Державний вищий навчальний заклад

«Українська академія банківської справи Національного банку України»

Кафедра банківської справи

ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

_____ І.В. Сало

«___» _____ 2011 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр

за спеціальністю 8.050105 «Банківська справа»

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ

Виконав студент 5 курсу, група МБС-01 _____ А.С. Сидоренко

«___» _____ 2011 р.

Керівник дипломної роботи _____ Т.Г. Савченко

«___»_____ 2011 р.

Суми – 2011

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ..... 10

1.1 Сутність витрат банку та їх класифікація..... 10

1.2 Система управління витратами банку..... 18

1.3 Інструменти управління витратами банку..... 28

Висновки за розділом 1..... 43

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ ПАТ «УКРСИББАНК»..... 45

2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «УкрСиббанк»..... 45

2.2 Аналіз фінансових результатів ПАТ «УкрСиббанк»..... 54

2.3 Організація управління витратами в ПАТ «УкрСиббанк»..... 65

Висновки за розділом 2..... 73

РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПАТ «УКРСИББАНК»..... 75

3.1 Оптимізація методичних підходів щодо розподілу витрат ПАТ «УкрСиббанк»..... 75

3.2 Удосконалення планування показників неопераційних витрат у бюджетах ПАТ «УкрСиббанк»..... 85

Висновки за розділом 3..... 93

ВИСНОВКИ..... 94

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 97

ДОДАТКИ..... 102

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

ВСТУП

Українські банки, відчуваючи негативні наслідки світових і внутрішніх економічних процесів в умовах зниження обсягів ресурсів і доходів та зростання витрат, мають гостру необхідність в підвищенні ефективності системи управління. Стабільність економіки країни в значній мірі залежить від стабільності банківських установ. Тому велике значення приділяється надійності банків. Для визначення стабільності комерційного банку, перш за все, банки повинні вміти ефективно управляти своїми доходами і витратами, які являються основними показниками результативності фінансової діяльності банку. В умовах подолання наслідків фінансової кризи актуалізується завдання мінімізації небанківських витрат та ефективного управління витратами безпосередньо пов'язаними зі здійсненням банківських операцій.

Проблематика формування фінансових результатів, створення дієвих механізмів управління доходами та витратами з метою забезпечення реальних конкурентних переваг банку на ринку банківських послуг залишається важливою і актуальною з погляду як теорії, так і практичної діяльності.

Для визначення надійності комерційного банку перш за все аналізують доходи банку, його видатки та прибуток, які являються основними показниками результативності його фінансової діяльності. Разом з тим, динаміка доходів, витрат і прибутку банків протягом останніх років характеризується стійкою тенденцією випереджаючого зростання витрат порівняно з доходами, що призвело до зменшення витратовіддачі і обумовило зниження рентабельності банківської діяльності. Таким чином, тема дипломної роботи є актуальною та має важливе практичне значення.

Метою даної роботи є дослідження елементів системи управління витратами у їх взаємозв'язку та розробка підходів щодо удосконалення процесу управління витратами банку.

Відповідно до поставленої мети були сформульовані основні завдання, дослідження:

Державний вищий навчальний заклад
"Українська академія банківської справи
Національного банку України"
State Higher Educational Institution
"Ukrainian Academy of Banking
of the National Bank of Ukraine"

– комплексно дослідити сутність поняття «витрати банку» та розглянути основні підходи щодо їх класифікації;

– вивчити елементи системи управління витратами банку у їх взаємозв'язку;

– визначити інструментарій управління витратами банку;

– проаналізувати загальний фінансово-господарський стан ПАТ «Укрсиббанк» за період з 2008 по 2010 роки;

– дослідити динаміку та структуру витрат ПАТ «Укрсиббанк» за період з 2008 по 2010 роки;

– розкрити організаційно-методичні підходи щодо управління витратами банку в ПАТ «Укрсиббанк»;

– оптимізувати методичні підходи щодо розподілу витрат ПАТ «УкрСиббанк»;

– удосконалити лімітування витрат при бюджетному плануванні.

Об'єктом дослідження є економічні відносини щодо управління витратами банку. Предметом дипломної роботи визначено механізм управління витратами банку.

Для вирішення поставлених у роботі завдань застосовувались наукові методи, основою яких є діалектичний підхід до вивчення фактів, явищ і процесів, що відбуваються у фінансово – господарській діяльності банку, у їх взаємозв'язку і взаємозалежності: логічного підходу – для узагальнення наукового досвіду та обґрунтування необхідності новітніх розробок у сфері управління витратами банку; індукції та дедукції – для встановлення причинно-наслідкового зв'язку між господарськими фактами, явищами і процесами. Крім того, для аналізу фінансових результатів діяльності банку в роботі використано такі методи: порівняння, абсолютних і відносних показників, групування, балансовий, табличного відображення аналітичних даних, а також застосовувалися методи спостереження та порівняння.

Теоретико-інформаційну базу дослідження становлять нормативні та законодавчі акти, які регулюють діяльність банків, зокрема, банківське

законодавство, інструкції та положення НБУ, монографічні роботи і статті вітчизняних і зарубіжних економістів у фахових економічних виданнях, матеріали науково-практичних конференцій та семінарів з питань управління витратами банку тощо. Інформаційною основою для проведення розрахунків слугували дані квартальної та річної фінансової звітності, статистична звітність НБУ та Держкомстату.

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ

1.1 Сутність витрат банку та їх класифікація

Дослідження теоретичних основ управління витратами банку передбачає визначення їх економічної сутності.

У енциклопедії банківської справи витрати банку визначаються як сукупність витрат, пов'язаних з усіма видами діяльності банківської установи [1, с. 136]. У Великому економічному словнику визначають витрати як використана на будь – що сума, затрати [2, с. 283]. У Сучасному фінансово-кредитному словнику витрати – це грошове вираження затрат живої та уречевленої праці на виробництво і обіг продукції [3, с. 153].

Згідно з Правилами бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України, витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов`язань, які призводять до зменшення власного капіталу банку (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення чи розподілу власниками) [4].

У податковому обліку вживається термін «валові витрати» – це сума будь-яких витрат платника податків у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, здійснюваних як компенсація вартості товарів, робіт, послуг, які купуються (здобуваються, виготовляються) для їхнього подальшого використання [5].

Більшість авторів визначають категорію «витрати» як поточні витрати, конкретизованим вираженням яких є показник собівартості продукції [6, с. 403-404; 7, с. 34]. Існує трактування «витрат» як вартості (витрат) на придбання економічних ресурсів [8, 9, 10].

У даній дипломній роботі будемо використовувати таке визначення витрат − виражені у грошовій формі використання різних видів економічних

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

ресурсів у процесі виробництва, обігу й розподілу продукції, товарів, послуг, виражених у формі відпливу або використання активів, або зменшення зобов'язань, які приводять до зниження власного капіталу за винятком зниження власного капіталу за рахунок його вилучення або розподілу, оскільки дане визначення, на нашу думку, більш повно характеризує категорію витрат.

В економічній літературі та нормативних документах часто використовуються такі терміни, як «витрати» та «затрати». Неправильне визначення цих понять може спотворити їх економічний зміст.

Основна розбіжність між затратами і витратами зумовлена тим, що поняття «затрати» відображає реальну трансформацію ресурсів, тоді як витрати з бухгалтерської точки зору вказують на зменшення активів і збільшення зобов'язань банку і зорієнтовані на розрахунок його фінансового результату.

Затрати розглядаються як вартісне вираження обміну і трансформації ресурсів банку, а також невідшкодованого виходу їх за межі банку. Обмін ресурсів розглядається як процес надходження факторів виробництва до банку, що супроводжується оплатою за них у формі грошових платежів [5, с. 71].

Важливим питанням у сфері управління витратами банку є врахування поведінки витрат, тобто характеру їх реагування на зміни у діяльності банку. Зміна складу й величини витрат відбувається під впливом певних подій та операцій, що здійснюються у процесі діяльності. Тому події, які впливають на витрати, називають факторами витрат.

Фактори, що впливають на обсяг і структуру витрат банку можна поділити на внутрішні (керовані) і зовнішні (некеровані).

По-перше, до зовнішніх факторів можна віднести регулювання держави. На рівні держави управління витратами банків відбувається переважно через Національний банк України, з використанням різних інструментів. Важливими інструментами, які використовує Національний банк України є:

– процентна політика, яка проводиться при міжбанківському кредитуванні. Офіційна облікова ставка виступає фактором регулювання попиту на міжбанківський кредит;

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

– операції на відкритому ринку, які використовуються передусім для регулювання попиту на міжбанківський кредит;

– операції на відкритому ринку, що використовується передусім для регулювання попиту і пропозиції;

– встановлення економічних показників діяльності комерційних банків.

Названі інструменти Національного банку у сфері регулювання витрат комерційних банків можуть ефективно застосовуватись при узгодження із податковою політикою та чинним законодавством.

По-друге, стан економіки. При нестабільній економічній ситуації буде знижуватися довіра до банків, банк на залучення ресурсів буде витрачати значні кошти, а оскільки основну частину витрат комерційного банку становлять витрати з формування його ресурсної бази, які, у свою чергу, залежать від обсягу, структури і середньої ціни залучення пасивів, загальний обсяг витрат збільшиться. Банку необхідно буде зменшувати частку адміністративних витрат, шляхом скорочення персоналу та оптимізації регіональної структури. І навпаки при стабільній економічній ситуації довіра до банків збільшиться, витрати на залучення ресурсів зменшаться, зменшиться і загальний обсяг витрат;

По-третє, податкове законодавство. Після введення у 2004 році нового плану рахунків, податок на прибуток та інші податки банку враховуються у витратах, тому при збільшенні суми податків, які має сплатити банк погіршується фінансовий результат.

По-четверте, діяльність конкурентів. При встановленні конкурентами більш вигідних цін на залучення ресурсів, у банку може бути збільшений обсяг процентних витрат, що безпосередньо пов'язаний із залученням ресурсів, тощо [11, с. 32-38]. Хоча банк не має можливості впливати на зазначені вище фактори, йому слід враховувати їхній вплив.

До внутрішніх факторів формування банківських витрат слід віднести:

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

— організаційну структура банку. Банку необхідно сформувати таку організаційну структуру, яка б при найменших втратах на формування ресурсів сприятиме підтриманню стабільного рівня доходів;

— кваліфікацію спеціалістів. Важливим елементом є людський фактор, зокрема рівень підготовки спеціалістів банку, котрі готують матеріали для ухвалення рішень і від яких залежить ухвалення конкретного рішення;

— обсяг та параметри банківських продуктів. Слід мати на увазі, що збільшення кількості клієнтів та обсягу послуг далеко не завжди виявляється виправданим, позаяк це призводить до зростання витрат і зовсім не обов'язково до підвищення прибутку. Тому доцільніше зосередити увагу на послугах і клієнтах, які приносять основний дохід, і зайнятися розв'язанням проблеми раціоналізації їх з метою підвищення їхньої прибутковості [12, с. 39-52];

— якість маркетингової політики банку. Основним завданням маркетингової політики банку є інформування цільового ринку про продукт, місце його придбання і самого виробника. Необхідно не тільки поінформувати, а й переконати максимальну кількість споживачів у тому, що продукт має певні переваги, сформувати або підсилити схильність певної кількості споживачів скористуватися послугами даного банку. Таким чином банк має підтримувати свою репутацію на рівні, достатньому для залучення коштів на вигідних для нього умовах;

— якість управління формування ресурсів банку полягає у встановлення вигідних для банку цін на залучені ресурси з метою зменшення частки процентних витрат у загальній сумі витрат банку та ін [5].

Так як і сутність, склад та класифікацію витрат можна розглядати з точки зору бухгалтерського, управлінського та податкового обліку.

З точки зору бухгалтерського обліку визначені банком витрати від здійснення банківських операцій, з метою їх відображення у фінансовій звітності, слід розглядати як витрати, понесені в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності банку.

У результаті операційної діяльності в банку виникають такі витрати:

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

– процентні витрати, які включають проценти, що сплачені за депозитами підприємств та організацій, депозитами фізичних осіб, міжбанківськими депозитами і кредитами, залишками на поточних рахунках клієнтів;

– комісійні витрати – витрати за отриманими послугами;

– витрати на формування спеціальних резервів банку – це витрати на покриття можливих збитків від зменшення корисності активів банку та списання безнадійної заборгованості;

– інші операційні витрати, які включають витрати від оперативного лізингу, на інкасацію, штрафи, пені, сплачені за банківськими операціями;

– загальні адміністративні витрати – операційні витрати, що пов’язані із забезпеченням діяльності банків. До них належать: витрати на утримання персоналу; амортизація необоротних активів; витрати на утримання й експлуатацію основних засобів і нематеріальних активів; інші експлуатаційні витрати; гонорари за професійні послуги; витрати на зв'язок; сплата податків, крім податку на прибуток, та інші витрати;

– податок на прибуток – операційні витрати банку, пов’язані зі сплатою прибутку відповідно до чинного законодавств [7].

За результатами інвестиційної діяльності банк визнає: витрати з придбання інвестиційних цінних паперів; витрати за операціями із зменшення інвестицій в асоційовані і дочірні компанії; витрати з придбання основних засобів і нематеріальних активів [8].

За результатами операцій, пов’язаних із фінансовою діяльністю, банк визнає: витрати за операціями з цінними паперами власного боргу; витрати за субординованим боргом; дивіденди, сплачені протягом звітного періоду [7].

Аналіз витрат банку в розрізі даної класифікації дає змогу визначити, який з видів діяльності банку вимагає використання найбільшого обсягу ресурсів банківської установи та виявити можливі шляхи їх мінімізації (додаток А).

Як вже зазначалося, в податковому обліку використовується термін «валові витрати», які згідно з податковим законодавством класифікують на:

– витрати банку, які повною мірою відносяться на валові витрати;

– витрати банку, які входять до складу валових в межах законодавчо визначених норм;

– витрати банку, які не входять до складу валових і відносяться на прибуток, отриманий після розрахунку з усіма податками [9].

З точки зору управлінського обліку витрати поділяються за напрямами: оцінка запасів та визначення фінансового результату; прийняття рішень; контроль виконання.

Визначення фінансового результату включає в себе наступні витрати: вичерпні та невичерпні; витрати на продукцію та витрати періоду; прямі та непрямі витрати; основні та накладні.

Прямі витрати – це ті витрати, які можна безпосередньо віднести до певного об’єкта витрат економічно доцільним шляхом. Відповідно непрямі витрати – це витрати, які не можна віднести безпосередньо до певного об’єкта витрат економічно доцільним шляхом.

В залежності від прийняття рішень виділяють релевантні та не релевантні витрати. Релевантні – це витрати, які можуть бути змінені внаслідок прийняття рішення. Нерелевантні витрати – ті витрати, що не залежать від прийняття рішень.

В залежності від контролю за виконанням виділяють контрольовані і неконтрольовані витрати. Контрольовані – тобто ті, які менеджер може безпосередньо контролювати або впливати на них. Неконтрольовані – це ті витрати, на які менеджер не може впливати або контролювати їх [10]. Класифікація витрат за наведеними вище ознаками і напрямками наведена у додатку В.

Виходячи із основної ознаки діяльності банку, розрізняють банківські та небанківські витрати. До банківських належать витрати, безпосередньо

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

пов’язані з банківською діяльністю, визначеною Законом «Про банки і банківську діяльність» [11].

Небанківські витрати можуть включати інші витрати, які не відносяться до основної діяльності банку, але забезпечують здійснення банківської діяльності [14, с. 228-229].

Залежно від терміну витрати банку можна розподілити на поточні та довгострокові (капітальні) витрати. Поточні витрати виникають при здійсненні банківських операцій, а також використовуються для виплати зарплати, на експлуатацію приміщень, на виплату орендної плати, оплату аудиторських послуг тощо. Капітальні витрати використовуються на придбання і покращення основних засобів, на будівництво нових приміщень, придбання комп’ютерної техніки тощо, виходячи з потреб розширення банківського бізнесу. З точки зору даної класифікації, аналіз витрат банку дає можливість аналітикам виявити оптимальне співвідношення між поточними і довгостроковим витратами та їх збалансувати відповідно до потреб банку.

