

## **ТРАНСФЕРТНА МОДЕЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМ РИЗИКОМ БАНКУ**

**Постановка проблеми.** Організація системи управління валютними ризиками в банківських структурах у вигляді комплексного процесу валютного менеджменту на сучасному етапі є нагальною необхідністю, яку диктують зовнішньоекономічні умови.

Зокрема, Національний банк України у сфері банківського нагляду приділяє значну увагу до підходів та організації процесу ризик-менеджменту у вітчизняних банках [4].

Ліквідність і фінансові ризики є одними з основних об’єктів управління фінансового менеджменту банку. Ключове функціональне навантаження при цьому покладається на казначейство. Зокрема, регулювання ліквідності та валютної позиції банку – агрегованих ідентифікаторів фінансових ризиків – складають комплекс саме казначейських функцій.

Практичний досвід провідних українських банків свідчить про дещо ідентичний підхід до управління валютним ризиком, а саме – коригування значень валютних позицій та позицій ліквідності в межах установлених нормативів НБУ. Натомість, аналіз дотримання банками України нормативу валютної позиції Н13 протягом 2002-2005 рр. говорить про значний невикористаний резерв ризику, а отже – недостатню ефективність управління ризиком й доходністю банку в межах такого підходу. За умов поступової (та сподіваємось сталої) лібералізації валютного ринку українські банки матимуть можливість опанувати спектр синтетичних методів управління відкритою валютною позицією.

Проте на даний момент постає проблема організації управління валютними ризиками в українських банках через зважене та ефективне управління відкритою валютною позицією за допомогою наявної системи фінансових інструментів натурального управління.

Одним із таких ефективних інструментів, який деякі українські банки мають у своєму арсеналі, є ключовий елемент управлінського обліку – модель трансфертного ціноутворення. Вивчення світового досвіду дозволяє стверджувати про доцільність використання у вітчизняній практиці таких переваг трансфертної моделі як

централізоване управління ризиками ліквідності, процентним, валютним.

**Аналіз останніх публікацій і досліджень.** Фахівці НБУ в 2004 р. підготували ряд документів, які безпосередньо стосуються саме процесів управління валютними ризиками. Серед них – Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [8], що розроблені з урахуванням кращої світової та вітчизняної практики. Разом з тим, останнім часом в економічній літературі багато уваги приділяється системам побудови управлінського обліку, елементом якого безпосередньо є трансфертне ціноутворення. Українські економісти-практики К. Жидко [12], Д. Гладких, І. Корнійчук [8], Ю. Овдій присвятили свої праці питанням казначейських функцій в управлінні активами та пасивами банку, трансфертного ціноутворення та бюджетування на основі трансфертного перерозподілу ресурсів. В працях Ф.Р. Гаджиева, С.Е. Півоварова, А.В. Петрова, І.А. Заріпова, Д.Ю. Піскулова, українських економістів О.В. Васюренка, О.Я. Береславської, В.А. Ющенко, В.І. Міщенко, Л.О. Примостки, О.А. Кириченка, С. Кирилюка, Н. Литвин висвітлені різнобічні погляди на типологію банківських ризиків як факторів впливу на валютну позицію та надане теоретичне обґрунтування сутності ризику втрат від коливань курсів валют.

**Цілі статті.** Дана стаття присвячена дослідженню методів управління валютною позицією банку на основі трансфертного ціноутворення, а також особливостям застосування трансфертної моделі як основного інструмента управління валютним ризиком, який за умов недостатньої лібералізації валютного ринку має перспективи щодо підвищення ефективності оперативного валютного ризик-менеджменту у вітчизняних комерційних банках.

**Виклад основного матеріалу.** У світовій та вітчизняній практиці банки є одними з головних учасників валютного ринку, де їх діяльність складається з управління активами та пасивами в іноземній валюті, а отже, пов'язана з валютним ризиком (елементом ринкового ризику), що виникає у зв'язку з використанням різних валют під час здійснення банківських операцій. Елемент валютного ризику для банку сконцентровано у співвідношенні активів та пасивів, позабалансових вимог та зобов'язань в іноземній валюті. Отже, банки здійснюють управління валютними ризиками через управління валютною позицією.

