

УДК 336.717

О.Ю. ФУКСМАН, аспірант
Київського національного торговельно-економічного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛІКВІДНІСТЮ В БАНКАХ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

У статті розглянуто методи трансфертного ціноутворення, що можуть бути використані у банках. Досліджено складові трансфертної ціни та запропоновано її умовний розподіл на «стабільну» та «змінну» частини. Наведено алгоритми розрахунку «змінної» частини трансфертної ставки та розглянуто можливість використання такого підходу для управління ліквідністю в банках. Запропоновано використання системи ключових показників ефективності персоналу банку із врахуванням моделі трансфертного ціноутворення.

Ключові слова: трансфертне ціноутворення, заохочувальна маржа, коефіцієнт нормування, коефіцієнт ліквідності.

Вступ. Питання управління ліквідністю в комерційних банках стає дедалі актуальнішим останніми роками, адже все більше банків страждають саме від проблем з незбалансованістю активів та пасивів за строками, валютами тощо. Для побудови ефективної системи управління ліквідністю банкам в першу чергу необхідно розробити механізм залучення представників бізнес-підрозділів до відповідного процесу та зацікавити їх брати безпосередню участь в управлінні ліквідністю. Для досягнення вказаної мети найкраще підходить система трансфертного ціноутворення, що забезпечує можливість визначення внеску кожної одиниці фінансової структури у кінцевий результат, а отже, є оптимальним стимулюючим фактором.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питання трансфертного ціноутворення в банках та його використання для управління ризиком ліквідності присвячено праці численних науковців, зокрема: Т. Савченко, О. Сукача, М. Хуторної, А. Наместнікова, П. Дзюби, Т. Ларікової, Н. Шульги, І. Івасіва та інших [1–8]. Проте варто зазначити, що практично недослідженим у науковій літературі залишається питання визначення

премії за ризик ліквідності. Проведене на попередньому етапі дослідження анкетування банків дозволило виявити, що на практиці також переважно відсутній математичний алгоритм розрахунку премії за ризик ліквідності як частини трансфертної ціни, що робить процес її визначення недосконалим та суб'єктивним [9].

Метою статті є розробка математичного алгоритму визначення заохочувальної маржі як частини трансфертної ставки для підвищення ефективності управління ліквідністю в банках.

Результати дослідження. Ліквідність банку має подвійну природу і залежить в цілому від двох факторів, а саме: здатності банку своєчасно виконувати усі наявні та потенційні вимоги клієнтів з одного боку, та спроможності дотримуватися усіх вимог регулятивних органів в частині ліквідності – з іншого. Таким чином, доцільно ввести два критерії, які будуть сигналізувати про потребу чи надлишок ліквідності в певному часовому періоді, а отже – про необхідне значення заохочувальної маржі. Такими індикаторами, на нашу думку, можуть бути нормативи ліквідності, встановлені Національним банком України, та геп ліквідності.

Варто зазначити, що методи розрахунку трансфертної ставки відрізняються залежно від завдань, які ставлять перед собою банки, та від рівня розвинутої інформаційно-аналітичних систем. Серед основних методів трансфертного ціноутворення, що виокремлюються науковцями, можна виділити такі [2; 3; 7]:

– експертний метод, коли трансфертні ставки встановлюються керівним органом банку, обов'язками якого є управління фінансами банку;

– метод загального пулу, коли встановлюється єдина трансфертна ставка незалежно від строку та інших параметрів продукту;

– метод пошарового розподілу (витратний метод), коли трансфертні ставки визначаються окремо для продуктів з різними параметрами залежно від витрат на залучення коштів;

– ринковий метод, коли трансфертні ставки встановлюються з орієнтацією на аналогічні ресурси на зовнішньому ринку.

Кожен із цих методів має свої переваги та недоліки, ключові з яких відображено в табл. 1.

