

2. Онуфрик М.С. Фінансово-економічні передумови утвердження України як держави добробуту / М.С. Онуфрик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 10. – С. 28–33.

3. Гончарова К.В. Сучасні теоретичні підходи оцінки економічного добробуту у міжнародній економічній статистиці / К.В. Гончарова // Економічний простір. – 2014. – № 90. – С. 14–22.

4. Чечель О.М. Добробут населення як центральна категорія економічної політики держави / О.М. Чечель // Економіка та держава. – 2011. – № 2. – С. 162–164.

5. Глубіш Л.Я. Еволюція наукових поглядів на зміст теорії добробуту та її специфіка на сучасному етапі соціально-економічних відносин / Л.Я. Глубіш // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6(1). – С. 58–63.

6. Маслікова І.І. Етико-економічні концепції якості життя в оцінці добробуту та благополуччя / І.І. Маслікова // Університетська кафедра. – 2017. – № 6. – С. 75–86.

7. Бутник О.О. Дослідження індексу щастя населення в контексті ефективного державного управління / О.О. Бутник // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 22. – С. 73–75.

8. Фещенко В.М. Сучасні економічні теорії: навчальний посібник / В.М. Фещенко. – К.: КНЕУ, 2012. – 476 с.

9. World Happiness Report 2017 / J.F. Helliwell, J.D. Sachs et al [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2017/03/HR17.pdf>.

10. Human Development Report 2016 / United Nations Development Programme [Electronic Resource]. – Mode of access: <http://hdr.undp.org/en/2016-report>

11. GDP per capita, purchasing power parity (current international \$) / World Bank [Electronic Resource]. – Mode of access: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?view=chart>.

12. Life expectancy at birth / World Bank [Electronic Resource]. – Mode of access: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN>.

13. Health expenditure per capita (current US\$) / World Bank [Electronic Resource]. – Mode of access: <https://data.worldbank.org/indicator/SH.XPD.PCAP>.

14. Кожному жителю Фінляндії гарантовано платити – муть по 800 євро на місяць / Finance.UA [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/362162/kozhnomu-zhytelyu-finlyandiyi-garantovano-platytymut-po-800-yevro-na-misyats>.

15. Финансовые стратегии модернизации экономики: мировая практика / под ред. Я. М. Миркина. – М.: Магистр, 2014. – 496 с.

УДК336.719

Д.М. ГРИДЖУК,

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

## Дослідження інформаційних потоків центрів прибутку корпоративного та роздрібного бізнесу банку

В статті розглядається взаємозв'язок між стратегічними напрямками діяльності комерційного банку та його організаційною структурою. Представлено схеми інформаційних потоків центрів прибутку відповідно корпоративного та роздрібного бізнесу. Проаналізовано взаємозв'язок клієнтів роздрібного бізнесу і трансакційного сервісу з урахуванням інформаційних технологій, що враховує пріоритетні напрями обслуговування в структурі роздрібного бізнесу банку. Запропоновано організаційну структуру для комерційного банку, що складається з центрів відповідальності, та їх підрозділів та представлено взаємозв'язок центрів прибутків, функцій та підрозділів управління.

**Ключові слова:** центр прибутку банку, організаційна структура, корпоративний бізнес, роздрібний бізнес, інформаційні потоки.

ГРИДЖУК Д.М.,

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

## Исследование информационных потоков центров прибыли корпоративного и розничного бизнеса банка

В статье рассматривается взаимосвязь между стратегическими направлениями деятельности коммерческого банка и его организационной структурой. Представлены схемы информационных потоков центров прибыли соответственно корпоративного и розничного бизнеса. Проана-

лизирована взаимосвязь клиентов розничного бизнеса и транзакционного сервиса на базе информационных технологий, учитывая приоритетные направления обслуживания в структуре розничного бизнеса банка. Предложена организационная структура для коммерческого банка, состоящий из центров ответственности и их подразделений и представлены взаимосвязь центров прибыли, функций и подразделений управления.

**Ключевые слова:** центр прибыли банка, организационная структура, корпоративный бизнес, розничный бизнес, информационные потоки.

