

- Т.С. Томаля // Бизнес-информ. – 2007. – № 5. – Т. 1. – С. 38–41.  
10. Томаля Т.С. Эффективность бизнес-процесів підприємства як фактор зростання його ринкової вартості / Т.С. Томаля // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 139–147.  
11. Ибрагимов Р.Г. Управление по стоимости как система менедж-

- мента // Менеджмент в России и за рубежом / Р.Г. Ибрагимов. – 2004. – №6. – С. 65–79.  
12. Грицына Н.М. Максимизация рыночной стоимости компании как основной критерий эффективности / Н.М. Грицына // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 22–33.

УДК 336.7

**Пугарська Н.Б.**

*аспірант кафедри банківської справи  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана*

## ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ В БАНКАХ УКРАЇНИ

Досліджено головні поняття контролінгу в банках та трансфертного ціноутворення. Описано основні види контролінгу, а саме стратегічного і оперативного, досліджено його завдання та функції, здійснено аналіз цілей трансфертного ціноутворення. Представлені ключові методи трансферного ціноутворення та запропоновано застосування комплексного методу трансферного ціноутворення на базі експертного, ринкового та доходного методів ціноутворення. Наведено особливості трансферного ціноутворення та ефективності його застосування в банках України.

**Ключові слова:** контролінг, банківська система, трансфертне ціноутворення, стратегічний контролінг, оперативний контролінг.

### **Пугарская Н.Б. ТРАНСФЕРТНОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА В БАНКАХ УКРАИНЫ**

Исследованы главные понятия контроллинга в банках и трансфертного ценообразования. Описаны основные виды контроллинга, а именно стратегического и оперативного, исследованы его задачи и функции, осуществлен анализ целей трансфертного ценообразования. Представлены ключевые методы трансфертного ценообразования и предложено применение комплексного метода трансфертного ценообразования на основе экспертного, рыночного и доходного методов ценообразования. Приведены особенности трансфертного ценообразования и эффективности его использования в банках Украины.

**Ключевые слова:** контроллинг, банковская система, трансфертное ценообразование, стратегический контроллинг, оперативный контроллинг.

### **Puharska N.B. TRANSFER PRICING AND ITS ROLE IN THE CONTROLLING SYSTEM IN UKRAINIAN BANKS**

The article examines the basic concepts of controlling in banks and transfer pricing. It describes the main types of controlling, namely strategic and operational, investigates its tasks and functions, analyzes the transfer pricing purposes. The basic methods of transfer pricing and the proposed application of complex transfer pricing method on the basis of expert, market revenue and pricing methods. The features of transfer pricing and its effectiveness in banks of Ukraine are provided.

**Keywords:** controlling, banking, transfer pricing, strategic controlling, operational controlling.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення банківська система України розвивається нестабільно. Система управління банками вимагає впровадження сучасних технологій менеджменту, серед яких провідне місце належить контролінгу. Він позитивно впливає на показники функціонування банківської установи та змінює загальну результативність його діяльності. Важливу роль в системі контролінгу банків України виконує трансфертне ціноутворення. Особливо важливим на сучасному етапі розвитку банків – є пошук оптимальних моделей та методів ціноутворення для забезпечення максимальної прибутковості та мінімізації ризиків банківської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням системи контролінгу присвятили свої праці такі провідні науковці як: Л.Ф. Левін [12], К.А. Рассел [12], Т.Ю. Теплякова [11], С.Г. Фалько [12] та інші. Щодо трансфертного ціноутворення, то його сутність досліджували: Ж. Дарден [13], Р.Н. Ентоні [13], К.С. Косован [4], М.В. Панов [9], Т.Г. Савченко [10] та інші.

На сьогодні недостатньо дослідженим напрямом в науковій літературі є оцінка ролі трансфертного ціноутворення в системі контролінгу в банках України. Ця ситуація зумовила вибір теми наукової статті.

**Мета статті.** Визначення ролі трансфертного ціноутворення в системі контролінгу в банках України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сутність банківського контролінгу як надійного механізму управління ризиками виявляється в таких його функціях [6, с. 25]:

- 1) організація стратегій, методик та процедур ризикових позицій банку;
- 2) оцінка ефективності управління ризиками;
- 3) аналіз та поточний контроль прийнятих ризиків та зовні;
- 4) планування валютної структури та рентабельності портфелів банку.

Як вважає С.Г. Фалько, сучасний контролінг здійснює значний вплив на ефективність діяльності банку. Так, зростання інтегральних показників рентабельності після впровадження інструментарію контролінгу в систему управління банківською установою може сягати 15–30%. Крім того, система контролінгу створює потенціал зростання ефективності, за різними оцінками, на 50–75% [13].