Розподіл витрат банку на умовно-постійні та умовно-змінні обумовлений їх залежністю від обсягів діяльності банку. Аналіз витрат банку у розрізі даної класифікації показує, наскільки зміниться обсяг витрат при певній зміні обсягу банківської діяльності, а визначення суми постійних витрат дає можливість банку їх легко контролювати і планувати.

За доцільністю витрачання банківських ресурсів виділяють продуктивні витрати, до яких відносяться виправдані для створення банківського продукту витрати. Відповідно, до непродуктивних відносяться витрати, що виникають з причин, які свідчать про недоліки в технології та організації роботи банківської установи. Саме управління витратами банку в розрізі даної класифікації дозволяє виявити ці непродуктивні витрати та причини їх виникнення [17, с. 90-95].

Крім позначених вище ознак, науковці класифікують витрати за такими критеріями: за складом (фактичні, планові, прогнозні); за ступенем усереднення

(загальні, середні); за функцією управління (виробничі, комерційні, адміністративні) [18, с. 15-33].

А.М. Герасимович пропонує наступну класифікацію витрат:

— процентні витрати:

— за залученими коштами клієнтів;

— за коштами інших банків, що містять позики і депозити;

— за емітованими борговими цінними паперами.

— комісійні витрати за послугами клієнтів та іншим банкам;

— загальні адміністративні витрати;

— витрати на персонал;

— відрахування до резервів;

— непередбачені витрати.

На нашу думку, дана класифікація не є досконалою, оскільки для витрат у невиробничій сфері характерною рисою є їх зв'язок з певним об'єктом (продуктом, підрозділом, проектом), для більш оптимального розподілу та управління ними.

Таким чином, у даному підрозділі роботи нами досліджено економічну сутність витрат з точки зору фінансового, податкового та управлінського обліку. Також визначено фактори, що впливають на обсяг і структуру витрат. Зовнішні (некеровані) фактори включають регулювання держави, стан економіки, податкове законодавство, діяльність конкурентів. До внутрішніх (керованих) відносять: організаційну структуру банку, кваліфікацію спеціалістів, обсяг та характеристика наданих продуктів, якість маркетингової політики банку, якість управління формуванням та використанням ресурсів.

Загалом, витрати класифікують за такими ознаками, як відношення до основної діяльності банку, за напрямками діяльності, за терміном, обсягами діяльності, доцільністю, складом, ступенем усереднення, функцією управління, а також за напрямками оцінка запасів та визначення фінансового результату, прийняття рішень та контролю виконання.

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

Кількість класифікаційних ознак і відповідно видів витрат банку може бути досить значною. Тому в кожному конкретному випадку їх обирають залежно від потреб класифікації.

1.2 Система управління витратами банку

Заходи впливу на витрати об'єднуються поняттям управління витратами. Як відомо, управління у вузькому значенні цього слова розуміють цілеспрямовану зміну стану певного об'єкта, для досягнення поставленої мети. Об'єкт буде керованим, якщо вплив суб'єкта такий, за допомогою якого можливе досягнення заданої мети або заданого рівня керованого параметра. У цьому значенні витрати виступають керованим об'єктом, оскільки вони плануються, обліковуються, аналізуються і регулюються. Органічно пов'язані вищеназвані управлінські функції виражають сутність процесу управління витратами. Ці функції перебувають у тісному взаємозв'язку, як складові елементи процесу управління.

Система управління витратами не є системою обліку у вузькому значенні цього слова, тобто системою збору, реєстрації та узагальнення інформації. Це керована система в загальній системі управління діяльністю, що інтегрує в собі різні функції та методи управління підпорядковує їх для досягнення єдиної мети, дотримуючись при цьому принципів управління [12, с. 39-52].

Опрацювавши декілька джерел та врахувавши власні висновки, нами була запропонована вдосконалена, на основі виділення суб'єктів та об'єкту, схема системи управління витратами (рис 1.1).

Проте, виходячи з того, що витрати є економічною категорією (тобто теоретичними узагальненнями, які характеризують найбільш суттєві, закономірні відносини), то банки не можуть управляти ними як такими. Управляти витратами – це означає управляти факторами і процесами, які

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

впливають на формування витрат, на їх рівень та склад, і з цих позицій більш обґрунтовано вести мову про комплексну систему управління процесами зниження витрат. Таким чином, об'єктом управління витратами будуть організаційна структура банку, кваліфікація спеціалістів, обсяг та характеристика наданих продуктів, якість маркетингової політики банку, якість управління формуванням та використанням ресурсів.

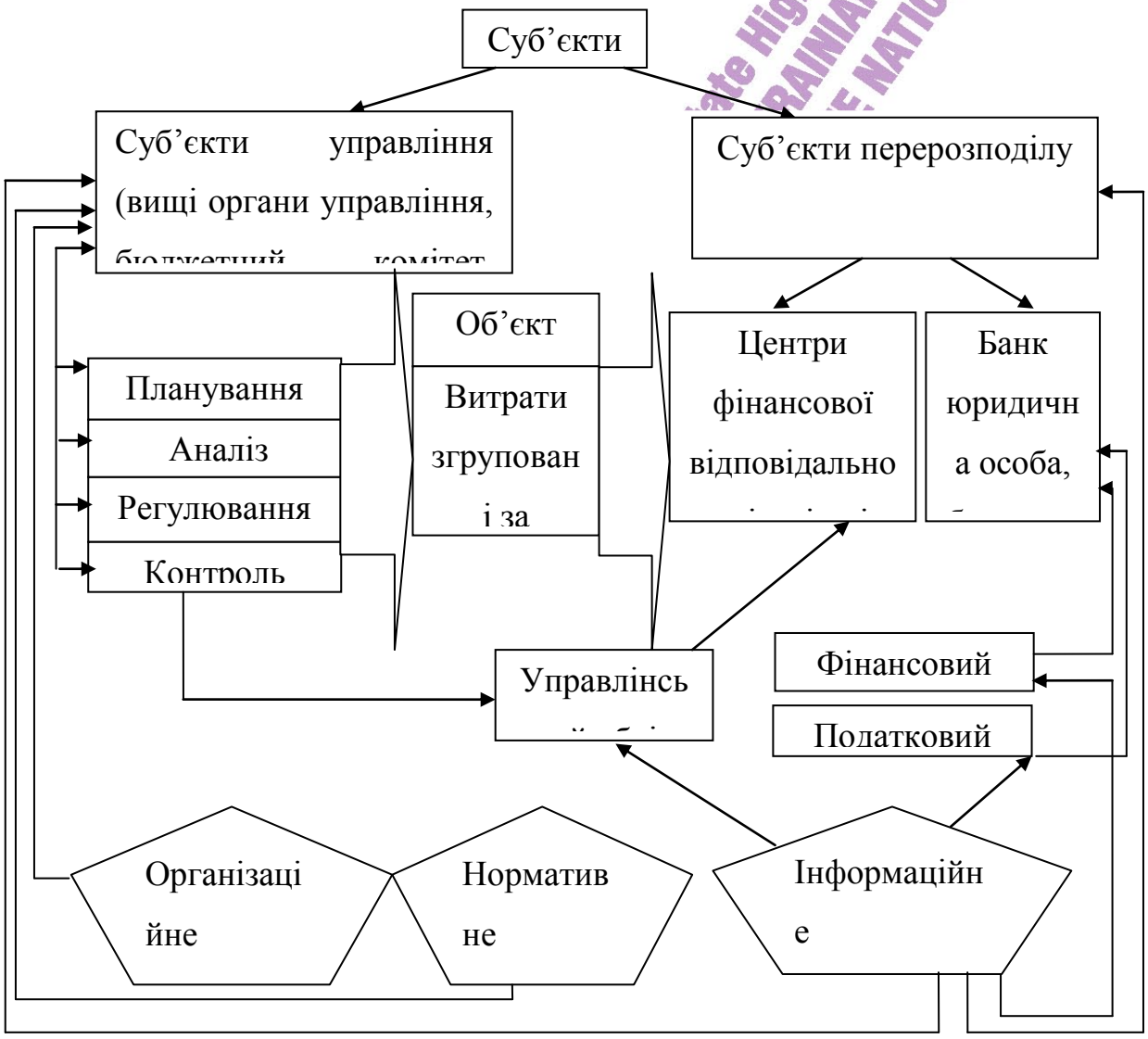

Рисунок 1.1 - Система управління витратами банку

Суб'єкти управління витратами банку будуються за ієрархією:

— стратегічні органи, до яких належать такі органи управління, як загальні збори акціонерів, спостережна рада, правління банку, ревізійна комісія;

— тактичні органи управління, а саме тарифний комітет, кадровий відділ, відділ матеріально-технічного забезпечення та інші функціональні підрозділи;

— оперативні органи, до яких відносяться казначейство, інші відповідальні підрозділи [20].

З урахуванням змісту процесу управління витратами та вимог, що до них висуваються, формуються цілі та завдання. Головною метою управління витратами є мінімізація непродуктивних витрат, тобто тих витрат, що не призводять до збільшення прибутку. Основне завдання управління витратами – створення механізму, який забезпечує оптимізацію витрат банку, приведення їх у відповідність з обраною прибутковістю [21, с. 279].

Для інформаційного забезпечення аналізу витрат можна використовувати всі види директивної, нормативної, облікової, фінансової, статистичної, довідкової та методичної інформації [22].

В цілому інформаційне забезпечення управління витратами складається з внутрішньої та зовнішньої інформації.

До зовнішньої інформації відноситься:

— правова, яка міститься у законах України, що регламентують діяльність банківської системи, а також у законах, що визначають загальні правові засади регулювання діяльності суб'єктів економічних відносин України;

— директивна, джерелом якої виступають постанови Кабінету Міністрів України, постанови і накази Міністерства фінансів України, НБУ, інших міністерств та відомств, виконання яких є обов'язковими для банків;

— статистично-довідкова інформація, до якої можна віднести інформацію про процентні ставки на ринку цінних паперів, депозитному та кредитному ринку, на міжбанківському кредитному ринку, відомості про валютний курс, розрахунок ефективної ставки відсотка тощо [25].

Джерелами зовнішньої інформації є:

— діяльність конкурентів (сайти, друковані засоби, промисловий шпіонаж, рейтингові агенції, інформація з неофіційних джерел);

— макроекономічні показники (ВВП, темпи інфляції, тощо);

— ринкове середовище (інформація про процентні ставки на ринку цінних паперів, депозитному та кредитному ринку, на міжбанківському кредитному ринку, відомості про валютний курс, розрахунок ефективної ставки відсотка тощо);

— засоби масової інформації, рейтингові агенції, міжнародні фінансові організації, дані Національного банку України, Асоціації українських банків, дані Державного комітету статистики, Комітету з фінансових послуг, що визначають показники банківської системи в цілому (кількість банків, їх підтримка державою та іншими установами, показники стійкості та ліквідності банків, тощо) [25].

Внутрішня інформація складається з планової (міститься у бізнес-планах, кошторисах, бюджетах) та фактичної (оборотно-сальдова відомість, звіти про кредитний та інвестиційний портфель, аудиторські висновки, дані податкового та управлінського обліку, аудиторські висновки, щоденний та щоквартальний баланс тощо).

Основою для управління результатами діяльності комерційного банку виступає його фінансова та статистична звітність, що встановлена як державними органами регулювання банківської діяльності, так і розроблена фахівцями банку для внутрішньобанківського використання.

Як зазначалося вище, до внутрішньої інформації можна віднести:

– плани (балансовий, плани доходів та витрат, плани руху грошових коштів);

– дані бухгалтерського обліку та звітності;

– звітність НБУ та статистичні форми.

Унаочнимо поданий вище матеріал, зобразивши його у вигляді схеми,

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

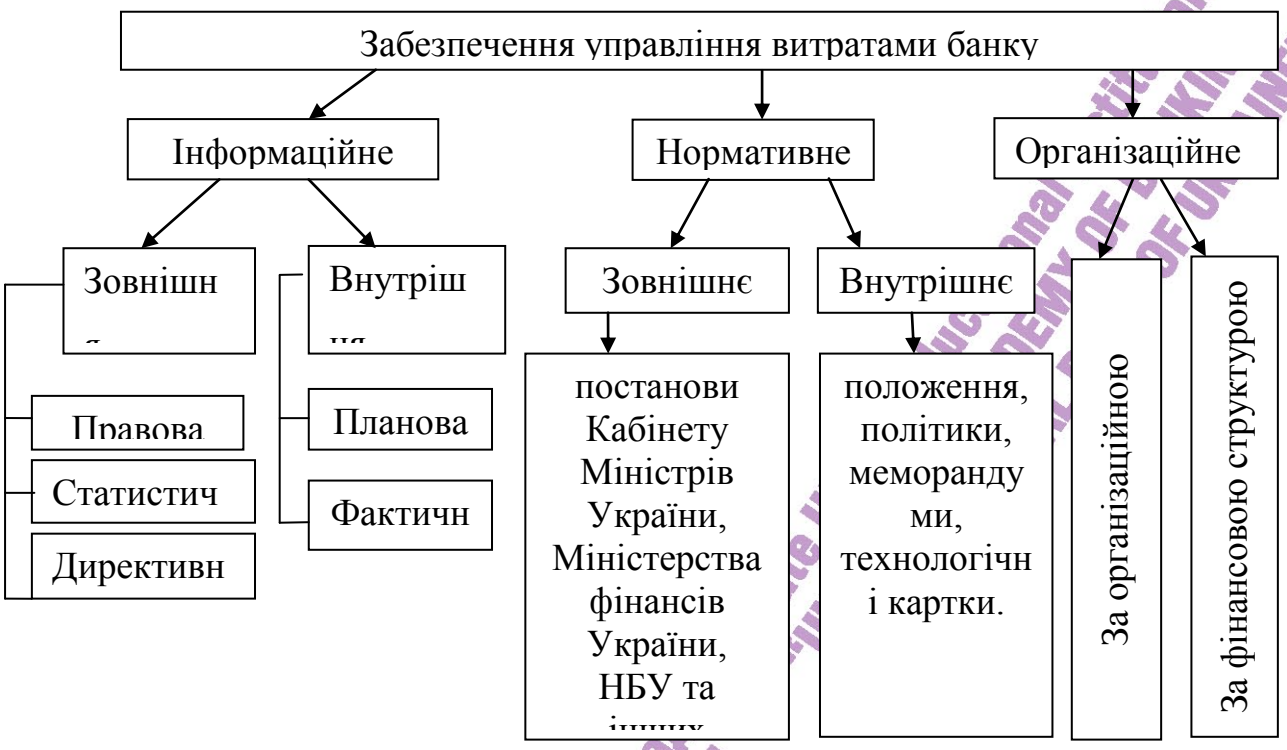

Рисунок 1.2 – Підсистеми забезпечення управління витратами банку

Розглянемо більш детально наведені джерела внутрішньої інформації про витрати.

Балансовий план – відображає залучення, розміщення коштів, якщо планування здійснюється у розрізі центрів відповідальності – ресурси куплені (продані) у мережі.

План доходів і витрат – структура статей плану відповідає звітним статтям, додатково зазначаються трансфертні доходи і трансфертні витрати. При частковому розміщенні загальні витрати не розподіляються. Залежно від моделі господарського розрахунку банку, можуть з'явитися витрати, що розподілені на даний напрямок бізнесу, якщо частковий госпрозрахунок – витрати, пов'язані з обслуговування бізнес напрямків, якщо повний – всі витрати.

План руху грошових коштів − в його основі лежить інформація, наведена в зведеному фінансовому плані (балансі) та прогнозних розрахунках фінансових результатів (прибутків і збитків).

Облікова бухгалтерська інформація отримується методами суцільного безперервного спостереження, обов'язкового документування та систематизації на відповідних рахунках. На основі облікової інформації складаються форми бухгалтерської (фінансової) звітності. Витрати банку відображаються у Звіті про прибутки та збитки, який є складовою фінансового звіту комерційного банку.

