

**А. А. Мещеряков**, доктор економічних наук,  
професор кафедри грошового обігу  
та банківської справи Університету  
митної справи та фінансів

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ БАНКУ

*Запропоновано підхід щодо визначення поняття “внутрішня економіка банку”. Наведено аналіз її складових елементів; визначено шляхи практичного втілення основ теорії внутрішньої економіки в роботу сучасного банку.*

*Ключові слова: “внутрішня економіка банку”; взаємодія підрозділів банку; зовнішні та внутрішні грошові потоки банку; доходи та видатки підрозділів банку; ціна банківських послуг; ефективність продажу послуг.*

*The article proposes an approach to the definition of the concept of “bank’s internal economy”, gives the analysis of its constituent elements and offers the ways of practical implementation of the foundations of the theory of internal economy in the activities of domestic banks.*

*The following definition is proposed: “internal economy” is an interaction between the bank subsystems (units), their vertical and horizontal links and technological chains that arise during the formation and use of the resource base, as well as when selling services not related to the redistribution of resources.*

*The concept of “bank’s internal economy” comprises the following constituent elements:*

*1. Production technology: determination of the interaction between the bank units during preparation and sale of certain products and provision of certain services; determination of volumes and directions of movement of the bank’s external and internal cash flows; determination of the cost object.*

*2. Sales technology: determination of a product line; calculation of the cost price and the price of banking products based on the cash flows between the units, calculation of the cost, yield and risk of each cash flow; development of the product marketing strategy and tactics.*

*3. Technology of using proceeds from the sale of products and assessment of the performance of bank units that sell banking products.*

*As for the study of such intra-bank processes as valuation of the cost of assets of the units, redistribution of resources within the bank structure, transfer intra-bank price formation, they are the tools of the bank’s internal economy.*

*Key words: “bank’s internal economy”; interaction between bank units; revenues and expenditures of the bank units; bank’s external and internal cash flows; the price of a banking product; efficiency of sales of banking products.*

© А. А. Мещеряков, 2017

---

**Постановка проблеми.** Економічна сутність банку полягає в тому, що він, по-перше, є частиною банківської системи, яка забезпечує підприємців та домогосподарства необхідними грошовими коштами (емісійна діяльність НБУ й ефект грошового мультиплікатора в банківській системі), здійснює їхнє переміщення між економічними суб'єктами (продукти з розрахунково-касового обслуговування), а також перерозподіл або трансформацію грошових коштів (продукти з формування активів і пасивів); по-друге, він сам виступає суб'єктом господарювання, має свої продукти та споживачів цих продуктів.

Сучасний комерційний банк є виробником послуг нематеріальної сфери, який, обслуговуючи процес розширеного відтворення та забезпечуючи коштами і можливістю здійснення платежів конкретні підприємства, що беруть у ньому участь, сприяє розвитку й зростанню економіки, чим виконує макроекономічну функцію. Здійснюючи ж біржові, агентські, торговельні та інші доходні операції від свого імені або за дорученням клієнтів, банк діє як комерційне підприємство, націлене на одержання прибутку.

У [1] зазначається, що банк є торговельним підприємством. Істинна філософія банку – це філософія виробництва продуктів заради їх продажу, філософія розвитку торговельних мотивів його діяльності.

Банківська послуга – підсумок діяльності співробітників банку щодо задоволення потреб клієнта і результат виконання банківських операцій.

Банківський продукт – конкретний спосіб, яким банк надає свої послуги, конкретне втілення банківської послуги. Банківський продукт наділений певними значеннями ринкових параметрів: ціни, якості, додаткового сервісу, термінів та інших умов надання [2].

Банківська операція – система узгоджених за цілями, місцем і часом дій, спрямованих на виконання поставленого завдання з обслуговування клієнта [3].

Сутність та напрями вдосконалення економіки банку активно досліджуються як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Проте поняття “економіки підприємства” не є новим і містить такі складники: технологічні аспекти виробництва та збуту продукції; управління фінансами і маркетингом.