З точки зору управління ліквідністю, на нашу думку, варто використати комбінований метод під час встановлення трансфертної ціни купівлі/продажу ресурсів всередині банку. Так, трансфертну ставку доцільно розглядати як суму двох складових, а саме: «стабільної» та «змінної».

Так звана «стабільна» складова трансфертної ціни може розраховуватися за витратним методом шляхом додавання різних компонент витрат, які несуть бізнес-підрозділи для отримання ресурсів (базова ставка, надбавка за ризик країни, обов'язкові резерви, операційні витрати тощо). Необхідно зазначити, що «стабільність» цієї компоненти трансфертної ціни не означає її незмінність протягом певного часового інтервалу, а лише визначає її нейтральність у відношенні до управління ризиком ліквідності.

«Змінною» складовою трансфертної ціни у цій моделі є заохочувальна маржа, мета якої полягає у стимулюванні бізнес-підрозділів до залучення/розміщення ресурсів у тих часових інтервалах, де у банку є відповідна потреба. Таким чином, розрахунок цієї маржі доцільно проводити з використанням ринкового методу за такою формулою:

$$IM = (TP - MR) \cdot K_n \cdot K_g, \quad (1)$$

Таблиця 1

Переваги та недоліки методів трансфертного ціноутворення*

Назва методу	Переваги	Недоліки
Експертний	Простота, гнучкість	Суб'єктивність, відсутність чіткого алгоритму визначення внутрішньої ставки
Загального пулу	Простота у використанні	Відсутність можливості управління ризиками, в тому числі ризиком ліквідності
Витратний (пошарового розподілу)	Придатність для управління ризиками, в тому числі ризиком ліквідності, максимальне врахування інтересу бізнес-підрозділів за рахунок встановлення маржі їх діяльності	Висока затратність, неточність розрахунку маржинальних витрат у довгостроковому періоді
Ринковий	Можливість оцінювання діяльності підрозділу-продавця і підрозділу-покупця в умовах ринкового середовища, що покращує автономність діяльності підрозділів	Висока волатильність зовнішніх ставок

*Розроблено автором на основі джерел [2; 3; 7].

де TP – «стабільна» складова трансфертної ціни, за якою депозитний бізнес-підрозділ продає ресурси казначейству всередині банку;

MR – ринкова ставка за відповідним продуктом;

K_n – «коефіцієнт нормування», що залежить від спроможності банку виконувати нормативи ліквідності, встановлені НБУ;

K_g – «коефіцієнт ліквідності», що залежить від розміру гепу ліквідності банку в певному часовому інтервалі.

Як бачимо з наведеної вище формули, заохочувальна маржа залежить від трьох складових: різниці між клієнтською та внутрішньою ставками, а також двох коригуючих коефіцієнтів. Розглянемо більш детально сутність та механізм визначення кожної з цих складових.

Так, різниця між зовнішньою та внутрішньою ставками являє собою маржу депозитного підрозділу, таким чином виступаючи своєрідним стимулюючим фактором для проведення відповідних операцій. Дискусійним залишається питання, яка саме вартість ресурсів повинна бути орієнтиром для зовнішньої клієнтської ставки залучення у вищенаведеній формулі заохочувальної маржі. Ринковий метод передбачає, що «трансфертна ціна ресурсів узгоджується з ціною на ринку і може тлумачитися як вартість найкращого альтернативно можливого використання фондів за умови неспроможності банку залучати ресурси безпосередньо у клієнтів» [7]. Таким чином, зовнішня ставка залучення коштів повинна орієнтуватися на середню ставку для ринку відповідного продукту, а не лише відображати її рівень для конкретного банку. Тому доречно розраховувати цю ставку як середню ставку залучення ресурсів десяти банків, а саме: банка-суб'єкта аналізу та дев'яти банків-конкурентів.

Другою складовою формули розрахунку заохочувальної маржі є коефіцієнт нормування, що являє собою показник коригування заохочувальної маржі залежно від прогнозного рівня виконання банком нормативів ліквідності Н4, Н5 та Н6.