Згідно з вимогами нормативних актів НБУ призначенням фінансової звітності банків є створення бази даних, яка дасть змогу реально оцінити показники ліквідності, платоспроможності та дохідності. Статті звіту про фінансові результати містить інформацію щодо витрат банку за такими напрямками на цій основі визначити їх фінансовий стан – як комплексне поняття, що відображає різні напрями діяльності банку:

— процентні доходи і витрати включають доходи за кредитами чи депозитами, з цінними паперами на продаж і за борговими цінними паперами та іншими процентними фінансовими інструментами або витрати, пов’язані з ними;

— комісійні доходи і витрати включають доходи від операцій, пов’язаних із веденням рахунків та касовим обслуговуванням, з іноземною валютою та банківськими металами, від інших наданих чи отриманих послуг, або витрати, що стосуються зазначених операцій;

— загальні адміністративні витрати містять витрати на утримання та експлуатацію основних засобів, нематеріальних активів, амортизацію, збиток від продажу основних засобів, операційний лізинг, витрати на охорону, сплату обов’язкових платежів (крім податку на прибуток) та ін.;

— витрати на персонал містять заробітну плату, витрати на соціальне забезпечення, обов’язкові нарахування премії, винагороди тощо, окремою статтею відображається середня кількість працівників банку протягом року;

— витрати на безнадійні та сумнівні борги включають відрахування до резервів на покриття ризикованих активів (за кредитами, цінними паперами, дебіторську заборгованість тощо);

— непередбачені доходи і витрати включають доходи або витрати, які виникли у зв'язку з подіями чи операціями, що відрізняються від звичайної діяльності банку і не є регулярними, включаючи прибутковий податок на них.

Базою для управління витратами є дані звіту про фінансові результати, який відображає величину дохідних і витратних статей, згрупованих за їх характером та основними напрямками; балансу (з примітками), який розкриває наявність та напрями розміщення фінансових ресурсів банку на фіксований момент часу; фінансового плану, або бізнес-плану, комерційного банку щодо очікуваних доходів і витрат періоду, який аналізується [22, с. 349].

Крім того, інформація стосовно витрат банку наведена у:

— Примітка 36.2. Інформація стосовно характеру доходів і витрат звітних сегментів за звітний рік;

— Примітка 42.2. Доходи та витрати за операціями з пов'язаними сторонами за звітний рік;

— Примітка 42.9. Виплати провідному управлінському персоналу;

— Щоденний та місячний баланс (Форма N 1Д, Форма N 10);

— Дані про залишки коштів за іншою заборгованістю, доходи та витрати (місячна форма N 363-Н);

— Звіт про суми і вартість кредитів (Форма N 310Д);

— Звіт про суми і вартість депозитів (Форма N 350Д);

— Звіт про цінні папери, емітовані банком, іншу заборгованість, похідні фінансові інструменти, доходи та витрати банку (місячна форма N 363) [23,24].

Для більш детального аналізу доходів і витрат банку як інформаційне джерело можуть бути використані дані звіту про рух грошових коштів та звіту про власний капітал банку, а також дані аналітичного і синтетичного обліку [22, с. 349].

За даними статистичного обліку складаються відповідні, форми статистичної звітності. У фінансовому аналізі витрат інформація, джерелом якої є статистичний облік, застосовується поряд з інформацією, що надходить з бухгалтерського обліку. Статистична інформація застосовується для

дослідження окремих фінансово-господарських ситуацій, наслідком яких є суттєві відхилення здійснених витрат від очікуваних значень.

Нормативне забезпечення витрат банку представлене зовнішнім та внутрішнім. До зовнішнього забезпечення можна віднести постанови Кабінету Міністрів України, постанови і накази Міністерства фінансів України, НБУ, інших міністерств та відомств, виконання яких є обов'язковими для банків.

Внутрішнє нормативне забезпечення представлене положеннями, політиками, меморандумами, технологічними картками, що регламентують внутрішньобанківські процеси, є обов'язковими до виконання, але не суперечать зовнішньому нормативному забезпеченню.

Організаційне забезпечення управління витратами слід розглядати за двома напрямками – за організаційною структурою банку та за фінансовою.

Як вже зазначалося органи управління витратами банку будуються за ієрархією:

— стратегічний рівень, до якого належать загальні збори акціонерів (вищий орган управління), правління банку (вищий виконавчий орган) та ревізійна комісія (вищий контролюючий орган). Несе відповідальність за прийняття стратегічних рішень, на даному рівні здійснюється розробка стратегічного фінансового плану розвитку банку;

— тактичний рівень управління – органи, що відносяться до даного рівня визначаються банком самостійно, як правило сюди відносяться керівники філій, бізнес напрямків, головний аудитор, тощо. Головним завданням тактичного рівня управління є прийняття рішень тактичного характеру та розробка основних видів тактичних фінансових планів;

оперативний рівень управління представлений керівниками відділень, керівниками підрозділів або департаментів, що входять в певний бізнес напрямок. Даний рівень займається вирішенням питань оперативного характеру та розробкою бюджетів і фінансових календарі [26].

Управління витратами банку за організаційною структурою не повністю враховує взаємозв'язки між структурними підрозділами,ж що пов'язані з

фінансовими та інформаційними потоками, які виникають в процесі діяльності банку. У наш час є більш ефективним виділення так званих центрів відповідальності, що значно спрощує управління банком.

Під центром фінансової відповідальності розуміють організаційну єдність місць витрат з центром, відповідальним за їхній рівень. Формування місць витрат і центрів відповідальності здійснюється за функціональною та територіальною ознаками [27, с.74-79; 28, с. 31].

У методичних рекомендаціях щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України наводиться наступне визначення центра відповідальності: організаційний елемент банку (сфера діяльності банку), у межах якого встановлено особисту відповідальність його керівника, за показники діяльності, які він контролює [29 с. 48].

Більшість підрозділів банку є центрами прибутку та центрами витрат. Центр витрат – це структурний підрозділ банку (або сукупність частин підрозділів, або група підрозділів), що, як правило, забезпечують підтримку, управління та обслуговування функціонування центрів прибутку і безпосередньо не дають доходу. Серед центрів витрат виділяють центри інфраструктури (ЦІ), які виконують однотипні функції.

Центри прибутку – структурний підрозділ банку (або сукупність частин підрозділів, або група підрозділів), основним завданням якого є отримання прибутку у результаті обслуговування клієнтів банку. Отже, згідно з концепцією фінансового управління центри прибутку є точками продажу банківських продуктів [21].

Крім того, у методичних рекомендаціях зазначається, що для центрів витрат складається внутрішній звіт про фінансові результат в межах витрат, інші звіти. Для центрів прибутку складається внутрішній баланс і звіт про фінансові результати, інші звіти. Внутрішній баланс містить дані про активи і пасиви, які контролюються центром прибутку, зокрема й ті, які умовно продаються (купуються) у межах функціонування системи трансфертного ціноутворення (внутрішні активи і пасиви). Внутрішній звіт про фінансові

результати містить дані про доходи, витрати та фінансовий результат, які належать до центру відповідальності, зокрема внутрішні процентні доходи і витрати, які виникають у результаті купівлі-продажу ресурсів за трансфертними цінами.

Згруповані центри прибутку і центри витрат, за принципом повної належності до певного бізнесу, називають бізнес − напрямком. За кожним бізнес-напрямком закріплюється куратор з числа менеджерів вищої ланки [21, с.56].

Основними інструментами, що використовуються в системі управління витрат є:

— аналіз − процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності банку з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку;

— планування – управління процесами створення, розподілу та використання фінансових ресурсів банку, що реалізується в розробці деталізованих фінансових планів;

— контроль – система контролю, що забезпечує конкретизацію контролюючих дій на найбільш пріоритетних напрямках діяльності банку, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених бюджетами та прийняття оперативних управлінських рішень, які забезпечують її нормалізацію.

Отже, система управління витратами складається із таких елементів: об’єкт управління витратами – організаційна структура банку, кваліфікація спеціалістів, обсяг та характеристика наданих продуктів, якість маркетингової політики банку, ефективність управління формуванням та використанням ресурсів (фактори внутрішнього середовища), суб’єкти – органи управління банку на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Головною метою управління витратами є мінімізація непродуктивних витрат. Виходячи із мети, головне завдання – створення механізму, який забезпечує оптимізацію витрат банку. Для інформаційного забезпечення аналізу витрат можна

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

використовувати всі види директивної, нормативної, облікової, фінансової, статистичної, довідкової та методичної інформації. Інструменти управління витратами доцільно розглядати у розрізі основних складових процесу управління планування аналізу та контролю.

1.3 Інструменти управління витратами банку

Вивчення інструментів управління витратами банку розпочнемо з методів аналізу витрат. Метою аналізу витрат банку є оцінка поточного рівня витрат банку, розробка рекомендацій щодо поліпшення ситуації, яка склалася та пошук шляхів оптимізації розміру і структури витрат [22, с.348].

Основними завданнями аналізу витрат банку є:

— оцінка змін суми витрат порівняно з планом та витратами відповідного періоду минулого року;

— аналіз змін у структурі витрат;

— визначення причин, що викликали зміни в сумах витрат банку;

— кількісний вимір впливу факторів на розмір витрат;

— розроблення заходів для оптимізації витрат [15, с. 134].

За метою та характером дослідження аналіз витрат банку буває:

— попередній – застосовується для оцінки спроможності банку виконувати ті чи інші операції;

— оперативний − дає змогу постійно контролювати діяльність банківської установи, її якісні та кількісні показники. У процесі оперативного аналізу визначають відхилення від запланованих показників витрат банку за добу, п'ять днів, декаду, проводять оцінку ступеня впливу різноманітних факторів на відхилення від плану за цими показниками, а також оперативно розробляють і здійснюють заходи, направлені на усунення виявлених недоліків з метою зниження витратності роботи банку;

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

— подальший (остаточний) – необхідний для визначення ефективної роботи банку у звітному періоді та виявлення напрямків зниження витрат банківської установи;

— перспективний – застосовується для прогнозування очікуваних результатів у майбутньому періоді для вибору нових операцій та забезпечує управлінську систему інформацією про майбутні витрати для вирішення завдань стратегічного управління [26, с. 384].

Аналіз витрат банку здійснюється за трьома основними напрямками: аналіз структури та динаміки витрат банку, факторний аналіз витрат банку, аналіз показників витратності банку.

Аналіз витрат комерційного банку починається з оцінки виконання плану витрат в цілому по банку, а також аналізу цього показника в динаміці через порівняння даних звітного року з плановими даними, а також даними за попередній період минулого року в цілому по банку [27].

Зазвичай у структурі витрат найбільшу питому вагу займають процентні витрати.

На розмір процентних операційних витрат банку впливають такі чинники:

— зміна середньої процентної ставки за платні ресурси;

— зміна середніх залишків платних ресурсів;

— зміна строку залучення ресурсів.

Розрахунок впливу названих чинників здійснюється за допомогою способу ланцюгових підстановок або абсолютних різниць у такому самому порядку, як і під час аналізу доходів (додаток Б).

Про вплив витрат банку на результати його діяльності не можна судити за їх абсолютними змінами. Якщо збільшуються активи банку, закономірно, що зростає абсолютна величини витрат. Тому для виявлення закономірностей зміни окремих видів витрат використовується коефіцієнтний аналіз (додаток В).

Повніше проаналізувати доходи і витрати банку дає змогу коефіцієнт дієздатності, який є прогнозним інструментом для оцінки стабільності діяльності банку. Для життєздатності банку необхідно, щоб операційні витрати

покривались за рахунок доходів від усіх операцій. Оптимальне значення цього показника не повинно перевищувати 0,95, тобто сума витрат банку має становити щонайменше 95 % від його доходів. Причому рівень процентних витрат на 1 грн. доходів має становити 60 %, а рівень непроцентних витрат – 30-35 %.

Показник рентабельності використовується для оцінки окупності витрат банку. Він показує розмір прибутку на 1 грн. витрат банку. Але за рівнем рентабельності витрат не можливо визначити, за якого обсягу ресурсів банк одержав певну масу прибутку, чи швидко вони окупляться і наскільки ефективно використовуються [16, с. 114-115].

Для оцінки собівартості банківських операцій деякі банки розраховують розмір витрат на одного клієнта банку. Необхідність такого аналізу викликана тим, що абсолютна зміна витрат не засвідчує позитивну чи негативну тенденцію руху коштів банку, тобто банк витрачав додаткові кошти для розширення клієнтської бази чи збільшення послуг, то витратність виправдана, коли ж навпаки – у банку є серйозні проблеми з ефективністю здійснення операцій [14, с. 231].

Ефективність проведення різного роду банківських операцій загалом визначається співвідношенням:

$$E = \frac{ПД}{ПВ}, \qquad (1.1)$$

де Е – ефективність;

ПД – потік доходів;

ПВ – потік витрат.

Для визначення собівартості сукупного банківського продукту використовують таку формулу:

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

$$P = P_n \times \frac{F}{A} \quad (1.2)$$

де Pn – середня номінальна вартість платних ресурсів;

F – загальна сума платних коштів;

A – величина активів банку.

Під час аналізу витрат банку використовуються такі інструменти фінансового аналізу:

— горизонтальний (часовий) аналіз – порівняння кожного напряму доходів або витрат з попереднім періодом;

— вертикальний (структурний) аналіз – визначення структури окремих видів, груп або напрямків доходів і витрат з визначенням впливу кожного чинника на результат у цілому;

— трендовий аналіз – порівняння кожної позиції доходів або витрат банку з сукупністю попередніх періодів та визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки обраного показника; аналіз здійснюється на основі фактичних даних за минулі роки, у закордонній практиці використовується період тривалістю не менше трьох років;

— аналіз відносних коефіцієнтів – розрахунок співвідношення між окремими позиціями доходів і витрат або напрямами різних форм звітності з метою визначення взаємозв'язків між показниками [16, с. 111].

Основними етапами аналізу витрат банку є:

— на першому етапі відбувається уточнення об'єкта, мети і задачі аналізу, складання плану аналітичної роботи;

— на другому етапі розробляється система різних показників, за допомогою яких характеризується об'єкт аналізу;

— на третьому етапі збирається і готується до аналізу необхідна інформація (перевіряється її точність, приводиться в порівнянний вид і т.д.);

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

— на четвертому етапі проводиться порівняння фактичних результатів з показниками плану за звітний період, фактичними даними минулих років (періодів) з основними показниками банків-конкурентів і т.д.;

— на п'ятому етапі проводиться детальний аналіз зібраної інформації за допомогою різних методів аналізу банківської діяльності;

— на шостому етапі виявляються відхилення фактично отриманих результатів від планових або нормативних, а також причини таких відхилень і можливості по їхньому усуненню (або поліпшенню);

— на сьомому етапі на підставі результатів аналізу пропонуються рекомендації з удосконалення управління витратами банку.

Таким чином, основною метою аналізу витрат є оцінка поточного рівня витрат банку, розробка рекомендацій щодо поліпшення ситуації, яка склалася та пошук шляхів оптимізації розміру і структури витрат. За метою та характером дослідження аналіз витрат банку буває попередній, оперативний, подальший (остаточний) та перспективний.

Планування як одна із функцій управління слугує основою для прийняття управлінських рішень. Разом з тим поняття «планування» багатогранне і включає в себе сукупність пов’язаних між собою планів (додаток Г) [11].

Планування витрат банку є частиною загального планування, що створює уявлення про банк і шляхи його подальшого розвитку [27, с. 346]. Таким чином, планування витрат – це процес, що забезпечує перетворення цілей, завдань банку і заходів щодо їхнього виконання в конкретні абсолютні та відносні показники та нормативи, відповідно до яких необхідно здійснювати управління витратами банку у плановому періоді [30].

Метою планування витрат банку є можливість порівняння фінансової ефективності роботи різних структурних підрозділів, визначення найбільш привабливої для подальшого розвитку сфери господарської діяльності, а також обґрунтування ефективності банку.

