

## Організаційне забезпечення процесу управління фінансово-економічною діяльністю банків

Досліджується організаційне забезпечення процесу управління фінансово-економічною діяльністю банківських установ. Зокрема, діяльність одного із головних підрозділів банку – казначейства, що створюється та діє, як самостійний підрозділ, що обґрунтовує рішення про здійснення певних фінансових операцій на відповідних фінансових ринках та управляє грошовими потоками через взаємодію з філіями, департаментами і управліннями банківської установи. Також акцентується увага на проблемі відсутності достовірної, точної і своєчасної передачі інформації між структурними підрозділами, що приймають участь в управлінні фінансами банківської установи. У зв'язку з цим, варто створити інформаційно-управлінське поле банку (ІУПБ), що є сукупністю організованих інформаційних вхідних і вихідних потоків про фінансово-економічну діяльність банку, формуючи єдину управлінську інформацію про фінансову діяльність банківської установи. Зосереджено особливу увагу на концепції створення інформаційно-управлінського дерева, згідно з якою в структурі управління фінансово-економічною діяльністю банківської установи необхідно виділити п'ять рівнів, в основу яких закладено принцип обов'язкового проходження необхідної інформації за всіма рівнями із поступовою систематизацією та узагальненням. Розглянута у дослідженні концепція дає уявлення про логіку і методологію створення процесу формування загальних управлінських рішень щодо фінансово-економічної діяльності банку в майбутньому.

**Ключові слова:** банк; банківська система; казначейство; управлінська інформація; фінансово-економічна діяльність.

**Постановка проблеми.** Сучасний банк – це юридична особа з кількома рівнями управління фінансово-економічною діяльністю, між якими є складні взаємозв'язки, а універсальність діяльності більшості банків спричиняє необхідність постійного ускладнення їх організаційних структур. Саме тому ефективність системи управління фінансами залежить і від раціональної організаційної структури банку, адже процес управління фінансами стосується всіх фінансово-економічних операцій, здійснюваних банківською установою.

У зв'язку з цим, варто зазначити, що фінансова стійкість і надійність банків, до яких висувуються підвищені вимоги щодо ефективності фінансово-економічної діяльності, також суттєво залежить і від обраної організаційної структури. Тому недостатня увага щодо формування ефективних організаційних моделей фінансово-економічної діяльності банківських установ призводить до порушення взаємозв'язку між певними етапами процесу прийняття управлінських фінансових рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінню фінансами банку в економічній літературі приділяється значна увага, зокрема, найвідомішими вітчизняними та зарубіжними авторами є С.М. Козьменко, З.Є. Шершньова, О.М. Скібіцький, О.І. Штейн, А.Борисов, М.Х. Мескон, Ф.Хедоури, А.А. Томпсон, Е.И. Велесько, И.Ансофф, П.С. Роуз та ін. Однак вивченню особливостей організаційного забезпечення процесу управління фінансово-економічною діяльністю банків в умовах вітчизняного банківського ринку приділяється уваги значно менше.

**Постановка завдання.** Для підвищення надійності та ефективності діяльності вітчизняних банків варто розробити й запровадити ефективне організаційне забезпечення процесу управління фінансово-економічною діяльністю банків, що перетворюється на особливо важливу проблему за нестабільної української економіки.

**Викладення основного матеріалу.** Дослідження організаційної структури банків [1, 2, 3] показало, що за функціональним призначенням департаменти банку можна згрупувати таким чином:

- департаменти фінансово-економічної діяльності (операції із залучення і розміщення ресурсів);
- департаменти операційної діяльності (розрахунково-касові та інші подібні послуги);
- департаменти господарської діяльності (підтримка внутрішньої інфраструктури банку).

А за економічним змістом здійснюваних операцій можна виділити дві великі групи департаментів:

- фінансові департаменти, що активно займаються здійсненням фінансово-економічних операцій;
- нефінансові департаменти, що не беруть участі у здійсненні банківських операцій та наданні послуг.