З огляду на це розглянемо особливості застосування трансфертної моделі як інструмента управління валютним ризиком

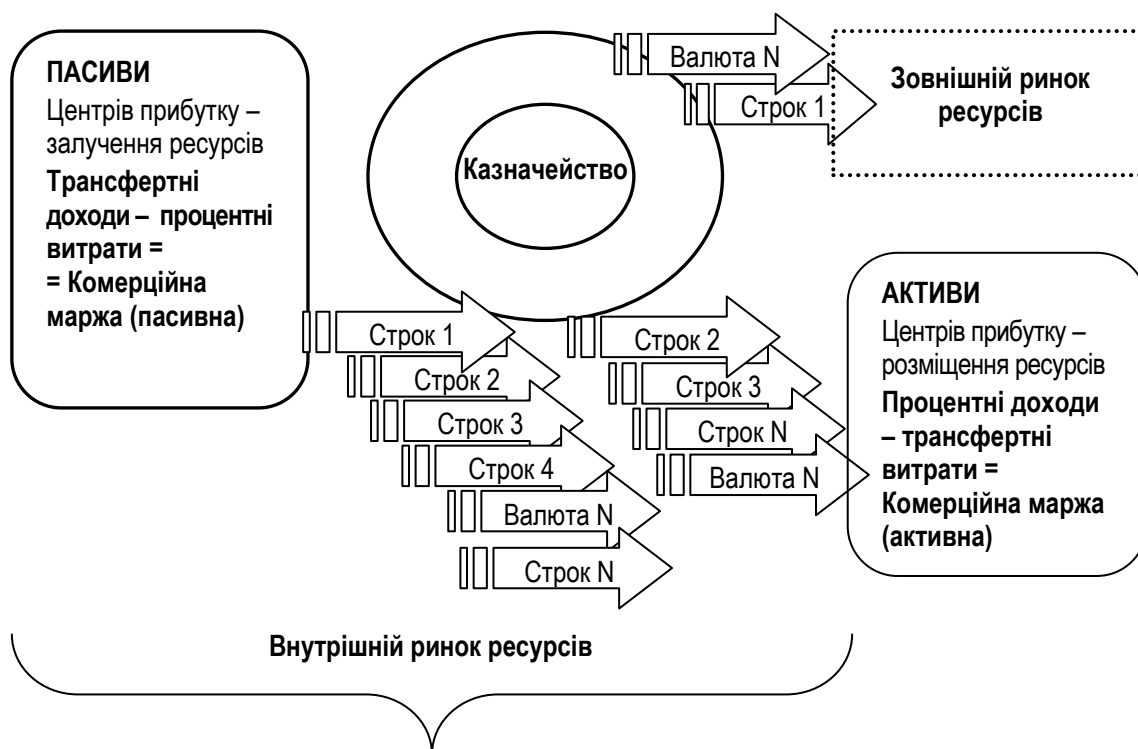
(валютною позицією) банку, що застосовують провідні фінансові установи світу.

Управління валютною структурою балансу (натуральне управління) валютним ризиком має базуватися на централізованій трансфертній моделі. Класична західна модель трансфертного ціноутворення передбачає акумуляцію ризиків на одному підрозділі банку, який, зокрема виконує функцію регулювання у фінансовому менеджменті, казначействі.

Казначейство відіграє роль посередника в управлінні ресурсами і разом з фінансово-аналітичною службою банку та підрозділами ризик-менеджменту забезпечує безперебійну роботу банку на засадах ринкового перерозподілу внутрішньосистемних ресурсів.

Безпосередня операційна діяльність будується за схемою: центри залучення за певною ціною, яка включає їх прямі операційні витрати і необхідну маржу прибутку, передають грошові ресурси центрам розміщення, які сплачують за них встановлену ціну, та відповідно розміщують їх за ціною, яка перекриває їх трансфертні витрати та враховує їх маржу прибутку (рис. 1).

Щоденний моніторинг трансфертних цін та структурування балансу дозволяє виявляти надлишки ліквідності й вживати оперативні заходи щодо вирівнювання балансу за строками та сумами і максимізувати прибуток банку.



**Рис. 1. Трансфертна модель на основі диференційованих внутрішніх ставок**

Основа ефективності даного підходу полягає у встановленні адекватної вартості ресурсів диференційовано за строками та валютами.

Світові підходи до побудови трансфертної моделі у фінансових установах базуються на наступних типах ціноутворення:

середньозважена вартість пасивів;

середньозважена вартість пасивів з диференціацією за строками та валютами;

“витрати плюс”;

за принципом альтернативної вартості (зовнішній ринок ресурсів (МБК));

за принципом медіанного визначення вартості пасивів;

ринкові ставки з диференціацією за строками і валютами.

Кожен з перелічених способів ціноутворення має свої переваги та недоліки. Зокрема, принцип альтернативного визначення вартості ресурсів дуже добре працює на заході, проте його слід обережно застосовувати до українських реалій. По-перше, український ринок міжбанківських ресурсів не має достатньої гнучкості порівняно з міжнародним, по друге, коливання ставок міжбанківського ринку тяжіє до різких перепадів.