Основними завданнями планування витрат банку є:

— розрахунок прогнозних фінансових результатів;

— встановлення ліміту витрат на утримання банку;

— розрахунок прогнозних показників та нормативів;

— орієнтація працівників на досягнення мети банку;

— кількісне обґрунтування менеджерами їхніх дій;

— розробка заходів щодо оперативного та тактичного коректування діяльності керівників банку;

— визначення оптимального розміру витрат для досягнення найкращих фінансових результатів тощо.

Планування витрат у банку базується на використанні трьох основних підходів.

По – перше, розробка стратегічних планів націлених на довгострокову перспективу і базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень. У стратегічних планах відсутні подробиці, деталізація положень та точні дати виконання. Такий план розробляється на найвищому рівні керівництва банком, основні положення є обов'язковими при формулюванні планових завдань на рівні структурних підрозділів.

По-друге, формування поточних планів зорієнтованих на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання здебільшого мають короткостроковий характер, скажімо, в межах року. У поточному плані формулюються способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності.

По-третє, здійснення оперативного планування, яке реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічені основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, що їх заплановано одержати. Реалізується в межах місяця, кварталу [31].

Кожному із зазначених вище підходів планування властиві свої форми реалізації результатів (табл. 1.1).

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

Таблиця 1.1 - Рівні планування витрат банку

Рівні планування	Технологія реалізації планування	Період планування
Стратегічне планування	Розробка політики управління витратами банку	до 3-х років
Поточне планування	Розробка поточних фінансових планів за основними напрямками здійснення витрат	1 рік
Оперативне планування	Розробка і доведення до виконавців бюджетів за основними напрямками здійснення витрат	Місяць, квартал

Планування витрат банку здійснюється в кілька етапів, які наведені у додатку Д.

Починається планування з проведення аналізу витрат в передплановому періоді. Основними завданнями проведення цього аналізу є виявлення основних тенденцій зміни суми та рівня витрат банку в передплановому періоді, встановлення розмірів відхилення фактичних показників від планових, з'ясування основних причин, що викликали ці відхилення.

На першій стадії аналізується динаміка загальної суми та рівня витрат у передплановому періоді, визначаються темпи зміни цих показників, розраховуються показники абсолютного та відносного відхилення відносно минулого року.

На другій стадії аналізу розглядаються показники, що характеризують динаміку окремих статей витрат. Цей аналіз доповнюється вивченням показників динаміки питомої ваги окремих статей витрат у їх загальному обсязі.

На третій стадії розглядаються рівень виконання планової собівартості банківських послуг, результати цього аналізу необхідні для коригування планів надання послуг і рівня цін.

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

На четвертій стадії визначається вплив факторів, і викликали зміни у витратах банку. Такий аналіз здійснюється за банком у цілому та з центрами відповідальності;

Потім здійснюється формування вихідної бази для планування. Складається план надання послуг та проведення операцій; плани витрат на будівництво в плановому періоді; нормативи оплати праці; результати аналізу в передплановому періоді тощо.

Далі відбувається прогнозування зміни основних факторів, які впливають на обсяги та структуру витрат у банку. До таких факторів, що потребують урахування під час планових витрат, належать: зміни обсягів наданих послуг та проведених операцій; зміни цін на послуги; зміни в оплаті праці банківського персоналу; інші фактори, які впливають на обсяг та рівень витрат банку;

Потім проводиться калькуляція планової собівартості на різні види наданих банківських продуктів. Розрахунки, пов'язані з розробкою планової собівартості, здійснюється за статтями витрат. Перелік одиниць банківських продуктів, на які проводиться розрахунок собівартості, банк визначає самостійно з урахуванням цілей та завдань тарифної політики;

На останньому етапі здійснюється розрахунок планової суми витрат банку та розробляється система заходів щодо виконання планів. Управління та оптимізація витрат мають будуватися на основі аналізу і порівняння двох визначальних критеріїв:

— мінімально необхідного рівня витрат на підтримку функціональної діяльності банку;

— максимально можливого рівня витрат, визначеного на основі загального прогнозу фінансового результату діяльності банку за даний період.

Якщо мінімальний рівень витрат більший від максимального рівня, постає завдання проведення в банку реорганізаційних заходів, спрямованих на скорочення обсягу витрат.

В період високого рівня маржі і відносно стабільної ринкової коньюктури банківський бізнес мав можливість отримувати достатній рівень прибутку без

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

використання системи, що враховує «кожну копійку». Проте, сьогодні, коли кризові явища похитнули національну банківську систему впровадження бюджетування в комерційних банках стає особливо необхідним [32]. На думку Чт.Хонгера та Дж. Фостера, бюджет являє собою кількісний вираз плану, інструмент координації та контролю за його виконанням. Бюджети спонукають планувати, виробляти контрольні критерії та покращувати координацію [31].

Поняття бюджетування, з одного боку, являє собою процес складання фінансових планів і кошторисів, а з іншого – управлінську технологію, призначену для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості прийняття управлінських рішень.

Бюджетування – це технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержаних від бізнесу на всіх рівнях керування, що дозволяє аналізувати прогнозовані й отримані фінансові показники. В свою чергу, бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності банку, що дозволяє співставляти всі понесені витрати й отримати результати у фінансових термінах в цілому і по окремих періодах.

Основним об'єктом бюджетування є бізнес або напрямок діяльності [31]. Бюджетування здійснюють у двох напрямках. Перший напрям – підготовка функціональних бюджетів, тобто бюджетів підрозділів банку. Підрозділ банку, для якого може бути складений окремий бюджет і здійснюється контроль за його виконанням називається бюджетним центром.

Другий напрямок бюджетування – розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих продуктів (або послуг).

Взаємозв'язок цих напрямків полягає в тому, що на підставі бюджетів окремих підрозділів визначають ставку розподілу їх накладних витрат між окремими видами продукції [34].

Традиційне бюджетування має ряд недоліків, а саме:

— велика кількість ітерацій, що не пов'язані із стратегічною метою банку;

— велика кількість часу, що витрачається на формування бюджету;

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

— бюджети відображають стан фінансових ресурсів банку на певний момент, упускаючи з виду можливу втрату споживачів або загрозу зниження попиту на новий продукт;

— традиційні бюджети перешкоджають потенційному зростанню, концентруючи увагу менеджерів виключно на короткострокових фінансових результатах;

— орієнтація на рівень витрат попереднього року, при формуванні бюджетів департаментів або бізнес-одиниць, обмежує дії менеджерів. Наприклад, керівництво бізнес-одиниці визначило можливість запуску нового виду продукту, який обіцяє принести значний прибуток, але через прагнення керівництва «вкластися» у бюджет воно коливається, відповідно витрачає більше часу на прийняття рішення, яке в результаті, часто, виявляється негативним, тобто відмовою від перспективного напрямку бізнесу;

— при традиційному формуванні бюджетів на основі календарного чи фінансового року створюється штучна тимчасова межа, що породжує труднощі у випадку виведення нового продукту на ринок. Наприклад, в лютому маркетинговий департамент вирішив, що банк повинен надати ринку новий продукт протягом трьох місяців. Припустимо, що банк практикує бюджети строком на 12 місяців і вже розподілив ресурси на рік − керівництво опиниться у скрутному становищі, відповідаючи на питання, де взяти додаткові кошти для виведення нового продукту на ринок, які б прибутки не обіцяла реалізація нового проекту [35].

Якщо усі ці проблеми залишаться невирішеними, то у банку може виникнути ряд негативних ситуацій.

По-перше, керівництво банку ставиться перед фактом проведення термінових позапланових платежів по якій-небудь статті. Причому подібні ситуації можуть виникати регулярно, незважаючи на те, що ці ж витрати можна було б запланувати і затвердити у керівництва вчасно і не займатися в поспіху пошуком необхідних ресурсів.

Державний вищий навчальний заклад
"Українська академія банківської справи
Національного банку України"
State Higher Educational Institution
"Ukrainian Academy of Banking
of the National Bank of Ukraine"

По-друге, спроби директивного скорочення тих чи інших видів витрат не призводять до очікуваного ефекту економії коштів, оскільки виростають витрати за іншими статтями, причому з переконливим мотивуванням співробітників банку в необхідності виконання цих витрат.

По-третє, зменшення витрат по інших статтях несподівано призводить до зворотного ефекту − отримана економія коштів виявляється в кілька разів нижча від непрямих втрат в інших областях бізнес-діяльності банку.

По-четверте, оплата комунальних послуг, оренди, засобів зв'язку, реклами, відряджень, представницьких витрат виконується не самим економним чином і постійно має тенденцію до підвищення [36].

Виходячи з усього вищесказаного зазначимо, що система бюджетування банку потребує вдосконалення.

У рамках системи бюджетування інформація акумулюється й аналізується не за банківською установою в цілому, а за центрами фінансової відповідальності. Кінцева мета будь-якого центру відповідальності – максимізація прибутку [37, с. 148].

При розподілі банку на центри фінансової відповідальності необхідно виділити показники для виміру обсягу їх діяльності та базу розподілу витрат. Інформація про витрати, розподілені між центами, слугує для здійснення контролю за виконанням бюджету та оцінки рентабельності окремих відділів банку, а розподіл витрат центру фінансової відповідальності між окремими операціями дає змогу визначити прибутковість їх портфеля та накреслити шляхи щодо його поліпшення.

Звичайно, що всі витрати в результаті «лягають на плечі» центрів прибутку, які повинні заробити стільки, щоб банківська установа мала можливість функціонувати нормально, задовольняючи свої поточні та стратегічні потреби. Тому розподіл витрат необхідно проводити як на етапі планування бюджету банку на звітній період – з тим, щоб отримати прогнозовану фінансову картину за всіма центрами прибутку, так і на етапі

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

розрахунку результатів фактичного виконання бюджету – з метою аналізу фінансових показників центрів прибутку на кінець звітного року.

Очевидно, що необхідно досягати не тільки справедливої, але й чіткої та зрозумілої всім рівням управління системи розподілу витрат. Некоректний розподіл витрат буде зароджувати конфліктні ситуації, які можуть перетворити підрозділи банку у конкурентні групи. Таким чином, головне питання – вибір адекватної моделі розподілу витрат банку [38].

Локалізація витрат за місцями їх виникнення необхідна для впровадження ефективної системи трансфертного ціноутворення. Розподіл витрат зазвичай проходить у два етапи: по-перше, акумуляція витрат за центрами відповідальності, по-друге віднесення їх на конкретну продукцію, що виробляється даним центром відповідальності. У процесі розподілу прямі витрати можуть бути обґрунтовано віднесені до певного об’єкта обліку витрат на основі первинних документів, а непрямі (накладні) витрати розподіляються між об’єктами витрат пропорційно величині певного фактора [40]. Таким чином, постає проблема розподілу непрямих витрат між центрами відповідальності або продуктами, яка вважається однією із ключових у процесі побудови системи трансфертного ціноутворення, оскільки прозорість розподілу непрямих витрат забезпечує об’єктивність розрахунку трансфертних цін.

Контроль витрат банку – це система певних дій, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників витрат на усіх стадіях і рівнях процесу управління та швидке інформування відповідних підсистем управління про необхідність прийняття коригуючих заходів щодо усуненню виявлених порушень та запобігання їх у майбутньому [41].

Метою контролю витрат банку є забезпечення системи управління інформацією про всі витрати банку для отримання можливостей прийняття управлінських рішень.

Виходячи з мети, можна виділити наступні завдання контролю витрат:

— моніторинг — систематичне відстежування динаміки витрат і факторів, які на неї впливають;

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

— виявлення відхилень фактичних показників рівня витрат від їх запланованих значень;

— аналіз відхилень, обґрунтування необхідності здійснення регулювальних заходів під час виконання планових завдань, участь у їх розробленні.

Залежно від суб'єкту контроль витрат банку може бути внутрішнім та зовнішнім, в залежності від обсягів контролю – повний і тематичний, в залежності від об'єктів контролю – загальних витрат банку, витрат філії, відділення, центрів фінансової відповідальності тощо [42].

До елементів системи внутрішнього контролю можна віднести: елементи входу (інформаційне забезпечення контролю), центри відповідальності, техніку контролю, процедуру контролю, середовище контролю, систему обліку, елементи виходу(інформація про об'єкт управління, отримана в результаті контролю) [43].

Внутрішньобанківський контроль за витратами проводиться насамперед, правлінням банку, головним бухгалтером, менеджерами відповідних відділів банку, працівниками бухгалтерії. Менеджери центрів відповідальності відслідковують ситуацію в структурному підрозділі щодо доцільності внесених пропозицій.

Завдання та періодичність контролю повинні базуватись на інформації з управлінської звітності. Інформаційна база внутрішнього контролю витрат створюється в процесі планування витрат і потім використовується з метою контролю у ході виконання фінансових планів.

Внутрішній контроль витрат повинен забезпечувати:

— дотримання принципів бухгалтерського обліку щодо витрат, їх формування;

— контроль повноти врахування витрат банку;

— надійність і повноту фінансової, управлінської звітності щодо результатів діяльності;

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

— контроль за виконанням фінансових планів банку й аналіз (відповідно до встановленої звітності) причин відхилень від планів (як негативних, так і позитивних відхилень);

— оцінку ефективності діяльності банку, його конкурентоспроможності;

— забезпечення збереження активів банку та періодичну їх інвентаризацію [42].

За часом здійснення виділяють такі види контролю: попередній, проміжний, підсумковий. Попередній контроль виконується до початку дій з реалізації планів. Він включає в себе: перевірку планів на внутрішню несуперечність, реалістичність, прогресивність; контроль ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових). Проміжний контроль проводять безпосередньо під час виконання планових завдань. Він спрямований на поточне регулювання роботи з виконання планів витрат. Проміжний контроль може бути різним за своєю конкретною метою і відповідно до цього — різним за частотою контрольних операцій. Він повністю охоплює поточний і періодичний види контролю, а також може мати форму разового контролю.

Підсумковий контроль здійснюється на етапі завершення реалізації плану. За його проведення оцінюється виконання запланованої роботи в цілому. Такий контроль дає змогу визначити напрями економії ресурсів. Крім того, він важливий з психологічної точки зору і може свідомо використовуватися як засіб спонукання працівників, задіяних у виконанні планових завдань, до поліпшення використання ними матеріальних, грошових та людських ресурсів [43].

Першим етапом контролю є визначення розміру відхилень фактичних результатів контрольних показників від встановлених стандартів. За відносними показниками всі відхилення доцільно розподіляти на такі групи:

— позитивні відхилення;

— негативні відхилення, причому виділяють негативне допустиме відхилення та негативне критичне відхилення. Для проведення такої градації

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

встановлюється критерій критичних відхилень, який може бути диференційований за контрольними періодами.

Наступним етапом контролю є виявлення основних причин відхилення фактичних результатів контрольних показників від встановлених стандартів, що здійснюється як за банком в цілому, так і за філіями, структурними підрозділами, центрами фінансової відповідальності. У процесі такого аналізу виділяються ті показники фінансового контролю, які відображають критичні відхилення від цільових нормативів, завдань поточних фінансових планів та бюджетів.

Останнім етапом контролю є формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень (додаток Д) [19]. Контролю за витратами і його організації можуть бути притаманні такі недоліки внутрішнього контролю та ризики:

— помилки в стратегічному, тактичному плануванні;

— перевищення витрат над очікуваними (запланованими);

— недоотримання принципів нарахування доходів і відображення витрат;

— недостовірний облік щодо рахунків доходів і витрат;

— недоліки податкового обліку, а також пені, штрафи за несплату або неповну сплату податків;

— відсутність або неповнота управлінської звітності щодо оцінки результативності діяльності, прибутковості продуктів, клієнтів і ін., що призводить до невірних управлінських рішень;

— віднесення витрат на собівартість без підтверджуючих документів;

— порушення встановлених лімітів витрат на господарські потреби або відсутність указаних лімітів.

Важливе значення під час фінансового контролю має вивчення причин, що викликали появу відхилень від встановлених параметрів. Під час аналізу відхилень слід розрізняти контрольовані і неконтрольовані причини. Неконтрольовані причини відхилень пов’язані зі змінами в зовнішньому

середовищі. Банк повною мірою може впливати лише на контрольовані причини.