На основі системи “економіки підприємства” слід визначити специфіку складників економіки банку, її зовнішньої та внутрішньої складових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття економіки банку не є сталим у сучасному діловому та науковому вжитку. Переважно можна зустріти такі терміни, як “комерційний розрахунок банку”, “внутрішній господарський розрахунок підрозділів банку” [4; 5], внутрішній контроль в банку [6].

Майже всі сучасні пропозиції щодо аналізу внутрішньобанківських зв'язків та оцінки ефективності роботи структурних підрозділів банку на основі врахування внутрішніх платежів і надходжень зведено до різних варіантів оцінки вартості активів та пасивів або до системи трансфертного ціноутворення всередині банку.

Аналіз проблеми організації ефективної взаємодії функціональних підрозділів банку під час виробництва та продажу послуг необхідний, але будуватися він має, на нашу думку, на дещо інших засадах.

---

Комерційний розрахунок і внутрішній контроль можуть розглядатися лише як складові економіки банку, а оцінка вартості активів та пасивів, трансфертне ціноутворення – як деякі з інструментів його внутрішньої економіки.

А. Міхєєв [7] пропонує підхід до аналізу ефективності роботи банківських підрозділів, що заснований на обчисленні поточної ринкової вартості їх активів і пасивів. Поточна ринкова вартість – це сума грошей, яку можна отримати (для активів) або витратити (для пасивів) у результаті реалізації сформованих портфелів активів і пасивів. Шляхом віднімання від вартості портфеля активів вартості портфеля пасивів пропонується визначати величину власних коштів підрозділу. Частина цієї суми за рішенням підрозділу перераховується як його доходи банку.

Говорячи про систему трансфертного внутрішньобанківського ціноутворення, Дж. Сінкі зазначає, що ціна залучення (за підрозділами, які здійснюють пасивні операції) дорівнює вартості альтернативного заміщення ресурсу на відкритому міжбанківському ринку на заданий термін, а за центрами, що проводять розміщення коштів, ціна операцій визначається сумою ціни залучення ресурсів і спреду, що встановлюється казначейством як плата за процентний ризик [8].

Основні підходи до суті внутрішнього ціноутворення як основи оцінки ефективності роботи підрозділів банку, що реалізують окремі продукти, розглядаються в [9]. Причому, якщо питанням аналізу прибутковості кінцевих банківських продуктів, що безпосередньо реалізуються клієнтам, приділяється достатньо уваги, то питання загальної побудови економіки банку досі недостатньо вивчені.

Останнім часом багато уваги дослідники приділяють організації роботи такого специфічного підрозділу банку, як “казначейство”.

У [5] до функції цього підрозділу включено перерозподіл ресурсів усередині банку, без отримання комісійних, і забезпечення поточної ліквідності банку шляхом здійснення операцій на міжбанківському ринку.

У [10] пропонується такий підхід до визначення місця казначейства в організаційній структурі банку (рис. 1).

Роздрібний банк займається залученням ресурсів переважно у вигляді депозитів клієнтів. Оптовий банк працює в основному з кредитування юридичних і фізичних осіб. Казначейство (торговий банк) займає проміжне місце між роздрібним і оптовим банками.

Завдання оцінювання ефективності роботи підрозділів банку та матеріальної винагороди їхніх працівників реалізовувалося аналітичною службою на підставі рейтингової системи, що включає такі показники: величина прибутку підрозділу з управлінського обліку; рентабельність активів підрозділу; співвідношення величини доходу і фонду оплати праці; співвідношення величин невідсоткових доходів і витрат [5].

