И.К. Салимжанов. - М.: Велби, 2015. - 0 с.
17. Витряк А.Н. Трансфертное ценообразование как инструмент оптимизации управления многофилиальным банком // Проблемы и перспективы развития банковской системы Украины: Сб. науч. трудов. — 2014. — Вып. 22. — С. 338–345.
18. Ларионова, И.В. Управление активами и пассивами в коммерческом банке / И.В. Ларионова. - М.: «Консалтбанкир», 2013. С. 238-250.
19. Ольхова, Р.Г. Банковское дело: управление в современном банке / Р.Г. Ольхова. - М.: Издательство ООО «Кнорус», 2013. С. 144-163.
20. Соколов, Б. И. Деньги. Кредит. Банки / Б.И. Соколов. - Москва: Наука, 2013. - 288 с.
21. Стародубцева, Е. Б. Основы банковского дела. Учебник / Е.Б. Стародубцева. - М.: Инфра-М, Форум, 2015. - 288 с.
22. Тавасиев, А. М. Банковское дело. Управление и технологии / А.М. Тавасиев, В.Д. Мехряков, Н.Д. Эриашвили. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 664 с.
23. Свиридов, О. Ю. Деньги, кредит, банки / О.Ю. Свиридов. - М.: Издательский центр "МарТ", ИКЦ "МарТ", 2017. - 28 с.
24. Щегорцов, В. А. Деньги, кредит, банки / В.А. Щегорцов, В.А. Таран. - М.: Юнити-Дана, 2017. - 30с.

25. Белозеров, С.А. Банковское дело: Учебник / С.А. Белозеров, О.В. Мотовилов. - М.: Проспект, 2015. - 408 с.
26. Бурдина, А.А. Банковское дело / А.А. Бурдина. - М.: МАИ, 2014. - 96 с.
27. Жуков, Е.Ф. Банковское дело: Учебник / Е.Ф. Жуков. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 591 с.
28. Костерина, Т.М. Банковское дело: Учебник для академического бакалавриата / Т.М. Костерина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 332 с.
29. Ларина, О.И. Банковское дело. практикум: Учебное пособие для академического бакалавриата / О.И. Ларина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 251 с.
30. Мотовилов, О.В. Банковское дело: Учебник / О.В. Мотовилов, С.А. Белозеров. - М.: Проспект, 2013. - 408 с.
31. Перетятыко, Н.М. Банковское дело. Управление в современном банке: Учебное пособие / Н.М. Перетятыко, А.А. Рождествина. - М.: КноРус, 2013. - 304 с.
32. Разу, М.Л. Банковское дело. Современная система кредитования (Бакалавриат и Магистратура) / М.Л. Разу. - М.: КноРус, 2013. - 360 с.
33. Сафрончук, М.В. Банковское дело. Розничный бизнес: Учебное пособие / М.В. Сафрончук. - М.: КноРус, 2013. - 416 с.
34. Тавасиев, А.М. Банковское дело: словарь официальных терминов с комментариями / А.М. Тавасиев, Н.К. Алексеев. - М.: Дашков и К, 2015. - 656 с.
35. Фаронов, В.В. Банковское дело (для бакалавров)(изд:10) / В.В. Фаронов. - М.: КноРус, 2013. - 800 с.
36. Фёдорова, Н.В. Банковское дело. Задачи и тесты (для бакалавров): Учебное пособие / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2014. - 328 с.
37. Костерина, Т. М. Банковское дело / Т.М. Костерина. - М.: Маркет ДС, 2013. - 240 с.
38. Кроливецкой, Л. П. Банковское дело / Под редакцией Г.Н. Белоглазовой, Л.П. Кроливецкой. - М.: Питер, 2016. - 384 с.

