

Висновки

Визначаючи, що перспективним наближенням до межі досконалості (стратегічної мети) механізму МР є його вирішальний вплив на формування національного господарства і створення основ максимального забезпечення потреб суспільства, то весь його інструментарій можна зорієнтувати (спрямувати) до цієї мети і використовувати методи економічного аналізу та спостереження сформувати:

- політику держави щодо макроекономічного регулювання національної економіки;
- стратегію і тактику розвитку держави, діяльності підприємницьких структур та ринкових відносин;
- методи та засоби моделювання для попередження або розв'язання поточних та цільових проблем розбудови національного господарства.

Список використаних джерел

1. Новый цифровой мир. Как технологии меняют жизнь людей, модели бизнеса и понятие государств / Эрик Шмидт, Джаред Коэн ; пер с англ. Сергея Фалина – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 368 с.
2. Норд Д. Институції, інституційна зміна та функціонування економіки / Даглас Норд; пер. с англ. І. Дзюб. – К.: Основи, 2000. – 198 с.
3. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / О'Шоннеси Дж.; [пер. с англ.]. – М.: МТ Пресс, 2003. – 296 с.
4. Публичные услуги и функции государственного управления / Под ред. А.Е. Шаститко. Бюро экономического анализа. – М.: ТЭИС, 2002. – 123 с.
5. Чубукова О.Ю. Економіка інформації. – Навчальний посібник. – К.: Нора Прінт. – 2006. – 254 с.

УДК 336.719

Д.М. ГРИДЖУК,

к.е.н., доцент, ДВНЗ Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Основные центры ответственности та виды финансовых рисков в коммерческом банке

В статті приводиться систематизація інструментів управління ефективністю банківського бізнесу. Проведено дослідження оптимальної організаційної структури банку та запропонована організаційна структура, що складається з центрів відповідальності, та їх підрозділів в комерційному банку. Показано, що виявлення фінансових ризиків доцільно здійснювати за центрами відповідальності банку та проаналізовано чинники впливу на мінімізацію фінансових ризиків.

Ключові слова: банківський бізнес, фінансові ризики, бізнес–напрямок, центр відповідальності.

Д.М. ГРИДЖУК,

к.э.н., доцент, ГВНУ Киевский национальный экономический университет им. Вадима Гетьмана

Основные центры ответственности и виды финансовых рисков в коммерческом банке

В статье приводится классификация инструментов управления эффективностью банковского бизнеса. Проведено исследование оптимальной организационной структуры банка и предложена организационная структура, состоящая из центров ответственности и их подразделений в коммерческом банке. Показано, что выявление финансовых рисков целесообразно осуществлять по центрам ответственности банка и проанализированы факторы влияния на минимизацию финансовых рисков.

Ключевые слова: банковский бизнес, финансовые риски, бизнес–направление, центр ответственности.

D. GRYDZHUK,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Main centers of responsibility and financial risks in the commercial bank

The article categorizes the tools for managing the efficiency of the banking business. The study of the optimal organizational structure of the bank was conducted and an organizational structure consisting

of responsibility centers and their divisions in a commercial bank was proposed. It is shown that the identification of financial risks should be carried out at the responsibility centers of the bank and the factors affecting the minimization of financial risks are analyzed.

Keywords: banking business, financial risks, business area, liability center.

Постановка проблеми. На сьогодні систематизація інструментів управління ефективністю банківського бізнесу полягає не тільки у формуванні організаційної структури комерційного банку, а і в розробці оптимального середовища для прийняття та реалізації управлінських рішень за умови ефективної взаємодії органів управління різного рівня із функціональними підрозділами комерційного банку [1].

Відомо, що значний вплив на ведення банківського бізнесу надає спочатку обрана стратегія та її реалізація. Важливим для банку є вибір такої оптимальної структури, яка буде приносити максимальний результат, хоча завдання по поліпшенню якості своїх послуг і задоволення клієнтів кожен банк вирішує по-своєму. При цьому для визначення прибутковості основних напрямів діяльності банку, прийняття ефективних управлінських рішень щодо їх подальшого розвитку, раціонального перерозподілу ресурсів і виваженого ціноутворення, вкрай необхідним являється створення системи оцінки ефективності банківських бізнесів, напрямів діяльності і продуктів.