У банківській сфері виділяють такі види контролінгу: стратегічний і оперативний [12, с. 48]. Стратегічний контролінг направлений на реалізацію довгострокових стратегій та програм. Він здійснює систематичний пошук перспективних напрямків діяль-

ності для забезпечення довгострокового успішного розвитку банку. Оперативний контролінг націлений насамперед на структуру рентабельності та ризику в короткостроковій перспективі. Він значною мірою орієнтований на конкретні дані та детальну інформацію.

Особливу роль у банківському контролінгу виконує трансфертне ціноутворення.

Трансфертне ціноутворення – це процес формування структури ціни на товари та послуги між окремими організаційними одиницями в межах однієї компанії.

Трансфертне ціноутворення в банку розглядається сьогодні як основа побудови його внутрішньої економіки. Будучи частиною системи управлінського обліку, трансфертне ціноутворення дозволяє скласти економічно обґрунтоване судження щодо:

- доходності банківських продуктів та послуг;
- ефективності окремих структурних підрозділів банку (у разі якщо декілька підрозділів беруть участь у виробничому циклі або створенні декількох продуктів/послуг) [4, с. 28].

Основні завдання, на вирішення яких спрямоване використання трансфертного ціноутворення в системі контролінг, можна розділити на чотири групи [8, с. 62]:

1. Централізоване управління ризиками. Використання трансфертного ціноутворення дозволяє звільнити бізнес-підрозділ від наступних ризиків шляхом передачі їх в Казначейство: ризик ліквідності, процентний і валютний ризики.

2. Оцінка результатів діяльності окремих бізнес-підрозділів банку. Ця оцінка дозволяє аналізувати ефективність підрозділів, формувати систему мотивації співробітників, а також допомагає менеджменту приймати стратегічні рішення про напрямки розвитку кредитної організації.

3. Ціноутворення клієнтських продуктів. Трансфертні ціни є орієнтиром при ціноутворенні процентних клієнтських продуктів (наприклад, кредитів та депозитів).

4. Процес бюджетного планування. Планування процентних доходів і витрат в розрізі напрямів бізнесу,

а також забезпечення контролю над використанням ресурсів і фінансовою дисципліною, рентабельністю та самокупністю структурних підрозділів банку.

Завдання трансфертного ціноутворення в системі банківського контролінгу наведено на рисунку 1.

Р. Ентоні та Дж. Дірден визначили такі ключові цілі трансфертного ціноутворення [13]:

1. Система трансфертного ціноутворення повинна мотивувати керівника центру відповідальності установи та його підрозділів до прийняття ефективних рішень і надавати інформацію для їх обґрунтованості.

2. Рішення про розмір трансфертних цін повинні відображатися на результативності підрозділів та оптимізації ресурсів, що ними використовується, тобто ставити обґрунтований критерій виміру діяльності підрозділу, оскільки при наданні послуг доходи (вигоди, які надають позитивний ефект на його діяльність) одного підрозділу перетворюються на витрати іншого.

3. Система трансфертного ціноутворення не повинна порушувати певну автономію підрозділів. Неприпустимо наділяти такого роду керівників додатковою відповідальністю і в той же час централізовано призначати внутрішні ціни.

Основним елементом трансфертного ціноутворення є бізнес-одиниця банку – центр відповідальності, під яким розуміють відділ (сукупність відділів) і/або підрозділ банку.

Трансфертна ціна ресурсів визначає напрями руху коштів у банку і сприяє оптимальному переливу ресурсів між підрозділами, стаючи інструментом управління ліквідністю в банку. Одночасно з перерозподілом ресурсів між підрозділами банку відбувається перерозподіл фінансових ризиків за допомогою розділення комерційної та фінансової маржі. Також перерозподіляються кредитні та фундаментальні ризики (процентний ризик, ризик ліквідності), контрольовані казначейством. Реалізація ресурсів за трансфертними цінами дозволяє розділити маржинальний дохід між центром-покупцем і центром-продавцем ресурсів та визначити оптимальний обсяг перерозподілу ресурсу і обсяг пропозиції банківського продукту або послуги, тому внутрішня ціна ресурсів є основою для зовнішнього ціноутворення на банківські продукти та послуги [3].