Підхід, запропонований у [11], полягає в розрахунковому визначенні ефективності роботи тільки тих підрозділів банку, що здійснюють розміщення ресурсів, які акумулюються банком. При цьому фінансовий результат таких центрів прибутку визначається шляхом віднімання від реально отриманих із зовнішніх джерел доходів суми прямих витрат, пов'язаних із залученням ресурсів, і суми власних прямих витрат підрозділу, пов'язаних із заробітною платою, тощо.

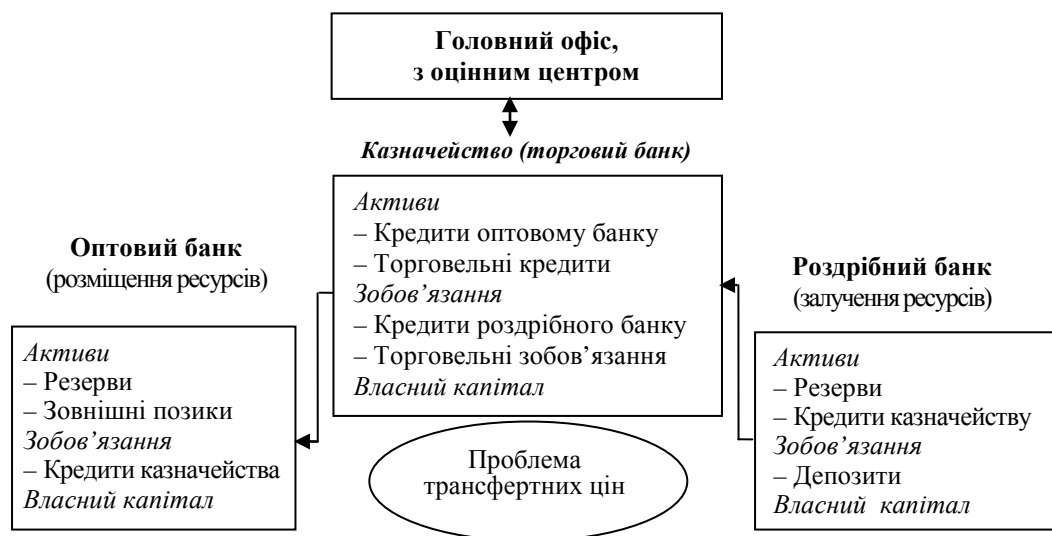


Рис. 1. Казначейство в організаційній структурі банку [10]

На нашу думку, і оцінка вартості активів підрозділів, і перерозподіл ресурсів усередині банку, і трансфертне внутрішньобанківське ціноутворення – це інструменти системи економіки комерційного банку, яка є набагато складнішою та багатосторонньою.

**Мета статті** – розкриття сутності економіки банку як системного комерційного підприємства, визначення та аналіз її базових складових.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття “економіка банку”, на наш погляд, має охоплювати такі складові:

1) технологія виробництва: визначення взаємодії підрозділів банку під час підготовки та продажу окремих продуктів, надання окремих послуг; визначення обсягів та напрямів руху зовнішніх і внутрішніх грошових потоків банку; визначення об’єкта калькуляції;

2) технологія продажу: визначення продуктового ряду; розрахунок собівартості та ціни банківських продуктів, які базуються на основі руху грошових потоків між підрозділами, а також вартості, доходності та ризиковості кожного грошового потоку; визначення стратегії і тактики просування продуктів на ринку.

3) технологія використання надходжень від продажу продуктів та оцінка ефективності роботи підрозділів, які забезпечують реалізацію банківських продуктів.

Зв’язок технології виробництва і технології продажу зображено на рис. 2.

Формування та розподіл грошових фондів є технологією для основної частини продуктів банку, пов’язаних із виконанням його основної функції – перерозподілу грошових коштів. Цей процес відбувається на основі вхідних і вихідних грошових потоків банку та їх руху всередині банку між підрозділами. Тобто технологія виробництва продуктів, пов’язаних із перерозподілом грошових коштів в економіці, є технологією формування й використання ресурсної бази (продукти, що пропонуються вкладникам і позичальникам банку).

