
Трансфертное ценообразование в условиях кризиса. Проблема определения справедливой стоимости внутреннего фондирования и расчета прибыльности продуктов

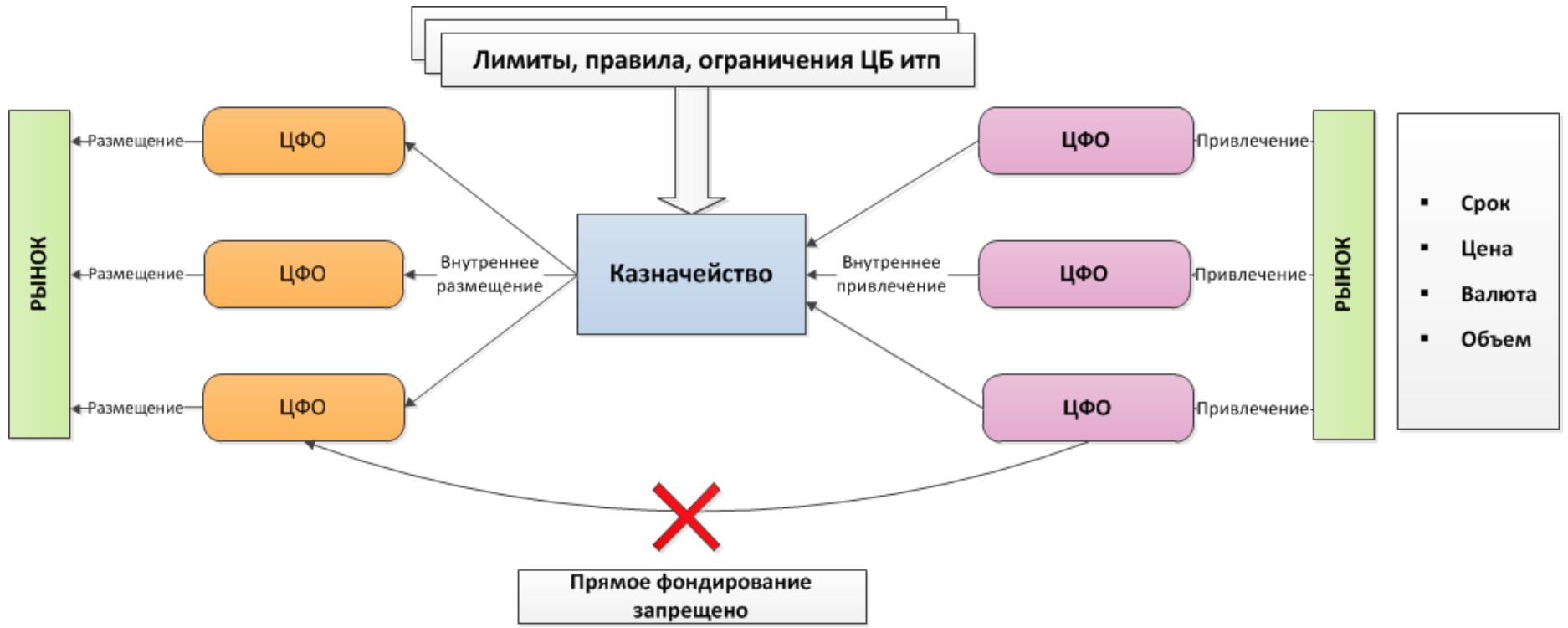
Владимир Кущев, Начальник отдела казначейских рисков и трансфертного ценообразования, Казначейство

Система трансфертного ценообразования – система перераспределения финансовых ресурсов между подразделениями банка на платной основе.

