УДК 338.51:336.717

ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ БАНКУ

Т. Г. Савченко, Українська академія банківської справи

Постановка проблеми. Починаючи із 1999 року, проблема оцінки ефективності банківських операцій та діяльності підрозділів банку стала набувати першочергового значення. З одного боку, це пов'язано з досягненням основною частиною комерційних банків певної стабільності та їх адаптацією до сучасних умов фінансово-економічного середовища, а з другого — з посиленням серед них ринкової конкуренції.

В умовах неможливості застосування банками гнучких цінових інструментів конкуренції на ринку банківських послуг, стратегічним напрямком підвищення ефективності діяльності баку стає удосконалення методики фінансової оцінки окремих підрозділів банку. Враховуючи орієнтацію збутової стратегії більшості вітчизняних банківських установ на реалізацію банківських продуктів та послуг через мережу територіально-відокремлених безбалансових відділень (ТВБВ), постає проблема оцінки саме цих структурних підрозділів.

Проблема адекватної оцінки ефективності діяльності підрозділів банку може вирішуватись з використанням різноманітних інструментів фінансового менеджменту. Певний набір інструментів а також методика їх застосування визначають профіль системи оцінки ефективності діяльності підрозділів банку.

Трансфертне ціноутворення – впливовий інструмент фінансового менеджменту, що широко використовується у закордонній практиці управління підприємствами реального сектору економіки та фінансовими інститутами .

Аналіз останніх публікацій та досліджень. У вітчизняній науковій літературі теоретичні аспекти трансфертного ціноутворення та практика використання даного інструменту висвітлені недостатньо. У своїх працях вітчизняні теоретики К. Жидко [2] та Н. Шульга [7] схематично розглядають концептуальні засади трансфертного ціноутворення. У статті "Методика оцінки основних фінансових операцій комерційного банку за допомогою системи трансфертного ціноутворення" [6] вітчизняним економістом-практиком С. Соколовським наведено деякі практичні аспекти реалізації системи трансфертного ціноутворення у банківській установі.

Більш різноманітними та ґрунтовними видаються праці російських науковців, які досліджують проблематику використання трансфертного ціноутворення як в реальному секторі економіки Н. Вафина [1] так і в банківському секторі А. Зубарев [3], Р. Ольхова [4], М. Румянцев [4].

У своїх працях вітчизняні та російські науковці посилаються на досвід використання трансфертного ціноутворення у країнах із розвиненою ринковою економікою. Ознайомлення із працями американських Coffey John J. [8] та японських Laixum Zhao [9] дослідників дозволяє підтвердити тезу щодо наявності цінного світового досвіду використання трансфертного ціноутворення (transfer pricing або funds transfer pricing) для управління чистим відсотковим доходом [8] та підрозділами ТНК (MNF) [9].

Цілі статті. У статті досліджуються методичні аспекти використання трансфертного ціноутворення для оцінки ефективності діяльності підрозділів банківської установи.

Виклад основного матеріалу. В основу методики покладено комерційну ідеологію, суть якої полягає у тому, що кожний підрозділ банку створює і відповідає за свою частку загальнобанківського фінансового результату. Дана методика регламентує порядок визначення частки фінансового результату підрозділів банку, що знаходяться на

балансі філії, в межах фінансового результату філії. Дослідження проведено на основі системи фінансової оцінки діяльності безбалансових відділень (ТВБВ), яка функціонує у вітчизняній банківській установі .

Для спрощення подачі матеріалу, нами умовно виділено 4 етапи здійснення фінансової оцінки ТВБВ (Рис. 1).