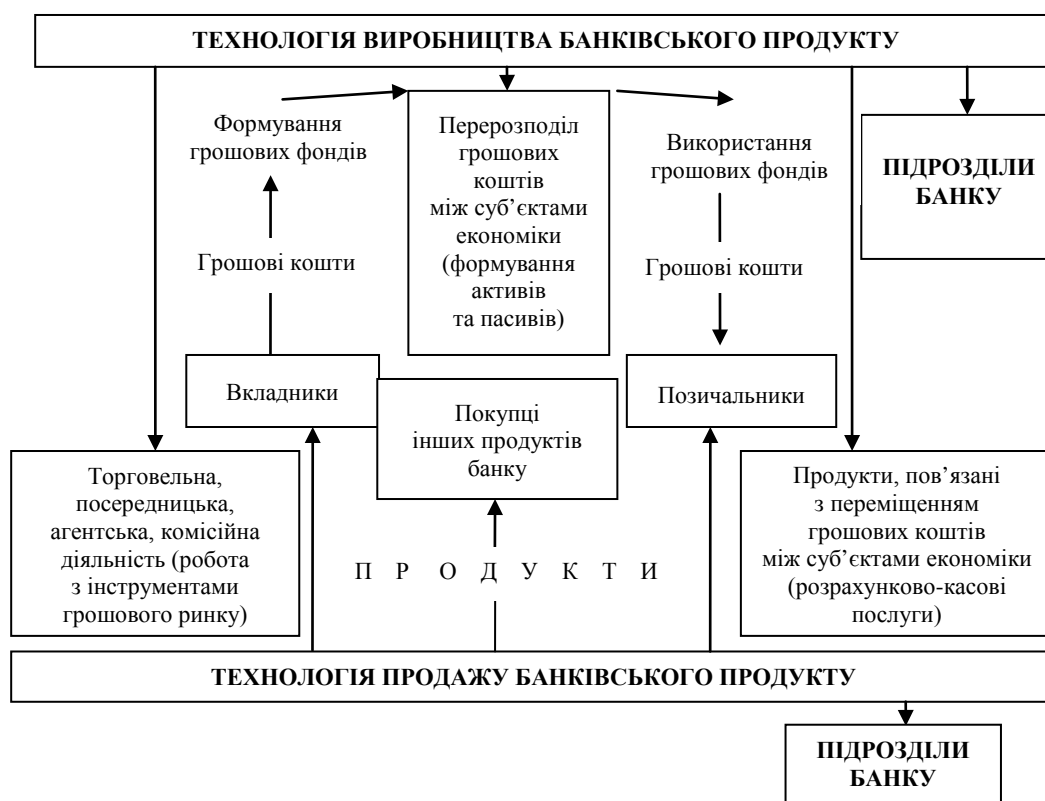


Рис. 2. Загальна схема економіки банку (складено автором)

Формування та розподіл грошових фондів є технологією для основної частини продуктів банку, пов'язаних із виконанням його основної функції – перерозподілу грошових коштів. Цей процес відбувається на основі вхідних і вихідних грошових потоків банку та їх руху всередині банку між підрозділами. Тобто технологія виробництва продуктів, пов'язаних із перерозподілом грошових коштів в економіці, є технологією формування й використання ресурсної бази (продукти, що пропонуються вкладникам і позичальникам банку).

Вкладники, позичальники й інші категорії клієнтів користуються продуктами, пов'язаними з переміщенням грошових коштів, а саме розрахунково-касовим обслуговуванням, торговельними, посередницькими, агентськими та іншими продуктами, пов'язаними з комісійною винагородою для банку.

Щодо технології виробництва та продажу банк слід розглядати як систему функціональних, підтримуючих і обслуговуючих підрозділів, які діють відносно автономно і виконують специфічні завдання.