Зважаючи на таку стратегію необхідно враховувати вплив фінансових ризиків, для оцінки яких ви-

користуються стратегічні, експертні, аналітичні та комбіновані методи оцінки. Організаційні основи управління ризиками визначені методичними рекомендаціями щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках України [2]. «Під банківським ризиком, як правило, розуміють імовірність того, що певні події, очікувані або несподівані, можуть мати негативний вплив на рівень капіталу або дохідність банку. Саме тому сьогодні банки розв'язують дві основні проблеми, пов'язані з управлінням ризиками: забезпечення господарської діяльності в умовах ризиків такого рівня, що не перевищує очікуваного, а також проблеми мінімізації ризиків за заданих умов [3, с.184]». Тому дослідження оптимальної організаційної структури банку та її вплив на мінімізацію фінансових ризиків є актуальною проблемою.

Метою статті є дослідження оптимальної організаційної структури банку, як сукупності основних центрів відповідальності, та її вплив на мінімізацію фінансових ризиків

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Примітка Л. під банківським ризиком розуміє як невизначеність, яка не тільки може вплинути на діяльність банку в полі ринкових відносин

Таблиця 1. Класифікація фінансових ризиків

Ризик	Спосіб оцінки	Метод управління ризиком
Процентний	GAP по групах термінів погашення Duration VAR	Управління GAP в динаміці Аналіз Duration Хеджування
Кредитний	Концентрація кредитів Зростання позикової заборгованості Ставки відсотка за кредитами Резерви для покриття недіючих кредитів	Формування і проведення кредитної політики, сегментація Кредитний аналіз Диверсифікація кредитного портфеля Моніторинг Створення резервів Страховання та ліквідна застава
Ліквідності	Оцінка чистої ліквідної позиції	Планування ліквідності Відстеження платіжної і ліквідної позиції банку
Валютний	Оцінка валютного портфеля VAR	Диверсифікація Хеджування Страховання Створення резервів
Використання позикового капіталу	Активи, зважені з урахуванням ступеня ризику/капітал Відповідність зростання активів і зростання капіталу	Планування капіталу Аналіз стійкості зростання Дивідендна політика Контроль достатності капіталу з урахуванням ризику

Джерело: [4, с.260]

в банківській сфері, а і може генерувати можливість настання можливих фінансових втрат чи інших негативних наслідків для діяльності банківської установи [5].

Під категорією банківський ризик також розуміють загрозу втрати банком частини своїх ресурсів, недоотримання запланованих доходів, а також потенційну можливість отримати додатковий прибуток у разі реалізації певних, прийнятних для банку, фінансових ризиків [6; с. 8].

Концепцію центрів та обліку відповідальності вперше було сформульовано Джоном А. Хіггінсом. На початку 1950-х років вона набула значного поширення у США, а згодом і в інших країнах. Спочатку метою обліку за центрами відповідальності було посилення контролю за витратами через встановлення персональної відповідальності менеджерів різних рівнів за використання ресурсів.

Класифікація фінансових ризиків представлена в табл. 1 [4, с.260].

Сьогодні завданнями обліку за центрами відповідальності є не стільки контроль, як допомога в організації самоконтролю, допомога менеджерам у складанні звітів про виконання бюджетів та проведення оцінки результатів діяльності. Для відділень банку, центрів відповідальності та в цілому для банку може складатися управлінський баланс і звіт про фінансові результати [7]. Основна мета таких центрів відповідальності, як підкреслює Кіндрацька Л.М., полягає у максимізації їх прибутку [8, с. 604].

До центрів прибутку банку належать: корпоративний бізнес-напрямок; індивідуальний бізнес-напрямок; фінансово-інституційний бізнес-напрямок; а також філія; відділення [9, с. 377].

В табл. 2 представлені виділені за критеріями бізнес-напрямків та видів фінансового ризику основні центри відповідальності в комерційному банку.

Існує наукова думка, що центр відповідальності являється обліковим терміном стратегічної бізнес-одиниці [11, с. 20]. Л. М. Кіндрацька наголошує, що центр відповідальності – це підрозділ банку, для якого складається окремий бюджет й опрацьовується механізм контролю за його виконанням [12, с. 601].