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

## Investigation of information flows of profitability centers of the bank's corporate and retail business

The article examines the relationship between the strategic directions of the commercial bank and its organizational structure. Schemes of information flows of profit centers of corporate and retail business are presented. The interrelation of clients of retail business and transaction service on the basis of information technologies is analyzed, taking into account priority directions of service in the structure of the retail business of the bank. The organizational structure for a commercial bank consisting of responsibility centers and their divisions is offered and the interrelation of profit centers, functions and management units is represented.

**Key words:** bank profit center, organizational structure, corporate business, retail business, information flows.

**Постановка проблеми.** Управління центрами відповідальності в комерційному банку дає можливість визначити, хто й за що реально відповідає в банку, оцінити результати діяльності й оперативно внести корективи для їх поліпшення, створити грамотну систему мотивації персоналу для виконання поставлених завдань. Оперативність, ефективність і обґрунтованість прийняття управлінських рішень підвищується за рахунок того, що керівник підрозділу зосереджується на показниках роботи ввіреного йому центру відповідальності [1, с.43].

Для повної фінансової оцінки діяльності профіт-центрів, які залучають, і розміщують ресурси, використовується принцип умовної купівлі і продажу ресурсів. Він є невід'ємним елементом методології оцінки діяльності пов'язаних бізнес-одиниць. Суть цього принципу полягає в тому, що всі ресурси, котрі залучаються до банку одними підрозділами, умовно продаються іншим підрозділам банку. Тобто за всі залучені ресурси нараховується умовна плата підрозділам, які їх залучили. Також за всі розміщені ресурси підрозділам, що їх розмістили, нараховуються умовні витрати за користування цими ресурсами. Умовна плата і витрати нараховуються по так званих трансфертних цінах (або ставках), які відображають ринкову ситуацію, норму резервування тощо. В цьому контексті

центри прибутку корпоративного та роздрібно-го бізнесу банку мають важливе значення. Тому дослідження їх інформативних потоків являється актуальною проблемою.

**Метою статті** є дослідження інформаційних потоків центрів прибутку корпоративного та роздрібного бізнесу банку із дослідженням взаємозв'язку клієнтів роздрібного бізнесу і транзакційного сервісу з урахуванням інформаційних технологій, а також взаємозв'язку центрів прибутків, їх функцій та підрозділів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує взаємозв'язок між стратегічними напрямками діяльності комерційного банку та його організаційною структурою, що обумовлює формування процесу управлінських рішень, які в свою чергу пов'язані із функціональними сферами центрів відповідальності банку. Роуз Пітер С. відзначає: «Останніми роками ряд найбільших банків схилився на користь концепції центрів отримання прибутку, згідно з якою кожен провідний відділ прагне максимізувати свій внесок у рентабельність банку і ретельно контролює показники ефективності власної роботи» [2, с. 27]. Питання дослідження ефективної організаційної структури банку та аналізу поступових етапів прийняття управлінських рішень недостатньо висвітлено в економічній літературі [3,4], хоча проблеми впли-

ву організаційних аспектів управління на фінансову стійкість банку досліджувалися вченими [5,6].

Дубінін В.О. визначає, що вибір організаційної структури – це вибір порядку угруповання робіт і напрямів субординації, які повинні забезпечити ефективну реалізацію внутрішніх робочих процесів в комерційному банку [7, с. 87]. Ціллю організаційної структури являється забезпечення адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища із-за правильно сформованої відповідальності [8, с. 64]. Таким чином, організаційна структура визначає характер взаємодії елементів системи трансфертного ціноутворення та особливості функціонування її інформаційної підсистеми [9, с.37]. Потрібно відмітити, що організаційна структура також впливає на документообіг усередині банку і порядок кодування документів для автоматизованої обробки інформації [9, с.40].

**Виклад основного матеріалу.** Звернемо особливу увагу на організаційну структуру центрів комерції, що входять, як підрозділи до профіт-центрів банку.

На рис. 1 представлена схема інформаційних потоків центра прибутку корпоративного бізнесу. Як видно з рис.1 корпоративний бізнес об'єднує такі напрями:

- кредитування корпоративного бізнесу (клієнтів) – як центр, що реалізує такі банківські продукти як кредити корпоративним клієнтам;
- залучення та обслуговування корпоративних клієнтів – як центр, котрий реалізує банківські продукти, такі як залучення строкових коштів суб'єктів господарської діяльності і коштів до запитання, залучення коштів бюджету і позабюджетних коштів, надає послуги по розрахунково-касовому обслуговуванню клієнтів – юридичних осіб, а також інші види комісійних послуг юридичним особам: обслуговування у системі «Клієнт – Банк», купівля-продаж валюти, операції з похідними фінансовими інструментами, послуги з інкасації готівкових коштів клієнтів тощо.

