

Н. П. ШУЛЬГА, канд. екон. наук, доц.
(Київський національний торговельно-економічний університет)

МЕХАНІЗМ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 9, с. 83–86

У рамках підвищення загальної ефективності менеджменту бюджету банку суттєвого значення набуває впровадження внутрішнього (трансфертного) ціноутворення.

Трансфертною називається ціна, за якою здійснюється купівля (продаж) ресурсів всередині банку між комерційними центрами. Комерційними центрами є операційне, кредитне, інвестиційне управління, казначейство та ін.

Управління бюджетом банку з використанням трансфертного ціноутворення базується на ідеї внутрішнього переміщення ресурсів за трансфертною ціною між окремими комерційними центрами, яка полягає в такому. Діяльність банку як фінансового посередника зосереджена на отриманні фондів (ресурсів) від різних груп (вкладників, акціонерів, кредиторів, інвесторів) та інвестування цих коштів у позики, цінні папери тощо. У будь-який момент часу по банку загалом обсяг джерел залучення ресурсів дорівнює обсягу їх використання. Але з позицій кожного комерційного центру банку це рівняння може не справджуватися, адже деякі з них можуть бути постачальниками фондів (їх зобов'язання перевершують активи), тоді як інші — користувачами (їх зобов'язання менші від активів). Через таку незбалансованість постає потреба у запровадженні механізму передання фондів від комерційних центрів з надлишковими ресурсами до комерційних, що відчувають їх дефіцит. Такий перерозподіл ресурсів між постачальниками та користувачами ресурсів здійснюється, як правило, через казначейство (див. рисунок).

Казначейство в результаті руху фондів отримує фінансову маржу, а комерційні підрозділи — комерційну. Під *комерційною маржею* слід розуміти різницю між ставкою продажу банківського продукту (клієнтською ставкою) і внутрішньою ставкою в банку. *Фінансова маржа* — це різниця між ринковою (базовою) ставкою та внутрішньою став-

кою на придбання (продаж) ресурсів. Фактична сума комерційної та фінансової маржі становить загальну внутрішню банківську маржу, яка має збігатися з маржою, визначеною за балансом банку.

Необхідно підкреслити, що за базову ставку за залученими ресурсами в іноземній валюті беруть ставку Лондонської міжбанківської валютної біржі — LIBID, а в національній валюті — ставку міжбанківського депозитного ринку України — KIBID. Внутрішня ставка (трансфертна ціна) — це сума базової (ринкової) ставки (LIBID або KIBID) і фінансової маржі казначейства.

Казначейство купує ресурси у депозитного підрозділу і продає кредитному за трансфертною ціною. Депозитний підрозділ оплачує клієнту ресурси за клієнтською ставкою, яку розраховують за формулою