Залежно від того, яким чином встановлено взаємодію між цими підрозділами, яку участь вони беруть у підготовці й реалізації певного банківського продукту-

ту, як організована система управління окремими напрямками банківського бізнесу, залежать обсяги та прибутковість продажів.

При цьому такі центри прибутку в ході формування своїх активів використовують спочатку власні пасиви, а коли їх не вистачатиме, пасиви інших підрозділів. Причому встановлюється пріоритетність використання вільних ресурсів одних центрів прибутку і банку в цілому в активах інших центрів прибутку. Основу визначення таких пріоритетів становить економічна сутність різних напрямів діяльності банку.

На підставі інформації про структуру фондування кожного активу визначається процентна складова його собівартості, частина якої формується за рахунок внутрішньобанківських витрат, пов'язаних з оплатою ресурсів, отриманих усередині банку.

Процентні доходи й витрати центрів прибутку формуються з урахуванням внутрішньобанківського перерозподілу доходів і витрат.

На рис. 3 зображено модель руху вхідних і вихідних грошових потоків усередині банку.

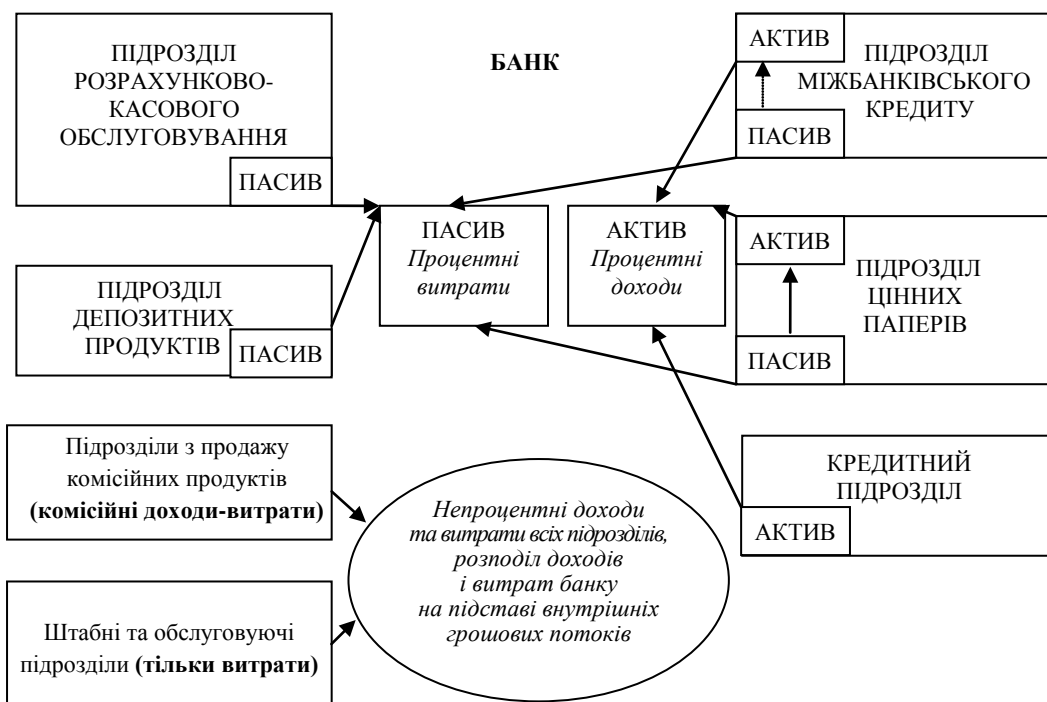


Рис. 3. Напрями руху грошових потоків всередині банку (складено автором)

---

Внутрішні зв'язки й технологічні ланцюги, що виникають під час формування та використання ресурсної бази банку, визначають два основні принципи побудови його економіки – модель управління активами та пасивами, а також вибір об'єкта калькуляції.

