

Фондирование как метод внутреннего (трансфертного) ценообразования в банковской деятельности

© 2011 А.В. Каштанов

Государственный университет управления, г. Москва

E-mail: and-k@bk.ru

В статье рассмотрены задачи и принципы внутреннего ценообразования, роль фондирования как одного из методов внутреннего ценообразования. Определены этапы построения системы фондирования в банке, принципы и особенности установления ставок фондирования казначейством банка.

Ключевые слова: трансфертное ценообразование, фондирование, ставки привлечения и размещения, казначейство, управление активами и обязательствами, риск ликвидности, базовые ставки, спрэд.

Ценообразование играет одну из ключевых ролей в банке. С его помощью регулируется стоимость тех или иных услуг, предоставляемых финансовым учреждением, и в конечном счете это влияет на финансовый результат банка. В общем виде, ценообразование – формирование цен, процесс выбора окончательной цены в зависимости от себестоимости продукции, цен конкурентов, соотношения спроса и предложения и других факторов. Целью ценообразования является обеспечение мотивированной, своевременной и достаточной ценовой реакции таким образом, чтобы получить максимальный объем продаж с минимальной потерей маржинальности.

Можно выделить следующие задачи ценообразования:

- анализ типовой активности клиента;
- определение характерной частоты покупок;
- анализ отклонений в поведении клиента;
- анализ популярности и сезонности товара;
- анализ успешности ценового предложения;
- принятие решения о расчете новой цены, расчет новой цены¹.

Одним из современных методов внутреннего ценообразования может быть постановка системы фондирования в банке на основе рыночных индикаторов. Фондирование представляет собой процесс учета денежных средств в банке. Ключевым звеном системы фондирования является ставка фондирования – трансфертные процентные ставки перераспределения ресурсов внутри банка.

Подразделением, отвечающим за фондирование в банке, вступает казначейство. Во многих банках в настоящее время оно занимается как традиционными трейдинговыми операциями, так и управлением активами и пассивами. Казначейство управляет ресурсными рисками, оценивает спрос и предложение денежных ресурсов по

всей системе банка, осуществляет трансфертное ценообразование. Можно сказать, что одна из основных задач, на которую нацелена деятельность казначейства, заключается в эффективном распределении капитала среди бизнес-подразделений банка. Кроме того, за казначейством должны закрепляться контроль правильности использования ставок фондирования и подготовка предложений по их корректировке.

В российской практике одним термином “казначейство” часто именуют два различных типа структурных подразделений. “Внутреннее” казначейство осуществляет перераспределение ресурсов между другими подразделениями банка с использованием системы трансфертного ценообразования. “Внешнее” казначейство представляет собой подразделение, работающее с активами денежного рынка (МБК, форекс, ценные бумаги)².

Функции казначейства делятся на две основные группы: управление ресурсными рисками (управление активами и обязательствами) и проведение операций на денежном и валютном рынках, а также на рынке драгоценных металлов с целью эффективного размещения ресурсов.

Управление активами и обязательствами (Asset Liability Management – ALM-unit), которое функционально входит в казначейство, охватывает решение четырех ключевых задач. Одна из важнейших задач – управление ликвидностью и фондирование операций банка. Ошибки, допускаемые в управлении ликвидностью, чрезвычайно опасны для банка, поскольку приводят к существенным потерям (это может происходить как по причине снижения доходности за счет слишком большого запаса высоколиквидных малопродуктивных активов, так и из-за частого привлечения внешних краткосрочных дорогих ресурсов), вследствие кризиса ликвидности может приостано-

новиться работа банка (например, временное прекращение платежей или наличных выплат)³.

Следующая задача - управление процентным риском. Это риск, возникающий из-за неблагоприятных колебаний процентной ставки, которые приводят к повышению затрат на выплаты процентов или снижению дохода от вложений и поступлений от предоставленных кредитов.

Третья задача - управление валютным риском банка. Это риск изменения стоимости активов и пассивов, номинированных в иностранной валюте⁴.

И наконец, трансфертное ценообразование, которое более подробно рассматривается ниже.

Операции на валютном и денежном рынках осуществляются казначейством как в целях управления ликвидностью и фондирования операций банка, хеджирования процентного и валютного рисков, так и для извлечения прибыли от арбитража.

Таким образом, внутреннее ценообразование органически связано с решением других задач, которые необходимо рассматривать системно.