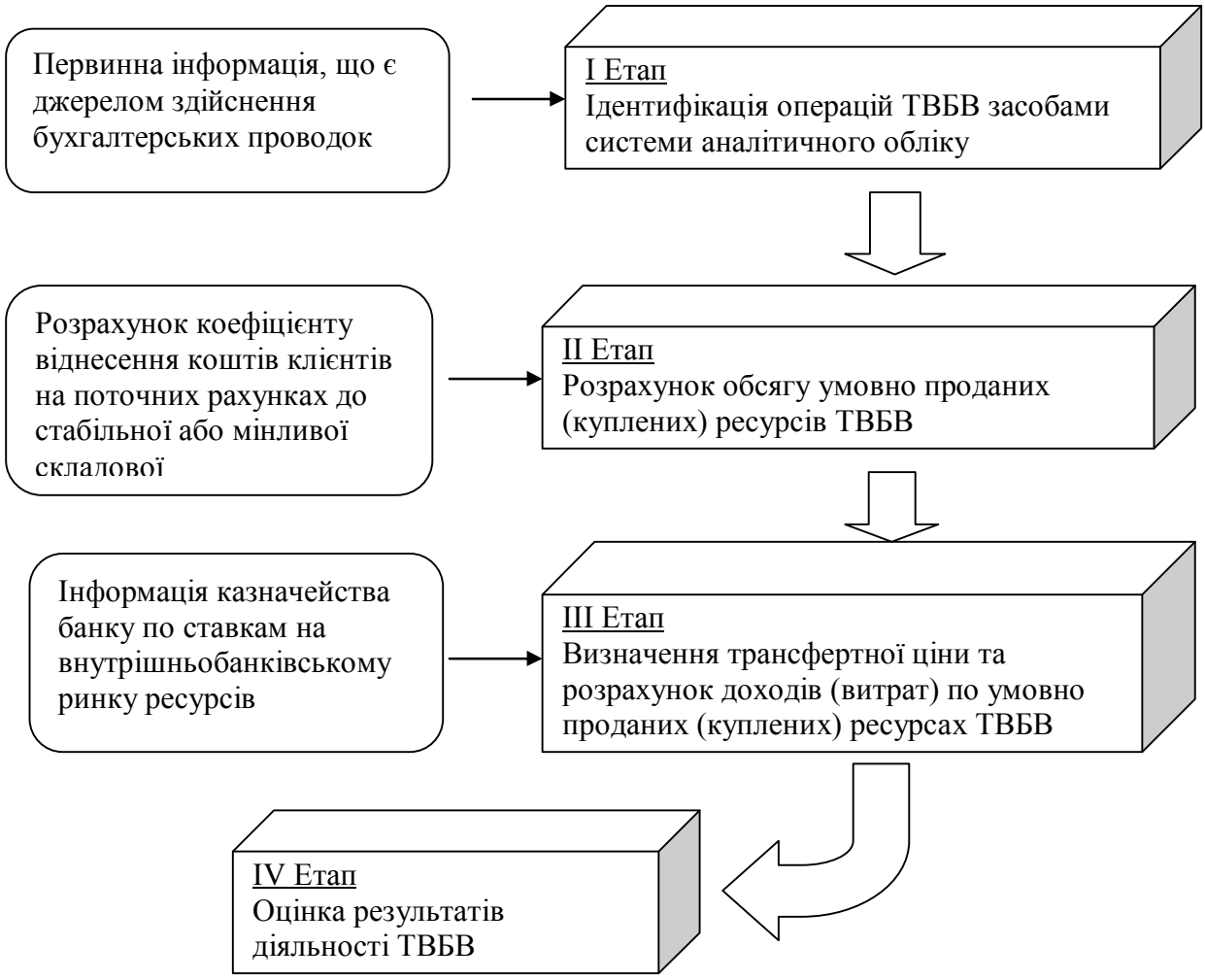

Рис. 1 **Етапи здійснення фінансової оцінки ТВБВ**

На першому етапі здійснюється ідентифікація операцій ТВБВ у балансі філії. Для цього використовується системи управлінського та аналітичного обліку. До системи параметрів аналітичного обліку вводяться параметри рахунків, які визначають приналежність здійсненої операції до того чи іншого відділення.