Взаємодію підрозділів банку і технологічні ланцюжки, що виникають за формування й використання ресурсної бази та продажу продуктів, не пов'язаних із перерозподілом ресурсів, можна визначити як внутрішню економіку банку.

У поняття “взаємодія підрозділів” слід вкладати не тільки їхні технологічні зв'язки та взаємозалежності, але й чітко визначені підходи до поєднання загальних інтересів банку як підприємства і приватних інтересів окремих підрозділів – продавців банківських продуктів. Цьому сприяють і чітко визначена цінова політика, і система матеріального заохочування, й об'єктивна оцінка результатів роботи підрозділів з огляду на особливості їх функціонального призначення.

Нині загальновідомими є дві технології формування та використання ресурсної бази або моделі управління активами та пасивами – “Загальний фонд коштів” і “Банки всередині банку”. Відповідно до них можливі два варіанти організації взаємодії та визначення фінансового результату діяльності банківських підрозділів.

Ми дотримуємося позиції, що, незважаючи на єдність ресурсного фонду, напрями використання різних його джерел за певними категоріями вкладень мають бути встановлені відповідно до чітких пріоритетів з огляду на економічну суть операцій, потребу підтримки ліквідності й рівня ризику.

Функцію перерозподілу грошових коштів виконують, з одного боку, підрозділи, які забезпечують ресурсну базу банку, з іншого – підрозділи, які формують активи. Їх взаємодія оцінюється за принципом розподілу джерел залучення коштів за напрямками їх використання.

Розподіл внутрішньобанківських грошових потоків відображає не тільки взаємодію підрозділів банку під час формування активів і пасивів, але й дає змогу оцінити їх ризикованість.

Другий ключовий момент – вибір об'єкта калькуляції доходів і витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією банківських послуг. Усього таких методів виділяють три.

Метод прямого віднесення витрат базується на визначенні безпосереднього зв'язку між витратами й окремими видами банківських продуктів. Метод точний, але витратний, оскільки потребує відстеження та обліку всіх витрат на виробництво конкретного продукту.

Причинно-наслідковий метод полягає у віднесенні витрат до видів діяльності, які їх обумовили, з наступним розподілом між окремими продуктами.

Метод розподілу витрат застосовується, коли цінність одержуваної інформації виявляється меншою, ніж витрати на її здобуття за допомогою попередніх методів. Адміністративні й інші витрати, які не можна зарахувати безпосередньо на продукти, розподіляються в цьому випадку на підставі розрахунку визначеного показника, що може варіюватися залежно від виду витрат [12].

---

Виокремлюємо такі підходи щодо здійснення калькуляції: трансфертне ціноутворення та функціонально-вартісний аналіз.

Розглянемо такі варіанти формування трансфертної ціни:

- метод середніх витрат: за залученими коштами, порівнюються всі зовнішні джерела фінансування;
- метод єдиної ринкової або загальної ставки. Трансфертна ціна встановлюється на основі середніх ставок ЛБОР, або ставок за депозитами сертифікатами;
- метод єдиного пулу: всі активи розглядаються як такі, що мають єдині терміни погашення, тому прибуток або збиток від процентного ризику автоматично приписується центру;
- метод множинного пулу, який дає змогу порівнювати активи центру прибутку із зобов'язаннями зі схожими термінами;
- метод збіжних термінів активів і пасивів: будь-яка операція, що приносить прибуток, має бути пов'язана з відповідним джерелом фінансування у термінах і сумах [13].

Основою методики функціонально-вартісного аналізу (далі – ФВА) виступає положення, що ресурси є вартістю виробничих витрат. Вартість витрат переноситься на собівартість функцій. До витрат належить заробітна плата персоналу, витрати на об'єкти нерухомості, виплачувані відсотки за внесками, за залишки на рахунках та інші витрати.