Аналіз діяльності центру показує результат усіх операцій, які проводить банк по залученню ресурсів, обслуговуванню та видачі кредитів корпора-



**Рисунок 1. Схема інформаційних потоків центра прибутку корпоративного бізнесу**

Джерело: авторська розробка

тивним клієнтам. Функції центру здійснюють такі підрозділи: управління кредитування корпоративних клієнтів, управління кредитування VIP-клієнтів і управління корпоративного бізнесу комерційного центру; департамент корпоративного бізнесу; управління інкасації коштів і перевезення валютних цінностей (в частині інкасації готівкових коштів клієнтів); підрозділи корпоративного бізнесу відділень.

На рис. 2 представлена схема інформаційних потоків центра роздрібного бізнесу.

Як показано на рис.2 роздрібний бізнес об'єднує такі напрями:

- кредитування фізичних осіб як центр по наданню кредитів населенню;
- картковий бізнес як центр, що здійснює операції з емісії та обслуговування як міжнародних карток, так і карток НСМЕП;
- неторгові і вкладні операції фізичних осіб як центр, що реалізує такі банківські продукти, як залучення строкових коштів фізичних осіб і коштів до запитання, надає послуги по розрахунково-касовому обслуговуванню клієнтів – фізичних осіб, а також інші види послуг фізичним особам як у національній, так і в іноземних валютах: перекази, що здійснюються через міжнародні платіжні системи Western Union, MoneyGram, 2 «Быстрая почта», «Анелик», «Юнистрим» та внутрішньобанківську систему «Гринвіч», валю-

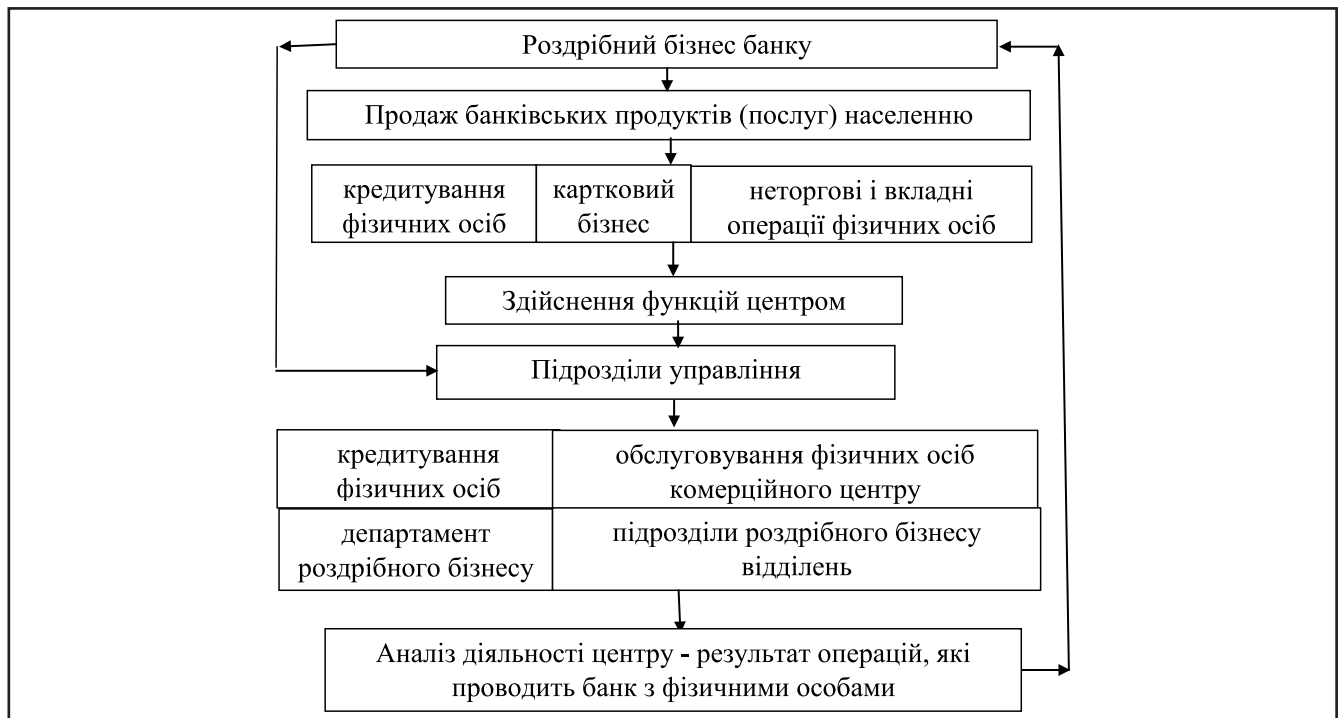
тобмінні операції тощо. Аналіз діяльності центру показує результат усіх операцій, які проводить банк з фізичними особами. Функції центру здійснюють такі підрозділи: управління кредитування фізичних осіб та управління обслуговування фізичних осіб комерційного центру; департамент роздрібного бізнесу; підрозділи роздрібного бізнесу відділень.