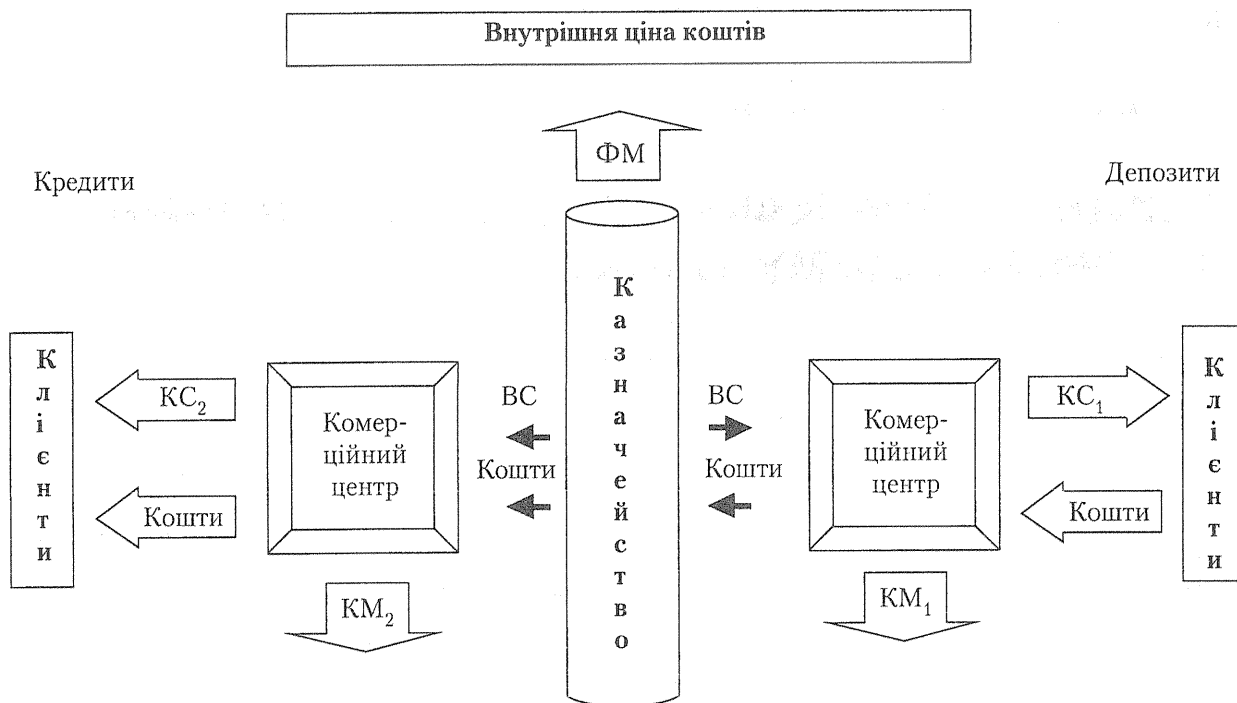
$$КС_1 = ВС - КМ_1 - ВО,$$

де ВС — внутрішня ставка; $КМ_1$ — комерційна маржа депозитного підрозділу; ВО — вартість обов'язкових резервів за коштами на кореспондентському рахунку в НБУ.

Придбані у депозитного підрозділу ресурси казначейство продає кредитному підрозділу також за внутрішньою ставкою. Кредитний підрозділ надає кредити клієнтам за ставкою, що складається з внутрішньої ціни та комерційної маржі, тобто

$$КС_2 = ВС + КМ_2.$$

Слід наголосити, що коли казначейство не становить центр прибутку, немає сенсу виокремлювати дві складові маржі: фінансову і комерційну. Такий розподіл маржі видається доцільним з позицій відокремлення фінансової політики в банку від комерційної. Фінансову політику здійснює казначейство, комерційну — комерційний підрозділ (операційне кредитне управління, управління цінних паперів тощо).



Механізм руху ресурсів за трансфертними цінами всередині банку:

КС₁, КС₂ — клієнтська ставка відповідно за залученими депозитами і розміщеними кредитами;
 ВС — внутрішня ставка; ФМ — фінансова маржа; КМ₁, КМ₂ — комерційна маржа підрозділу відповідно депозитного і кредитного

Для обліку внутрішнього переміщення фондів повинна бути встановлена така трансфертна ціна, що має задовольняти певні вимоги:

- *забезпечувати ефективне ціноутворення в банку.* Ключовий момент ціноутворення в банківській сфері полягає в тому, що ціна активів повинна покривати вартість залучених ресурсів і витрати, пов'язані з обслуговуванням активів, а також забезпечувати прийнятний рівень прибутковості капіталу банку. При визначенні трансфертної ціни слід урахувувати такі чинники, як строковість активів, коливання відсоткової ставки, рівень ліквідності придбаних активів і зобов'язань;
- *сприяти обґрунтованому визначенню прибутковості та оцінюванню ефективності діяльності комерційних центрів банку.* Механізм трансфертного ціноутворення є базою для визначення прибутковості комерційних центрів банку й оцінювання ефективності їх діяльності. На основі трансфертних цін можна об'єктивно встановити, за рахунок яких чинників комерційними центрами та банком загалом було отримано позитивний чи негативний фінансовий результат. Як постачальники, так і користувачі фондів

прагнуть максимізувати показники ефективності діяльності своїх підрозділів. Неправильний вибір трансфертної ціни хоча й може дати змогу досягти ефективності діяльності на рівні окремого підрозділу, проте загалом по банку не буде досягнуто цільового рівня прибутковості активів і капіталу, що призведе до втрати конкурентної позиції на ринку;

- *встановити реалістичну та справедливую ціну,* яка виконувала б у банку стимулюючу функцію. Тільки така ціна може спонукати менеджерів комерційних центрів, з одного боку, до поліпшення результатів їх роботи, а з іншого — до реалізації стратегічних і тактичних планів банку та досягнення ним високого рівня конкурентоспроможності.

При запровадженні системи управління бюджетом на основі трансфертних цін банку необхідно дотримуватися такого.

По-перше, чітко визначитися, між якими підрозділами банку розподіляється відповідальність за управління процентним ризиком і ризиком ліквідності. Як правило, у зарубіжних банках ця відповідальність покладається на казначейство. Такий розподіл ризиків між казначейством та інши-

ми підрозділами банку має значення з огляду відокремлення комерційної маржі, яку генерують установи банку та інші підрозділи, від фінансової маржі, яку заробляє казначейство.

За умови концентрації ризиків у казначействі гепи (розрив між активами і пасивами) закриваються у підрозділів, які безпосередньо обслуговують клієнтів, і залишаються відкритими у казначействі. У цьому разі трансфертна ціна відіграє роль дієвого інструменту закриття гепів. Раціональність такого підходу зумовлена тим, що комерційні підрозділи повинні насамперед піклуватися про якість обслуговування клієнтів, у той час як казначейство — про ризик зміни процентної ставки та ризик ліквідності. Це дасть змогу об'єктивно визначати результативність діяльності не тільки казначейства, а й інших підрозділів банку і ефективніше управляти ризиками.