Принцип застосування ринкових ставок з диференціацією за строками та валютами на перший погляд є досить привабливим з погляду адекватної оцінки ресурсів, проте не враховує регіональних особливостей щодо їх вартості. Особливо актуальною ця проблема є для великих системних банків.

Ціноутворення за методом “Витрати плюс”, навпаки, дозволяє врахувати регіональні особливості, проте надає бізнес-центрам можливість маніпулювати дорогими ресурсами, тим самим збільшуючи вартість ресурсної бази та зменшуючи загальну прибутковість банківського бізнесу.

Ціноутворення за методом середньозваженої вартості пасивів у свою чергу стимулює залучення короткострокових ресурсів, що не відповідає вітчизняній кон’юктурі ринку споживання фінансових послуг, коли підвищується попит на довгі кредити. Також даний метод знижує гнучкість регулювання ліквідної позиції банку.

Визначення трансфертної ціни на основі середньозваженої вартості пасивів з диференціацією за строками та валютами стимулює залучення недорогих ресурсів по будь-яких строках. Даний метод вимагає оперативного управління внутрішнім ринком з боку Казначейства та гнучкого механізму перегляду внутрішніх ставок для стимулювання / дестимулювання залучення бізнес-центрами ресурсів певної строковості. Таке регулювання, певно, має деякий лаг стосовно впливу, тому трансфертна модель, яка будується за даним принципом, передбачає функціонування Казначейства як віртуального центру перерозподілу ресурсів і консолідації процентних розривів, так і оперативного менеджмент-центру щодо оперативного управління ліквідними коштами, валютною позицією та процентними ризиками.

Шляхом оперативного управління надлишковою ліквідністю казначейство банку, за умов диференціації цін на різні строки до погашення ресурси, забезпечує виконання “золотого правила ліквідності”: зобов’язання на вимогу спрямовуються у високоліквідні активи, а строкові активи фінансуються відповідно строковими ресурсами [8].

Таблиця 1

**Умовний баланс центру прибутку банку / Казначейства**

АКТИВИ	ПАСИВИ	
Високоліквідні активи (Оффер 1):	Кошти овернайт:	
- Готівка	- Коррахунки банків	(БІД 0)
Ліквідні активи (Оффер 2)	- МБК	
- Коррахунки банків	Поточні зобов'язання:	
- МБК	- Юридичних осіб (БІД <sub>1</sub> )	
Кредити (Оффер 3):	- Фізичних осіб (БІД <sub>2</sub> )	
- Юридичних осіб	- Бюджетні кошти (БІД <sub>3</sub> )	
- Фізичних осіб	Строкові зобов'язання	
Інші активи (Оффер 4):	- Кошти юридичних осіб	
- Дебіторська заборгованість	✓ 1 місяць (БІД <sub>3</sub> )	
- Основні засоби	✓ 2 місяці (БІД <sub>4</sub> )	
- Інші активи	✓ ...	
	✓ Строк N (БІД <sub>N</sub> )	
	- Кошти фізичних осіб	
	✓ 1 місяць (БІД <sub>N+1</sub> )	
	✓ 2 місяці (БІД <sub>N+2</sub> )	
	✓ ...	
	✓ Строк N (БІД <sub>N</sub> )	

Відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду кожен банк повинен мати систему вимірювання, моніторингу та контролю своїх позицій ліквідності в основних валютах, з якими він активно працює [8]. На додаток до вимірювання своїх загальних потреб у ліквідах в іноземних валютах та прийнятної відкритої валютної позиції банк також повинен провести окремий аналіз своєї стратегії для кожної валюти окремо. Наявність системи трансфертних цін в банку на основі диференціації за різними валютами забезпечує балансування за строками та сумами активів та зобов'язань в кожній з іноземних валют, які складають валютний кошик банку, а отже оптимізує управління валютною позицією банку і

дозволяє отримати стратегічному, тактичному менеджментові реальну картину щодо валютних ризиків ліквідності та процентного.

Централізована трансфертна модель дозволяє: по-перше, визначити філії центрами відповідальності з надання послуг клієнтам і продажу банківських продуктів; по-друге, зосередити функції ризик-менеджменту на Казначействі спільно з Комітетом управління активами і пасивами.

Важливим елементом підвищення ефективності управління валютним ризиком на основі трансфертної моделі є можливість стимулювання персоналу казначейства та ритейл-центрів за допомогою трансфертних цін (тим самим заохочуючи підтримку оптимізованої за співвідношенням “прибуток-ризик” структуру геп-розривів) та трансфертних результатів (тим самим підтримуючи оптимальну структуру довгої (короткої) ліквідності).