На другому етапі, для досягнення достатнього ступеня об'єктивності фінансової оцінки, проводиться розрахунок обсягу умовно проданих (куплених) ресурсів ТВББВ. Суть цього процесу полягає в тому, що всі надлишкові ресурси, що залучаються в банк одними підрозділами, умовно продаються іншим підрозділам банку, які мають нестачу власних ресурсів. Тобто, за надлишок залучених ресурсів, що не використані даним підрозділом, нараховуються умовні доходи з використанням трансфертних цін. Нестача власних ресурсів підрозділу покривається ресурсами іншого підрозділу з нарахуванням умовних витрат.

Розрахунок умовно проданих (куплених) ресурсів відділень здійснюється за методом структурування активів і пасивів залежно від їх строковості. За цим методом визначаються групи "мінливих" та "стабільних" ресурсів і групи активів, на які спрямовуються ці ресурси (Рис. 2 та Рис. 3)

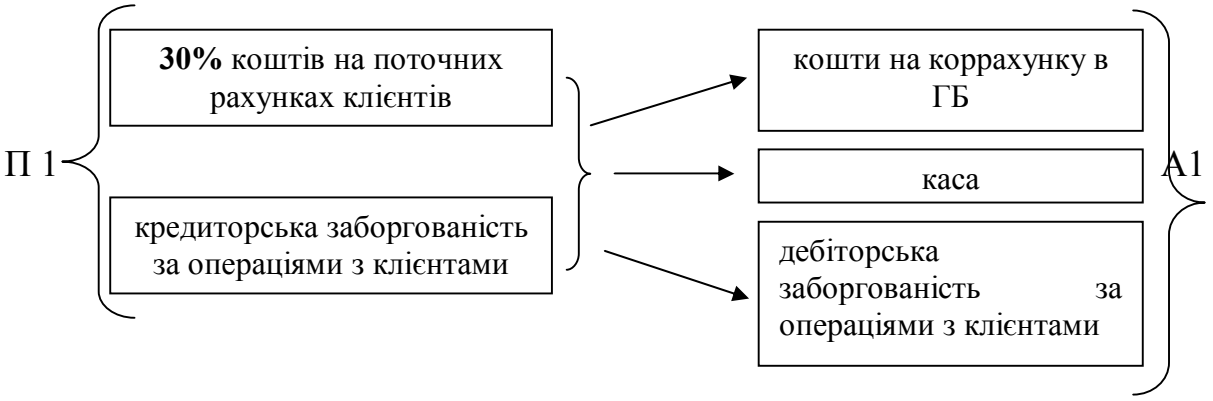

Рис. 2 **Розрахунок обсягу умовно проданих (куплених) мінливих ресурсів**

*умовно продані(+) (куплені(-)) **мінливі** ресурси = П1 - А1* *(1)*

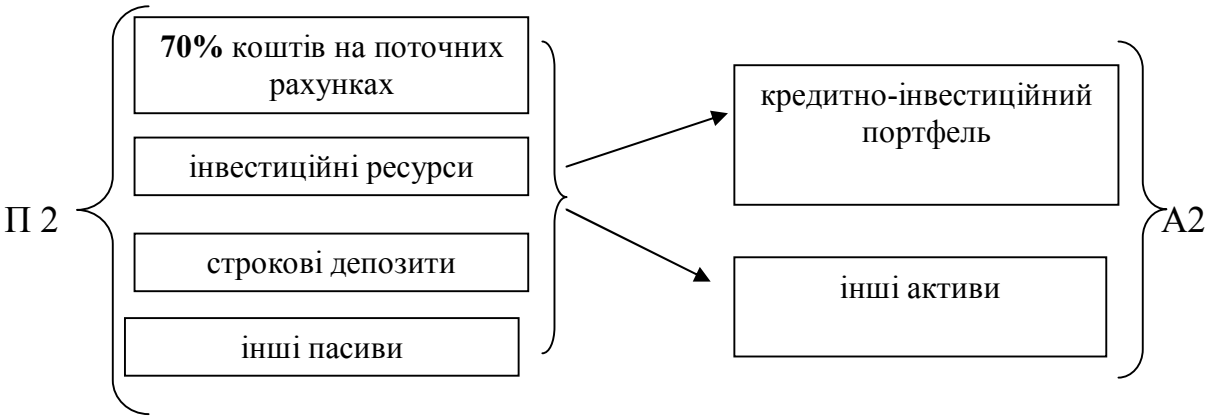

Рис. 3 **Розрахунок обсягу умовно проданих (куплених) стабільних ресурсів**

*умовно продані(+) (куплені(-)) **стабільні** ресурси = П 2 - А2* *(2)*

Коефіцієнти віднесення коштів клієнтів на поточних рахунках до стабільної або мінливої складової (у нашому випадку прийнято 70 і 30 відсотків відповідно) визначаються головним банком і можуть змінюватися залежно від коливань їх середньоденних залишків в цілому по банку.

На третьому етапі внутрішньобанківська передача фінансових ресурсів між відділеннями і філією оцінюється за справедливою трансфертною ціною, тобто ціною, по якій відділення умовно продають надлишкові ресурси або умовно купують ресурси у разі їх нестачі.

Трансферна ціна визначається на базі котирувань казначейства згідно з внутрішніми нормативними документами банку, що регулюють порядок купівлі (продажу) ресурсів на внутрішньобанківському ринку.

Трансфертна ціна (Тц) мінливих ресурсів розраховується як середня ставка щоденних котирувань казначейства на залучення та розміщення внутрішньобанківських ресурсів овернайт, яка склалася у попередньому за звітним місяцем. У свою чергу котирування казначейства залежать від коливання цін на міжбанківському ринку ресурсів .

Трансфертна ціна (Тц) стабільних ресурсів розраховується за формулою:

$$Тц = Вр + К, \qquad (3)$$