Об'єктивними передумовами формування системи управлінського обліку в центрах відповідальності, як синтезу планування, обліку, аналізу та контролю, – являється зростання швидкості та частоти змінюваності процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі, та зміщення акценту з контролю минулих подій на прогноз майбутніх [13]. За допомогою управлінської бухгалтерії формується відповідна інформація, яка доводиться до відома керівництва у формі внутрішньої звітності. Вона містить оперативні дані про доходи, витрати і результати діяльності за центрами відповідальності, прибутку та витрат, тобто відповідно до обраних кожним банком напрямів ведення управлінського обліку [14]. Тому управлінський облік спрямований на вирішення внутрішніх проблем банку, які пов'язані з підвищенням ефективності щодо центрів відповідальності, сегментів діяльності та інших завдань [15].

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що банківський бізнес передбачає надання банківських послуг клієнтам через відповідні структурні підрозділи. Тому організаційна структура визначає функції окремих підрозділів та від-

Таблиця 2. Основні центри відповідальності та види фінансових ризиків в комерційному банку

Центри відповідальності	Бізнес напрями	Види фінансових ризиків
Казначейство	Оптимізація та регулювання основних потоків банку, купівля та продаж валюти для клієнтів і на міжбанку, залучення та розміщення коштів на міжбанку та міжнародних ринках	Ліквідності, Ринковий, Валютний
Управління корпоративного бізнесу	Надання послуг з кредитування, за операціями з векселями, залучення коштів юридичних осіб	Кредитний, Ринковий
Управління індивідуального бізнесу	Оптимізація вартості послуг для фізичних осіб, продаж банківських продуктів індивідуальним клієнтам банку	Ринковий, Кредитний
Управління цінними паперами	Емісія власних цінних паперів, організації їх купівлі та продажу, здійснення операцій з ними, андеррайтинг, інвестування в статутні фонди та в цінні папери юр. осіб, довічне управління коштами та цінними паперами	Ринковий, Інвестиційний, Ліквідності
Філіали	Банківські операції, визначені письмовим дозволом у межах повноважень	Кредитний, ринковий, ліквідності

Джерело: [10, с.123–124]

повідальність їх керівників, а значить, є одним із основних факторів запровадження виробничого (управлінського) обліку, оскільки встановлює підконтрольність доходів та витрат і порядок їх групування за центрами відповідальності [16, с. 99].

Отже, у сфері управління фінансовими ризиками бізнес-напрямків банку можна виокремити наступні етапи: ідентифікація, оцінка, планування, зниження степеню ризику.

У Постанові НБУ визначається, що центр відповідальності – це організаційний елемент банку (сфера діяльності банку), у межах якого встановлено особисту відповідальність його керівника за показники діяльності, які він контролює [7]. Відмітимо, що для виокремлення центра фінансової відпові-

дальності використовуються два критерії: бізнес-напрямок та вид фінансового ризику [10, с.123].

Нами запропоновано наступну організаційну структуру, що складається з центрів відповідальності, та їх підрозділів в комерційному банку (табл.3). Відмітимо, що організаційна структура визначається різними факторами: завдання банку, індивідуальні особливості, корпоративна культура, географія діяльності.

Але специфіка банківської діяльності все рівно визначає певний необхідний набір структурних підрозділів, які реалізують оперативні функції, що забезпечують виконання завдань, що стоять перед банком, та штабні функції, що забезпечують умови роботи функціональних підрозділів.