Враховуючи специфіку розрахунку зазначених нормативів як співвідношення активів із конкретним строком погашення до відповідних пасивів, варто зазначити, що прогнозне значення такого нормативу може бути покращене лише за рахунок залучення коштів у періодах, що перевищують розрахунковий для цього нормативу, а саме: більше 1 дня – для Н4, більше 1 місяця – для Н5 та більше 1 року – для Н6. Залучення ресурсів у періоді, що відповідає розрахунковому для нормативу, фактично не змінює його значення, адже збільшення відбувається як за пасивними, так і за активними статтями. Проте надмірне зростання пасивів у такому часовому проміжку в подальшому може негативно відобразитися на виконанні нормативу за умови використання залучених коштів для виконання вимог клієнтів чи забезпечення власних потреб банку. У такому випадку обсяг пасивів залишиться на попередньому рівні, тоді як активи зменшаться, що погіршить значення нормативу ліквідності.

Тому доречно для кожного з нормативів ввести своєрідну «буферну зону», а саме: різницю між нормативним значенням та прогнозним, за якої приймається рішення щодо недоцільності залучення коштів у відповідному часовому періоді. Враховуючи стандартну практику контролю нормативів банками, на наш погляд, доцільно встановити такі значення «буферної зони»: 5% – для нормативу Н5 та 10% – для нормативу Н6. При цьому для нормативу Н4 встановлення «буферної зони» є необов'язковим, адже це найкоротший термін, і рішення щодо доцільності залучення коштів у строк 1 день приймається, лише виходячи з потреби виконання цього нормативу незалежно від інших.

Таким чином, зважаючи на нелінійний характер залежності між значенням нормативу та коефіцієнта нормування, а також необхідність забезпечення зростання останнього у випадку потреби банку щодо залучення коштів у відповідному періоді, виходячи із стану виконання нормативу в попередньому і навпаки – його

зменшення при визначенні недоцільності подальшого залучення коштів у розрахунковому періоді, розрахунок коефіцієнта нормування доцільно проводити за такою формулою:

$$K_n = \begin{cases} 0,01, & \text{для } r_i \leq 0; \\ \frac{1}{e^{r_i-1}}, & \text{для } r_i \geq r_{zp}; \\ e^{r_i} - 1, & \text{для періоду 1 день або для } r_i \leq r_{zp}, \end{cases} \quad (2)$$

де r_i – різниця між прогнозним та нормативним значенням відповідного нормативу ліквідності;

i – індекс відповідного нормативу ліквідності (приймає значення 4, 5 та 6);

r_{zp} – значення «буферної зони» для нормативів Н5 та Н6.

Вибір функцій у другому та третьому рівняннях вищенаведеної формули обумовлений їх математичною поведінкою, а саме: перша є спадною, що забезпечує стимулювання депозитного бізнес-підрозділу щодо залучення коштів у розрахунковому періоді, виходячи зі стану виконання нормативу в попередньому; тоді як друга – зростаючою, а отже, обумовлює демотивування залучення ресурсів при наближенні прогнозного значення нормативу до встановленого регулятором. При цьому, як ви-

дно з формули (2), якщо прогнозне значення нормативу ліквідності менше встановленого регулятором, коефіцієнт нормування приймається рівним 0,01, що сигналізує про небажаність залучення коштів у часовому інтервалі, який відповідає цьому нормативу ліквідності.

У табл. 2 наведено алгоритм розрахунку коефіцієнта нормування для періодів визначення заохочувальної маржі відповідно до формули (2) у всіх випадках, коли прогнозне значення нормативу ліквідності більше встановленого регулятором.

Третьою складовою формули розрахунку заохочувальної маржі є коефіцієнт ліквідності що являє собою показник коригування заохочувальної маржі залежно від прогнозного рівня відносного гепу ліквідності банку у відповідних періодах.