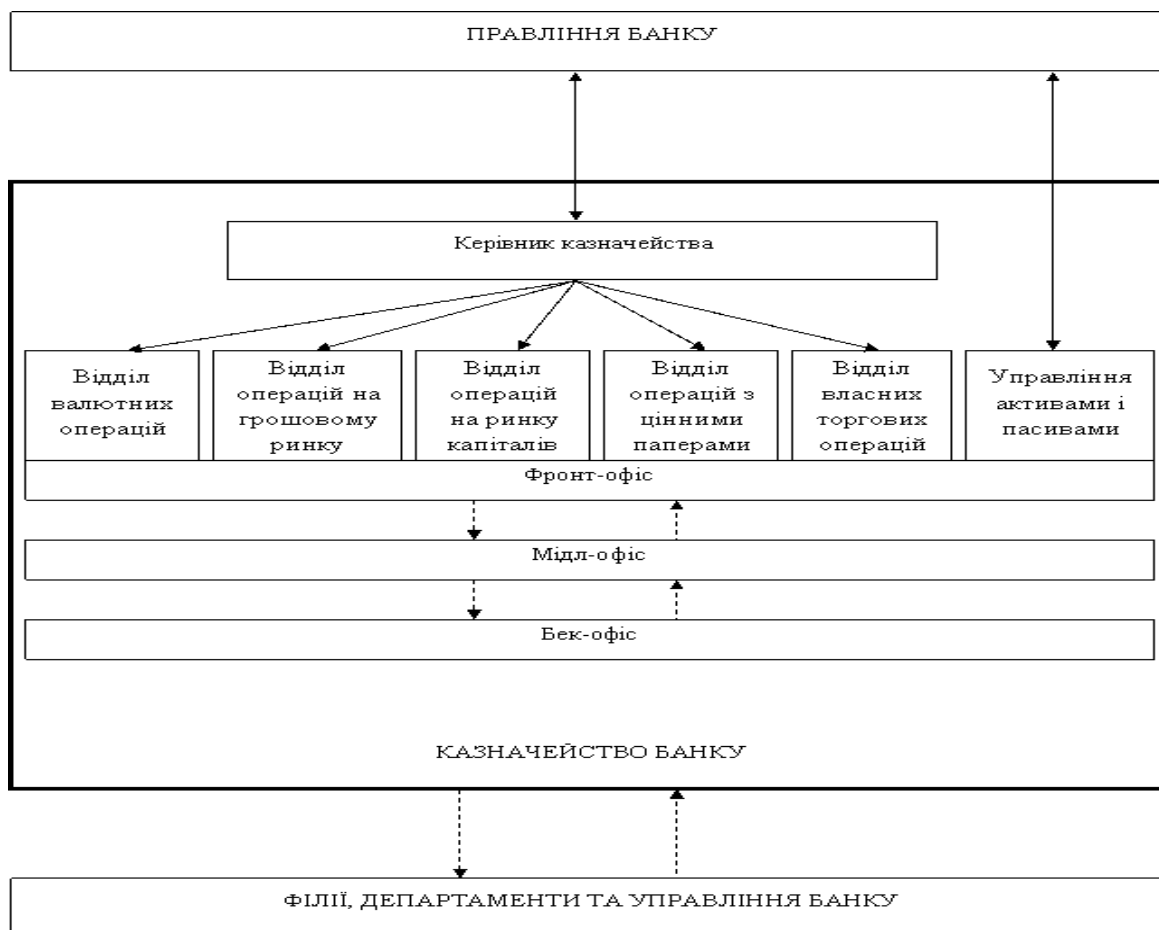
У зв'язку з цим, варто зазначити, що із запровадженням ефективної організаційної структури управління фінансово-економічною діяльністю у банках виокремлюють такий структурний підрозділ, як казначейство, що є посередником при переміщенні ресурсів за трансфертною ціною між підрозділами, що здійснюються банківські операції. У зв'язку з цим, зазначимо, що трансфертна ціна є ринковим орієнтиром для прийняття певних фінансово-економічних рішень структурними підрозділами банку, оскільки вона визначає внутрішню вартість фінансових ресурсів у діяльності однієї банківської установи, з урахуванням ринкових процентних ставок міжбанківського кредитування чи облікової ставки НБУ, а система трансфертного ціноутворення допомагає оптимізувати процес управління фінансами в банку [4, 5, 6, 7, 8].