Вартісними об'єктами є окремі банківські продукти: прийом і видача внесків, ведення рахунків, проведення безготівкових платежів, видача кредитів. Як правило, один продукт потребує для свого здійснення цілої низки функцій у різних підрозділах. Собівартість функцій, що включає перенесену вартість ресурсів, переноситься на собівартість вартісних об'єктів, але механізм перенесення собівартості функцій на вартісні об'єкти різний [14].

Запропонованого в процесному підході елементі обліку виникає необхідність застосування більш витратних методів прямого віднесення витрат або причинно-наслідкового методу.

Чи має сенс збільшувати витрати на організацію більш деталізованого точного управлінського обліку, – кожен банк вирішує самостійно.

Щодо пропозиції деяких авторів використовувати трансфертне ціноутворення під час внутрішньобанківських розрахунків та калькуляції собівартості банківських продуктів, то, на нашу думку, слід враховувати пріоритетність використання різних видів пасивів під час формування окремих активних послуг банку відповідно до їх терміновості й ліквідності. Знаючи, за рахунок яких джерел ресурсів і в якому обсязі сформована кожна стаття активу, можна на основі вартості кожного виду ресурсів визначити процентну складову витрат за кожним видом вкладення. При цьому питання внутрішньої трансфертної ціни відходить на другий план.

Під час використання першої моделі – це підрозділ або група підрозділів, під час другої – група технологічних процесів або функція.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Пропонуємо таке визначення поняття “внутрішня економіка банку” –



---

це взаємодія підсистем (підрозділів) банку, їхні вертикальні й горизонтальні зв'язки і технологічні ланцюги, що виникають під час формування та використання ресурсної бази, а також продажу послуг, не пов'язаних із перерозподілом ресурсів.

Основу вибору моделі організації внутрішньої економіки комерційного банку становлять два основні положення.

1. Технологія формування та використання ресурсної бази, або модель управління активами та пасивами.

2. Вибір об'єкта калькуляції доходів і витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією банківських послуг.

Такі підходи до вивчення внутрішньобанківських процесів, як оцінка вартості активів підрозділів, перерозподіл ресурсів усередині банку, трансфертне внутрішньобанківське ціноутворення, – це інструменти системи внутрішньої економіки вітчизняного банку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Бор М. З. Менеджмент банков. Организация, стратегия планирование / М. З. Бор, В. В. Пятенко. – М. : Финансы и статистика, 2000. – С. 16–17.
2. Масленченков Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика / Масленченков Ю. С. – М., 1998. – 220 с.
3. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент / Стоянова Е. С. – М. : Перспектива, 2000. – 527 с.
4. Гайдак Д. Внутрішній госпрозрахунок у банку / Д. Гайдак // Вісник НБУ. – 2002. – № 11. – С. 12–14.
5. Зубарев А. Внутренний хозрасчет в банке, трансфертное ценообразование / А. Зубарев // Банковское дело. – 2001. – № 1. – С. 14–17.
6. Тихомиров А. Ю. О системе внутреннего контроля в банках / А. Ю. Тихомиров // Деньги и кредит. – 2002. – № 3. – С. 56–63.
7. Михеев А. Учет доходов подразделений банка при децентрализованном управлении финансовыми ресурсами / А. Михеев // Банковские технологии. – 2001. – № 11. – С. 52–56.
8. Синки Дж., мл. Управление финансами в коммерческих банках : пер. с англ. / Джозеф Ф. Синки. – М. : Catallaхu, 1999. – 788 с.
9. Косован К. С. Трансфертное ценообразование в коммерческом банке / К. С. Косован // Деньги и кредит. – 1999. – № 11. – С. 28–34.
10. Решоткин К. А. Оценка рыночной стоимости коммерческого банка / Решоткин К. А. – М. : ТЕСИС, 2002. – 217 с.
11. Тютюнник А. В. Бюджетное планирование в коммерческом банке / А. В. Тютюнник // Бухгалтерия и банки. – 2000. – № 6. – С. 43–48.
12. Телицька Т. О. Організація управлінського обліку результатів діяльності комерційного банку / Т. О. Телицька // Вісник НБУ. – 2000. – № 7. – С. 20–22.
13. Ольхова Р. Г. Современный банк: от оценки рентабельности до особенностей системы управления доходностью / Р. Г. Ольхова // Банковские услуги. – 2001. – № 7–8. – С. 3–117.