Перш ніж розглянути запропоновану методику визначення коефіцієнта ліквідності, варто сказати, що, на відміну від нормативів ліквідності, де під час розрахунку використовуються переважно балансові значення активних та пасивних статей, геп повинен мати дещо іншу специфіку виміру. У цьому випадку балансові дані можуть служити лише первинною базою для визначення розміру відносного гепу ліквідності.

Таблиця 2

Алгоритм розрахунку коефіцієнта нормування у різних періодах

Період	Норматив ліквідності	Різниця між прогнозним значенням та нормативним	Розрахункова умова	Формула для коефіцієнта нормування
Овернайт (1 день)	Н4	r_4	–	$e^{r_4} - 1$
Від 1 дня до 1 місяця	Н5	$r_5 e^{r_4} - 1$	$r_5 \leq 5\%$	$e^{r_5} - 1$
			$r_5 > 5\%$	$\frac{1}{e^{r_4}}$
Від 1 місяця до 1 року	Н6	r_6	$r_6 \leq 10\%$	$e^{r_6} - 1$
			$r_6 > 10\%$	$\frac{1}{e^{r_5}}$
Понад 1 рік	–	–	–	$\frac{1}{e^{r_6}}$

Так, аналіз повинен проводитися окремо за пасивними та активними статтями. Зокрема наявні обсяги депозитів фізичних та юридичних осіб варто перевіряти щонайменше на три сценарії, а саме:

- вірогідність дострокового погашення;
- вірогідність пролонгації на новий строк після закінчення дії депозиту;
- вірогідність чистого відтоку коштів у день закінчення дії депозиту.

З метою проведення такої перевірки банкам необхідно розробити методику прогнозування поведінки депозитних рахунків, у якій вірогідність останньої буде залежати від ретроспективної динаміки кореляції факторів, що характеризують строковий рахунок, із одним з вищеперелічених сценаріїв. До цих факторів, зокрема, можуть належати такі: вид валюти, можливість дострокового погашення, можливість поповнення, тип нарахування відсотків, індивідуальні характеристики клієнтів тощо.

Окремої уваги в цьому аспекті заслуговує питання мапування поточних рахунків, адже строк та сума відтоку коштів за такими вкладами є більш волатильними порівняно із депозитними рахунками. Виходячи з того, що переважна більшість поточних рахунків відкривається саме юридичними особами і кошти використовуються для виконання контрактних зобов'язань, прогнозування сценаріїв їх відтоку повинно відбуватися виходячи з двох основних критеріїв: статистичних даних щодо ретроспективної поведінки клієнтів та аналізу макроекономічних факторів, що доцільно робити на базі механізму, запропонованого у другому розділі дослідження.

Прогнозування поведінкових характеристик кредитів має проводитися залежно від типу позичальників. Так, для фізичних осіб доцільно розробити методику аналізу впливу макроекономічних факторів на здатність населення до погашення кредиту. Тоді як для юридичних осіб, окрім факторів макrorівня, суттєвий вплив мають мікроекономічні фактори, що повинні детально відслідковуватися бізнес-підрозділами банку.

Варто також зазначити, що аналіз індивідуальних характеристик клієнтів доцільно реалізовувати лише у випадку перевищення суми депозиту/кредиту певного встановленого банком граничного рівня, що дозволяє відносити його до великих.

Таким чином, розрахунок відносного гепу як співвідношення різниці між активами та пасивами у певному часовому проміжку до відповідних активів повинен відбуватися із врахуванням усіх поведінкових особливостей клієнтів банку та максимально відображати реальний обсяг майбутніх грошових потоків із різною строковістю.

Враховуючи нелінійний характер залежності між значенням відносного гепу та коефіцієнтом ліквідності розрахунок останнього доцільно проводити за такою формулою:

$$K_g = \begin{cases} \frac{1}{e^{G_i}}, & \text{для } G_i < 0; \\ 1, & \text{для } G_i = 0; \\ \frac{1}{e^{G_{i-1}}}, & \text{для } G_i > 0 \text{ та } G_{i-1} \geq 0; \\ \sqrt{\frac{1}{e^{G_i}}} \cdot \frac{1}{K_{G_{i-1}}}, & \text{для } G_i > 0 \text{ та } G_{i-1} < 0, \end{cases} \quad (3)$$

де G_i – значення відносного гепу для i -го періоду.