У практиці аналізу причин відхилень розрізняють аналіз, орієнтований на минуле, і аналіз, орієнтований на майбутнє. При цьому аналіз відхилень з орієнтацією на перспективи можливий у тому випадку, коли в банку здійснюється регулярний прогноз розвитку контрольованих параметрів. Порівнюючи планові й прогнозні величини, можна оцінити ймовірні відхилення в перспективі, а також виявити причини можливих відхилень.

Висновки за розділом 1

За результатами написання першого розділу звіту, можна зробити ряд висновків. Витрати банку як економічну категорію, слід розуміти використання різних видів економічних ресурсів, виражених у грошовій формі, що призводять до відпливу та використання активів, або збільшення зобов'язань, що у свою чергу знижує власний капітал (за винятком зниження власного капіталу за рахунок його вилучення або розподілу). Витрати класифікують за такими ознаками, як відношення до основної діяльності банку, за напрямками діяльності, за терміном, обсягами діяльності, доцільністю, складом, ступенем усереднення, функцією управління, а також за напрямками оцінка запасів та визначення фінансового результату, прийняття рішень та контролю виконання.

Кількість класифікаційних ознак і відповідно видів витрат банку може бути досить значною. Тому в кожному конкретному випадку їх обирають залежно від потреб класифікації.

Основними інструментами управління витратами доцільно розглядати у розрізі основних складових процесу управління: планування, аналіз та контроль.

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

Аналіз витрат банку здійснюється за трьома основними напрямками: аналіз структури витрат, виявлення динаміки витрат, факторний аналіз витрат . Якісний аналіз дає змогу знаходити резерви підвищення прибутковості банківської діяльності й оцінювати ефективність використання ресурсів. Основними інструментами, що використовуються під час аналізу витрат є: горизонтальний (часовий) аналіз, вертикальний (структурний) аналіз, трендовий аналіз та аналіз відносних коефіцієнтів.

Планування витрат банку розглядається як одна із функцій управління. Метою планування витрат є можливість порівняння фінансової ефективності роботи різних структурних підрозділів, визначення найбільш привабливої для подальшого розвитку сфери діяльності, а також обґрунтування стійкості банку. Процес планування базується на використанні систем стратегічного, поточного та оперативного планування і проходить у декілька етапів. Елементом системи планування є бюджетування, що розглядають з одного боку як процес складання фінансових планів і кошторисів, а з іншого – управлінську технологію, призначену для вироблення і підвищення фінансової обґрунтованості прийняття управлінських рішень.

Контроль витрат банку являє собою систему, що забезпечує зниження необґрунтованих витрат банківських ресурсів. Метою контролю витрат банку є забезпечення системи управління інформацією про всі витрати банку для отримання можливостей прийняття управлінських рішень. В залежності від суб’єкту контроль витрат банку може бути внутрішнім та зовнішнім; у залежності від обсягів контролю – повний і тематичний; у залежності від об’єктів контролю – загальних витрат банку, витрат філії, відділення, центрів фінансової відповідальності; за часом здійснення − попередній; проміжний; підсумковий.

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ ПАТ «УКРСИББАНК»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПАТ «УкрСиббанк»

Акціонерний комерційний інноваційний банк «УкрСиббанк» − один з найбільших банків в Україні, фінансовий супермаркет, який пропонує клієнтам сучасний банківський сервіс на рівні передових стандартів. З 2006 року стратегічним інвестором «УкрСиббанку» стала одна з найбільших банківських груп у світі «BNP Paribas».

Клієнти УкрСиббанку − лідери вітчизняної економіки та провідні українські компанії, що представляють усі регіони України та основні галузі промисловості. УкрСиббанк обслуговує понад 2 млн. роздрібних клієнтів, 255 тис. підприємств середнього та малого бізнесу та 4 тис. великих компаній.

Провівши аналіз динаміки пасивів ПАТ «УкрСиббанк» з 01.01.2009 по 01.01.2011, можна зробити висновок, що за період аналізу загальний обсяг пасивів банку зменшився на 9568 555 тис. грн., тобто на 17,18 %, як за рахунок зменшення власного капіталу банку, так і за рахунок зменшення зобов'язань. При цьому слід зазначити, що випереджаючими темпами відбулося зниження зобов'язань банку, які протягом аналізованого періоду знизились на 18,8 %. Таким чином, значні темпи скорочення загального обсягу пасивів банку, зобов'язань та власного капіталу є свідченням значного скорочення діяльності банку (додаток Е).

Аналіз динаміки власного капіталу банку показав, що протягом аналізованого періоду капітал банку знизився на 14 206 тис. грн., головним чином за рахунок збільшення збитків поточного та минулих років (додаток Ж). Частка власного капіталу в загальному обсязі пасивів банку є незначною і становить на 01.01.2011 11 %, і незважаючи на її збільшення за аналізований період на 2 п. п. діяльність банку залишається ризиковою, тому необхідно

розробити комплекс заходів, спрямованих на збільшення обсягу власного капіталу і його частки у пасивах.

Аналіз динаміки зобов'язань банку показав, що протягом аналізованого періоду загальний обсяг зобов'язань банку зменшився на 9554349 тис. грн. або на 18,8 %, в основному за рахунок зменшення коштів банку на 17848524 тис. грн., а також за рахунок зменшення інших зобов'язань на 2560689 тис. грн.

У 2008 році частка боргових цінних паперів є незначною, що свідчить про низький рівень девирсифікації депозитних ресурсів банку, проте вже у 2009 році питома вага даного показника збільшується до 18,59 %, у 2010 становить 14,66 %, що безперечно, є позитивним моментом (додаток И).

Основне місце в структурі зобов'язань належить коштам клієнтів (більше 50 %) та коштам інших банків (більше 20 %). Питома вага депозитів у зобов'язаннях банку на протязі аналізованого період збільшилася, що чітко можна простежити на рисунку 2.1, який відображає динаміку питомої ваги складових зобов'язань.

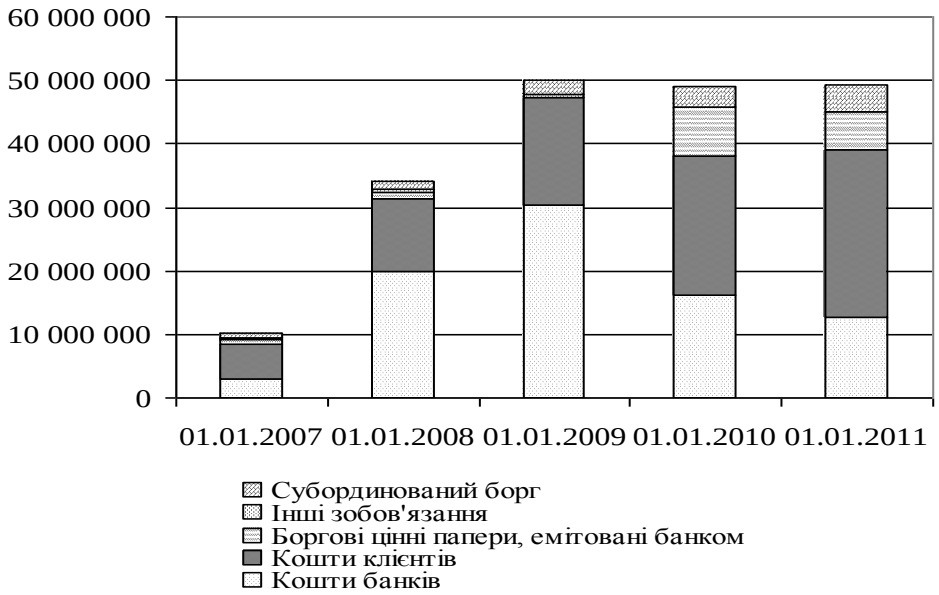

Рисунок 2.1 – Структури зобов'язань ПАТ «УкрСиббанк» станом на 01.01.2007 − 01.01.2011, %

Більш ніж 100 % (105, 106 та 119 % відповідно у 2008, 2009 та 2010 роках) залучених та запозичених коштів банку направляється в доходні активи, зокрема, в кредитний портфель, що з позитивного боку характеризує прибутковість, а з негативного – ліквідність.

Чисті активи банку станом на 01.01.2011 року складають 46128186 тис. грн., що на 9568556 тис. грн. менше ніж на початок аналізованого періоду, тобто на 01.01.2009.

За аналізований період активи банку значно зменшилися, в основному за рахунок зменшення кредитів та заборгованості клієнтів на 19446680 тис грн. або 41 %, та інших фінансових активів на 337540 тис. грн. або на 49 % (додаток К). Незважаючи на значне зменшення кредитного портфелю банку, його частка на 01.01.2011 залишається значною (рис. 2.2), що є свідченням того, що основним видом діяльності є кредитні операції банку.

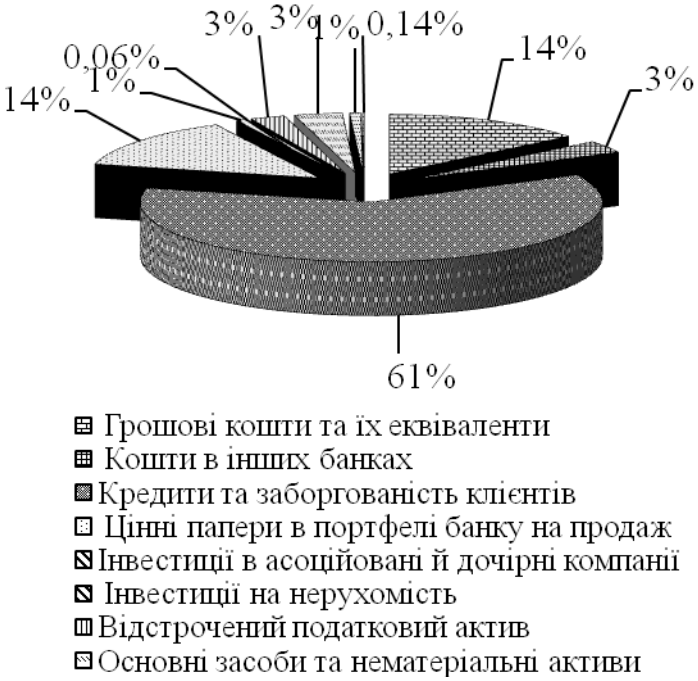

Рисунок 2.2 – Структура активів ПАТ «УкрСиббанк» станом на 01.01.2011, %

Якщо ж порівняти темпи зміни кредитного портфелю і активів, то спостерігається стрімке зниження кредитного портфелю банку (0,81 та 0,73 для

кредитного портфелю у 2009 та 2010 році відповідно проти 0,83 та 1 для активів).

У 2009 році, порівняно з 2008, що у питомій вазі кредитного портфеля збільшилися обсяги іпотечного кредитування, це пов'язано із запровадженням нових продуктів кредитування та вдосконалення існуючих (збільшення строку іпотечного кредитування до 20 років, що зменшує щомісячне навантаження на клієнта по обов'язкових виплатах). У 2009 році випереджаючими темпами відбувається зменшення обсягу наданих овердрафтів, саме тому у 2010 році банк переглядає даний вид кредитування і приймає рішення про зниження процентних ставок по овердрафту.

Портфель цінних паперів ПАТ «УкрСиббанк» за період 2008-2010 рр. збільшився на 5654856 тис. грн., в основному за рахунок збільшення частки цінних паперів в портфелі банку на продаж на 5610783 тис грн. Збільшення портфелю цінних паперів за період у 5 разів означає, що банк активізує свої зусилля на ринку цінних паперів.

Питома вага портфелю цінних паперів в загальній сумі активів має також тенденцію до збільшення і станом на 01.01.2011 становить 15 %, збільшившись за аналізований період на 13 %. Крім того, значно зріс коефіцієнт, що характеризує частку цінних паперів у дохідних активах банку.

Виходячи з того, що в портфелі цінних паперів банку переважають цінні папери на продаж, то робимо висновок, що банк працює з цінними паперами, що придбані з метою подальшого перепродажу і отримання торгівельного доходу, як різниці між ціною продажу та його купівлі.

Ефективність залучення та використання ресурсів банком можна виявити за допомогою показників ділової активності. Розрахунок показників ділової активності банку, що наведені у додатку Л, показують незначне зниження коефіцієнта активності залучення позикових та залучених коштів у 2009 році порівняно з 2008 роком, проте, незважаючи на це, значення показника залишається достатньо високим, на рівні 89 %.

Дані додатку Л також інформують, що активність Укрсиббанку на МБК

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

дещо знижується з 38 % до 33 % у 2008 − 2009роках. Проте кредити для даного банку є фінансово можливими та вигідними.

Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів в динаміці має тенденцію до збільшення (на 1 та 8 % відповідно у 2008 та 2009 роках), що свідчить про залучення більш дорогого та стабільно виду ресурсів, що в результаті позитивно впливає на ліквідність банку, проте не підвищує прибутковість.

Для визначення фінансової стійкості банківської установи потрібно з'ясувати оптимальне співвідношення між власним капіталом та зобов'язаннями. Згідно таблиці М.1, розрахунок коефіцієнта надійності показав, що хоча банк і виконує нормативне значення даного коефіцієнта (>5 %), проте має досить низькі можливості по залученню коштів на фінансовому ринку, а це в свою чергу, призводить до недоотримання додаткової суми доходу та прибутку. За аналізований період даний показник зріс всього на 2 п. п., таку ситуацію можна пояснити зниженням ступеня довіри клієнтів до даного банку, відсутністю пропозицій та продуктів, що були б цікавими для клієнтів. Виходячи із даних показника фінансового важеля, банк має невисокий рівень залежності від залучених ресурсів, як показує нам даний коефіцієнт (10,44; 8,46 та 8,5 % відповідно у 2008, 2009 та 2010 роках).

Зниження показника мультиплікатору капіталу свідчить, що обсяг активів, сформованих банком на кожну одиницю власного капіталу, зменшується; станом на 01.01.2011 даний показник становив 6,14 грн. на кожну гривню власних коштів.

Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів банку показав, що банк має нижчий від норми рівень достатності капіталу у 2008 році і достатнє значення даного показника у 2009 та 2010 роках. Це свідчить про низьку спроможність банку захистити інтереси своїх кредиторів та власників від не запланованих збитків, що зменшує ризиковість активних операцій банку.

В свою чергу, показник захищеності капіталу банку показав, що ПАТ «УкрСиббанк» захистив капітал від інфляції, що означає досить велику

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

частку капіталу, розміщеного в нерухоме майно та означає втрачені можливості по отриманню додаткового доходу.

Згідно з таблицею М.2, ПАТ «УкрСиббанк» повністю виконує нормативи достатності капіталу, які вимагає НБУ. У 2009 році збільшується показники адекватності регулятивного капіталу і показник співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів, збільшення даного показника відбулося за рахунок зменшення активів. Крім того, відбулось збільшення регулятивного капіталу банку. Розрахунок показників ліквідності, наведених у таблиці М.3, в цілому показав можливість ПАТ «УкрСиббанк» повністю і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів, а також реалізувати свої активи без суттєвої втрати їх вартості.

На 0.01.2011 банк дотримується всіх нормативів ліквідності, встановлених законодавством.

Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «УкрСиббанк», показав, що банк має достатній рівень фінансової стійкості та невисокий рівень залежності від залучених ресурсів. Нормативи достатності капіталу показують, що банк достатньо забезпечений власними коштами для покриття ризиків за кредитними операціями та для захисту інтересів кредиторів та вкладників від можливих збитків. Банк додержується нормативів ліквідності, встановлених НБУ, тобто може вчасно виконати свої грошові зобов'язання за рахунок наявних активів.

На одну одиницю статутного капіталу банк отримував близько 13 одиниць прибутку, на одиницю балансового капіталу – 11 одиниць у 2008 році, подальшу тенденцію даного показника неможливо від слідкувати.

Наявна тенденція щодо зростання показників дохідності активів, що означає активізацію кредитної діяльності банку, інвестицій в цінні папери, тощо.