Функции внутреннего (трансфертного) ценообразования

Как и любая экономическая категория, внутреннее ценообразование выполняет ряд функций. Во-первых, с помощью внутреннего ценообразования специальное функциональное подразделение банка - казначейство - *регулирует цену привлечения средств и цену размещения средств* (в разрезе срочности и видах валют). Это означает, что казначейство может оперативно регулировать стоимость тех или иных денег в зависимости от рыночной ситуации. К примеру, во время кризиса 2008 г. банки перестали доверять друг другу и операции на межбанковском рынке заметно сократились, было крайне трудно привлечь средства. Чтобы хоть как-то стимулировать привлечение средств, многие банки подняли ставки привлечения (причем эти ставки касались любого привлечения - и средств физических и юридических лиц, и межбанковских, и операций с ценными бумагами). Привлечь деньги на межбанковском рынке, который являлся самым дешевым источником фондирования, было крайне проблематично по ряду причин: в любом банке объем активных операций ограничивается лимитом, устанавливаемым риск-менеджментом. Размер лимита обычно зависит от объема активов и капитала банка, на который устанавливается лимит, а в период кризиса активы банков многократно подешевели, соответственно, и установленные лимиты на банки также снизились.

То есть, даже найдя в эти беспокойные годы хорошего заемщика, банки не могли выдать им большой объем средств. У банков оставался один путь - средства физических лиц, поскольку население не устанавливает размер лимита на операции. И подняв ставки привлечения, банки действительно ощутили приток средств. Таким образом, регулируя ставку фондирования, банк может в реальном времени влиять на ценообразование.

Вторая важная функция - это *управление финансовыми потоками*. Не секрет, что банк стремится получить максимальную прибыль при минимальном риске. Но поскольку в чистом виде такого никогда не бывает, банку приходится искать оптимальные варианты вложения средств. Кроме того, любые финансовые ресурсы ограничены, и банку также приходится с этим мириться.

С помощью ставок фондирования казначейство банка может указать целевую доходность для операций (опять же в разрезе срочности и виду валют). К примеру, если ставка размещения средств на 1 год равняется 7 %, это означает, что банк ожидает от своих внутренних зарабатывающих подразделений (розничный бизнес, корпоративный бизнес, межбанковский бизнес и т.п.) доходность не ниже этого процента. То есть данные подразделения "покупают" деньги у казначейства на 1 год под 7 % годовых и сами должны разместить эти средства с высшей доходностью, образуемая дельта пойдет в доход этому бизнес-блоку. Получается, что структуры внутри банка должны конкурировать за деньги, предлагая оптимальное сочетание риска и доходности.

Как правило, ставки фондирования по привлечению и размещению для бизнес-подразделений немного отличаются. Это связано с объективными факторами: ставка по кредиту для физических лиц будет выше, чем для корпоративных клиентов, и, уж конечно, выше, чем для межбанковского кредитования. Соответственно, ожидаемая доходность от операций в абсолютных величинах будет выше по операциям частных клиентов, затем по корпоративным и потом уже по межбанковским. Казначейству банка необходимо учитывать эту особенность при регулировании финансовых потоков.

Третья функция - *мотивирование*. К примеру, если имеет место избыток ресурсов в определенной срочности, то снижается ставка фондирования привлечения в такой срочности; если при этом необходимо стимулировать размещение по срочности, то снижается и ставка фондирования размещения. Если имеет место дефицит

ресурсов определенной срочности, то повышается ставка фондирования размещения и ставка фондирования привлечения; если объем ресурсов, возможный к привлечению в этой срочности, ограничен, то повышается ставка привлечения в других срочностях.

Четвертой функцией можно выделить **избавление бизнес-подразделений банка от всех рисков**, которые возникают в управлении активами и пассивами (валютный, процентный, кредитный риски, риск ликвидности), поскольку это управление передается в AML-unit.

Пятая функция - внутреннее ценообразование отражает **предельную ставку привлечения (bid) и минимальную ставку размещения средств (offer)**. Ставка состоит из двух частей: базовой и премии за ликвидность. Базовая ставка определяется на основе показателей денежного рынка. Если ставки в рублях, то это Mosprime, если валюта - LIBOR для долларов США, EURIBOR для евро. Также в качестве ориентира (при отсутствии информационных ставок на соответствующий период) можно использовать среднюю стоимость привлечений и размещений банков конкурентной группы. Кроме того, при установке предельных и минимальных ставок необходимо зафиксировать границы сроков, внутри которых действуют определенные ставки. К примеру, для трехмесячной ставки размещения границами будут являться сроки от 62 до 95 дн., привлечения - от 85 до 120 дн. Все границы должны устанавливаться на основе математического анализа и статистики.