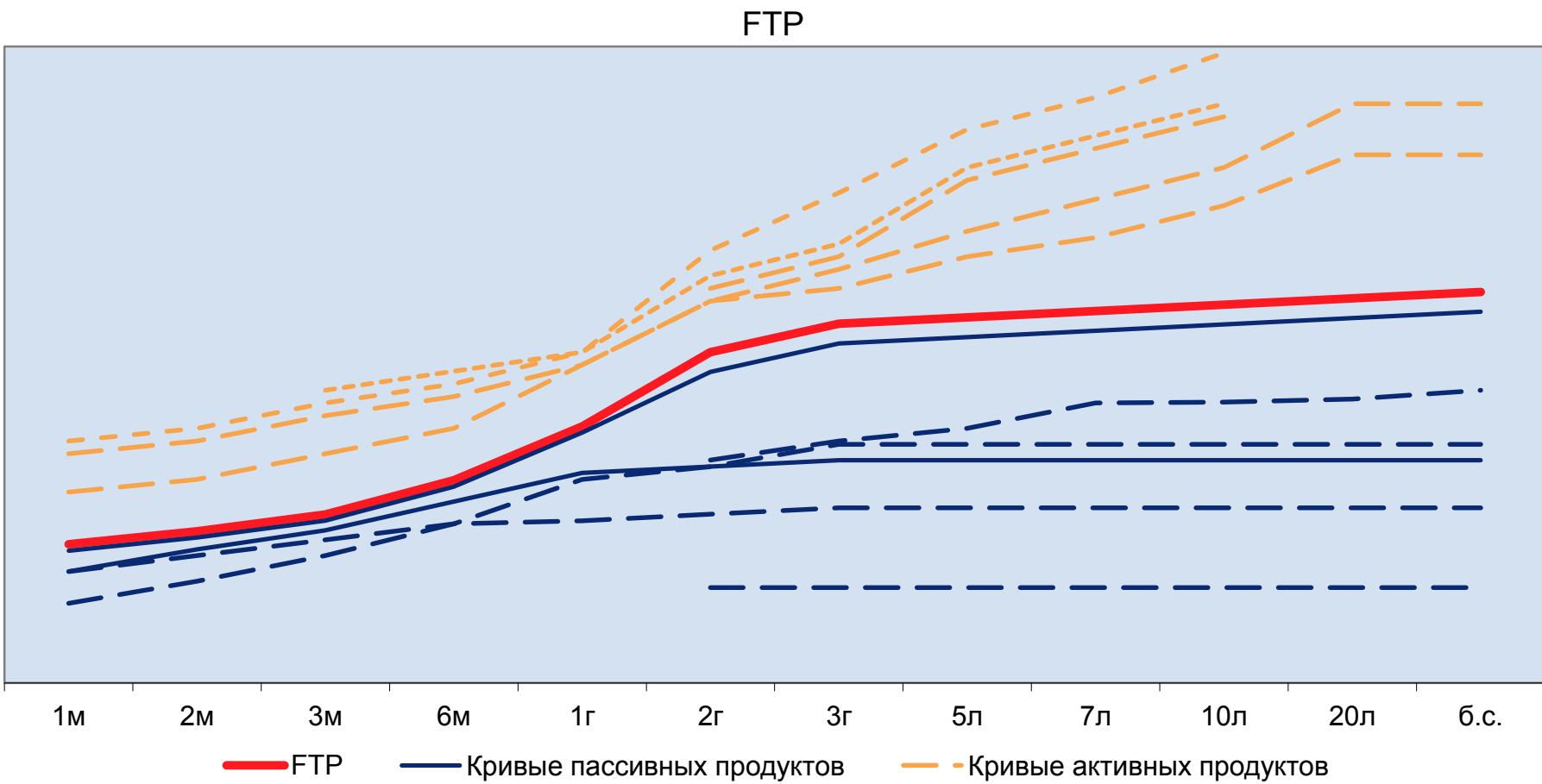
Это основной инструмент централизованного управления активами и пассивами:

- управление рисками ликвидности;
- управление процентными рисками;
- управление валютными рисками.

Трансфертные ставки – главный ориентир для бизнес-подразделений при установлении внешних продуктовых ставок и ценовых параметров продукта.