де Вр - вартість залучених від фізичних осіб строкових ресурсів в цілому по банку в національній та іноземній валютах за звітний місяць;

К – маржа по строкових ресурсах, що залучаються головним банком від філій при розрахунку трансфертних цін на внутрішньобанківському ринку ресурсів за період, протягом якого склалася середня строковість коштів фізичних осіб по банку. Розраховується казначейством по результатам торгів у звітному місяці.

Трансфертні ціни мінливих і стабільних ресурсів розраховуються окремо в національній та іноземних валютах.

Граничні рівні (Tmin і Tmax) трансфертних ставок, які застосовуються при оцінці умовних операцій з купівлі/продажу мінливих і стабільних ресурсів, встановлюються в межах відхилень:

- 2-процентних пунктів від трансфертної ціни в національній валюті;
- 1,5-процентних пунктів по ресурсах в іноземній валюті;

Tmin = Тц – 2%, Tmax = Тц + 2% - для національної валюти,

Tmin = Тц – 1,5%, Tmax = Тц + 1,5% - для іноземної валюти,

де Тц – трансфертна ціна,

Tmin – мінімальний граничний розмір трансфертних ставок,

Tmax – максимальний граничний розмір трансфертних ставок.

Головний банк доводить граничні розміри трансфертних ставок до філій банку до певної дати місяця наступного за звітним. Встановлення трансфертних ставок по операціям купівлі або продажу ресурсів між філією і підвідомчими їй відділеннями в межах граничних розмірів належить до компетенції керівництва філії.

Рішенням керівництва філії можуть встановлюватися диференційовані трансфертні ставки окремо для купівлі ресурсів у відділень (ціна bid) і продажу ресурсів відділенням (ціна offer). Диференціація трансфертних ставок слугує економічним методом стимулювання роботи відділень у необхідному напрямку: 1) залучення клієнтських коштів 2) нарощування кредитного портфелю 3) збалансований ріст активно-пасивних операцій. Для врахуванням регіональних особливостей та ефективності діяльності бізнес-центрів, ціни на умовно продані (куплені) ресурси можуть встановлюватись окремо для кожного відділення.

Умовна (трансфертна) плата за ресурси у вигляді витрат або доходів нараховується у позасистемному обліку один раз на місяць за

трансфертними ставками. Сума трансфертних доходів повинна дорівнювати сумі трансфертних витрат в цілому по філії, забезпечуючи таким чином не впливовість (умовного) трансфертного результату від перерозподілу ресурсів між операційними площадками на балансовий фінансовий результат філії з урахуванням управлінського обліку.