Проаналізувавши показники ефективності ПАТ «УкрСиббанк» на основі додатка Н, можна зазначити, що коефіцієнт загального рівня рентабельності у 2008 році становить 12 %, простежити подальшу тенденцію цього показника

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

неможливо, оскільки діяльність банку в подальшому є збитковою, але виходячи із наявних даних, зазначаємо, що показник загальної рентабельності є недостатнім.

Показники чистої процентної маржі відображають, що банк отримує прибуток від діяльності по розміщенню коштів на рівні 6,18 грн. За аналізований період даний показник поступово зростає (6,18 у 2010 році проти 5,19 у 2008). Нормативна значення даного показника для банку виконується (4,5 %). Чистий спред має позитивне значення (у 2010 році – 33,51 %), це свідчить, що діяльність по розміщенню коштів є ефективною, тобто ставка за депозитними ресурсами є нижчою, ніж ставка, за якою банк надає кредити своїм клієнтам. Даний показник протягом періоду, який аналізується, зростав, що свідчить про ефективність діяльності банку.

Серед подібних банків ПАТ «УкрСиббанк» займає провідне місце, що характеризують дані наступної таблиці:

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз відносних показників діяльності ПАТ «УкрСиббанк» та його конкурентів станом на 01.01.2011

Показник	ОТП банк	Укрсоцбанк	Укрсиббанк
Коефіцієнт надійності	0,16	0,19	0,12
Коефіцієнт фінансового важеля	6,18	5,33	8,50
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,14	0,16	0,11
Коефіцієнт захищеності власного капіталу	0,16	0,49	0,38
Коефіцієнт мультиплікатора статутного капіталу	8,61	32,76	6,14

Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

продовження таблиці 2.1

Показник	ОТП банк	Укрсоцбанк	Укрсиббанк
Коефіцієнт активності залучення позикових і залучених коштів	0,86	0,84	0,89
Коефіцієнт активності використання залучених коштів в кредитний портфель	0,99	0,93	1,07
Коефіцієнт кредитної активності	0,87	0,90	0,84
Коефіцієнт загального рівня рентабельності	0,13	0,005	х
Прибутковість статутного капіталу	0,21	0,02	х
Доходність активів	0,19	0,15	0,15

Виходячи з даних таблиці 2.1, зазначимо, що в Укрсиббанка найменший коефіцієнт надійності, і незважаючи на виконання нормативного значення, банк недоотримує доходи і прибутки. Хоча значення показника фінансового важеля і характеризує даний банк як, такий, що має невисокий ступінь залежності від залучених ресурсів, проте серед аналізованих банків даний показник найвищий. Показник достатності капіталу не тільки нижче норми, проте і найнижчий серед аналізованих банків. Показник захищеності власного капіталу, свідчить проте, що банк в достатній мірі захистив капітал від інфляції, і його втрачені можливості щодо отримання доходу значно менші, аніж в Укрсоцбанка. Показник мультиплікатора капіталу свідчить про те, що у Укрсиббанка найменший обсяг активів банку на одиницю капіталу. Виходячи з даних попереднього аналізу, слід зазначити, що відбулось зменшення даного показника за період 2008-2010 років. Значення коефіцієнта активності залучення позикових та залучених коштів Укрсиббанку є найвищим серед розглянутих нами банків, що свідчить про достатньо високу ефективність залучення коштів банком. Крім того в Укрсиббанка більш ніж 100 % залучених та запозичених коштів банку направляється в кредитний портфель, що з позитивного боку характеризує прибутковість, а з негативного – ліквідність, що

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

не можна сказати про ОТП банк та Укрсоцбанк, адже значення даного показника у них лише наближається до 100 %. Виходячи з значень показника кредитної активності, Укрсиббанк має нижчу частку, порівняно з ОТП та Укрсоцбанком, кредитного портфелю у структурі активів. Показник загального рівня рентабельності є найвищим у ОТП банку, так як значення даного Укрсоцбанку є занадто низьким, а Укрсиббанк у 2010 отримав збиток. Аналогічна ситуація і з показником прибутковості статутного капіталу. В Укрсиббанка та Укрсоцбанка показник дохідності активів дорівнює 15 %, що є меншим за значення ОТП банка.

Отже, з усього вище сказаного можна зробити висновок, що Укрсиббанк має достатньо високі показники ділової активності і нижчу, порівняно з іншими банками фінансову стійкість, про прибутковість сказати недоцільно, адже у 2010 році Укрсиббанк отримав збиток.

Таким чином, за аналізований період спостерігаються значні темпи скорочення загального обсягу пасивів банку, зобов'язань та власного капіталу є свідченням значного скорочення діяльності банку. Ефективність залучення та використання ресурсів характеризує коефіцієнт активності залучення позикових та залучених коштів, значення якого дещо знижується, проте, незважаючи на це, залишається достатньо високим. Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів в динаміці має тенденцію до збільшення, що свідчить про залучення більш дорогого та стабільно виду ресурсів, що в результаті позитивно впливає на ліквідність банку, проте не підвищує прибутковість. Більш ніж 100 % залучених та запозичених коштів банку направляється в доходні активи, зокрема, в кредитний портфель, що з позитивного боку характеризує прибутковість, а з негативного – ліквідність. За аналізований період активи банку значно зменшилися, в основному за рахунок зменшення кредитів та заборгованості клієнтів, проте частка кредитного портфелю залишається значною), що є свідченням того, що основним видом діяльності є кредитні операції банку. Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «УкрСиббанк», показав, що банк має достатній рівень фінансової

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

стійкості та невисокий рівень залежності від залучених ресурсів

2.2 Аналіз фінансових результатів діяльності ПАТ «УкрСиббанк»

За результатами 2010 року діяльність ПАТ «УкрСиббанк» була збитковою і чистий збиток банку становив 3145186 тис грн., порівняно із прибутком у 2008 році у сумі 427621 тис. грн. Збиток був отриманий за рахунок збільшення витрат на формування резервів на 3628201тис. грн., що пов'язано з нестабільною економічною ситуацією в країні та збільшення частки проблемних кредитів. Поряд з тим спостерігається збільшення доходів банку на 3336599 тис. грн. або на 92,07 %, в основному за рахунок збільшення процентних доходів за період на 682643 тис. грн. або на 12,72 %. Спостерігається незначне збільшення комісійних доходів за період 2008 – 2010 років на 22264 тис. грн., що на 3,84 % більше ніж на початок період. Таке значення показника було досягнута банком, завдяки просування нових продуктів та зміни тарифних планів. За аналізований період у 8 разів скоротилося значення торгівельного доходу і на 01.01.2011 становить 60251 тис. грн., поряд із 656141 тис грн. на 01.01.2009, причиною такого падіння є зменшення коливання курсу іноземної валюти, а також зниження активності клієнтів по операціях з валютою. Дані, на основі яких був проведений аналіз, наведені у додатку П.

У результаті діяльності, за весь час, з 01.01.2009 по 01.01.2011, банком були отримані процентні, комісійні, торгівельні та інші банківські доходи. У структурі доходів значна частка (90 % станом на 01.01.2011 рік) традиційно належить процентним доходам. Для унаочнення інформації звернемося до рисунку Р.1.

Процентні доходи були отримані по операціях за коштами, розміщеними в інших банках, за кредитами, наданими фізичним та юридичним особам, за цінними паперами. Чистий процентний дохід склав 2858214 тис. грн. станом на 01.01.2011, як свідчать дані додатку Р. За аналізований період частка даного

показника у структурі доходів ПАТ «УкрСиббанк» становила більше 80 %, і за період 2008 − 2010 років зросла на 12 % або на 682643 тис. грн.

9 % припадає на торгівельний дохід, який склав 60251 тис. грн., даний показник у 8 разів зменшився у порівнянні з 2008 роком, про що вже згадувалось вище. Значення даного показника у 2009 та 2010 роках не перебільшує 1 %.

Комісійні доходи отримані банківською установою за операціями з клієнтами, а саме через надання широкого спектру послуг по РКО, кредитному обслуговуванню, по позабалансовим операціям. Значення даного показника за період 2008 − 2010 років коливається у межах 8 – 9 %. І за період спостерігається незначне збільшення на 4 %.

Необхідною умовою ефективного управління фінансовою діяльністю є аналіз витрат банку.

Поряд із зростаючими доходами банку, помітно зростали і його витрати. ПАТ «УкрСиббанк» дотримується оптимальної структури витрат, де левова частка припадає на процентні витрати, проте у зв'язку із складною економічною ситуацією та збільшенням кількості проблемних кредитів у структурі витрат банку переважають витрати на формування резервів, які за аналізований період зросли на 87 % і на 01.01.2011 становлять більше 40 % усіх витрат банку.

Аналіз динаміки витрат ПАТ «УкрСиббанк» показав, що за аналізований період витрати банку зросли на 87 % або на 4929822 тис. грн., в основному за рахунок зростання чистих витрат на формування резервів на 1828133 тис. грн. або на 61 % та за рахунок зростання адміністративних та інших операційних витрат на 1029634 тис. грн. або на 69,34 %. Таке зростання пояснюється складною економічною ситуацією та збільшенням кількості проблемних кредитів, і як наслідок збільшення витрат на формування резервів та зростанням витрат на утримання персоналу.

Аналізуючи структуру витрат ПАТ «УкрСиббанк», зазначимо, що 45 % припадає на витрати на формування резервів, що, як зазначалося вище,

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

пов'язано із складною економічною ситуацією. За 2008 рік питома вага даного показника становить 21 %, що говорить про кращу якість кредитного портфелю, у 2009 значення даного показника зростає до 35 %, і у 2010 році вже становить 45 % усіх витрат банку, що пояснюється нестабільною економічною ситуацією, описаною вище.

Проте, основною складовою витрат банку є процентні витрати – 30 % . Значення даного показника у структурі витрат за аналізований період скоротилось з 50 до 30 %, проте спостерігається збільшення процентних витрат на 8 %.

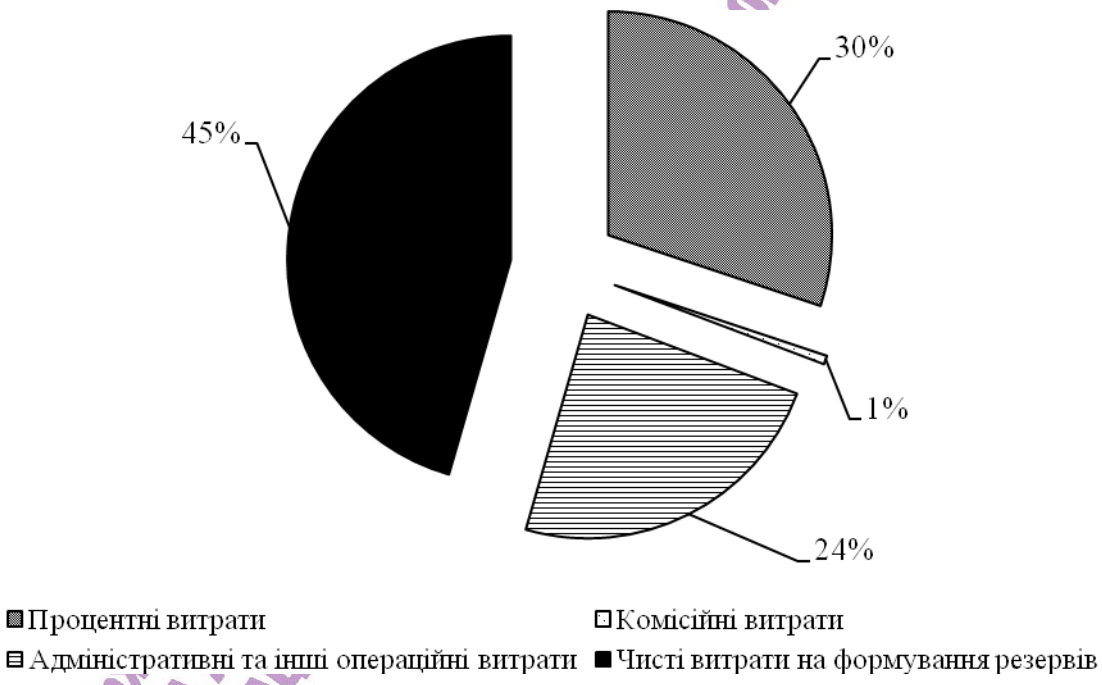

Рисунок 2.3– Структура витрат ПАТ «УкрСиббанк» за 2010, %

Значну частину у структурі витрат банку становлять адміністративні та інші операційні витрати – 24 %. За аналізований період питома вага даного показника дещо зменшилась, проте їх обсяг залишається значним, про що свідчать дані додатка С. Щодо даних витрат, то банк може дотримуватись політики мінімізації непродуктивних витрат (експлуатаційні, господарські, амортизаційні витрати, витрати на користування офісними приміщеннями тощо). Крім того у банку відводиться значна частка витрат на персонал

пояснюється тим, що у банку широко запроваджена практика підвищення кваліфікації в різних навчальних закладах. Співробітники банку приймали участь у різноманітних семінарах, конференціях, нарадах, підвищували рівень на курсах підвищення кваліфікації.

Проаналізуємо темпи зростання витрат по відношенню до доходів. Витрати банку, як ми бачимо з рисунку 2.4 мають постійну тенденцію до підвищення, на відміну від доходів, які до 2009 року включно зростають, а у 2010 році стрімко знижуються. Тобто темпи зростання доходів – 1,87 %, витрат - 87,00 %, що пов'язано із складною економічною ситуацією у країні та великою часткою проблемних кредитів у структурі кредитного портфелю.

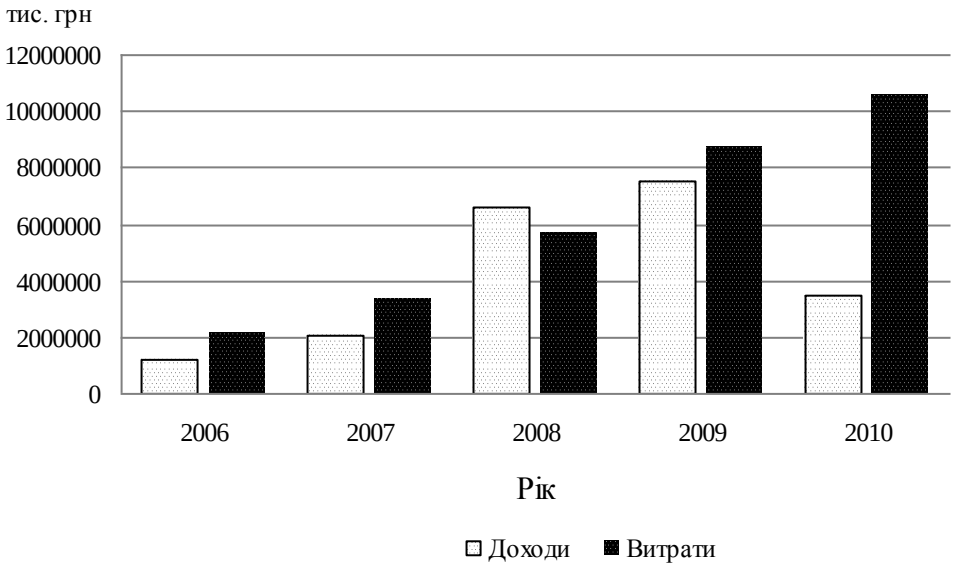

Рисунок 2.4– Динаміка доходів та витрат ПАТ«УкрСиббанк» за період з 2006 по 2010 роки, тис. грн.

Отже, можна зробити висновок, темпи зростання витрат значно перевищують темпи росту доходів, тобто при такій ситуації доходи не покривають витрати. Це є негативним і характеризує не ефективну діяльність банку за аналізований період.

Про вплив витрат банку на результати його діяльності не можна судити однозначно за абсолютними сумами витрат, у зв'язку з тим, що коли

розширюється банк, його активи, закономірно, що зростає і абсолютна величина витрат. Тому проаналізуємо зміну витрат банку у відношенні до активів у порівнянні з банками конкурентами, показниками по І групі банків, у розрізі окремих статей витрат. Для аналізу були обрані банки із схожою структурою кредитного портфеля та іноземним капіталом. Нами були використані дані квартальної звітності, виходячи із особливостей обліку враховуємо, що аналіз динаміки витрат не буде мати економічного змісту, тому нас цікавить лише порівняльний аналіз.