Як видно з вищенаведеної формули, логіка визначення коефіцієнта ліквідності в цілому схожа із алгоритмом розрахунку коефіцієнта нормування, проте має ряд особливостей. Так, якщо в будь-якому з періодів встановлення заохочувальної маржі прогнозне значення відносного гепу є від'ємним, то коефіцієнт ліквідності матиме тенденцію до зменшення вразі зростання негативного розриву ліквідності. Якщо ж прогнозний розмір відносного гепу буде позитивним, то, подібно до ситуації з нормативами, рішення щодо коефіцієнта ліквідності приймається залежно від її стану у попередньому періоді. При цьому, у разі додатного значення гепу у попередньому періоді, розмір коефіцієнта ліквідності зменшуватиметься із зростанням позитивного розриву ліквідності, що стимулюватиме розміщення коштів в

розрахунковому та майбутніх періодах. У випадку негативного розриву ліквідності попереднього періоду коефіцієнт ліквідності стимулюватиме залучення коштів у теперішньому періоді, але з урахуванням стану ліквідності у ньому. В разі, якщо періоду передує декілька часових інтервалів з від'ємним значенням відносного гепу, то в останньому виразі формули (3) як K_{gi-l} використовується коефіцієнт ліквідності періоду з найменшим значенням негативного розриву. Окремо у формулі визначено нейтральність коефіцієнта ліквідності для випадку нульового значення відносного гепу, проте така ситуація має більше теоретичне, ніж практичне втілення.

Варто зазначити, що, на наш погляд, банкам доцільно встановити десятиденний горизонт прогнозування значень нормативів та відносного гепу, що надасть бізнес-підрозділам певний часовий проміжок для досягнення бажаних цілей із використанням трансфертної ставки.

Крім цього, банкам також необхідно розробити систему стимулювання персоналу, яка б посилювала ефект від впровадження вищенаведеного механізму визначення заохочувальної маржі трансфертної ставки.

Так, в 90-х роках минулого сторіччя професор Гарвардської школи бізнесу Р. Каплан і директор наукового підрозділу аудиторської фірми KPMG Д. Нортон запропонували Систему збалансованих показників. Вони вважали, що така система дає можливість поєднати «високий професіоналізм «вузьких» фахівців, з одного боку, оперативність, ефективність та якість, що характеризують інтегрований бізнес-процес, з іншого» [10, с. 15]. Автори вважали за потрібне розробку ключових показників, які дозволять оцінити рівень виконання певних локальних завдань спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії за основними напрямками – фінансовий результат, внутрішні бізнес-процеси, клієнтська база і персонал. Провідні компанії, в тому числі і банки, реалізували ці ідеї та використовують на сьогодні так звану систему ключових показників ефективності (key performance indicators – KPI).

Сутність цього підходу полягає в тому, що співробітник, спільно з керівником, на початку відповідного періоду визначають певне коло кількісних і якісних показників та їх планові значення, а також «вартість» кожного показника в загальній оцінці результатів праці. Після закінчення відповідного періоду підбиваються підсумки [11, с. 36]. Сума процентів виконання кожного з показників, зважених на їхню «вартість», дає загальну оцінку ефективності, відповідно до якої визначається не лише розмір винагороди, а і можливість подальшого кар'єрного зростання, професійного навчання тощо. При цьому встановлюються цільові та порогові значення відповідного показника. Якщо співробітник досяг цільового значення, то він отримує найвищу оцінку; якщо ж показник за результатами звітного періоду менший допустимого, то менеджер отримує оцінку нуль, що значно зменшує його додаткові преференції.