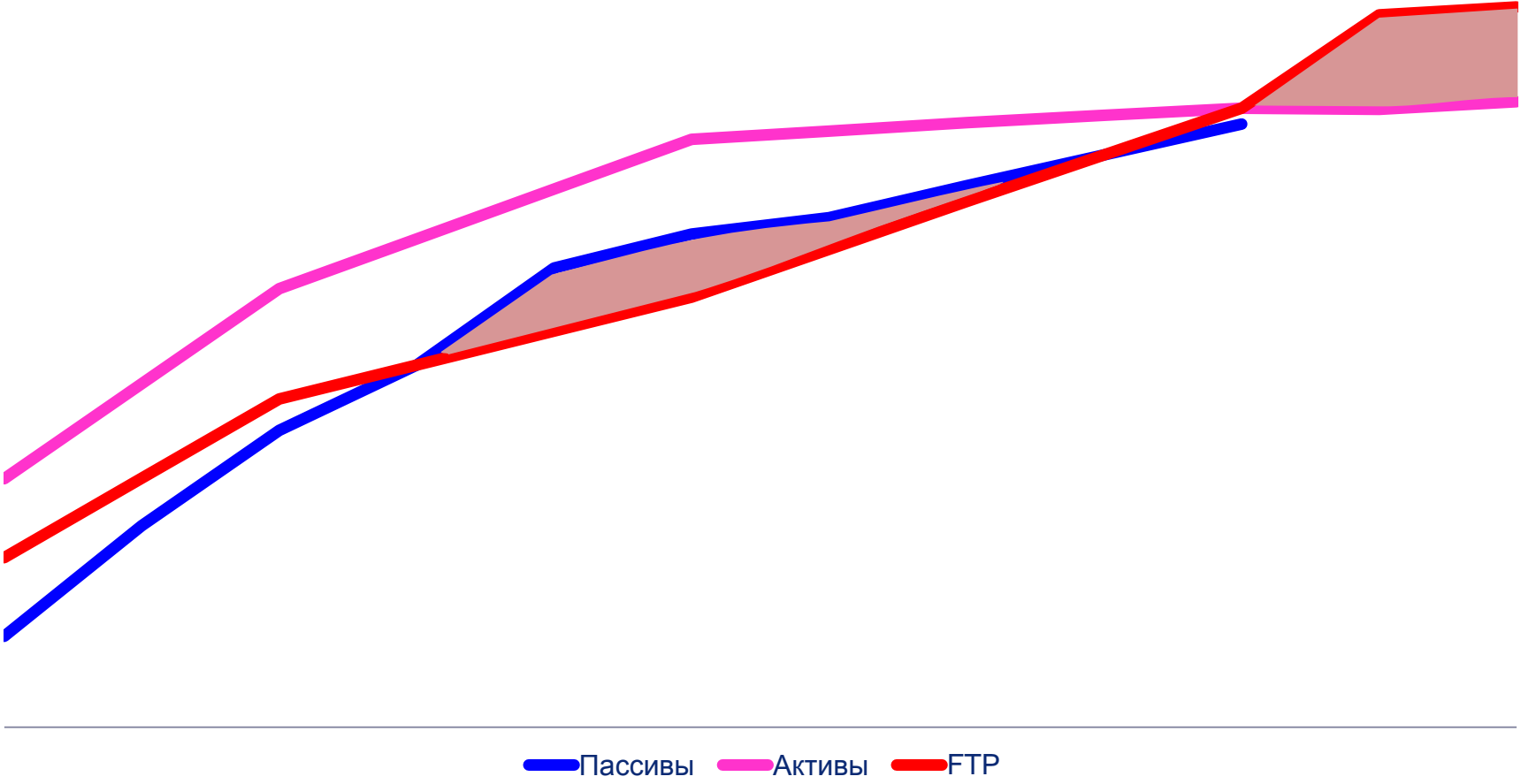


Внутренний банк является ключевым звеном в системе трансфертного ценообразования. Здесь на основании трансфертных ставок осуществляется управление перераспределением средств между подразделениями.



Формирование ценовых параметров продуктов обязательно должно производиться с учетом трансфертных ставок, действующих в банке.