Премия за ликвидность (спрэд) определяет стоимость инструментов, используемых для управления ликвидностью (работающие активы (кор. счет, касса и т.д.), ликвидные резервы, фонд обязательных резервов), т.е. затраты AML-unit. Этот спрэд фондирования покрывает финансовый результат от риска ликвидности, возникающий:

- из-за аккумуляции на AML-unit привлеченных розничным бизнес-блоком дорогих ресурсов физических лиц, не размещенных в розничные кредиты;
- поддержания “подушки ликвидности” в условиях нестабильной экономической ситуации;
- отставания размещающих бизнес-блоков от привлекающих;
- перераспределения через AML капитала как денежного ресурса, привлеченного от акционера по максимальной ставке (так как считается, что капитал привлечен на длинный срок)⁵.

Важно отметить, что во многих банках не существует спрэда как такового, т.е. ставка привлечения равна ставке размещения. Изначально

это может показаться более выгодным, так как внутренняя маржа подразделений будет больше (из-за перераспределения спреда на финансовый результат бизнес-блоков). Однако тогда внутри каждого блока необходимо высчитывать и направлять в ФОР средства, заниматься поддержанием и управлением ликвидностью, что в итоге потребует еще больших затрат. При этом на казначейство ложится финансовый результат от перераспределения ресурсов между отдельными бизнес-направлениями, который может быть охарактеризован как “доход/расход от синергии”, полученный за счет интеграции бизнесов.

Важное замечание: ставка фондирования ресурсов, привлеченных на рынке бизнес-подразделениями, применяется к полной величине этих средств, без выделения доли, направляемой в ФОР и ликвидные резервы. Ставка фондирования срочного пассива не меняется на протяжении всего срока привлечения, обеспечивая бизнес-подразделению изначально зафиксированную маржу.

Ставки фондирования должны быть стабильны, однако должны гибко реагировать на изменение рыночных ставок. Среди форс-мажоров, которые являются факторами внепланового пересмотра ставок, можно выделить:

- неплановый отток средств со счетов клиентов, существенно превышающий среднестатистический;
- досрочный отзыв срочных пассивов;
- нарушение установленных ранее деловых связей и отношений с контрагентами или крупными клиентами, которые оказывают значительное влияние на динамику остатков по расчетным счетам в целом;
- арест/блокировка корреспондентских счетов Банка в банках-нерезидентах;
- изменение нормативной базы (указаний и инструкций Банка России, нормативных актов федеральных и муниципальных властей);
- изменение рыночных условий, связанное с ограничением возможностей работы на финансовых рынках;
- изменение политической ситуации.

Считается целесообразным и разумным поручить казначейству в случае необходимости изменять ставки сроком до 2-3 мес. на ежедневной основе, а на сроках более 2-3 мес. - не чаще 1 раза в месяц. Кроме того, казначейство банка должно иметь возможность ограничить по объему или полностью приостановить привлечение или размещение в отдельных срочностях и валютах (при согласии коллегиального органа, например, Комитета по управлению активами и пассивами (КУАП)).

Система фондирования позволяет на ежедневной основе отслеживать изменения основных статей баланса и профиля ликвидности банка и дает возможность для обоснованного принятия решения на основе анализа актуальной ситуации. Инструментом здесь может выступать построение графика гэта ликвидности (отчет о разрывах ликвидности, на основании которого осуществляется управление риском ликвидности путем установления и контроля лимитов на разрывы).

Адекватное управление ликвидностью предполагает нахождение оптимального баланса между вложением в доходные активы (кредиты физическим и юридическим лицам, ценные бумаги в портфеле и т.д.), приносящие основные процентные доходы банку, и вложением в ликвидные активы (денежные средства, депозиты в ЦБ РФ, краткосрочные МБК, высоконадежные ценные бумаги), доходность по которым низкая.

Этапы построения системы фондирования в банке

1-й этап. Определение принципов фондирования активов банка. Здесь нужно учитывать особенности ресурсной базы банка (концентрация пассивов, стабильность и концентрация остатков на счетах и т.д.). К примеру, счет “ностро” можно зафондировать счетом “лоро”, сделки размещения МБК и РЕПО фондируются привлеченными МБК и РЕПО. Главный принцип - соответствие срочности активов и пассивов.

2-й этап. Определение допустимой величины дисбаланса структурной ликвидности в процентах от нетто-активов.