По-друге, окреслити цільове значення дохідності капіталу, виходячи з якого встановити показник загальної цільової маржі по банку загалом і за окремими його комерційними центрами та типами бізнесів.

По-третє, побудувати систему трансфертного ціноутворення так, щоб правдиво відображувати вартість куплених і проданих ресурсів; геперувати інформацію про фактичні і прогнозовані процентні ставки, що надасть можливість ефективно управляти цінами на ринку банківських послуг.

По-четверте, необхідно використовувати трансфертну ціну як дієвий засіб стимулювання впровадження нових банківських продуктів і збільшення (зменшення) обсягу існуючих.

Здійснені дослідження українського міжбанківського ринку свідчать про відсутність регулярних котировок довгострокових ринкових ставок, тобто на строк понад 30 днів, для операцій як у національній валюті, так і в іноземній. Зазначимо, що в окремі періоди часу в Україні коливання процентних ставок на ринку міжбанківських кредитів і депозитів досягали високої амплітуди — від 1 до 120 % річних. Висока мінливість ринкових процентних ставок створює перешкоди для запровадження в банках об'єктивного трансфертного ціноутворення. У результаті неможливо визначити справедливую трансфертну ціну на термін понад місяць, що значно звужує сферу її практичного застосування.

У практиці вітчизняних банків існують труднощі щодо визначення справедливих трансфертних цін, які базувалися б на встановленні альтернативної вартості для будь-якого ресурсу та відображали їх справжню економічну вартість для

банку. Це зумовлено тим, що для грошового ринку України дуже важко добрати альтернативний ринковий аналог за всіма короткостроковими фінансовими інструментами, а для довгострокових інструментів він взагалі відсутній.

У зв'язку зі значною мінливістю процентних ставок на ринку міжбанківських кредитів як орієнтир на термін понад місяць доцільно використовувати процентну ставку за депозитами, які залучає Національний банк України від комерційних банків. На відміну від міжбанківської ставки ця ставка не підпадає під значні коливання, що створює передумови для здійснення об'єктивного бюджетування. Як одноденний орієнтир потрібно використовувати все ж таки ставку міжбанківського ринку.

У зв'язку з нерозвиненим ринком фінансових інструментів при визначенні трансфертної ціни, як правило, застосовують метод середньої вартості ресурсів.

При встановленні трансфертної ціни необхідно враховувати як внутрішню вартість ресурсів, так і ринкову вартість фінансового інструменту. У цьому разі має справджуватися така нерівність: трансфертна ціна не повинна бути меншою від внутрішньої вартості ресурсів, але й не перевищувати (бути не меншою) ринкову ціну за проданими (купленими) ресурсами. Такий підхід дає можливість, з одного боку, враховувати внутрішні затрати разом з цільовим прибутком банку, а з іншого — реагувати на цінову реакцію ринку. Якщо внутрішня ціна перевищує ринкову, необхідно здійснити критичний аналіз витрат банку і вжити термінових заходів щодо їх скорочення.

Запровадження системи управління бюджетом за трансфертними цінами слід розпочинати з чіткого визначення її інформаційної архітектури, тобто встановлення вхідної та вихідної інформації. Для кожного банку перелік вхідної та вихідної інформації буде специфічним, що залежатиме насамперед від вибраної філософії побудови трансфертних цін. Вхідна інформація — це вартість залучених і розміщених ресурсів всередині банку, а вихідна — це віртуальні доходи, витрати і прибуток, який генерує кожний комерційний центр банку. Вихідна інформація може бути основою для ретельного аналізу доходів і витрат, зменшення непродуктивних затрат і перегляду рівня ставок за певними активами, що дає змогу складати реалістичніші бюджети. Вихідна інформація потрібна для розробки цінової політики, збалансованої з позиції внутрішніх затрат і врахування ринкових цін на

банківські продукти, і пошуку напрямів підвищення ефективності управління прибутковістю банку.

Упровадження управління бюджетом на основі трансфертних ціл надасть можливість вищому менеджменту отримувати зрозумілу, достовірну, значущу інформацію, яка стане підґрунтям для прийняття як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень.



Література

1. *Банки України'98*. — К.: Видав. фірма "КОН", 1999. — 560 с.
2. *Банки України'99*. — К.: Видав. фірма "КОН", 1999. — 510 с.
3. *Банки: проростання крізь постсоціалізм* (виступи, інтерв'ю, коментарі, статті) / Упор. Т. І. Гоша. — К.: Сівера, Дніпро, 1999. — 389 с.