---

14. Гриценко В. Г. Использование функционально-стоимостного анализа в планировании деятельности банка / В. Г. Гриценко // Вісник УАБС НБУ. – 2003. – № 1. – С. 26–27.

#### References:

1. Bor M. Z. and Pyatenko V. V. (2000), *Menedzhment bankov. Organizatsiya, strategiya, planirovaniye* [Management of banks. Organization, strategy, planning], *Finansy i statistika Press*, Moscow, pp. 16–17.
2. Maslennikov Yu. S. (1998), *Tekhnologiya i organizatsiya raboty banka: teoriya i praktika* [Technology and organization of the bank's work: theory and practice], *Perspektyva Press*, Moscow, 220 p.
3. Stoyanova Ye. S. (2000), *Finansovyy menedzhment* [Financial management], *Press Perspektiva*, Moscow, 527 p.
4. Haidak D. (2002), “Vnutrishniy hosprozrahunok u banku” [“Internal self-financing in bank”], journal *Visnik NBU*, vol. 11, pp. 12–14.
5. Zubarev A. (2001), “Vnutrenniy khozraschet v banke, transfertnoye tsenoobrazovaniye” [Internal self-financing in bank, transfer pricing], journal *Bankovskoe delo*, vol. 1, pp. 14–17.
6. Tikhomirov A. Yu. (2002), “O sisteme vnutrennego kontrolya v bankakh” [“About system of internal control in banks”], journal *Den'gi i kredit*, vol. 3, pp. 56–63.
7. Mikheyev A. (2001), “Uchet dokhodov podrazdeleniy banka pri detsentralizovannom upravlenii finansovymi resursami” [“Accounting of the bank's divisions revenues at the decentralized management of financial resources”], journal *Bankovskiyeh tekhnologii*, vol. 11, pp. 52–56.
8. Synky Dzh., ml. (1999), *Upravleniye finansami v kommercheskikh bankakh* [Management of finance in commercial banks], *Perspektiva Press*, Moscow, 788 p.
9. Kosovan K. S. (1999), “Transfertnoye tsenoobrazovaniye v kommercheskom banke” [“Transfer pricing in commercial bank”], journal *Den'gi i kredit*, vol. 11, pp. 28–34.
10. Reshotkin K. A. (2002), *Otsenka rynochnoy stoimosti kommercheskogo banka* [Assessment of the market value of commercial bank], *TESYS Press*, Moscow, 217 p.
11. Tyutyunnik A. V. (2000), “Byudzhethnoye planirovaniye v kommercheskom banke” [“Budget planning in commercial bank”], journal *Bukhgalteriya i banki*, vol. 6, pp. 43–48.
12. Telyts'ka T. O (2000), “Orhanizatsiya upravlin's'koho obliku rezul'tativ diyal'nosti komertsyynoho banku” [“Organization of managerial accounting of the results of commercial bank activity”], journal *Visnik NBU*, vol. 7, pp. 20–22.
13. Ol'khova R. H. (2001), “Sovremennyy bank: ot otsenki rentabel'nosti do osobennostey sistemy upravleniya dokhodnost'yu” [“Modern bank: from profitability assessment to features of a control system of profitability”], journal *Bankovskiyeh uslugi*, vol. 7–8, pp. 3–7.
14. Gritsenko V. G. (2003), “Ispol'zovaniye funktsional'no-stoimostnogo analiza v planirovaniy deyatel'nosti banka” [The use of functional and cost analysis in planning of the bank's activity], journal *Visnik UABS NBU*, vol. 1, pp. 26–27.