Зауважимо, що на сьогодні структура роздрібного бізнесу зарубіжного банку в частині пріоритетних напрямів обслуговування клієнтів включає в собі дистанційні канали обслуговування клієнтів через прямі канали, а саме АТМ, кол-центр та Інтернет, причому клієнти використовують дистанційні канали обслуговування у 90–95% від усіх операцій банку, що значно збільшує клієнтську базу банку [10, с. 49].

На рис. 3 представлена схема взаємозв'язку клієнтів роздрібного бізнесу і транзакційного сервісу з урахуванням інформаційних технологій, що враховує пріоритетні напрями обслуговування в структурі роздрібного бізнесу банку.

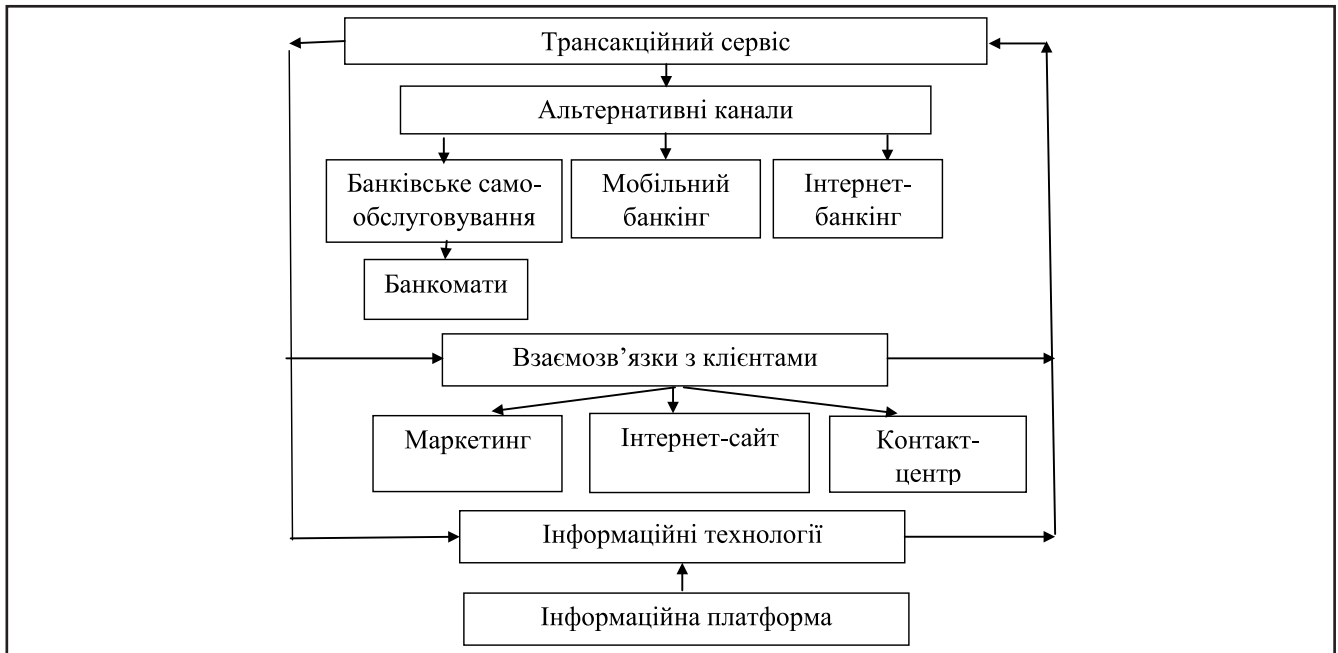
На рис. 4 представлено взаємозв'язок центрів прибутків, функцій та підрозділів управління для наступних центрів комерції:

- міжнародний бізнес;
- бізнес з цінними паперами та інвестиційна діяльність;
- операції з дорогоцінними металами;



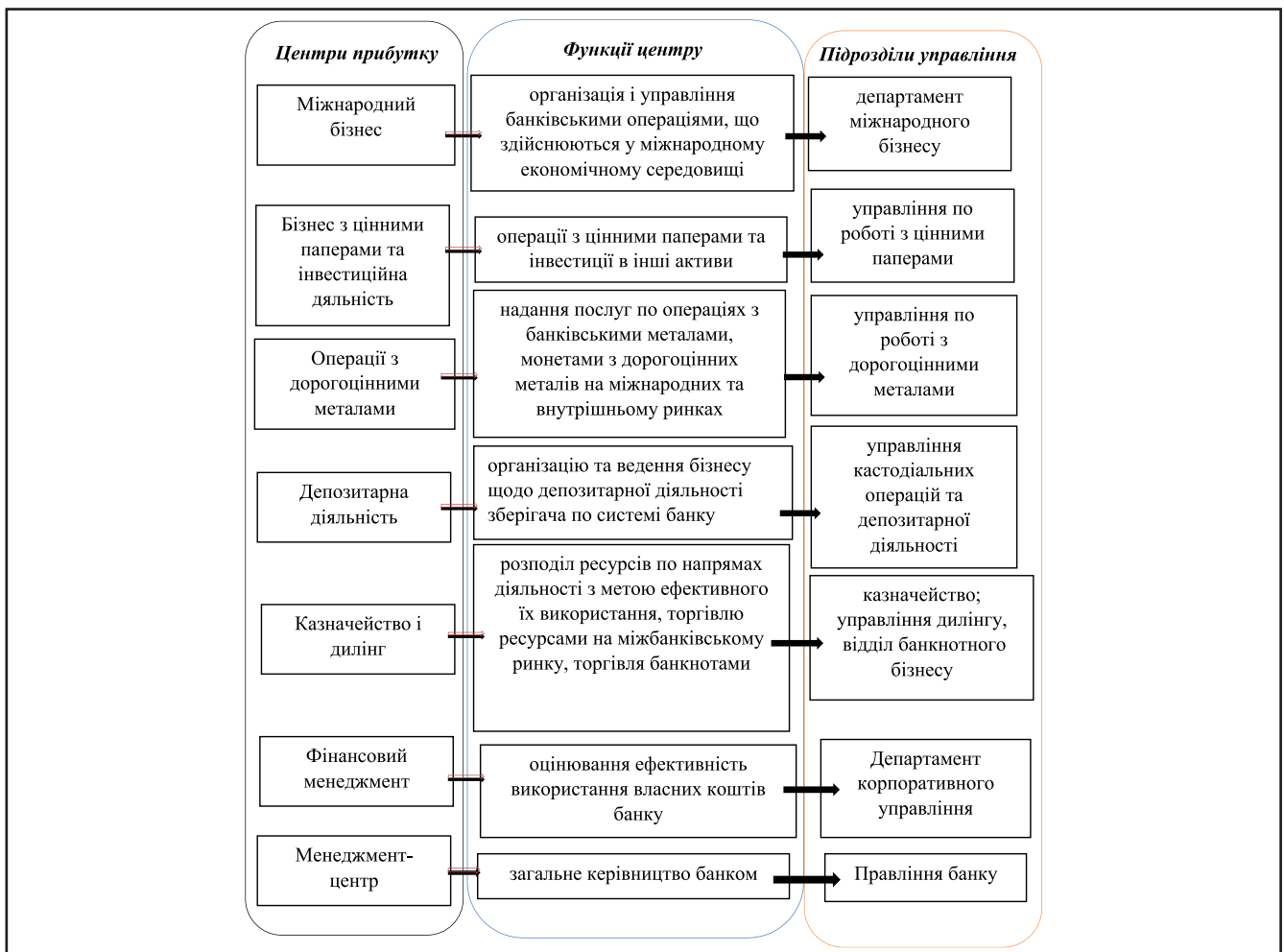
**Рисунок 2. Схема інформаційних потоків центра роздрібного бізнесу**