Вивчення міжнародного і вітчизняного досвіду особливостей діяльності казначейства у банку [9, 10, 11, 12, 13] дозволило зробити висновок, що казначейство створюється та діє, як самостійний підрозділ, який обґрунтовує рішення про здійснення певних фінансових операцій на відповідних фінансових ринках та управляє грошовими потоками через взаємодію з філіями, департаментами і управліннями банківської установи (рис. 1).

Казначейство також бере участь у визначенні цінової політики банку, курсів купівлі-продажу іноземних валют, рівня процентних ставок та обґрунтовує політику трансфертного ціноутворення. Але основною метою діяльності казначейства банку є:

- мінімізація ризиків;
- забезпечення ліквідності;
- зростання прибутковості;
- збільшення активно-пасивних операцій [14, с. 259–260].

Таким чином, у казначействі зосереджується інформація про дійсну внутрішню вартість та ефективність використання фінансових ресурсів, тому воно є внутрішнім інформаційним центром банку, оскільки щодня отримує значний обсяг інформації про фінансово-економічну діяльність відповідних підрозділів банку, аналізує її та передає на інші структурні рівні, у тому числі й керівництву банку.



Довідка: \*складено на основі [14, с. 262]

Рис. 1. Типова організаційна структура казначейства банку

Зауважимо, що однією з основних проблем організації процесу управління фінансово-економічною діяльністю банку варто визнати відсутність достовірної, точної і своєчасної передачі інформації між структурними підрозділами, що приймають участь в управлінні фінансами банківської установи. У

зв'язку з цим, зазначимо, що інформація, яка використовується в процесі управління фінансово-економічною діяльністю банку, має задовольняти таким вимогам, як:

- опис усіх фінансово-економічних операцій, що здійснюються в банку, та подій, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- можливість до оброблення та переформатування;
- здатність до зберігання і багаторазового використання;
- бути зручною у використанні суб'єктами управління.

Варто також наголосити, що інформація про фінансово-економічну діяльність банку, яка отримується за результатами обробки вхідних та вихідних даних, визначається деякими властивостями, що можна поєднати у такі групи:

- адекватність;
- можливість використання для прогнозування;
- зрозумілість (рис. 2).