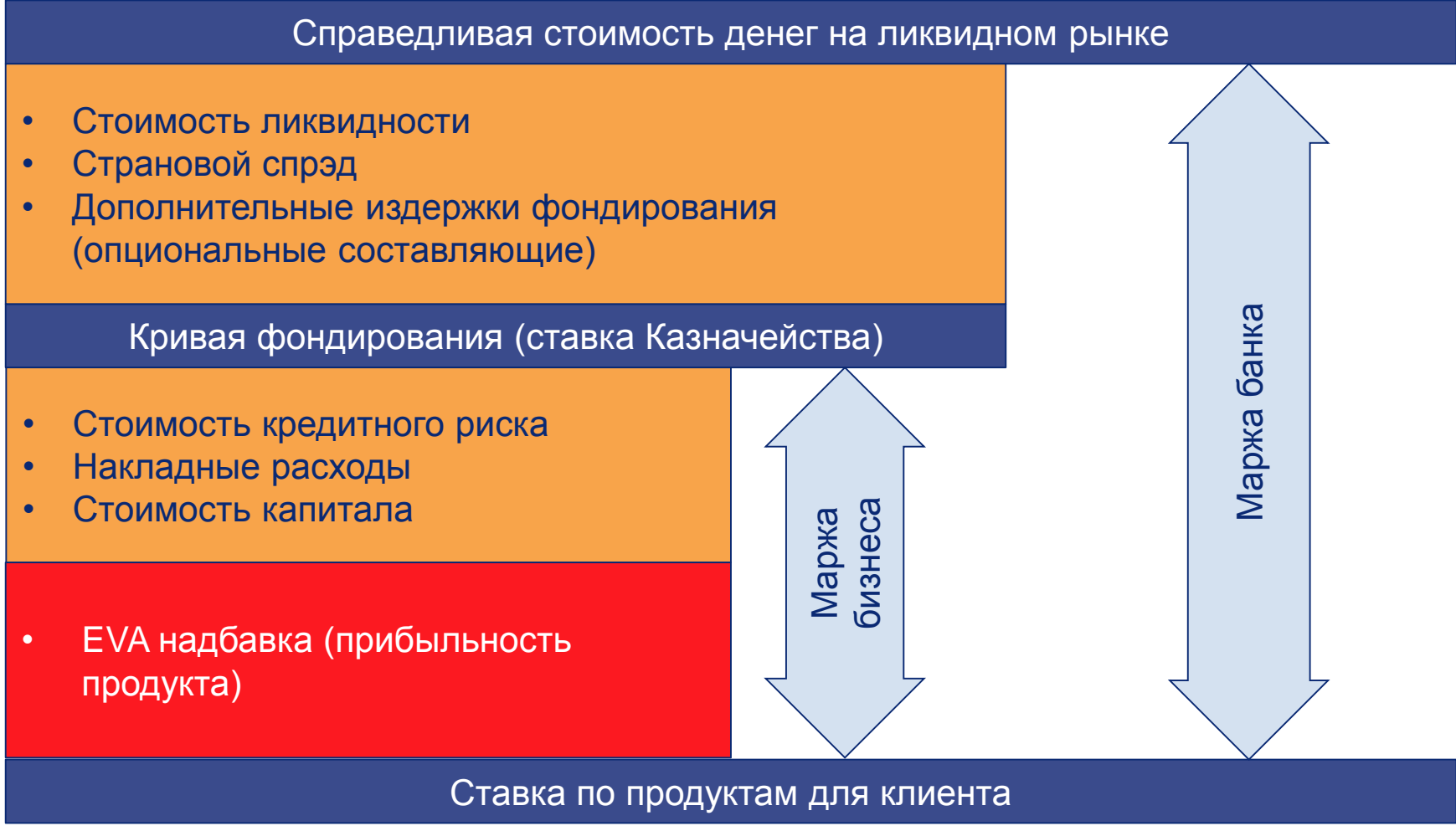
Формирование отрицательного результата на Внутреннем банке



Формирование отрицательного результата на Внутреннем банке не всегда заметно без детального анализа действительной стоимости ресурсов для Банка и без адекватного включения в трансфертную стоимость ресурсов стоимости рыночных рисков (процентного, валютного, ликвидности). Одинаковый чистый процентный доход может быть достигнут с разным уровнем риска.

Чистая продуктовая маржа

Чистая продуктовая маржа – главный показатель, позволяющий сопоставлять доходность продуктов между собой, более стабильный чем процентная ставка, так как менее зависим от макроэкономической ситуации.





Разделение в управленческом учете Бизнес-подразделений, Внутреннего банка и центра Капитал позволяет разделить чистый продуктовый доход, доход от управления рыночными рисками и доход капитала.



Распределение результатов внутреннего банка и центра Капитал позволяет распределить процентный доход банка на продукты и проанализировать продуктовую линейку.

Активные продукты	Пассивные продукты	Внутренний Банк
+	+	-

Прибыльность продуктов субсидируется капиталом Банка. Отрицательный результат должен быть распределен обратно на продукты.