Джерело: авторська розробка



**Рисунок 3. Схема взаємозв'язку клієнтів роздрібногo бізнесу і трансакційного сервісу з урахуванням інформаційних технологій**

Джерело: розроблено автором на основі [31]



**Рисунок 4. Взаємозв'язок центрів прибутків, функцій та підрозділів управління**

Джерело: авторська розробка

- депозитарна діяльність;
- казначейство і дилінг (торгівля ресурсами на міжбанківському ринку);
- фінансовий менеджмент;
- менеджмент–центр.

Отже, як видно з рис.4 до наступних центрів комерції відносяться:

1. Міжнародний бізнес, що забезпечує організацію і управління банківськими операціями, які здійснюються у міжнародному економічному середовищі. Функції центру здійснює департамент міжнародного бізнесу. Бізнес з цінними паперами та інвестиційна діяльність – це центр, який здійснює операції з цінними паперами та інвестиціями в інші активи. Зазначені функції центру виконує безпосередньо управління по роботу з цінними паперами.

2. Операції з дорогоцінними металами – надання послуг по операціях з банківськими металами, монетами з дорогоцінних металів (у т. ч. інвестиційними монетами НБУ), ювілейними і пам'ятними монетами України в установах банку, а також проведення операцій з банківськими металами і монетами з дорогоцінних металів (у т. ч. інвестиційними монетами НБУ), ювілейними та пам'ятними монетами України на міжнародних та внутрішньому ринках. Функції центру здійснюють такі підрозділи: управління по роботі з дорогоцінними металами та підрозділи по роботі з дорогоцінними металами відділень.

3. Депозитарна діяльність – це центр, який здійснює організацію та ведення бізнесу щодо депозитарної діяльності зберігача по системі банку. Функції центру здійснюють такі підрозділи: управління касодіальних операцій комерційного центру та управління депозитарної діяльності.

4. Казначейство і дилінг – це профіт–центр, діяльність якого полягає насамперед в управлінні ресурсами банку: розподіл ресурсів по напрямках діяльності з метою ефективного їх використання (умовна купівля і продаж ресурсів між підрозділами банку – профіт–центрами), продаж–купівля ресурсів між балансовими установами банку. Крім того, казначейство і дилінг здійснюють комерційну діяльність, торгівлю ресурсами на міжбанківському ринку. Функції центру здійснюють такі підрозділи: безпосередньо казначейство; управління дилінгу і відділ банкнотного бізнесу, що входять до структури казначейства.

5. Фінансовий менеджмент – це центр, який дає можливість оцінити ефективність викорис-

тання власних коштів банку. Керівництво банку умовно делегує функції по управлінню робочим капіталом казначейству, при цьому доходи від розміщення капіталу, які показують ефективність управління робочим капіталом банку, є доходами центру «фінансовий менеджмент».

6. Менеджмент–центр – це центр, який здійснює загальне керівництво банком. Він, на відміну від інших центрів, має власні ресурси – робочий капітал, але у процесі діяльності делегує свої повноваження по управлінню робочим капіталом казначейству, тому доходи від розміщення робочого капіталу рахуватимуться в іншому центрі – фінансовому менеджменті. Таким чином, менеджмент–центр функціонуватиме як затратний центр. До менеджмент–центру належать члени правління та їх помічники.

Таким чином, запропоновано організаційну структуру для комерційного банку, що складається з центрів відповідальності, та їх підрозділів в комерційному банку. Також проаналізовані інформаційні потоки профіт–центрів (центрів прибутку), які безпосередньо займаються продажем банківських продуктів і послуг, управлінням ресурсною базою, що представлено на Рис.1–4. На нашу думку така організаційна структура розподілу центрів прибутку дозволить в рамках єдиного підходу планувати та оцінювати роботу як окремих видів банківської діяльності, так і безбалансових підрозділів банку, продуктів тощо.