Для того, щоб сформувався прибуток банку загалом, необхідно, щоб ціна розміщуваних ресурсів перевищувала ціну залучених ресурсів. Якщо, наприклад, ставка (ціна) по залучених коштах 11%, а ставка (ціна) за кредитами 16%, то в розпорядженні банку залишиться операційна маржа в 5% (16%–11%). Кожен центр відповідальності та бізнес-одиниця в ньому (банку) є центром обліку, так як виконують функцію з обліку одержуваних доходів та понесених витрат. Водночас, якщо прямі виробничі витрати прямо відносяться на той чи інший центр відповідальності, то непрямі витрати підлягають розподілу. Наприклад, витрати на рекламу нового банківського продукту, проведену головним банком, доцільно розподіляти пропорційно обсягу залучення коштів. Неможливо знайти базу для пропорційного співвіднесення витрат [9].

На практиці виділяють такі види центрів відповідальності [1, с. 78]:

- центри прибутку (профінт-центри) – підрозділи, що контролюють і свої витрати,



Рис. 1. Завдання трансфертного ціноутворення та контролінгу в банках

Джерело: розробка автора

і свої доходи (наприклад, відділення банку). Діяльність цих центрів оцінюється на основі отриманого ними прибутку;

– центри витрат – підрозділи, які контролюють лише свої витрати (наприклад, внутрішньобанківські операції). Завдання центру витрат полягає в їх мінімізації. Діяльність центрів оцінюється величиною відхилень фактичних витрат від запланованих;

– центри інвестицій – підрозділи, що контролюють витрати, доходи та інвестиції (наприклад, казначейство). Вони відповідають за використання власного і позикового капіталу, мають у своєму розпорядженні повну автономію в управлінні всіма або частиною активів компанії. Ефективність діяльності центру інвестицій часто оцінюється показником ROI (рентабельність інвестицій);

– центри доходів – підрозділи, які контролюють лише свої доходи. Вони не відповідають за витрати. Обсяг їхніх повноважень обмежений тими рішеннями, що впливають на розмір доходу від продажів у рамках установленої залежності «доходи-витрати». Модель взаємодії центрів фінансової відповідальності при розподілі ресурсів банку наведена на рисунку 2.

У контексті розподілу доходів за центрами відповідальності виділяють два основних підходи трансфертного ціноутворення банків: нетто-підхід та бруто-підхід.

Застосування методики оцінки діяльності банків на основі встановлення трансфертної ціни на чистий грошовий потік (нетто-підхід) передбачає наявність децентралізованої організаційно-управлінської структури (через систему трансфертних цін стимулюється прийняття менеджерами банку ефективних рішень щодо цінних параметрів нарощування активів та пасивів) [5, с. 86].

Бруто-підхід полягає в тому, що безбалансові відділення банку одразу при залученні ними ресурсів безпосередньо продають їх за фіксованою процентною ставкою на відповідний, чітко визначений строк головної установи банку [5, с. 86].

Критерії застосування тієї чи іншої методики контролю діяльності банків, наведемо у таблиці 1.

У світовій банківській практиці застосовуються декілька методів розрахунку трансфертної ціни ресурсів [3]:

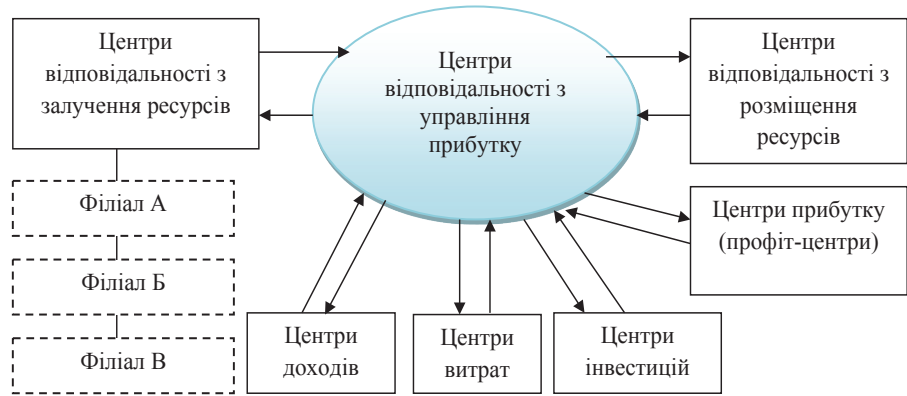


Рис. 2. Схема взаємодії центрів фінансової відповідальності при розподілі ресурсів

Джерело: розробка автора

– методи експертних оцінок (полягає в адміністративному призначенні трансфертної ціни вищим керівним органом або менеджером банку, відповідальним за управління банківськими ресурсами);

– ринкові методи (полягають у тому, що в якості трансфертних цін приймаються ціни на відповідні ресурси на зовнішньому ринку);

– витратні методи (залежно від виду витрат, що використовуються при визначенні трансфертної ціни, розділяють на: метод середньозваженої вартості пасивів, метод загального фонду коштів, метод поділу фондів коштів, метод покриття витрат, метод середньозважених граничних витрат).