3-й этап. Построение матрицы фондирования с целью определения фактических источников фондирования активов банка. Она должна строиться по среднедневным остаткам за отчетный период в разрезе валют. Например, в упрощенном виде это можно представить так (слева указывается актив, а справа - пассив, за счет которого происходит фондирование):

- наличные деньги в кассе, депозиты в ЦБ, счета “ностро” и МБК до 7 дн. включительно, ценные бумаги торгового портфеля РЕПО - счет “лоро”, МБК и РЕПО до 1 мес., расчетные счета, долговые обязательства до 1 мес.;

- МБК от 8 дн. до 1 мес., кредиты до 1 мес., ценные бумаги, не входящие в торговый портфель, - расчетные счета, МБК и РЕПО до 1 года;

- МБК до 1 года, кредиты до 1 года - МБК и РЕПО более 1 года;

- кредиты более 1 года, инвестиционные бумаги торгового портфеля - собственные средства;

- прочие активы и инвестиции - собственные средства.

4-й этап. Определяется экономический эффект от используемой системы фондирования, в том числе поиск дисбалансов пассивов по срочности. Стоимость рассчитывается по данным о фактической стоимости привлечения ресурсов в разрезе срочности пассивов. Кроме того, на этом этапе оценивается деятельность казначейства, которая позволяет дать количественную оценку. Если управление ликвидностью относится к прерогативе КУАП или правления банка, то данная методика является одной из немногих для оценки деятельности коллегиальных органов.

Принципы ценообразования

1. **Принцип риск-нейтральности.** Внутренняя трансфертная цена должна быть нейтральна по отношению к риску, т.е. позволять хеджировать валютный, процентный и риск ликвидности по нулевой цене.

2. **Принцип сингулярности (дискретности).** Внутренние трансфертные цены должны быть посчитаны для каждой балансовой и забалансовой транзакции.

3. **Принцип одной цены.** Любая сделка должна иметь одну и ту же стоимость с учетом издержек для каждого из центра доходов.

4. **Принцип маржинальности.** Ставки внутреннего ценообразования отражают возможность банка по привлечению дополнительных ресурсов. Соответственно, ставки внутреннего ценообразования применяются только к новым сделкам, старые сделки не пересматриваются.

5. **Принцип консерватизма.** Стоимость фондирования должна рассчитываться исходя из принципа консерватизма: в случае если есть риск досрочного изъятия пассива (оферта) - исходя из более ранней даты (дата оферты).

6. **Принцип нормального течения бизнеса.** Предположения, используемые для получения трансфертных цен, должны основываться на нормальном течении дел, а не на кризисных ситуациях. Для продуктов с неопределенным сроком погашения или без такового трансфертные цены могут быть получены с использованием эмпирических моделей, построенных на основании предположения о нормальном течении бизнеса. Такой подход еще называется подходом модельного (репликационного) портфеля.

7. **Принцип рыночной цены.** Все сделки должны закрываться на рыночных условиях, т.е. участники обмениваются рыночной стоимостью (суммой дисконтированных предстоящих финансовых потоков)⁶.

Таким образом, инструмент трансфертного ценообразования должен использоваться для установления целевых ориентиров бизнес-блокам

банка с позиций общепанковских задач по управлению ликвидностью. На каждый плановый период (краткосрочный или долгосрочный) банк устанавливает бизнес-блокам внутренние цены в соответствии с установками по реструктуризации активов и пассивов. В зависимости от изменений учитываемых параметров и их значимости они могут меняться. Итоговые финансовые результаты бизнес-центров анализируются в динамике, используются для принятия управленческих решений по координации привлечения и размещения ресурсов, при перестройке организационной структуры, реорганизации и др., в целях повышения эффективности работы всего банка.

¹ *Ильясов Ф.Н.* Теория цены: поиск парадигматических оснований // Вестн. Рос. акад. наук. 1992. □ 2.

² *Никишев Ю.Ю.* Количественная оценка эффективности казначейства банка // Управление в кредитной организации. 2005. □ 4.

³ Банковское дело: Операции, технологии, управление / А. Турбанов, А. Тютюнник. М., 2010. С. 317.

⁴ Liquidity Risk: Management and Supervisory Challenges, Basel Committee, 2008.

⁵ *Спрысков Д.* Внутренние разборки. URL: <http://www.unicreditbank.ru/rus/presscenter/publications/article.wbp?id=e8e897a4-0fd5-4be4-9e0a-1fe66820ff1d>.

⁶ Там же.

Поступила в редакцию 06.04.2011 г.