Таким чином, банкам варто з-поміж інших встановити два цільових критерії, пов'язані із управлінням ліквідністю через систему трансфертного ціноутворення, а саме: командний та індивідуальний.

Як командний критерій для бізнес-підрозділів пропонується використовувати значення маржі. Так, маржа для підрозділів, що займаються активними операціями, розраховується як різниця між середнім значенням зовнішньої ставки для всіх активів підрозділу та середнім значенням трансфертної ставки для всіх пасивів підрозділу. Відповідно, для бізнес-підрозділів, що займаються пасивними операціями, маржа визначається як різниця між середньою трансфертною ставкою всіх активів та середньою зовнішньою ставкою для всіх пасивів підрозділу.

Крім того, для керівників бізнес-напрямів доцільно як один з персональних критеріїв встановити значення чистого процентного доходу бізнес-напрямку, що розраховується за формулою (4).

$$ЧД = \begin{cases} T_D - P_B, \text{ для пасивних операцій;} \\ P_D - T_B, \text{ для активних операцій,} \end{cases} \quad (4)$$

де $ЧД$ – чистий процентний дохід бізнес-напряму;

T_d – сума трансфертних доходів бізнес-напряму;

P_B – сума валових процентних витрат бізнес-напряму;

P_d – сума валових процентних доходів бізнес-напряму;

T_B – сума трансфертних витрат бізнес-напряму.

Варто зазначити, що вищенаведене індивідуальне цільове завдання може каскадуватися для керівників підрозділів банку в межах одного напряму. Враховуючи стандартну процентну вагу командних та індивідуальних цілей, загальна оцінка керівників бізнес-напрямів буде на 35–45% залежати від вибору найбільш ефективного з точки зору управління ліквідністю значення трансферної ціни, а для інших співробітників ця цифра складатиме 30–35%.

Висновки. Таким чином, описана вище модель визначення трансфертної ставки повинна допомогти банкам у вирішенні одразу декількох питань. По-перше, процес управління ліквідністю частково переводиться у ринкову площину завдяки тому, що оптимальне рішення щодо залучення/розміщення ресурсів прийматиметься автоматично через вибір найвигіднішого для бізнесу значення заохочувальної маржі, а не встановлюватиметься згори. По-друге, залучення співробітників фронт-офісу до активної участі в управлінні ліквідністю завдяки наведеній вище моделі відбуватиметься не лише через інформування щодо їхньої ролі у цьому процесі, а й шляхом стимулювання менеджерів бізнес-підрозділів. Крім цього, не менш важливим аспектом є врахування у моделі подвійної природи ліквідності банку, що розширює діапазон управління останньою.

Список використаних джерел

1. Савченко Т.Г. Методологічні та методичні аспекти трансфертного ціноутворення у банківських установах / Т.Г. Савченко // Міжнародна економічна політика. – 2006. – № 5. – С. 5–39.

2. Сукач О. Трансфертне ціноутворення в комерційних банках [Електронний ресурс] / Сукач О. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 922–925. Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/194.pdf>

3. Хуторна М. Трансфертне ціноутворення і його застосування в банках України [Електронний ресурс] / Хуторна М. // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3679>

4. Наместников А.С. Трансфертная цена как инструмент эффективного управления финансовыми ресурсами в банке / Наместников А.С. // Банковские услуги. – 2013. – № 5.

5. Дзюба П.В. Трансфертне ціноутворення: економічний зміст та специфіка / Дзюба П.В. // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 14–22.

6. Ларікова Т.В. Методика трансфертного ціноутворення в банку / Ларікова Т.В. // Фінанси, облік і аудит. – 2008. – № 12. – С. 276–285.

7. Банківський контролінг: підручник / Н.П. Шульга. – К. КНТЕУ, 2011. – 438 с.

8. Івасів І.Б. Інтегрована система управління ліквідністю в банках / Івасів І.Б., Фуксман О.Ю. // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 4. – С. 348–355.