З метою забезпечення рівності між сумою умовних доходів і сумою умовних витрат в цілому по філії вводиться поняття "загальнобанківський центр філії". За рахунок загальнобанківського центру здійснюються коригування: умовні доходи відділень відносяться на умовні витрати загальнобанківського центру філії, а умовні витрати відділень – на його умовні доходи. Прямі доходи і витрати філії по внутрішньобанківських операціях є результатом проведення філією операцій з казначейством банку (обліковуються на балансових рахунках 6080 та 7080) і відносяться до загальнобанківського центру.Таким чином сформований умовний результат загальнобанківського центру повинен наближатися або бути рівним прямому результату (6080-7080) від операцій філії на внутрішньобанківському ринку з казначейством.

На четвертому етапі формується система управлінської інформації за єдиними формами, яка використовується як головним банком, так і філіями. На базі отриманої інформації, здійснюється оцінка активно-пасивних операцій, процентної маржі та розраховуються фінансові показники діяльності відділень, які передбачають врахування як прямих доходів і витрат, так і умовних. Аналітичний матеріал надається на розгляд Правління банку з пропозиціями щодо стимулювання праці (розрахунок преміального фонду) та застосування заходів впливу, пов'язаних з недостатньою ефективністю діяльності відділень.

Висновки. За результатами дослідження, нами визначені передумови запровадження, особливості та переваги використання трансфертного ціноутворення для оцінки діяльності підрозділів банку.

Основними передумовами використання трансфертного ціноутворення у процесі оцінки ефективності діяльності підрозділів є:

- ✓ розробка та впровадження системи управлінського обліку, для ідентифікації банківських операцій ТВБВ;
- ✓ розробка та впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесу оцінки.

Слід відзначити, що методичні особливості використання системи трансфертного ціоутворення залежать також від ступеня централізації управління фінансовими ресурсами банку, функцій казначейства, моделі коррахунків банку у СЕП та розвиненості мережі філій та відділень.

У процесі дослідження, нами виявлені особливості використання трансфертного ціноутворення, для здійснення фінансової оцінки діяльності ТВБВ.

По-перше, для розрахунку трансфертної ціни мінливих ресурсів використано систему трансфертного ціноутворення орієнтовану на ринкові індикатори. Трансфертні ціни встановлюються на базі внутрішньобанківської ціни на ресурси (по суті трансфертної ціни міжфілійного ринку ресурсів) яка у свою чергу зорієнтована на ставки міжбанківського ринку що є альтернативним мірилом вартості та додатковим джерелом залучення ресурсів для казначейства банку Можливий алгоритм коригування казначейством міжбанківських ставок, на волатильності та вартість дотримання вимог обов'язкового резервування, для визначення трансфертних ставок на внутрішньобанківському ринку ресурсів наведено у статті Костянтина Жидко [2].

По-друге, для розрахунку трансфертної ціни стабільних ресурсів використано систему трансфертного ціноутворення орієнтовану на внутрішні витрати, а саме на вартість строкових ресурсів залучених від фізичних осіб. Використання у якості бази розрахунку ціни лише одного виду строкових ресурсів зумовлено домінуванням депозитів фізичних осіб

у структурі ресурсної бази ТВББВ. Використання поправочного коефіцієнту, який розраховується казначейством банку, зумовлено необхідністю врахування внутрішньої норми прибутковості по відсотковим операція банку.

Нетрадиційним є функціональне навантаження на різницю між трансфертними цінами придбання (bid) та продажу (offer) ресурсів. Якщо у системі ціноутворення на рівні філія-казначейство, дана різниця характеризує вартість підтримання ліквідності, то у досліджуваній нами методиці – метод фінансового стимулювання відділень до певної стратегії здійснення активно-пасивних операцій;

Специфікою методики є розрахунок трансфертної ціни для чистого грошового потоку, тоді як у традиційному розумінні [7] трансфертні ціни у банківській установі розраховуються для валових грошових потоків . Використання чистого грошового потоку зумовлено специфікою об'єкту дослідження (безбалансове відділення) який може генерувати різнонаправлені потоки грошових коштів.