Як видно з графіка Т.1 зміна процентних витрат банків приблизно однакові, загалом за період відбувається поступове зменшення процентних витрат, що пов'язано із падінням довіри до банку та відсутністю продуктів, які могли б зацікавити клієнта, проте найвищі показники даного виду витрат у «УкрСиббанк», що свідчить про лідируючі позиції поміж банків конкурентів, і про вищий рівень довіри по банку.

Якщо розглядати порівняльний аналіз адміністративних витрат (рис. Т.2), то ситуація приблизно однакова, проте витратити УкрСиббанку менші ніж у ОТП банка, і приблизно однакові з Укрсоцбанком що є наслідком вдалої політики оптимізації непродуктивних витрат, так як за аналізований період було закрито неприбуткові відділення банку, скоротилась кількість працівників, і, відповідно, витрати на заробітню плату

Аналізуючи чисті витрати на формування резервів (рис. 2.5), відмітимо, що у цьому випадку витрати УкрСиббанку є найвищими серед банків конкурентів та вищі за середні витрати серед банків І групи, дана ситуація пов'язана із великою кількістю проблемних кредитів у портфелі банків. Основний складник росту витрат на резервування — кредити, видані в іноземній валюті в усіх напрямках кредитування. У 2009 році витрати на резервування зросли з двох основних причин: ріст курсу іноземної валюти (85 % кредитного портфеля фізичних осіб у валюті) і скорочення доходів населення. Від кризової ситуації в країні (ріст валютного курсу й падіння платоспроможного попиту населення) не менше постраждав сегмент малого й

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

середнього бізнесу, зокрема приватні підприємці. Дотримуючись принципу обережності, банк сформував резерви під можливі збитки по кредитах корпоративних клієнтів. Всі ці чинники і збільшили витрати на формування резервів банку.

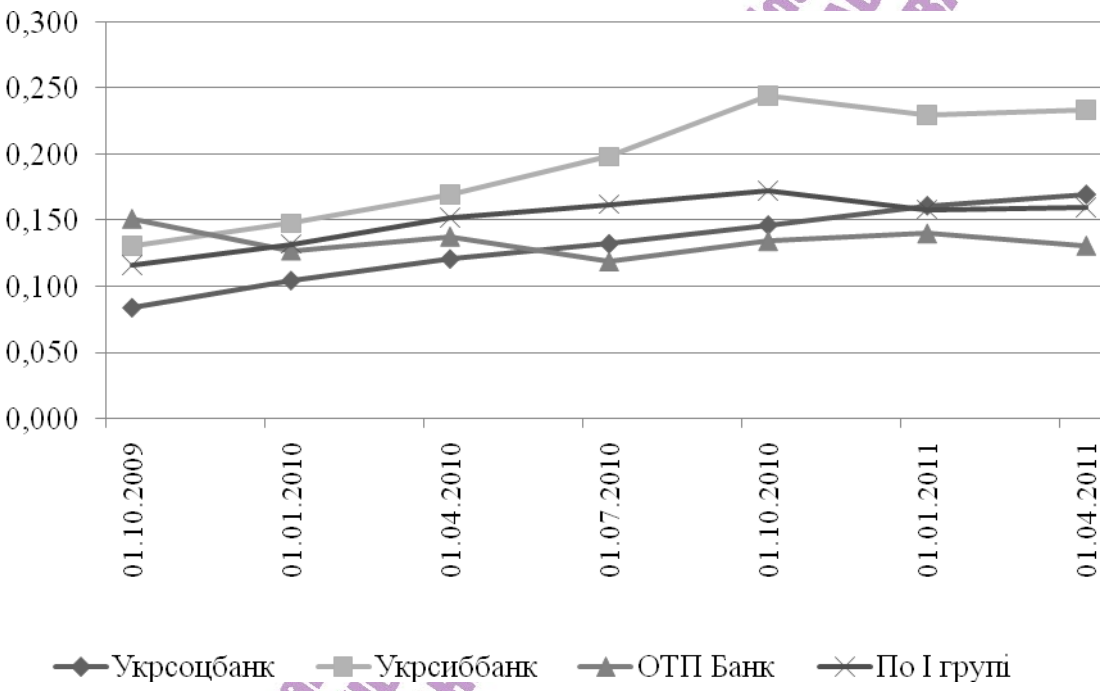

Рисунок 2.5 – Динаміка чистих витрат на формування резервів ПАТ «УкрСиббанк» та конкурентів за період з 01.10.2009 по 01.04.2011

Щодо процентних витрат ПАТ «УкрСиббанк» (рис 2.6), то слід зазначити, що за своєю структурою протягом всього аналізованого періоду найбільшу частку становлять заборгованість перед іншими банками, її питома вага у структурі процентних витрат, як і частка інших складових збільшилась. Як видно з рисунку найбільші темпи зростання у поточних/розрахункових рахунків. Значною є частка строкових депозитів фізичних осіб, що безперечно є позитивним моментом, адже це найбільш дорогий та стабільний вид ресурсів.

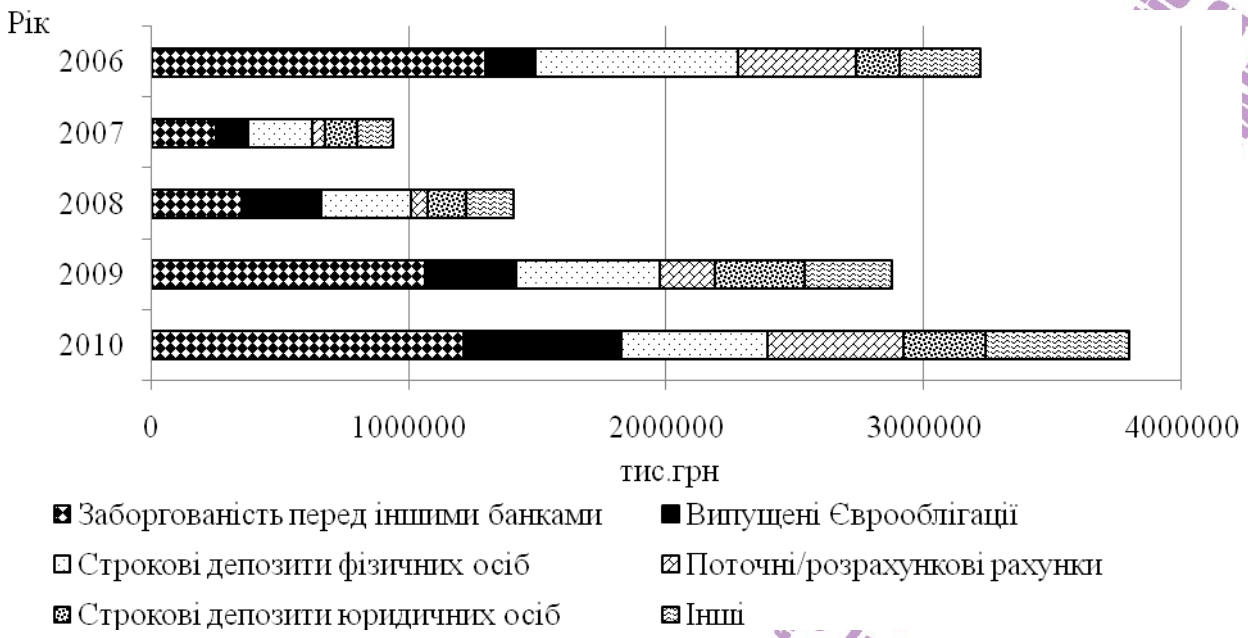

Рисунок 2.6 – Динаміка структури процентних витрат ПАТ «УкрСиббанк» за період 2008-2009 рр., тис. грн.

Таким чином, можна зазначити, що за аналізований період у структурі витрат збільшилась частка заборгованості перед іншими клієнтами та випущених Єврооблігацій. Таке співвідношення можна пояснити тісною співпрацею банку з банками-кореспондентами і тим, що банк є активним учасником ринку Єврооблігацій.

Проаналізувавши динаміку і структуру адміністративних та інших операційних витрат на основі додатку Ф, слід відмітити, що найбільшу частку становлять витрати на утримання персоналу (більше 50 %). Проте, у 2009 році, порівняно із 2008 даний показник дещо зменшився, що пов’язано із погіршенням економічної ситуації і, відповідно, зменшення заробітної плати, звільнення персоналу.

Дещо збільшилась частка витрат на утримання приміщень та обладнання у 2009 році, порівняно з 2008, що пов’язано із відкриттям банком відділень самообслуговування нового зразка, та переорієнтації частини відділень на пропозицію повного набору послуг. Такі заходи направлені на оптимізацію

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

витрат банку, шляхом зменшення непродуктивних витрат на утримання персоналу.

Значну частину становлять витрати на оренду та поштові і комунікаційні витрати близько 8 %. Усі інші види витрат розподілені приблизно рівномірно.

Аналізуючи комісійні витрати ПАТ «УкрСиббанк» на основі додатку Р відмітимо, що частка даного виду витрат у загальному обсязі на протязі аналізованого періоду не перевищує 1 %. Якщо розглянути структуру, то основною статтею є витрати на розрахунково-касове обслуговування (більше 50 %), інші статті є несуттєвими.

Випереджаючими темпами зростали комісійні витрати, проте із-за їх низької частки у загальному обсязі витрат ПАТ «УкрСиббанк», це справило незначний вплив на подальше збільшення суми витрат. Крім того, випереджаючими темпами відбулось зростання адміністративних витрат, що пов'язано із відкриття відділень нового типу; переорієнтації частини відділень на надання повного спектра банківських послуг; а також із проведенням різноманітних семінарів та тренінгів для працівників. Значно зросли і чисті витрати на формування резервів, так як банк дотримується принципу обережності, він сформував резерви під можливі збитки під проблемні кредити, особливо кредити у валюті. Такі дії обумовлені зростанням курсу іноземної валюти та зниження доходів населення.

Таким чином, аналіз структури і динаміки доходів та витрат ПАТ «Укрсиббанк» показав, що на збільшення сукупних витрат банку за звітній період вплинули оптимізація філіальної мережі та посилена робота з приватними клієнтами. Витрати банківської установи зростали вищими темпами ніж її доходи, що відповідно призвело до збитку. На зростання процентних витрат як за строковими зобов'язаннями, так і за депозитами до запитання вплинуло зміна середніх процентних ставок за платними коштами та збільшення середніх залишків за депозитними рахунками. Зростання витрат на утримання персоналу банку, пов'язане із зменшенням кількості штатних працівників банку та незначним підвищенням зарплати працюючих.

Державний вищий навчальний заклад
"Українська академія банківської справи
Національного банку України"
State Higher Educational Institution
"Ukrainian Academy of Banking
of the National Bank of Ukraine"

Оскільки темпи зростання доходів значно менші, ніж темпи зростання витрат, то діяльність банку є неефективною, і тому, необхідно розробити систему заходів, щодо вдосконалення системи управління доходами і витратами.

Факторний аналіз витрат ПАТ «УкрСиббанк», які займають найбільшу питому вагу у загальній сукупності витрат банку, після витрат на формування резервів, показав їх відхилення у звітному році порівняно з минулим роком, а також дав змогу встановити причини даних відхилень.

Згідно аналізу, проведеного на основі даних додатка Т, можна стверджувати, що процентні витрати за строковими депозитами, яким належить визначальне місце у загальному обсязі витрат банку, у 2010 році зросли на 11575453 тис. грн. (Проти зменшення у 2009 році на 3071049 тис. грн.). Таке зростання було зумовлене підвищенням середнього обсягу строкових депозитів у 2010 році на 1504808,89 тис. грн., та за рахунок збільшення середньої процентної ставки за строковими депозитами, на яку впливають ринковий рівень процентної ставки за строковими коштами (об'єктивний фактор) та структура депозитної бази банку. Збільшення частки строкових депозитів у загальній сумі коштів, що мобілізуються є позитивним моментом, незважаючи на зростання процентних витрат, тому що вони є найбільш стабільною частиною залучених ресурсів, що дозволяє здійснювати кредитування на більш тривалі строки, і отже, під більш високий процент.

Факторний аналіз процентних витрат банку за депозитами до запитання (додаток У) показав їх загальне збільшення у 2010 р. на 3264024 тис. грн. Такі зміни, по-перше, були викликані зростанням загальної суми коштів до запитання. По-друге, зменшенням середньої процентної ставки, порівняно з попереднім роком, що спричинила зміну на 52380,9 тис. грн. Зміна обсягу даних факторів в результаті підвищили загальний обсяг витрат по виплаті відсотків за депозитами до запитання.

У звітному, році витрати на утримання персоналу зменшились на 214,4 тис грн., проти їх збільшення у минулому році на 1664,8 тис. грн. Таке

ситуація у 2009 році в більшій мірі викликана збільшенням середньої зарплати працівникам банку. У 2010 році основним чинником є зменшення середньооблікової чисельності працівників (на 1269,6 тис. грн.). Зміна даних факторів є виправданими, якщо враховувати, що саме в цей період банк оптимізує мережу своїх відділень, закриваючи неприбуткові відділення та звільняючи персонал.

Для виявлення закономірностей зміни окремих видів витрат ПАТ «Укрсиббанк» використаємо дані коефіцієнтного аналізу, який наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Коефіцієнтний аналіз витрат ПАТ «УкрСиббанк» за період 2008-2010 років

Показники	2008	2009	2010	Приріст 2009 до 2008		Приріст 2010 до 2009		Приріст 2010 до 2008	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Сума витрат на одного працівника	473,30	830,66	1059,62	357,36	175,50	228,96	127,56	586,32	223,88
Сума витрат на утримання персоналу на одного працівника	77,31	95,67	98,82	18,35	123,74	3,16	1,03	21,51	1,28
Витратність активів	0,13	0,17	0,23	0,04	127,35	0,06	133,40	0,06	133,40
Коефіцієнт дієздітності	1,17	0,86	0,33	-0,31	73,58	-0,53	38,16	-0,53	38,16
Рівень витрат на одну грн.	13,25	x	x	x	x	x	x	x	x

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

прибутку									
Прибутковість видатків	0,08	x	x	x	x	x	x	x	x

Розрахунок загальних витрат банку на одного працівника показав яка їх частка припадає на кожного працівника ПАТ «УкрСиббанк» за рік. Цей коефіцієнт за аналізований період зріс у 2 рази і має тенденцію до зростання, що, в першу чергу, пов'язано із збільшенням загального обсягу витрат банку та зменшення кількості його працівників, що в даному випадку обумовлено потребами банку.

Сума витрат на утримання персоналу в розрахунку на одного працівника у 2010 році зросла на 28 % , порівняно з 2008 і становить 98,82. Такі витрати включають в себе витрати на зарплату, на соціальні відрахування, різноманітні премії, надбавки тощо. Збільшення даного показника пояснюється збільшенням середньої зарплати працівникам та збільшенням витрат на соціальне страхування. В даному випадку потрібно особливо враховувати зовнішні чинники: рівень інфляції в Україні за даний період, ріст цін на споживчі товари та послуги тощо.

З розвитком банку збільшується його активи, закономірно нарощується й абсолютна величини витрат. Збільшення показника витратності активів банку свідчить про негативну тенденцію і пояснюється тим, що активи банку у звітному році стали дорожчими порівняно з базисними.

Розрахунок коефіцієнта дієздатності банку показав, що витрати банку значно перевищують його доходи у 2010 та 2009 роках, даний коефіцієнт не перевищує оптимальне значення 95 % лише у 2008 році і становить 86 % при, що свідчить про послаблення дієздатності банку за досліджувані періоди.

Коефіцієнт рентабельності витрат показав, був розрахований лише у 2008 році, розмір прибутку на 1 грн. витрат становив 0,13 грн., що характеризує рівень окупності витрат банку. Надалі простежити динаміку даного показника неможливо, адже діяльність є збитковою.