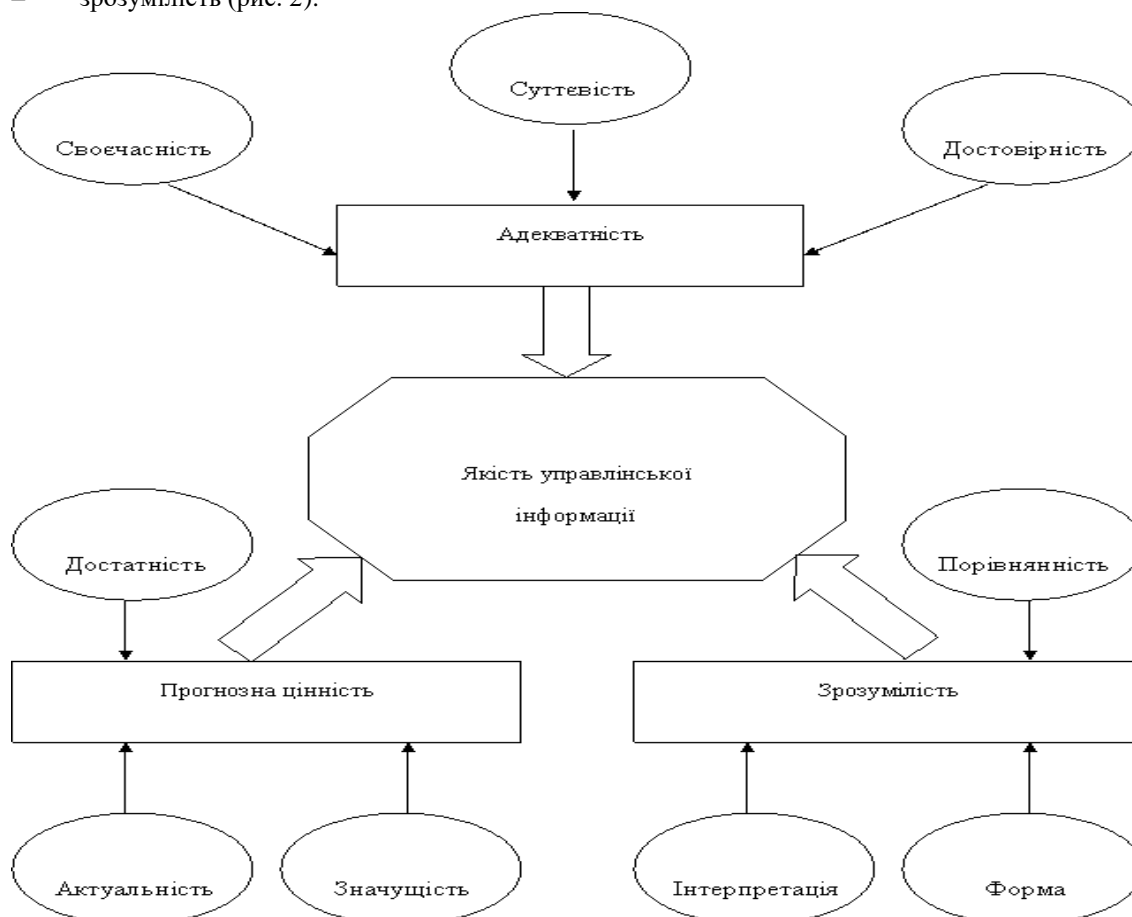


Рис. 2. Характеристики якості управлінської інформації

Уся отримана та оброблена певним чином інформація створює інформаційно-управлінське поле банку (ІУПБ), що є сукупністю організованих інформаційних вхідних і вихідних потоків про фінансово-економічну діяльність банку, формуючи єдину управлінську інформацію про фінансову діяльність банківської установи [15].

З приводу цього зазначимо, що інформаційно-управлінське поле банківської установи утворюють такі джерела інформації: законодавча; нормативно-планова; облікова; звітна; управлінська; ринкова; аналітична.

Створення вихідної інформації, сформованої у ІУПБ, дозволяє виокремити три основні потоки, що відрізняються за структурою, наявністю достатнього обсягу даних і періодичністю надання [16; 17].

Перший потік – це інформація, що надається до НБУ. Цей потік спрямовано на забезпечення нагляду за діяльністю банку, з метою своєчасного виявлення проблем з ліквідністю, платоспроможністю та фінансовою стійкістю банківської установи. Інформація, що надається НБУ, вписується у затверджені бланки звітності та складається із щоденної та періодичної.

Другий потік формується в середині банку та використовується лише у його внутрішній діяльності для прийняття фінансових рішень про здійснення банківських операцій. Цей потік враховує найбільш

повний і достовірний набір інформаційних даних, які містять внутрішні стандартні форми звітності та внутрішньобанківську управлінську фінансову звітність.