Таблиця 3. Центри відповідальності та їх підрозділи в комерційному банку

Центри відповідальності	Підрозділи
Менеджмент-центр- загальне керівництво банку	
Центри адміністративної відповідальності бізнесу – сервіс-центри, які забезпечують функціонування інших підрозділів	Підрозділи управління: <ul style="list-style-type: none"> • фінансового моніторингу; • дохідністю; • контролінгу; • бюджету; • координації діяльності мережі банку; • ризиками; • юридичний департамент: • звітності та податкового обліку; • внутрішньобанківських операцій; • департамент персоналу; • департамент аудиту; • управління справами; • ІТ (у частині обслуговування та технічної підтримки діяльності банку); • операційний департамент (бек-офіс)
Центри оперативної підтримки бізнесу– процесинг-центри, які безпосередньо здійснюють технічний супровід банківських продуктів (послуг)	<ul style="list-style-type: none"> • департамент інформаційних технологій (у частині обслуговування клієнтів), зокрема управління супроводу банківських систем, управління міжнародних електронних платежів, управління технологічного супроводу бізнес-процесів; • процесинговий центр; • операційний департамент (у частині супроводження банківських продуктів) і каса; • управління касової роботи; • управління інкасації коштів та перевезення валютних цінностей (у частині перевезення цінностей); • департамент безпеки; • департамент реструктуризації активів.
Профінт-центри (центри прибутку), які безпосередньо займаються продажем банківських продуктів і послуг, управлінням ресурсною базою	<ul style="list-style-type: none"> • казначейство– управління ресурсами банку; • фінансовий менеджмент– віртуальний центр– визначення та контроль ефективності капіталу та щоденних результатів діяльності. Центри комерції: <ul style="list-style-type: none"> • корпоративний бізнес; • роздрібний бізнес; • міжнародний бізнес; • бізнес з цінними паперами та інвестиційна діяльність; • операції з дорогоцінними металами; • депозитарна діяльність; • дилінг (торгівля ресурсами на міжбанківському ринку).

Джерело: авторська розробка

В табл.3 одним із центрів відповідальності являється менеджмент-центр – загальне керівництво банку, причому під центральним апаратом банку розуміється ключовий елемент системи управління банком, який становить сукупність структурних підрозділів банку, створених для реалізації мети і стратегії банку. Центральний апарат включає центри витрат і центри прибутку, сформовані на базі його структурних підрозділів та інших об'єктів управління банку [17, с.43].

Зазначимо, що центри адміністративної відповідальності бізнесу – підрозділи банку, що безпосередньо не відповідають ані за продаж банківських продуктів, ані за їх технічний супровід, але виконують функції забезпечення діяльності інших підрозділів, тобто здійснюють юридичне, бухгалтерське, методичне, інформаційне, матеріально-технічне супроводження операцій (табл.3).

В той же час центри оперативної підтримки бізнесу – підрозділи банку, що безпосередньо забезпечують технічний супровід банківських продуктів.

Підкреслимо, що в центри оперативної підтримки бізнесу входить операційний департамент тільки у частині функцій back-офісу, зокрема сюди входять управління обліку казначейських операцій, управління обліку кредитних операцій, управління обліку роздрібних операцій, відділ обліку операцій по ностро- і лоро-рахунках (табл.3).

В наступному центрі оперативної підтримки бізнесу входить департамент інформаційних технологій (за винятком обслуговування клієнтів), зокрема управління технічного і системного забезпечення та управління розробки і впровадження програмного забезпечення (табл.3).

Висновки

На нашу думку кожний підрозділ банку (центри фінансової відповідальності, що генерують доходи і витрати), який надає банківські послуги, створює і відповідає за свою частку загального фінансового результату, який створюється із консолідації результатів роботи загально-банківських підрозділів. Тому виявлення фінансових ризиків доцільно здійснювати за центрами відповідальності банку, під якими розуміються елементи банку (бізнес-напрямки), у межах яких встановлено особисту відповідальність їх керівників за виконання запланованих показників діяльності та рівень ефективності управління фінансовими ризиками, які вони контролюють.

Таким чином, створення центрів прибутку (профіт-центрів), та планування їх фінансових результатів виокремлює новий підхід на відміну від загально існуючого (оцінка ефективності діяльності банку в цілому на базі балансових звітів) і дозволяє в повному обсязі оцінити ефективність діяльності підрозділів та внесок кожного структурного підрозділу у загальний фінансовий результат.