Ціна Оффер на ресурси має наступні складові:  
клієнтська ставка на депозит строку  $N$  (витрати на ресурси) ( $R_N$ );  
комерційна маржа філії ( $M$ ) +  $k_e$  (коефіцієнт стимулювання/дестимулювання залучення ресурсів строку  $N$ );

$$БІД_N = R_N + M + k_e;$$

фінансова маржа казначейства = комерційна маржа казначейства ( $M_f$ ) +  $k_o$  (коефіцієнт стимулювання/дестимулювання залучення ресурсів строку  $N$ );

$$Оффер_N = БІД_N + M_f + k_o.$$

Фінансова маржа казначейства в структурі має складову стимулювання персоналу. Ефективне та оперативне розміщення ресурсів та управління (в частині встановлення – декларування ставок БІД) їх залученням безпосередньо впливає на рівень доходів працівників Казначейського підрозділу. Стимулювання працівників філій здійснюється шляхом врахування в оплаті праці рівня трансфертних результатів ритейл-центру і тим самим має забезпечувати стратегічно орієнтоване структурування активів та пасивів банку.

Волатильність доходів працівників щодо визначених елементів трансфертної моделі значно оптимізує оперативний процес управління ліквідністю. Балансування на основі строкової та валютної диференціації трансфертних доходів та витрат дозволяє здійснювати тактичне управління геп-розривами в іноземній валюті та відслідковувати стратегічні акценти менеджменту активів та пасивів.

**Висновки.** Варто зазначити, що управління валютними позиціями за допомогою моделі трансфертного ціноутворення дозволяє оптимізувати процес натурального управління валютним

(процентним) ризиком на основі централізації функцій регулювання в одному структурному підрозділі банку – казначействі. Казначейство отримує актуальну та повну інформацію щодо структури балансу з врахуванням строків, обсягів та вартості ресурсів й напрямків їх розміщення. Таким чином забезпечується концентрація валютного (процентного) ризику в централізованому фонді ресурсів [12] – казначействі, що відповідно значно підвищує загальну ефективність управління валютним ризиком.

Крім того, трансфертна модель дозволяє чітко відокремити результати роботи Казначейства і менеджмент-центру (Комітету з управління активами та пасивами), а отже сконцентрувати всі витрати та доходи щодо підтримання ліквідності, управління ризиками та підтримання стратегічно встановленої структури балансу банку на центрі відповідальності – головному банку.

### ***Список літератури***

1. Банковский менеджмент: Навч. посіб. / О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С.Л. Роголь та ін.; За ред. О.А. Кириченка. – 3-тє вид.; перероб. і доп. – К.: Т-во “Знання-Прес”, 2002. – 438 с.
2. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. – 320 с.
3. Гаджиев Ф.Р. Принципы организации системы управления валютными рисками в банковских структурах // Финансы и кредит. – 2001. – № 8. – С. 25-32.
4. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки: Послання Президента України до Верховної Ради України від 30.04.2002 // <http://www.rada.kiev.ua>.
5. Кирилюк С. Валютні операції в комерційних банках // Банківська справа. – 1998. – № 1. – С. 16-22.
6. Литвин Н. Методика комплексного аналізу валютних операцій комерційних банків // Вісник НБУ. – 2002. – № 8. – С. 29-33.
7. Международный менеджмент. Учебник для вузов / Под ред С.Э. Пивоварова, Д.И. Бархана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб.: Издательство “Питер”, 2000. – 624 с.
8. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, затверджені Постановою Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361 // <http://www.bank.gov.ua>.
9. Петров А.В. Зарипов И.А. Валютный риск: оценка и методы управления // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2002. – № 2. – С. 79-83.
10. Пискулов Д.Ю. Теорія и практика валютного дилинга. – Прикладное пособие. – 3-е изд.; испр. и доп. – М.: Диаграмма, 1998. – 256 с.
11. Примостка Л.О. Аналіз банківської діяльності: сучасні концепції, методи та моделі: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 396 с.
12. Система оцінки ризиків: Методичні вказівки з інспектування банків, затверджені Постановою Правління НБУ від 15.03.2004 № 104 // <http://www.bank.gov.ua>.



13. Ющенко В.А., Міщенко В.І. Управління валютними ризиками: Навч. посібник. – К.: Тов-во “Знання”, КОО, 1998. – 444 с.  
Отримано 05.11.2005

Волицька А.А. Трансфертна модель як інструмент управління валютним ризиком банку / А.А. Волицька // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / УАБС НБУ. – Суми, 2005. - Т. 14. - С. 155–162.