39. Мурадова, С. Ш. Банковское дело / С.Ш. Мурадова, Е.В. Алексеева. - М.: Феникс, 2013. - 256 с.
40. Свиридов, О. Ю. Банковское дело. 100 экзаменных ответов / О.Ю. Свиридов, А.А. Лысоченко. - М.: Феникс, 2014. - 320 с.
41. Алексеева, Д.Г., Хоменко, Е.Г. Банковское право. - М.: Юриспруденция, 2013. - 208 с.
42. Балабанова И. Т. Банки и банковское дело. — СПб.: Питер, 2013. — 256 с.
43. Бруссер П.А. Проектное финансирование и трансфертное ценообразование в банках. [http://mgimo.ru/files/238488/project\\_financing\\_12.pdf](http://mgimo.ru/files/238488/project_financing_12.pdf). (Дата обращения: 15.05.2018)
44. Герасименко В.В. Практические возможности использования трансфертных цен. — [http://www.elitarium.ru/ispolzovaniye\\_transfertnykh\\_cen/](http://www.elitarium.ru/ispolzovaniye_transfertnykh_cen/). (Дата обращения: 15.05.2018)
45. Методы трансфертного ценообразования в банковской сфере. - [http://pricinginfo.ru/publ/praktika\\_cenoobrazovaniya/cenoobrazovanie\\_v\\_bankakh/metody\\_transfertnogo\\_cenoobrazovaniya/22-1-0-84](http://pricinginfo.ru/publ/praktika_cenoobrazovaniya/cenoobrazovanie_v_bankakh/metody_transfertnogo_cenoobrazovaniya/22-1-0-84). (Дата обращения: 15.05.2018)
46. Официальный сайт «Агентства по страхованию вкладов» - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.asv.org.ru/> (Дата обращения: 15.05.2018)
47. Потапов С.В., Учамбрина И.Г. Функционирование банковской системы в условиях санкций // С.В. Потапов, И.Г. Учамбрина, - Контентус. - 2015. - №6. - С.40-46. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.asv.org.ru/>(Дата обращения: 15.05.2018)
48. Средства организаций, банковские депозиты (вклады) и другие привлеченные средства юридических и физических лиц (в целом по Российской Федерации) - [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?TblID=302-21&pid=sors&sid=ITM\\_30761](http://www.cbr.ru/statistics/UDStat.aspx?TblID=302-21&pid=sors&sid=ITM_30761)(Дата обращения: 15.05.2018)

## Приложение А



Источник: [31]