Третій потік містить інформацію, призначену для інших зовнішніх суб'єктів можливого впливу на фінансово-економічну діяльність банку: податкових структур, контрагентів, кредиторів, партнерів, клієнтів, представників преси і громадськості тощо. Цей потік містить неповну вузькоспеціалізовану інформацію про фінансову діяльність банку, оскільки є обмеженим у використанні і має специфічну спрямованість. Проте останнім часом вимоги до надання достовірної інформації про фінансово-економічну діяльність банку весь час удосконалюються, тому спостерігається тенденція до розширення банківськими установами структури та прозорості даного інформаційного потоку.

Варто також розглядати ще одну важливу проблему процесу організації управління фінансами банку – це своєчасне використання управлінської інформації, сформованої у ІУПБ, для детального дослідження фінансово-економічної діяльності банку за допомогою фінансово-економічного аналізу, який допомагає оцінювати кінцеві результати діяльності та знаходити можливі шляхи підвищення прибутковості банківської установи.

У зв'язку з цим, зауважимо, що у сучасному банку фінансово-економічний аналіз є необхідним елементом та основою фінансового управління, оскільки сучасні вимоги до фінансово-економічної діяльності банків свідчать, що ефективне управління не може існувати без усіх необхідних видів аналізу банківської діяльності. Таким чином, аналіз має використовуватись до та після процесу прийняття фінансово-економічних управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням банківських операцій, оскільки результати аналізу дають необхідну інформацію для прийняття таких рішень та оцінки їх ефективності, а сам фінансово-економічний аналіз банківської діяльності є певним етапом та однією з основних умов забезпечення якості й ефективності прийнятих управлінських рішень.

Одним із основних завдань фінансово-економічного аналізу в банку є загальна оцінка фінансово-економічної ефективності його діяльності, що містить аналіз фінансових результатів і фінансового стану банку. Ефективність фінансово-економічного аналізу банківської діяльності суттєво залежить і від раціональної структури аналітичної роботи, оскільки аналіз має охоплювати всі фінансово-господарські процеси, що здійснюються в банку, та є обов'язковою частиною його організаційної структури. У зв'язку з цим, зауважимо, що ефективний, своєчасний та доцільний фінансово-економічний аналіз із застосуванням високих технологій фінансового менеджменту та сучасного аналітичного інструментарію є однією з гарантій успішної фінансово-економічної діяльності банківських установ.

Варто також зазначити, що у сфері банківського бізнесу існує певний взаємозв'язок фінансово-економічного аналізу з процесом управління фінансово-економічною діяльністю та системою фінансового менеджменту банку, а специфіка банківської діяльності свідчить про те, що загальний управлінський процес фінансово-економічною діяльністю у сучасній банківській установі ґрунтується на основних функціях, методах і принципах управління (рис. 3).



Рис. 3. Роль аналізу в процесі управління фінансово-економічною діяльністю банківської установи

Таким чином, основний висновок зводиться до того, що фінансово-економічний аналіз банківської діяльності є важливим елементом системи управління фінансами банківської установи.

Звертаючись до дослідження організації управління фінансово-економічною діяльністю банку, варто звернути особливу увагу на концепцію інформаційно-управлінського дерева [15, с. 58–59], згідно з якою в структурі управління фінансово-економічною діяльністю банківської установи необхідно виділити п'ять рівнів, в основу яких закладено принцип обов'язкового проходження необхідної інформації за всіма рівнями із поступовою систематизацією та узагальненням (рис. 4).

На першому рівні здійснюється збір та первинна обробка інформації про фінансово-економічну діяльність банку, а основними інформаційними джерелами є укладені банком фінансові угоди. Отримана інформація відображається в таблицях, групуючись за певними ознаками: вид фінансових інструментів, вид валюти, види кредитів тощо.

На другому рівні аналізується здійснення банком всіх операцій та відбувається їх розподіл за відповідними портфелями, після чого складаються аналітичні таблиці, що містять всі необхідні дані, рівень деталізації яких визначається потребами прийняття майбутніх фінансово-економічних управлінських рішень. Паралельно оцінюються результати діяльності всіх підрозділів банку за операційний день і отримана інформація є базою для прийняття керівниками управлінських рішень щодо здійснення фінансових операцій наступного дня.