Активные продукты	Пассивные продукты	Внутренний Банк
+	+	+

Внутренний Банк аккумулирует у себя нераспределенный доход от рыночных рисков. Положительный результат должен быть распределен обратно на продукты.

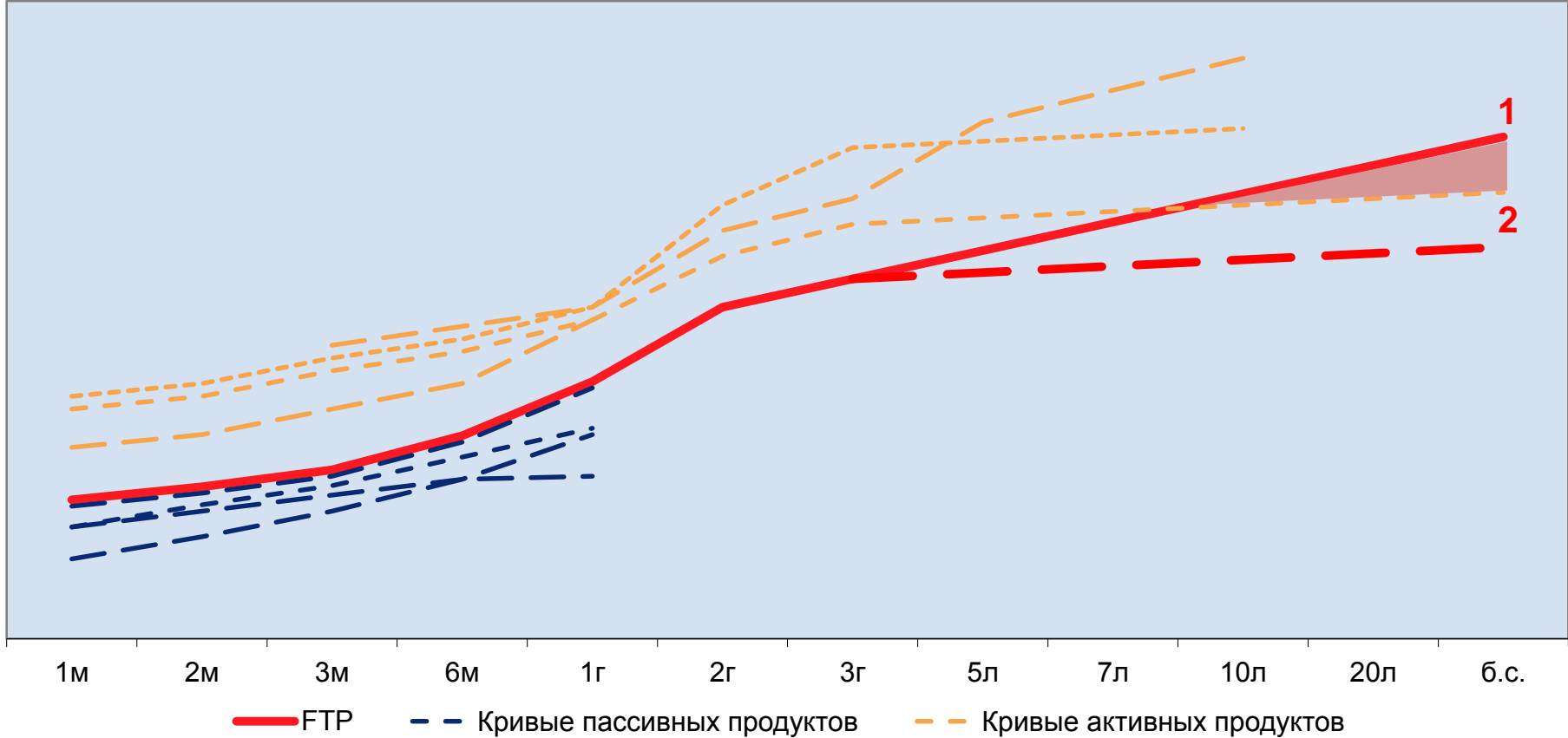
Активные продукты	Пассивные продукты	Внутренний Банк
+	+	0

Структура баланса сбалансирована по валютам, срокам, ставкам. Внутренний Банк оптимально перераспределит ресурсы с учетом хеджирования всех рыночных рисков.