Рисунок А.1 -

Критерии выявления бизнес-процессов в организационной структуре банка

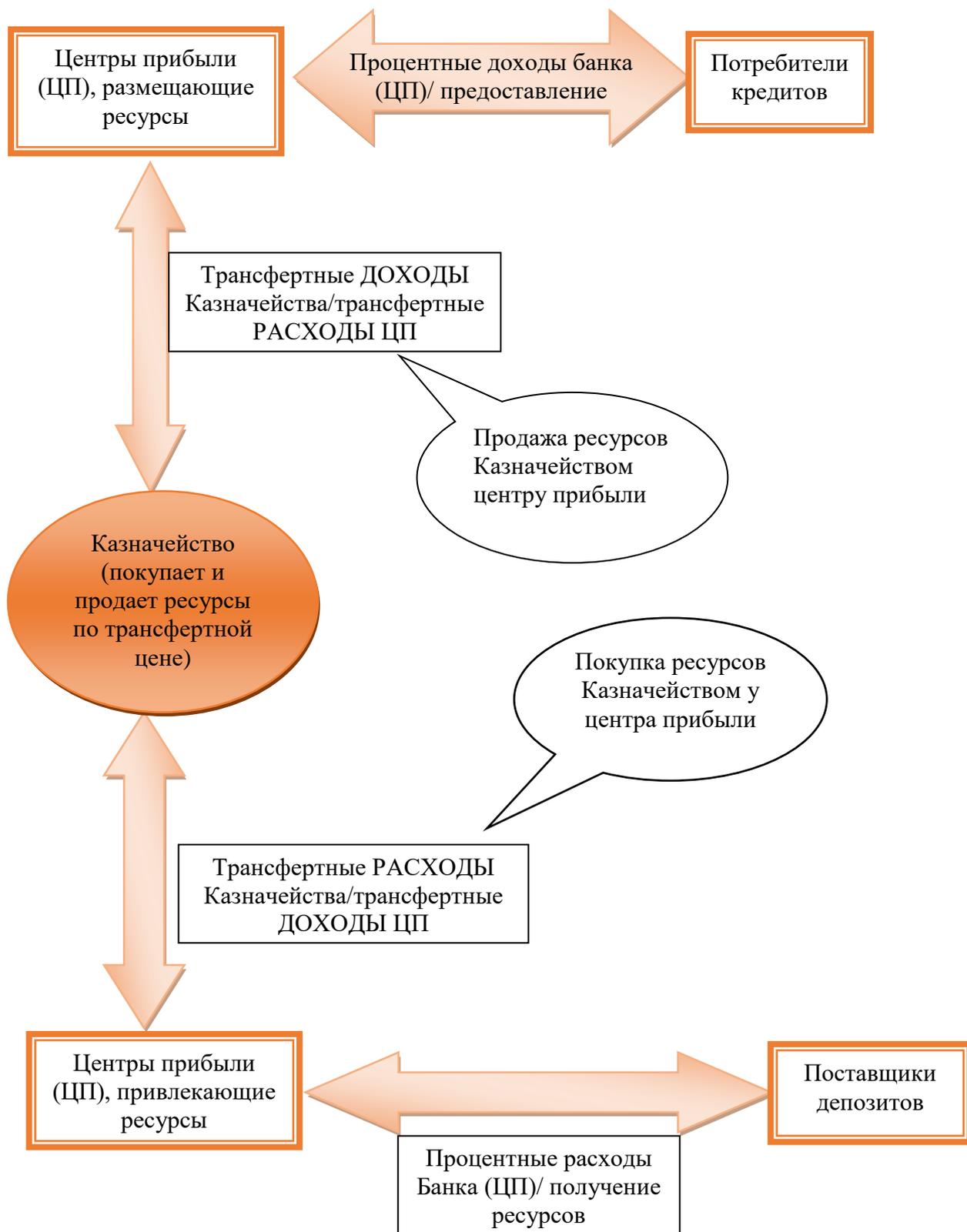
## Приложение Б

Таблица Б.1 - Структура имущества и источники его формирования, 2016-2017 гг.

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода (31.12.2016)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)		
1	2	3	4	5	6	7
<b>Актив</b>						
1. Внеоборотные активы	13 479 549	21 439 565	24,4	51,4	+7 960 016	59,1
в том числе:						
основные средства	620 205	220 950	1,1	0,5	-399 255	-64,4
нематериальные активы	492 568	550 762	0,9	1,3	+58 194	11,8
2. Оборотные, всего	41 707 656	20 260 497	75,6	48,6	-21 447 159	-51,4
в том числе:						
запасы	103 714	61 499	0,2	0,1	-42 215	-40,7
дебиторская задолженность	9 704 071	9 896 919	17,6	23,7	+192 848	2
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	31 897 611	10 288 283	57,8	24,7	-21 609 328	-67,7
<b>Пассив</b>						
1. Собственный капитал	6 497 398	10 720 121	11,8	25,7	+4 222 723	65
2. Долгосрочные обязательства, всего	–	947 804	–	2,3	+947 804	–
в том числе:						
заемные средства	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства*, всего	48 689 807	30 032 137	88,2	72	-18 657 670	-38,3
в том числе:						
заемные средства	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	55 187 205	41 700 062	100	100	-13 487 143	-24,4

Источник: <https://www.cbr.ru>

## Приложение В



Источник: [45]

Рисунок А.1 - Перераспределение ресурсов банка в рамках трансфертного ценообразования