Беззаперечною перевагою методики, що досліджена нами у даній статті, є використання системи трансфертного ціноутворення для справедливої оцінки відсоткових доходів та витрат безбалансового відділення. Використання трансфертних цін для об'єктивної оцінки діяльності підрозділів банку видається безальтернативним за умови побудови системи внутрішнього фінансового менеджменту банківської установи на основі внутрішнього госпрозрахунку.

Методичним особливостями використання системи трансфертного ціноутворення, що можуть одночасно інтерпретуватись як переваги даної методики, ми вважаємо, використання принципу розподілу фондів ресурсів за строковістю та використання синтезу двох основних методів трансфертного ціноутворення: ринкового для мінливих ресурсів, та собівартості для строкових ресурсів.

Використання принципу розподілу фондів ресурсів за строковістю передбачає відмінність трансфертних цін при фінансуванні різних видів активів за рахунок пасивів різної строковості. Перевагою використаного підходу у порівняно із принципом єдиного фонду ресурсів є можливість більш гнучкого управління зобов'язаннями і розрахунок більш адекватної оцінки діяльності підрозділів банку. Казначейство у даному випадку виконує роль посередника в управлінні ресурсами і забезпечує безперебійну роботу банку разом із відділом управління ризиками та аналітичною службою.

У досліджуваній методиці використано синтез двох основних методів трансфертного ціноутворення: ринкового для мінливих ресурсів, та собівартості для строкових ресурсів, що на наш погляд дозволяє уникнути недоліків пов'язаних із обранням універсальним орієнтиром міжбанківський ринок [6]. Потрібно відзначити ефективність цього підходу, так як враховуючи короткострокову природу (до 1 місяця) міжбанківського ринку кредитних ресурсів України, він не може слугувати орієнтиром ціноутворення для середньострокових та довгострокових ресурсів.

Використання трансфертних цін для справедливої фінансової оцінки підрозділів банку, є лише одним із можливих способів використання цін даного типу. Трансфертне ціноутворення може бути універсальним інструментом побудови ефективної системи внутрішнього фінансового менеджменту банківської установи на основі внутрішнього госпрозрахунку.

Список використаної літератури

1. Вафина Н.Х. Трансфертное ценообразование: зарубежный опыт// Финансы и кредит (рус.).- 2003.- № 9.- С.30-36.
2. Жидко К. Теоретичні основи основи побудови системи тарнсфертного ціноутворення у банку// Вісник Національного банку України..- 2005 р. - №1– С.52-56.
3. Зубарев А.В. Внутренний хозрасчет в банке, трансфертное ценообразование // Банковское дело (рус.).- 2001.- № 1.- С.14-18
4. Ольхова Р.Г. Трансфертное ценообразование в системе управления доходностью банка // Банковские услуги (рус.).- 2001.- № 7.- С.34-48
5. Румянцев М.В. Вопросы методологии и методики трансфертного ценообразования// Банковские услуги (рус.) – 2004. - №2. – С.5-12.
6. Соколовський С. Методика оцінки основних фінансових операцій комерційного банку за допомогою системи трансфертного ціноутворення // Вісник Національного банку України. - 2000 р. - №8.– С.31-33.
7. Шульга Н.П. Трансфертне ціноутворення як інструмент бюджетування комерційного банку. // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 5.- Суми: Мрія ЛТД, 2002.- 288 с.
8. Coffey John J. What is funds transfer pricing?// Bank Marketing, Nov2001, Vol. 33 Issue 9, p48.
9. Laixun Zhao Decentralization and Transfer Pricing Under Oligopoly// Southern Economic Journal 2000, 67(2), 414-426.

Савченко, Т.Г. Трансфертне ціноутворення в системі оцінки ефективності діяльності підрозділів банку [Текст] / Т.Г. Савченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Суми: УАБС НБУ, 2005. – Т. 14. - С. 268-275.