Список використаних джерел

1. Шпачук В. Структура банку: основні засади її ефективності // Вісник Національного банку України. – 2006. – № 10. – С. 30–32.
2. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування системи ризик-менеджменту в банках України [Електронний ресурс]. Затверджені постановою Правління НБУ від 02.08.2004. № 361 // www.rada.gov.ua.
3. Кришталь Г.О. Управління фінансовими ризиками комерційних банків. Вісник УБС НБУ. 2014 № 1 (19), с. 179–184.
4. Гармидаров П. П. Методика порівняльного аналізу ефективності банків на основі рейтингових оцінок банківських ризиків [Текст] / П. П. Гармидаров // Соціально-економічні дослідження в перехідний період : (зб. наук. пр.) / НАН України ; Ін-т регіон. дослідж. – Львів, 2004. – Вип. 4 (XLVIII) : Статистичне оцінювання соціально-економічних явищ у регіоні: методологічні підходи. – С. 259–265.
5. Примостка Л. Економічні ризики в діяльності банків / Л. Примостка // Банківська справа. – 2004. – № 3. – С. 17–23.
6. Бойківська Л.І. Методи оцінок банківських ризиків / Л.І. Бойківська // Актуальні проблеми розвитку регіону. – 2009. – № 5. – С. 164–168.
7. Постанова Правління Національного банку України від 06.09.2007 р. № 324 «Про схвалення методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon4.rada.gov.ua.
8. Рисін В. В. Трансформаційна функція банків у процесі реалізації їх ресурсної політики / В. В. Рисін // Регіональна економіка. – 2008. – № 1. – С. 139–146.
9. Є. А. Ящук. Внутрішній розподіл доходів і витрат між точками продаж і центрами відповідальності банківських установ Фінанси, облік і аудит. 2012. № 20, с. 374–383.
10. Бобиль В.В. Ідентифікація, оцінка, планування та зниження фінансових ризиків за центрами відповідальності банку. Економічний вісник НТУУ

«КПІ», с. 121–130. <http://ev.fmm.kpi.ua/article/viewFile/80104/75663>

11. Collier, Paul M. Accounting for managers: interpreting accounting information for decision-making / Paul M. Collier. – John Wiley & Sons, 2003. – 496 p.

12. Кіндрацька Л. М. Фінансовий та управлінський облік у банках: підручник. – К.: КНЕУ, 2008. – 811 с. 4.

13. Краснова І. Внутрішній контроль у банку: завдання та організація / І. Краснова // Вісник НБУ. – 2007. – № 9. – С. 40–42.

14. О. Крешенко, Л. Водяник Формування системи управлінського обліку у банківських установах // [Елек-

тронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/wPUAho.pdf

15. Облік і аудит у банках [Текст] : навчальний посібник / О. Г. Коренева, Н. Г. Слав'янська, Н. Г. Євченко, О. В. Карпенко; За ред. О. Г. Кореневої, Н. Г. Слав'янської. – Суми : Університетська книга, 2007. – 493 с.

16. Голов С. Ф. Управленческий бухгалтерский учет / С. Ф. Голов. – К. : Скарби, 1998. – 379 с.

17. Кравченко М. Механізм трансфертного ціноутворення в банку. Вісник Національного банку України, травень 2015, с. 42–49.

A.V. SIRKO,

д.е.н., професор, Вінницький навчально-науковий

інститут економіки, Тернопільський національний економічний університет

Деструкція економічних інтересів у квазіринковому суспільстві

Досліджується природа індивідуального економічного інтересу та його інституційні регулятори. Розкрито деструктивний характер прояву економічних інтересів за умов олігархізації економічної системи в Україні.

Ключові слова: *інтерес, обмеженість ресурсів, власність, монополізм, квазіринки, олігархізація.*

A.V. SIRKO,

д.э.н., профессор, Винницкий учебно-научный институт экономики,

Тернопольский национальный экономический университет

Деструкция экономических интересов в квазирыночном обществе

Исследуется природа индивидуального экономического интереса и его институциональные регуляторы. Раскрыто деструктивный характер проявления экономических интересов в условиях олигархизации экономической системы в Украине.

Ключевые слова: *интерес, ограниченность ресурсов, собственность, монополизм, квазирынок, олигархизация.*

A.SIRKO,

Full Doctor of Economics, Professor, Vinnitsa training and research institute of economics,

Ternopil National Economic University

Destruction of economic interests in a quasi-market society

The nature of individual economic interest and its institutional regulators are investigating. The destructive nature of the manifestation of economic interests in the conditions of the oligarchization of the economic system in Ukraine are disclosed.

Keywords: *interest, limited resources, ownership, privatization, monopoly, quasi-market, oligarchization.*

Постановка проблеми. Найглибшою сутнісною рисою людської поведінки є її усвідомлений, ціле-спрямований характер. Домінуючим мотиваційним чинником прийняття індивідом різного роду рішень виступають економічні інтереси. Про це говорили і

говорять багато відомих учених, та чи не найбільш влучно і метафорично висловився французький філософ XVIII ст. Клод Гельвецій: «Якщо фізичний всесвіт підвладний законам руху, то і моральний всесвіт настільки ж підвладний законам інтересів.