

## **ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОФИЛИАЛЬНЫМ БАНКОМ**

**Постановка проблемы.** По официальным данным НБУ, на 01.01.2007 года в Украине насчитывалось 1415 действующих филиалов [7]. Вопреки бытующему мнению о перманентном наращивании банками сети филиалов и отделений, за 2007 год количество действующих филиалов сократилось на 53 единицы или на 3,7 %. Таким образом, наблюдается более взвешенный подход коммерческих банков к управлению филиальной сетью, который включает не только развитие новых, но и оптимизацию сети действующих подразделений.

Иными словами, подтверждается известный тезис: в условиях уменьшения роли ценовых факторов конкуренции повышается роль инструментов оптимизации банковских бизнес-процессов. В свою очередь, магистральным направлением улучшения бизнес-процессов является повышение эффективности реализации банковских продуктов через филиальную сеть. Данная задача может быть решена на основе оптимизации внутрихозяйственных отношений между головным банком и филией с помощью внедрения методики трансфертного ценообразования.

**Анализ публикаций.** Вопросы трансфертного ценообразования в целом [9] и в коммерческих банках в частности [10; 11] основательно исследованы зарубежными учеными. Однако необходимо принимать во внимание, что специфика использования методики трансфертного ценообразования предполагает необходимость ее тонкой настройки с учетом текущих внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность банка. Таким образом, механическое использование зарубежного опыта является нецелесообразным.

Ряд отечественных и российских исследователей занимаются вопросами трансфертного ценообразования в контексте управления филиалами и безбалансовыми отделениями банка [3-5; 7]. Однако их разработки не дают однозначного ответа на один из ключевых вопросов: определение оптимального уровня централизации управления внутренними банковскими ресурсами при использовании системы трансфертного ценообразования.

**Цель статьи** – исследовать организационные и методические особенности трансфертного ценообразования в многофилиальном банке для определения оптимального соотношения децентрализации и централизации управленческих функций между филиалом и головным банком в процессе внутреннего перераспределения банковских ресурсов.

**Изложение основного материала.** Важнейшим инструментом управления обособленными подразделениями многофилиального банка (МФБ) является трансфертное ценообразование, которое создает основу для эффективного развития кредитной организации на основе обеспечения рентабельности и устойчивости как отдельных филиальных подразделений, так и банка в целом. Для определения реального финансового результата деятельности отдельного филиала требуется введение трансфертного ценообразования, которое позволяет более точно определить целесообразность привлечения тех или иных источников кредитования. Это особенно актуально в настоящее время, поскольку в связи с уменьшением прибыльности большинства операций банки заинтересованы в использовании надежных механизмов контроля стоимости пассивов. Основным ограничителем здесь выступает состояние рынка, а именно – ставки размещения, существующие на рынке (головного офиса или филиала) в конкретный момент времени.

Трансфертное ценообразование для МФБ имеет особое значение, поскольку одновременно с перераспределением ресурсов между филиалами происходит перераспределение финансовых рисков. Таким образом, трансфертное ценообразование позволяет решить две ключевые управленческие задачи в контексте регулирования деятельности региональной сети банка: измерение результатов деятельности путем учета себестоимости финансирования и стоимости предоставленных услуг, а также управление процентным, валютным рисками и риском ликвидности.

Система трансфертного ценообразования МФБ, с одной стороны, является элементом стратегического финансового управления банка, стремящегося реализовать конкурентные преимущества на финансовых рынках при сохранении стабильности и управляемости. С другой стороны, ее практическая реализация подразумевает выработку конкретных тактических решений и методов оперативного управления [4].

Подробнее остановимся на процессе взаимодействия филиала и головного офиса в процессе перераспределения ресурсов. Ключевым вопросом в данной связи является определение наиболее приемлемого типа организации управления ресурсами: централизованного или децентрализованного. В общем виде они имеют следующие отличия: при централизованном управлении все ресурсы филиалов передаются казначейству, а последнее передает их размещающим подразделениям (валовые потоки). При децентрализованном управлении передаются только неиспользованные остатки привлеченных средств и, следовательно, подразделение (филиал) получает только недостающую сумму (чистые потоки) [6].

Однако необходимо учитывать тот факт, что риски, которые создает филиал своей деятельностью (включая процентный, фондовый, валютный риски и риск ликвидности), покрываются за счет капитала банка (филиал не имеет собственного капитала). Риск ликвидности и рыночный риск как элементы управления тесно связаны с потреблением капитала банка, поэтому предполагают исключительно централизованное управление ими. Распространенная практика открытия и поддержания филиалами банков собственных, не ре-

гулируемых из центра, – головного офиса банка, открытых валютных и процентных позиций, в целях получения арбитражных доходов может привести к значительным убыткам. Данная практика нецелесообразна, так как предполагает возложение на руководство филиала несвойственных функциональных обязанностей по управлению активами и пассивами, требующих профессиональных специальных навыков. В тоже время дополнительные обязанности мешают региональным менеджерам сконцентрироваться на работе с клиентами – основной цели создания филиальной сети.