На третьому рівні формуються підсумкові аналітичні таблиці за окремими групами фінансових операцій, здійснених банком, у логічній послідовності з початку звітного року, що забезпечує аналіз ефективності здійснених операцій протягом звітного періоду, оцінку результатів роботи підрозділів банку, своєчасне виявлення можливих негативних тенденцій у фінансово-економічній діяльності банку та складання прогнозів на майбутнє.

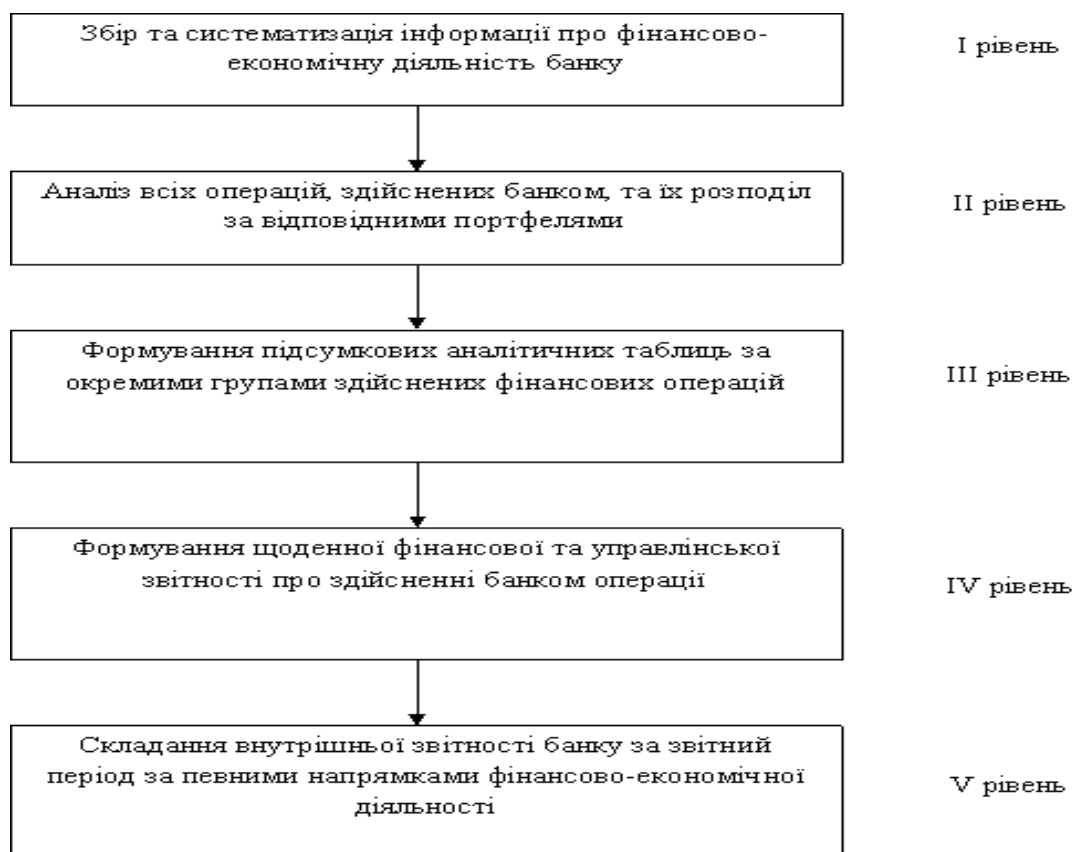


Рис. 4. Рівні управління фінансово-економічною діяльністю банку

На четвертому рівні відбувається формування щоденної фінансової звітності про здійсненні банком операції, що надходить до відома вищого керівництва, а для оцінки ефективності фінансово-економічної діяльності банку також обов'язково подається внутрішня управлінська звітність, яка містить дані, необхідні для прийняття ефективних фінансових рішень.