На нашу думку, ціноутворення банківської діяльності повинно здійснюватись на основі комплексного показника. Звичайно, пріоритетно оцінка повинна відбуватись за витратним методом та скоригована відповідно до ринкового та експертного методу за наступним алгоритмом 1:

$$Tr = V_j \times R_j \times D_j, \quad (1)$$

де  $Tr$  – трансферна ціна банківської послуги;  $D_j$  – оцінка за експертним методом;  $R_j$  – оцінка за ринковим методом;  $V_j$  – оцінка за витратним методом. За умови  $V_j < R_j$  приймається оціночна вартість відповідно до даних ринку –  $R_j$ . За умови  $V_j > R_j$  приймається витратна оціночна вартість –  $V_j$ . Експертний метод також виступає коригуючим фактором.

Вибір варіанту трансфертного ціноутворення залежить від таких факторів: ступеня самостійності підрозділів, рівня ринкової конкуренції, ступеня відповідності цілей і завдань підрозділів цілям і завданням банку, взаємозв'язку між попитом і пропозицією на ресурси на найближчу перспективу та оцінки банком діяльності підрозділів [7, с. 124].

Таблиця 1

Критерії застосування методики контролю діяльності банків на основі встановлення трансфертної ціни

№ з/п	Критерій	Ознака
1.	<i>Нетто-підхід (трансфертне ціноутворення чистого грошового потоку)</i>	
1.1.	Організаційно-управлінська структура	Горизонтальна
1.2.	Кваліфікаційний ступінь управління банку	Вищий
1.3.	Пріоритетні стратегічні завдання фінансового управління банку	Дохідність діяльності банку
2.	<i>Бруто-підхід (трансфертне ціноутворення валового грошового потоку)</i>	
2.1.	Організаційно-управлінська структура	Вертикальна
2.2.	Кваліфікаційний ступінь управління банку	Менший
2.3.	Пріоритетні стратегічні завдання фінансового управління банку	Фінансова стабільність діяльності банку

Джерело: розробка автора

Водночас інші методи оцінки, будуть застосовуватись для корегування результатів оцінки пріоритетним методом. Факторами впровадження трансфертного ціноутворення в банках України у останні роки є [5, с. 71]: ефективний управлінський облік, кількість відділень та філій, децентралізація управлінської структури, наявність зовнішніх орієнтирів для трансфертного ціноутворення, стратегія банківської установи, бажання керівництва запровадити трансферне ціноутворення, наявність зарубіжних інвесторів, повноваження казначейства банку та правове регулювання трансферного ціноутворення.

У сучасних умовах господарювання дещо відрізнятиметься ціноутворення для стабільних та мінливих банківських ресурсів. Трансфертна ціна ( $T_p$ ) стабільних ресурсів розраховується за формулою 2 [10]:

$$T_p = V_f + M, \quad (2)$$

де  $V_f$  – вартість залучених від фізичних осіб строкових ресурсів загалом по банку в національній та іноземній валютах за звітний місяць;  $M$  – маржа по строкових ресурсах, що залучаються головним банком від філій при розрахунку трансфертних цін на внутрішньобанківському ринку.

Для розрахунку трансфертної ціни мінливих ресурсів може бути використано систему трансфертного ціноутворення орієнтовану на ринкові індикатори [2, с. 54].

Трансфертні ціни мінливих і стабільних ресурсів розраховуються окремо в національній та іноземних валютах. Граничні рівні ( $T_{\min}$  і  $T_{\max}$ ) трансфертних ставок, які застосовуються при оцінці умовних операцій з купівлі/продажу мінливих і стабільних ресурсів, встановлюються в межах відхилень, див. формули 3, 4 [10]:

$$T_{\min} = T_p - 2\%, \quad T_{\max} = T_p + 2\% - \text{для національної валюти}, \quad (3)$$

$$T_{\min} = T_p - 1,5\%, \quad T_{\max} = T_p + 1,5\% - \text{для іноземної валюти}, \quad (4)$$

де  $T_p$  – трансфертна ціна,  $T_{\min}$  – мінімальний граничний розмір трансфертних ставок,  $T_{\max}$  – максимальний граничний розмір трансфертних ставок.

На ефективність роботи системи трансфертного ціноутворення в банках у сучасних українських реаліях впливають такі групи чинників [5, с. 77]:

1. Методичні – ефективний управлінський облік, принципи розподілу доходів та витрат, інші методичні особливості: рівень об'єктивності та прозорості розрахунків трансфертних цін; бруто/нетто; волатильність; участь оперативної трансфертної ціни в прийнятті рішень щодо продуктового ціноутворення; делегування повноважень щодо прийняття рішень; визначення діапазонів строковості.