Поэтому с учетом особенностей банковского бизнеса в странах с переходной экономикой, которой присуща неопределенность и значительные риски, процесс управления финансовыми ресурсами многофилиального банка должен быть централизованным. Его целесообразно реализовывать через Правление банка, Комитет по управлению активами и пассивами (КУАП), казначейство.

Филиалы банка в аспекте управления ресурсами должны быть максимально интегрированы в общую структуру управления. Основным преимуществом такого подхода является то, что устраняется влияние на финансовый результат филиала доходов, получаемых банком за счет несоответствия сроков (валют) активов и пассивов. Это весьма логично, так как в получении этих доходов нет заслуги собственно филиалов, которые не могут и не должны управлять процентным и валютным рисками, а также риском ликвидности, которые возникают вследствие такого несоответствия. Следовательно, доходы от управления рисками должны относиться на финансовый результат казначейства.

Одним из преимуществ данной модели является разделение управления процентным и кредитным рисками. Кредитные подразделения головного офиса могут концентрировать все свое внимание на качестве кредитного портфеля, а казначейство определяет допустимые пределы по несовпадению сроков погашения или длительности активов с одной стороны, и пассивов – с другой. Кредитный департамент на основании отпускной трансфертной цены устанавливает по согласованию с клиентом стоимость ссуды на уровне “отпускная цена плюс маржа” (надбавка за кредитный риск) и получает процентную маржу при условии своевременного погашения кредита.

Казначейство, в обязанность которого входит фактическое финансирование ссуды с “запасом прочности”, может прибегнуть к любому виду долга, найти более дешевое финансирование и получить на этом прибыль. Следовательно, на казначейство и комитет по управлению активами и пассивами ложится задача установления отпускных цен для подразделения, решения вопроса о выпуске ценных бумаг или других способах привлечения средств при их недостатке, определения общей позиции банка в отношении риска процентных ставок.

При централизованной системе распределения ресурсов без использования системы трансфертного ценообразования исключается возможность стимулирования, сдерживаются темпы развития активных операций банка. Поэтому введение распределения ресурсов по трансфертным ценам с учетом

интересов привлекающих и размещающих подразделений представляется весьма целесообразным, причем предлагаемая система централизованного управления ресурсами должна иметь некоторые элементы децентрализации. Так, например, в этом случае не следует ограничивать полномочия руководителей филиалов как клиентских менеджеров, они сами вправе устанавливать конечные ставки привлечения средств от клиентуры. Экономический результат работы клиентских подразделений будет зависеть от разницы между фактической (балансовой) ставкой привлечения средств у клиентуры и базовой трансфертной ставкой, устанавливаемой головным офисом. Административно руководители филиалов должны иметь право устанавливать в случае экономической целесообразности для своей стратегической клиентуры депозитные ставки выше (а кредитные ниже) ставок, установленных комитетом по управлению ресурсами. Однако это будет означать получение убытка от данной деятельности, который должен покрываться другими видами доходов от данного конкретного клиента.

Фактическое привлечение средств от клиентуры, так же как и предоставление кредита заемщику по базовой ставке, дает клиентскому подразделению (филиалу) нулевой финансовый результат. Впрочем, здесь все равно, ведь вложение средств в ценные бумаги с доходностью к погашению, равной альтернативной рыночной ставке на данный срок, дает казначейству также нулевой финансовый результат. Следовательно, для того, чтобы получить доход от привлечения ресурсов, филиалы должны привлекать их от клиентуры по ставкам ниже базовой трансфертной, а значит, заниматься активной работой с клиентами.

В рамках предлагаемой модели открытые процентные и валютные позиции филиалов, складывающиеся в процессе оперативной деятельности, управляются казначейством с учетом утвержденных КУАП лимитов. Это означает, что все привлекаемые ресурсы от клиентуры по ставкам, определяемым руководством филиалов, в тот же день в полном объеме передаются головной организации на тот же срок по ставкам, регулярно утверждаемым КУАП. Сам процесс передачи не подразумевает фактического перевода средств или заключения каких-либо сделок. Это, прежде всего, передача ответственности. На практике филиал естественно перечисляет лишь неиспользуемый остаток или привлекает недостающий ресурс, а в головной офис банка для организации централизованного управления ресурсами в режиме «он-лайн» поступают сведения обо всех привлеченных и размещенных ресурсах.

Филиалам на основе статистических методов анализа определяются лимит остатка средств на корреспондентском счете и лимит остатка средств в кассе. В пределах данного лимита эти средства рассматриваются как беспроцентные активы с нулевым финансовым результатом. Любое превышение данных лимитов должно оцениваться по базовой рыночной ставке для срока «овернайт» со знаком «минус», а значит, будет финансово убыточным для филиала. Данный подход вполне оправдан, поскольку знать потребности своих клиентов в ресурсах – прямая обязанность руководителя филиала, а

сверхлимитное отвлечение средств в неодоходные ликвидные активы в рамках МФБ приводит к альтернативным убыткам.