П'ятий, заключний, рівень пов'язаний зі складанням внутрішньої звітності банку за певний досліджуваний період за тими напрямками діяльності, що, в першу чергу, необхідно оцінити для можливого підвищення ефективності управління фінансами банківської установи. До таких напрямків аналізу можуть належати прибутковість банку за певний звітний період, рентабельність його операцій, доходи, витрати, ліквідність тощо.

Таким чином, розглянута вище концепція дає уявлення про логіку і методологію створення процесу формування загальних управлінських рішень щодо фінансово-економічної діяльності банку в майбутньому.

**Висновки.** Отже, враховуючи зазначене вище, можемо зробити висновок, що організаційне забезпечення процесу управління фінансово-економічною діяльністю банку формується з певного масиву інформації, тобто бази, необхідної для ухвалення основних управлінських фінансових рішень у банку, а впровадження досліджених підходів до організації процесу забезпечення управління фінансово-економічною діяльністю дасть можливість банківським установам підвищити його ефективність.

#### Список використаної літератури:

1. *Исьемин А.* Организационные структуры растущего банка / *А.Исьемин* // Банковский менеджмент. – 2016. – № 1. – С. 10–18.
2. *Мещераков А.А.* Организация деятельности коммерческого банка / *А.А. Мещераков*. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 608 с.
3. *Шпачук В.* Структура банку: основні засади її ефективності / *В.Шпачук* // Вісник НБУ. – 2016. – № 10. – С. 30–32.
4. *Савченко Т.Г.* Управлінський облік як методологічна основа трансфертного ціноутворення у банках України / *Т.Г. Савченко* // Економіка і регіон. – 2017. – № 2. – С. 35–39.
5. *Дзюба П.* Трансфертне ціноутворення: економічний зміст і специфіка / *П.Дзюба* // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 14–23.
6. *Жидко К.* Теоретичні основи побудови системи трансфертного ціноутворення у банку / *К.Жидко* // Вісник НБУ. – 2005. – № 1. – С. 52–56.
7. *Serafi Rema.* Banks' transfer pricing policies await Discussion Draft approval / *Serafi Rema, Kyte Justin* // *International Tax Review*. – 2004. – Industry Guide. – P. 23–27.
8. *Панов М.В.* Трансфертне ціноутворення в процесі бюджетування діяльності комерційного банку / *М.В. Панов* // *Фінансовий менеджмент*. – 2017. – № 3. – С. 79–85.
9. *Rice Jennifer D.* Fund Transfer Pricing. A Management Accounting within the Banking Industry / *Rice Jennifer D., Kocakulah Mehmet C.* // *Journal of Performance Management*. – 2002. – P. 3–13.
10. *Шемпелев В.А.* Анализ эффективности деятельности казначейства коммерческого банка / *В.А. Шемпелев* // *Банковское дело*. – 2012. – № 4. – С. 10–16.
11. *Арсланбеков-Федоров А.А.* Институт «казначейство» в банке. Концепция деятельности / *А.А. Арсланбеков-Федоров* // *Банковское дело*. – 2011. – № 1. – С. 18–20.
12. *Гронер К.* Управління казначейством: матеріали семінару / *К.Гронер*. – К. : Нац. центр підг. банк. працівників України, 2000. – 140 с.
13. *Гладких Д.* Казначейство як інструмент оперативного управління активами і пасивами банку / *Д.Гладких, І.Корнійчук* // Вісник НБУ. – 2003. – № 8. – С. 41–46.
14. *Примостка Л.О.* Фінансовий менеджмент у банку : підручник. – 2-ге вид., доп. і перероб. / *Л.О. Примостка*. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.
15. *Ширинская Е.Б.* Финансово-аналитическая служба в банке: практ. пособие / *Е.Б. Ширинская, Н.А. Пономарева, В.А. Купчинский*. – М. : ФБК-ПРЕСС, 1998. – 144 с.
16. *Туркало Р.І.* Фінансовий аналіз комерційного банку: основи теорії, експрес-діагностика, рейтинг / *Р.І. Туркало, З.І. Щибиволок*. – К. : Слобожанщина, 1999. – 236 с.
17. *Шеремет А.Д.* Финансовый анализ в коммерческом банке / *А.Д. Шеремет, Г.Н. Щербакова*. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 256 с.