2. Організаційно-технічні – відповідність організаційно-управлінської структури банку, якісне програмне забезпечення та думка керівництва.

3. Інші – ліквідність банку, адекватність ринкових індикаторів та інші: доступ до міжнародних та національного ринків капіталу; валютна структура активів та пасивів; стратегія банку: які сегменти діяльності банку мають зростати.

Для покращення функціонування системи трансферного ціноутворення банків в Україні доцільно здійснювати трансферне ціноутворення за такими етапами:

1. Виділення процентної маржі по активах та зобов'язаннях, з метою відображення вартості фінансування.

2. Визначення рентабельності продуктів та клієнтів з метою здійснення змін у структурі активів і пасивів, які призводять до збільшення загального при-

бутку. Трансфертні ціни встановлюють мінімальний необхідний рівень рентабельності на продукцію, який вказує, який з них більш прибутковий для банку.

3. Оцінка бізнес-рішення внеску галузей і напрямків діяльності в загальний прибуток. Для досягнення цієї мети, необхідно, щоб особи, які приймають рішення, несли відповідальність за результати, які вони в змозі контролювати.

4. Контроль процентного ризику і ризику ліквідності шляхом передачі його в підрозділ, відповідальний за управління ризиками процентної ставки. Великими ринковими ризиками можна ефективно керувати тільки на центральному рівні, а саме казначейства та комітету по активах і пасивах (ALCO).

**Висновки.** Отже, система трансфертного ціноутворення є важливою складовою системи контролінгу в банках, оскільки дає змогу оцінити наскільки ефективно банк веде свою діяльність. Впровадження системи трансфертного ціноутворення дає можливість: здійснювати централізоване управління ризиками; здійснювати оцінку результатів діяльності окремих бізнес-підрозділів; контролювати процес бюджетного планування банку. У світовій банківській практиці застосовуються декілька методів трансфертного ціноутворення на банківські ресурси: методи експертних оцінок; ринкові методи; витратні методи. Основними чинниками, що впливають на ефективність роботи системи трансфертного ціноутворення в банках, є: організаційна структура, фінансовий стан, структура активів та пасивів банку, принципи розподілу доходів та витрат банку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Давидович І.Є. Контролінг : навч. посіб. / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
2. Жидко К. Теоретичні основи побудови системи трансфертного ціноутворення у банку / К. Жидко // Вісник Національного банку України. – 2005. – №1 – С. 52–56.
3. Ісаєва П.Г. Сучасні проблеми ціноутворення в банківській сфері і шляхи їх вирішення / П.Г. Ісаєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/27\\_PAS\\_2014/Economics/1\\_177588.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_PAS_2014/Economics/1_177588.doc.htm).
4. Косован К. Трансфертное ценообразование в коммерческом банке / К. Косован // Деньги и кредит. – № 11. – 1999. – С. 28–34.
5. Макаренко М.Л. Система трансфертного ціноутворення в комерційних банках : монографія / М.Л. Макаренко, Т.Г. Савченко. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», – 2008. – 238 с.
6. Мескон А. Основи менеджменту / А. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – М. : Дело, 2000. – 674 с.
7. Молчанов А.В. Коммерческий банк в современной России: теория и практика: учебник / А.В. Молчанов. – М. : Финансы и статистика, – 2011. – 368 с.
8. Наместников А.С. Преимущества использования трансфертного ценообразования в коммерческом банке / А. С. Наместников // Гуманитарные и социальные науки. – 2013. – № 5. – С. 61–68.
9. Панов М.В. Трансфертное ценообразование в процессе бюджетирования деятельности коммерческого банка / М.В. Панов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dis.ru/library/detail.php?ID=26501>.
10. Савченко Т.Г. Трансфертне ціноутворення в системі оцінки ефективності діяльності підрозділів банку / Т.Г. Савченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6806/1/estimation%20of%20bank%20subsections%20efficiency.pdf>.
11. Теплякова Т.Ю. Контролінг : учеб. пособ. / Т.Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, – 2010. – 143 с.
12. Фалько С.Г. Контролінг: национальные особенности – российский и американский опыт / С.Г. Фалько, К.А. Рассел, Л.Ф. Левин [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://eup.ru/Documents/IntelCont.ru/35BC2.asp>.
13. Anthony R.N. Management Control Systems / R.N. Anthony, J. Dearden, 1984. – 116 p.