В рамках предлагаемой схемы централизованного управления ресурсами руководители филиалов получают возможность сосредоточить усилия на выполнении своей основной миссии: привлечение клиентов и эффективное их обслуживание. Необходимо отметить, что вклад филиала в общую прибыль банка уменьшится на сумму процентов, полученных от несовпадения сроков (валют). Но, во-первых, это объективная ситуация, во-вторых, причина недовольства этим фактом лежит не в сфере управления ресурсами, а в сфере мотивации, вознаграждения за результаты труда. Если перед руководителем филиала четко поставить задачу, сводящуюся к работе с клиентурой, а не с финансовым рынком, и также четко определить уровень его вознаграждения, проблем с переходом на предлагаемую систему управления ресурсами возникнуть не должно.

**Выводы.** Таким образом, с учетом современных условий функционирования украинских банков наиболее оптимальной является централизованная система внутрибанковского перераспределения ресурсов с отдельными элементами децентрализации. Определение оптимального соотношения между централизацией и децентрализацией в процессе использования системы трансфертного ценообразования позволит эффективно решать следующие задачи:

- 1) стимулировать филиалы на снижение своих процентных затрат и операционных издержек, а головной банк – к оптимизации портфеля пассивов;
- 2) способствовать установлению оптимального соотношения внешних цен головного банка и филиалов, при этом цены головного банка играют важную сигнальную роль;
- 3) осуществлять через сигнальную функцию трансфертных цен управление структурой пассивов филиалов.

Считаем целесообразным определить следующие основные принципы трансфертного ценообразования в многофилиальном коммерческом банке на основе использования системы централизованного управления ресурсами с отдельными элементами децентрализации:

- 1) рассмотрение филиалов банка как центров прибыли, соответствующее целям проводимого анализа и предусматривающее определение всех возможных альтернатив по привлечению и размещению денежных средств, соответствующих стратегической позиции банка;
- 2) унификация ресурсов, перераспределяемых между центрами прибыли и головным офисом, относительно риска ликвидности и изменения процентных ставок;
- 3) разделение ценовых параметров коммерческой деятельности банка и ценовой позиции на рынке капитала и выбор последней в качестве опоры для проведения сравнительного анализа.

Разработка системы трансфертного ценообразования многофилиального банка на основе вышеуказанных принципов позволит банку адекватно оце-

нивать деятельность филиальной сети, планировать денежные потоки, а также осуществлять корректные расчеты финансовых результатов при реструктуризации банка и при приобретении или продаже филиалов и отделений. Возможность решения таких фундаментальных задач финансового анализа демонстрирует значение трансфертного ценообразования как ключевого элемента управления многофилиальным банком.

### *Список литературы*

1. Жирко М.С. Роль філіальної мережі в сучасних умовах функціонування комерційних банків // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2004. – № 12. – С. 30-33.
  2. Криклій О.А. Внутрішній госпрозрахунок як основа управління фінансовою діяльністю філій банку // Вісник Української академії банківської справи. – 2002. – № 2. – С. 91-93.
  3. Криклій О.А., Маслак Н.Г. Визначення сутності та структури фінансового механізму управління філіями банку // Вісник Української академії банківської справи. – 2007. – № 1. – С. 53-58.
  4. Михеева В.Ю. Финансовое планирование в коммерческом банке с сетью филиалов // Банковские услуги. – 2002. – № 1. – С. 30-35, 123.
  5. Мінін А.Л. Деякі аспекти організації процесу управління ризиками у багатофілійному банку // Финансовая консультация. – 2002. – № 7. – С. 32-47.
  6. Савченко Т.Г., Скляренко М.Г. Методичні особливості розрахунку трансфертних цін по операціям безбалансових відділень банківської установи // Вісник Української академії банківської справи. – 2006. – № 2. – С. 93-99.
  7. Сайт Національного банку України //www.bank.gov.ua.
  8. Селезнева В.Ю. Механизм трансфертного ценообразования в многофилиальном коммерческом банке // Экономический журнал ВШЭ. – 2002. – № 1. – С. 68-84.
  9. Drury C. Management and Cost Accounting. Fourth edition. – London: International Thomson Business Press, 1996. – 928 p.
  10. Payant W.R. Making A/L Management Performance Count // Bank Accounting & Finance (Euromoney Publications PLC). – 2000. – No.1 – P. 14-20.
  11. Rice Jennifer D., Kocakulah Mehmet C. Fund Transfer Pricing. A Management Accounting within the Banking Industry // Journal of Performance Management. – 2002. – P. 3-13.
- Получено 13.12.2007

Витряк, А. Н. Трансфертное ценообразование как инструмент оптимизации управления многофилиальным банком [Текст] / А. Н. Витряк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2007. - Вип. 22. - С. 338 – 345.