#### References:

1. Is"emin, A. (2016), «Organizatsionnye struktury rastushchego banka, bankovskii menedzhment», No. 1, P. 10–18.
2. Meshherjakov, A.A. (2007), *Organizacija dijtal'nosti komercijnogo banku*, Centr navchal'noi' literatury, K., 608 p.
3. Shpachuk, V. (2016), «Struktura banku: osnovni zasady i'i efektyvnosti», *Visnyk NBU*, No. 10, P. 30–32.
4. Savchenko, T.G. (2017), «Upravlins'kyj oblik jak metodologichna osnova transfertnogo cinoutvorennja u bankah Ukrainy», *Ekonomika i region*, No. 2, P. 35–39.
5. Dzjuba, P. (2006), «Transfertne cinoutvorennja: ekonomichnyj zmist i specyfika», *Ekonomika Ukrainy*, No. 1, P. 14–23.
6. Zhydko, K. (2005), «Teoretychni osnovy pobudovy systemy transfertnogo cinoutvorennja u banku», *Visnyk NBU*, No. 1, P. 52–56.
7. Serafi, Rema and Justin, Kyte (2004), «Banks' transfer pricing policies await Discussion Draft approval», *International Tax Review*, Industry Guide, P. 23–27.
8. Panov, M.V. (2017), «Transfertnoe tsenoobrazovanie v protsesse byudzhetrovaniya deyatel'nosti kommercheskogo banka», *Finansovy menedzhment*, No. 3, P. 79–85.
9. Rice Jennifer, D. and Kocakulah Mehmet, C. (2002), «Fund Transfer Pricing. A Management Accounting within the Banking Industry», *Journal of Performance Management*, P. 3–13.
10. Shempelev, V.A. (2012), «Analiz effektivnosti deyatel'nosti kaznacheistva kommercheskogo banka», *Bankovskoe delo*, No. 4, P. 10–16.

11. Arslanbekov-Fedorov, A.A. (2011), «Institut «kaznacheistvo» v banke. Kontsepsiya deyatel'nosti», *Bankovskoe delo*, No. 1, P. 18–20.
12. Groner, K. (2000), *Upravlinnja kaznachejstvom: materialy seminaru*, Nac. centr pidg. bank. pracivnykiv Ukrainy, K., 140 p.
13. Gladkyh, D. and Kornijchuk, I. (2003), «Kaznachejstvo jak instrument operatyvnogo upravlinnja aktyvamy i pasyvamy banku», *Visnyk NBU*, No. 8, P. 41–46.
14. Prymostka, L.O. (2004), *Finansovyj menedzhment u banku*, pidruchnyk, 2<sup>nd</sup>, dop. i pererob., KNEU, K., 468 p.
15. Shirinskaya, E.B., Ponomareva, N.A. and Kupchinskii, V.A. (1998), *Finansovo-analiticheskaya sluzhba v banke*, prakt. posobie, FBK-PRESS, M., 144 p.
16. Tyrkalo, R.I. and Shhybyvolok, Z.I. (1999), *Finansovyj analiz komercijnogo banku: osnovy teorii, ekspres-dagnostyka, rejtyng*, Slobozhanshhyna, K., 236 p.
17. Sheremet, A.D. and Shcherbakova, G.N. (2000), *Finansovyj analiz v kommercheskom banke*, Finansy i statistika, M., 256 p.

**Лисенок** Олексій Володимирович – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів Національного університету харчових технологій, м. Київ.

Наукові інтереси:

- банківський менеджмент;
- аналіз банківської діяльності.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2018.