### Висновки

Таким чином механізм умовної купівлі і продажу ресурсів дає змогу ввести доходи і витрати для кожного центру (прямі та/ або умовні), що дозволить визначити кінцевий фінансовий результат його діяльності. Отже, проблеми оцінки діяльності центрів відповідальності, які виникають у результаті реалізації один одному продукції або надання послуг, значною мірою пов'язані із формуванням трансфертної ціни, бо система трансфертного ціноутворення спрямована на оцінку ефективності роботи центрів прибутку і центрів послуг.

### Список використаних джерел

- 1.Кравченко М. Механізм трансфертного ціноутворення в банку. Вісник Національного банку України, травень 2015,с.42–49.
- 2.Роуз Питер С. Банковский менеджмент / Питер С. Роуз. – М.: Дело, 2005. – 768 с.

3. Козенкова Т. Трансфертні ціни в групі компаній // Проблеми теорії та практики управління. – 2007. – № 8. – С. 49–59.

4. Терещенко О. О. Трансфертне ціноутворення як інструмент конт-ролінгу / О. О. Терещенко, Н. В. Волошанюк // Фінанси України. – 2007. – № 5. – С. 127–136.

5. Гладких Д. М. Організаційна і кадрова складові діяльності українських банків / Д. М. Гладких // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 2. – С. 87–90.

6. Рид Э. Коммерческие банки. / Э. Рид, Р. Коттер, Э. Гилл, Р. Смит. – М.: СП «Космополис», 2006. – 504 с.

7. Дубінін В. О. Вибір оптимальної організаційної структури банку / В. О. Дубінін // Проблеми і перспективи

розвитку банківської системи України: Зб. наук. праць. – Т. 7. – Суми: ВВП «Мрія-1» Лтд, 2003. – С. 289–294.

8. Kryklij, O., Maslak, N., Pozhar, O. et. al. (2011). Bankivskij menedzhment: pytannja teoriji ta praktyku [Banking Management: Theory and Practice]. Sumy : DVNZ «UABS NBU».

9. Shih, Andre. Transfer Pricing: Pitfalls in Using Multiple Benchmark Yield Curves [Text] / Andre, Shih, David, Crandon, Steven, Wofford // Journal of Performance Management. – 2004. – Jul. – P. 33–46.

10. King B. Bank 2.0: how customer behavior and technology will change the future of financial services / Brett King. – Singapore : Marshall Cavendish Business, 2010. – 399 с.

УДК 330

О.В. ДІБРОВА,

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну

## Інформаційна безпека наукоємного сектору як фактор розвитку національної економіки

Стаття присвячена теоретичним, методичним і практичним питанням інформаційної безпеки в наукоємному секторі економіки.

**Ключові слова:** управління інформаційною безпекою, наукоємний сектор, інформаційна політика, наукоємність, інформаційні технології.

О.В. ДИБРОВА,

аспірант, Киевский национальный университет технологий и дизайна

## Информационная безопасность как фактор развития национальной экономики

Статья посвящена теоретическим, методическим и практическим вопросам информационной безопасности в наукоёмком секторе экономики.

**Ключевые слова:** управление информационной безопасностью, наукоёмкий сектор, информационная политика, наукоёмкость, информационные технологии.

O. DIBROVA,

postgraduate student, Kyiv National University of Technology and Design

## Information security of science-intensive sector as developing factor of national economy

The article is devoted to theoretical, methodological and practical issues of information security in the science-intensive sector of the economy.

**Key words:** information security management, science-intensive sector, information policy, science-intensive, information technologies.

**Постановка завдання.** У сучасному світі, за експертними розрахунками, більше 75% економічного зростання є наслідком застосування нових знань і впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Ці знання та досягнення генеруються в наукоємних видах економічної ді-

яльності. Ефективне використання інтелектуального, науково-технічного і виробничого потенціалів економічних суб'єктів має стати потужним джерелом розвитку виробництва на базі впровадження інновацій. Високий рівень наукоємності економіки забезпечується відповідною підго-