	Corporate	Retail	Private	ALM	Capital	Total
Процентный доход	20 000	25 000	5 000			50 000
Трансфертный расход	-14 000	-22 000	-3 000	39 000		0
Процентный расход	-7 000	-8 000	-9 000			-24 000
Трансфертный доход	9 000	11 000	10 000	-33 000	3 000	0
Чистый процентный доход	8 000	6 000	3 000	6 000	3 000	26 000
Доля в общем процентном риске (доля в dv01)	25%	65%	10%			
Перераспределение результата ALM	1 500	3 900	600	-6 000		0
Нормированный показатель использования капитала (Revenues/RWA)	55%	40%	5%			
Перераспределение результата Capital	1 650	1 200	150		-3 000	
Итого (NII + ALM & Capital allocation)	11 150	11 100	3 750	0	0	26 000

Перераспределенный результат внутреннего банка и центра капитала позволяет более точно определить прибыльность каждого из направлений.

FTP



Сценарий, реализовавшийся этой зимой показал, сложности в определении стоимости средств на всех длинных сроках. Ряд продуктов на длинных сроках становился убыточным

	Corporate	Retail	Private	ALM	Capital	Total
Процентный доход	20 000	25 000	5 000			50 000
Трансфертный расход	1 -14 000	-22 000	-3 000	39 000		0
Процентный расход	-7 000	-8 000	-9 000			-24 000
Трансфертный доход	9 000	11 000	10 000	-33 000	3 000	0
Чистый процентный доход	8 000	6 000	3 000	6 000	3 000	26 000
Доля в общем процентном риске (доля в dv01)	25%	65%	10%			
Перераспределение результата ALM	1 500	3 900	600	-6 000		0
Нормированный показатель использования капитала (Revenues/RWA)	55%	40%	5%			
Перераспределение результата Capital	1 650	1 200	150		-3 000	
Итого (NII + ALM & Capital allocation)	11 150	11 100	3 750	0	0	26 000

В зависимости от методов построения кривой на длинных сроках отрицательный результат мог формироваться на продуктах либо напрямую через трансфертные ставки, либо через перераспределенный результат внутреннего банка.

Формирование резерва под потери, связанные с процентным риском



Докризисный период	Corporate	Retail	Private	ALM	Capital	Total
Процентный доход	20 000	25 000	5 000			50 000
Трансфертный расход	-14 000	-22 000	-3 000	39 000		0
Процентный расход	-7 000	-8 000	-9 000			-24 000
Трансфертный доход	9 000	11 000	10 000	-33 000	3 000	0
Создание резерва под процентный риск				-3 000		-3 000
Чистый процентный доход + резерв	8 000	6 000	3 000	3 000	3 000	23 000

Кризисный и посткризисный период	Corporate	Retail	Private	ALM	Capital	Total
Процентный доход	15 000	19 000	5 000			39 000
Трансфертный расход	-13 000	-18 000	-3 000	34 000		0
Процентный расход	-11 000	-10 000	-9 000			-30 000
Трансфертный доход	12 000	12 000	10 000	-37 000	3 000	0
Восстановление резерва				3 000		
Чистый процентный доход + резерв	3 000	3 000	3 000	0	3 000	12 000
Доля в общем процентном риске (доля в dv01)	25%	65%	10%			
Перераспределение результата ALM	0	0	0	0		0
Нормированный показатель использования капитала (Revenues/RWA)	55%	40%	5%			
Перераспределение результата Capital	1 650	1 200	150		-3 000	
Итого (NII + ALM & Capital allocation)	4 650	4 200	3 150	0	0	12 000

Дискуссионный вопрос: создание резерва под процентный риск позволяет сглаживать прибыльность продуктовой линейки в случае реализации процентного риска.



В 2013 году мы произвели серьезную модернизацию системы трансфертного ценообразования. Не все теоретические выкладки пока были реализованы, однако утвержденные методология и ОРД дают нам возможность полноценной реализации всех условий и правил.



Подразделения банка при отсутствии четкого понимания назначения СТЦО и приносимой им выгоды противодействуют нововведениям: встает вопрос определения справедливой цены ресурсов, так как интересы активов и пассивов противоположны.

Проблемы анализа данных и построения отчетности, заключающиеся как в качестве данных, так и в ресурсах для построения отчетов, критичны в любых бизнес-процессах.



Спасибо за внимание!