9. Ivasiv I. The status of liquidity management systems in Ukrainian banks / Ivasiv I, Fuksman O. // The problems of economy. – 2014. – № 4. – P. 363–368.

10. Роберт С. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. // – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 210 с.

11. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Сушко Н.М. – К.: Центр учбової літератури, – 2008. – 146 с.

References

1. Savchenko, T.G. (2006). *Metodologichni ta metodychni aspekty transfertnogo cinoutvorenniya u bankivskiykh ustanovakh* [Methodological and methodical aspects of transfer prices in banks]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka* [International economic policy], no. 5, pp. 5-39;
2. Sukach, O. (2015). *Transfertne cinoutvorenniya v komerciynykh bankakh* [Transfer pricing in commercial banks]. *Global'ni ta nacional'ni problem ekonomiky* [Global and national economic problems], vol. 4, p. 922-925; available at: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/194.pdf>;
3. Khutorna, M. (2014). *Transfertne cinoutvorenniya i yogo zastosuvannya v bankakh Ukrainy* [Transfer pricing and its usage in Ukrainian banks]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], vol. 12, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3679>
4. Namestnikova, A.S. (2013). *Transfertnaya cena kak instrument effektivnogo upravleniya finansovymi resursami v banke* [Transfer price as instrument for effective banking resources management]. *Bankovskie uslugi* [Banking services], vol. 5.
5. Dzuba, P.V. (2006). *Transfertne cinoutvorenniya: ekonomichnyy zmist ta specyfika* [Transfer pricing: economic content and specificity]. *Ekonomika Ukrainy* [Economy of Ukraine], no. 1, pp. 14-22;
6. Larikova, T.V. (2008). *Metodyka transfertnogo cinoutvorenniya v banku* [The methodology of transfer pricing in banks]. *Finansy, oblik i audyt* [Finance, accounting and audit], no. 12, pp. 276-285;
7. Shulga, N.P. (2011). *Bankivskyy kontroling* [Controlling in Banks]. Kyiv. KNUTE Publ. 438 p.
8. Ivasiv, I., Fuksman, O. (2014). *Integrovana systema upravlinnya likvidnistyu v bankakh* [Integrated liquidity management system in banks]. *Biznes-Inform* [Business Inform], no. 4, pp. 348-355;
9. Ivasiv, I., Fuksman, O. (2014). The status of liquidity management systems in Ukrainian banks. The problems of economy, – 2014. no. 4, pp. 363-368.
10. Robert S. Kaplan, David P. Norton (2003). *Sbalansirovannaya Sistema pokazateley. Ot strategiyi k deystviyu* [The balanced system of indicators. From the strategy to the action]. Moscow. Olimp Business Publ. 210 p.
11. Sushko, N.M. (2008). *Menedzment personal v bankakh* [Personnel management in banks]. Kyiv. Centr uchbovoyi literatury Publ. 146 p.

В статье рассмотрены методы трансфертного ценообразования, которые могут быть использованы в банках. Исследованы составляющие трансфертной цены и предложено ее условное разделение на «стабильную» и «переменную» части. Приведен алгоритм расчета «переменной» части трансфертной ставки и рассмотрена возможность использования такого подхода для управления ликвидностью в банках. Предложено использование системы ключевых показателей эффективности персонала банка с учетом модели трансфертного ценообразования.

Ключевые слова: *трансфертное ценообразование, стимулирующая маржа, коэффициент нормирования, коэффициент ликвидности.*

The methods of transfer pricing that may be used banks are described in the article. The components of transfer price are analyzed and its nominal division into «stable» and «variable» parts is offered. The algorithm of «variable» part calculation is presented and the possibility of such approach usage for liquidity management in banks is described. The usage of key performance indicators system for bank's personnel based on transfer pricing model is offered.

Key words: *transfer pricing, incentive margin, norm ratio, liquidity ratio.*

Одержано 7.10.2015.