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

Розрахунок показників ефективності банку показав, що діяльність ПАТ «УкрСиббанк» стала більш витратнішою у звітному році у порівнянні з базисним. Про це свідчить незначне зростання співвідношення витрат на середню кількість працівників, зменшення коефіцієнта дієздатності банку та рентабельності витрат, а також із підвищенням витратності активів банку. Але в цілому, рівень витрат ПАТ «УкрСиббанк» є прийнятним порівняно з аналогічними банками, незважаючи на численні витрати на формування резервів.

2.3 Організаційно-методичні підходи щодо управління витратами у ПАТ «УкрСиббанк»

Процес управління витратами банку у ПАТ «Укрсиббанк» здійснюється на основі положення «Про управління витратами ПАТ «УкрСиббанк»» [48]. Управління витратами у банку здійснює фінансово-аналітичний департамент, основними функціями, якого є:

— планування (коротко-, середньо-і довгострокове, стратегічне): розробка, узгодження, контроль за виконанням; аналіз макроекономічної ситуації, ринкове планування;

— бюджетування: прийом заявок, оцінка доцільності витрат, розробка бюджетів, узгодження, контроль за виконанням;

— бізнес-планування (особливо в частині фінансового плану);

— розрахунок і аналіз результатів діяльності (доходи, витрати, прибуток, аналіз витрат, рознесення витрат по об'єктах обліку, собівартість, прибутковість напрямків діяльності, ефективності окремих підрозділів, рентабельність і т.д. безліч різних коефіцієнтів для фінансового аналізу);

— нормування (робочого часу, використання ресурсів);

— забезпечення контролю за рухом майна, використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів відповідно до затверджених норм;

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

— розробка пропозицій з вироблення основоположних принципів та єдиних правил ведення бухгалтерського обліку;

— розробка пропозицій щодо вдосконалення системи бухгалтерського обліку в частині формування системи показників, які забезпечують фінансову і управлінську звітність;

— розрахунок заробітної плати, виходячи з результатів роботи окремих підрозділів і банку в цілому;

— запобігання негативних результатів господарської діяльності банку і виявлення внутрішніх резервів забезпечення фінансової стійкості. Загальний контроль за ефективністю використання ресурсів і розробка рекомендацій щодо усунення негативних тенденцій;

— розробка рекомендацій з організації роботи окремих підрозділів, розробка методології, регламентів, положень і т.д.;

— взаємодія з підрозділами, постачання їх все необхідної аналітичної та довідкової інформацією та контроль за виконанням затверджених планів, бюджетів, конкретних заходів і т.д. [49].

Для планування та контролю витрат ПАТ «УкрСиббанк» застосовує технологію бюджетування. Загальні питання з бюджетування вирішуються Бюджетним комітетом, який діє у відповідності до положення «Про бюджетний комітет», та виносяться на затвердження Правління Банку [50].

У чистому вигляді у банку не застосовуються централізована та децентралізована технології планування. Планування втрат відбувається «знизу-вверх», проте по деяким статтям витрат встановлюються ліміти «зверху» (адміністративно-господарські витрати). Таким чином, банк враховує певні регіональні особливості та підвищує мотиваційний ефект, але знижується стратегічна орієнтація банку та зростають витрати на управління персоналу.

Усі витрати ПАТ «УкрСиббанк» планує горизонтально, тобто зведений план складається на основі планів витрат філії, відділень, підрозділів.

Компонування сегментів, що в результаті утворює фінансову структуру банку, ПАТ «УкрСиббанк» здійснює з використанням моделі «Бізнес-напрямок

Державний вищий навчальний заклад
«Українська академія банківської справи
Національного банку України»
State Higher Educational Institution
"Ukrainian Academy of Banking
of the National Bank of Ukraine"

як групування центрів фінансової відповідальності». Розподіл структурних одиниць банку за центрами відбувається за характером їх діяльності.

Процес бюджетування здійснюється на основі даних аналізу зовнішнього середовища та з врахуванням стратегічний цілей банку. Залежно від періоду часу бюджет є: поточним (1 рік) та довгостроковим (3 роки).

Основні бюджетні статті:

— обсяг активів;

— обсяг зобов'язань;

— обсяг доходів;

— обсяг витрат [51].

Для перевірки реальності планування бюджетний комітет розробляє та використовує внутрішні нормативи.

Складання проекту бюджету на плановий місяць здійснює фінансово-аналітичний департамент, шляхом консолідації та узгодження інформації, яка надається структурними підрозділами банку (включаючи філію та відділення). У разі необхідності управління фінансового аналізу та планування повертає надану інформацію структурним підрозділам для доопрацювання або здійснює її коригування.

Перший етап управління витратами ПАТ «УкрСиббанк» − планування усіх видів витрат здійснюється підрозділами головного банку, регіональними департаментами, територіальними управліннями та відділеннями за допомогою спеціального програмного забезпечення, що є інформаційним забезпеченням банку [52].

Підрозділи банку вносять в програму планові витрати, які безпосередньо характеризують діяльності підрозділів. Окремо структурними підрозділами подаються заявки до адміністративно-господарських відділів на забезпечення потреб в матеріально-технічному забезпеченні, та до управління інформаційних та банківських технологій – на забезпечення організаційною технікою, комп'ютерною технікою, комплектуючими та витратними матеріалами до них. На підставі заявок структурних підрозділів служби забезпечення вносять в

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

програму зведені планові витрати на плановий період. Необхідно сказати, що заявка на неопераційні витрати підрозділу повинна включати натуральні показники (кількість принтерів, телефонів, факсів, чисельність працівників, тощо). Це пов'язано з тим, що більша кількість неопераційних витрат по нормована. Повний перелік натуральних показників, що заповнюється, наприклад, кредитним підрозділом, представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Заявка для планування неопераційних витрат кредитного підрозділу ПАТ «УкрСиббанк»

	Статті планових витрат	Заходи (натуральні показники)
1	Перелік тренінгів та семінарів для персоналу банку	4 семінари
2	Періодичні видання	2 види підписки
3	Площа приміщень	20 м^2
4	Ремонт приміщень, обладнання та меблів	1 приміщення, 4 стільці
5	Комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення	сканер
6	Кількість закріплених за ЦФВ телефонів та факсів	4 телефона, 1 факс
7	Кількість робочих місць	6 місць
10	Автомобілі та плановий пробіг (км)	1 автомобіль, 70 км
11	Перелік інформаційних та консультаційних та юридичних послуг	-
12	Плани відряджень	3 відрядження
13	Рекламні заходи	-
14	Участь у конференціях	1 конференція
15	Витрати на матеріали	

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

16	Інші послуги	-
17	Інші господарські витрати	маркери (1 пачка),

У подальшому філія та відділення, регіональні та територіальні управління надають проекти своїх бюджетів для узгодження в управління координації діяльності філій електронною поштою. Після узгодження бюджету управління координації діяльності філій передає проекти бюджетів філій для розгляду та консолідації в управління фінансового аналізу та планування. Управління фінансового аналізу та планування аналізує надану інформацію, узгоджує її та здійснює консолідацію бюджету банку на плановий місяць.

Бюджетний комітет розглядає проекти бюджетів та при необхідності, приймає рішення про внесення необхідних змін.

Після внесення змін, прийнятих бюджетним комітетом до проекту бюджету банку, управління фінансового аналізу та планування виносить проект бюджету банку на розгляд та затвердження Правлінням банку.

Після затвердження Правлінням ПАТ «УкрСиббанк» бюджету банку управління фінансового аналізу доводить затверджені бюджети до відома управління економіки та координації діяльності філій для подальшого доведення до філій та організації контролю виконання.

Порядок проведених робіт з бюджетування визначається наступними внутрішніми документами банку:

– «Положення про фінансову структуру ПАТ «УкрСиббанк»»;

– «Положення про облікову політику ПАТ «УкриСиббанк»»;

– «Положення про планування ПАТ «УкрСиббанк»»;

– «Положення про центри фінансової відповідальності (ЦФВ)».

Для банку важливим завданням є визначення найбільш точного механізму розподілу фактичних витрат на продукти, які зумовлюють ці витрати. Для реалізації цього завдання банк самостійно обирає оптимальну систему методів калькулювання собівартості банківських операцій.

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

Розрахунки, пов'язані з розробкою планової собівартості, в ПАТ «Укрсиббанк» здійснюються в розрізі статей витрат. Перелік одиниць банківських продуктів, на які здійснюється розрахунок собівартості, банк складає самостійно з урахуванням цілей та завдань тарифної політики.

Алгоритм розрахунку за базовими параметрами (традиційний спосіб) передбачає нарахування накладних витрат на так звані оціночні одиниці (центри фінансової структури банку). Потім витрати розподіляються (локалізуються) на продукти за допомогою вибору відповідного базового показника. Даний метод більш відомий як метод калькуляції за центрами відповідальності. Основні переваги даного методу — зрозумілість, простота та можливість оцінювання діяльності підрозділів банку. Проблеми виникають при розподілі непрямих витрат, що є доволі складним і трудомістким процесом, зокрема за такими аспектами: проблеми класифікації самих витрат; проблеми ідентифікації факторів, що визначають зміну цих витрат; ступінь деталізації системи проти її вартості та складності; проблеми відповідальності за витрати.

В основі розробки планових бюджетів ПАТ «УкрСиббанк» у розрізі центрів відповідальності лежить спроектована на майбутній період система центрів відповідальності, заплановані загальні показники центрів відповідальності, планова собівартість банківських послуг в центрах відповідальності.

Завершується процес планування розробкою планового бюджету витрат для банку в цілому. Складається плановий бюджет банку шляхом консолідації бюджетів центрів відповідальності з урахуванням особливостей їх діяльності. Сформований і затверджений бюджет та фінансові плани містять показники, яких банк повинен досягти в плановому періоді.

Банком використовується така послідовність організації бюджетного процесу: формування бюджетів окремих центрів прибутку та центрів витрат, що передує затвердження менеджментом банку основних позицій бюджету. Надалі здійснюється погодження і затвердження критеріїв розподілу витрат.

При плануванні витрат ПАТ «УкрСиббанк» вони розподіляються за відповідними центрами фінансової відповідальності.

Розподіл витрат за центрами фінансової відповідальності у ПАТ «УкрСиббанк» базується на прямому розподілі і може бути представлений у вигляді схеми, зображеною на рисунку 2.7. Даний спосіб розподілу є недостатньо ефективним, оскільки зустрічні послуги одного підрозділу іншому ігноруються, а всі послуги відносять на центри прибутку, що є недоліком даного методу. Таким чином, справедливого розподілу банк не дотримується.

У третьому розділі будуть представлені інші способи розподілу витрат, які зроблять систему розподілу витрат між центрами фінансової відповідальності більш ефективною і дозволять ефективно розподіляти непрямі витрати на центри прибутку, а також дадуть можливість врахувати взаємні послуги центрів відповідальності.

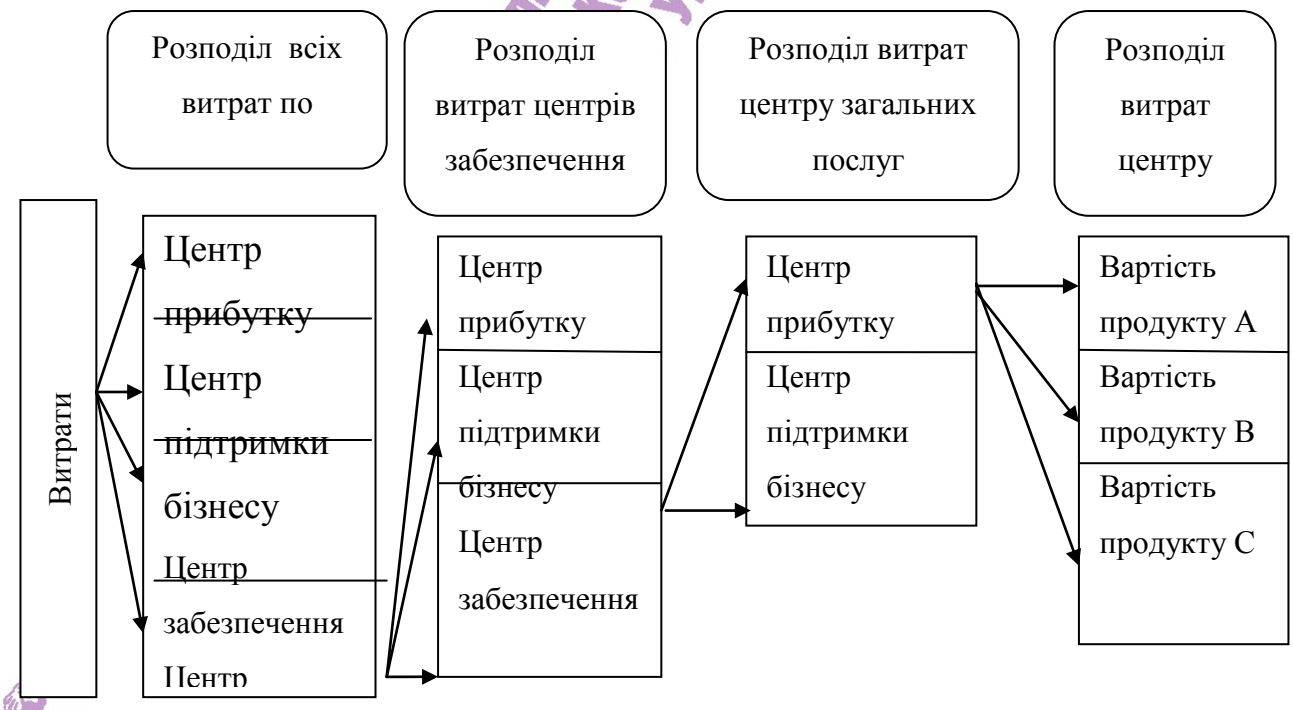

Рисунок 2.7 – Схема розподілу витрат ПАТ «УкрСиббанк» за центрами фінансової відповідальності

Центри витрат – це організаційні підрозділи банку, проекти чи окремі одиниці як ІТ системи, інфраструктура тощо, що генерують витрати в процесі своєї діяльності.

Кожний керівник центру витрат відповідає за управління використанням ресурсів, необхідних для їх діяльності. Відповідальність за витрати визначається ефективним використанням ресурсів, в основному, з огляду на обсяг фактору витрат. Це відображено в таких завданнях в рамках процесу управління витратами:

– річне планування необхідних ресурсів;

– виконання бюджету;

– моніторинг їх власного бюджету та надання необхідної інформації.

Структура центрів витрат в ПАТ «УкрСиббанк» загалом відповідає організаційній структурі банку. Це означає, що будь-які зміни організаційної структури впливають на бюджети центрів витрат та повинні бути повідомлені департаменту контролінгу. У випадку будь-яких змін департамент персоналу повідомляє про нову структуру департаменту контролінгу одразу після затвердження правил банку, до моменту введення її у внутрішні ІТ системи. Впровадження нового проекту передбачає подання аналогічної інформації керівником проекту. Така інформація повинна включати:

— назву нового організаційного підрозділу;

— бюджет нового організаційного підрозділу та його джерела.

— правила розподілу витрат центру витрат.

Після отримання цієї інформації департамент контролінгу створює новий центр витрат та призначає новий код центру витрат. Оскільки витрати не можуть бути здійснені без коду центру витрат, новий організаційний підрозділ не може витрачати кошти до отримання коду центру витрат.

Наступним етапом процесу бюджетування є контроль та аналіз фінансового плану банку та бюджетів окремих центрів фінансової відповідальності.

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Функцію контролю здійснює бюджетний комітет банку. Контроль по закінченню бюджетного періоду фактично є аналізом виконання бюджету. Методика аналізу, його глибина залежить від потреб топ-менеджменту. ПАТ «УкрСиббанк» використовує таку методику аналізу, яка передбачає розгляд будь-яких відхилень витрат. На нашу думку, необхідно б було зосередитись тільки на тих відхиленнях, які дійсно впливають на фінансовий результат банку і є суттєвими. Несуттєві відхилення можуть усуватися самими керівниками центрів фінансової відповідальності.

У випадку виявлення істотних відхилень від планових показників потрібне коригування та перегляд фінансових планів банку та бюджетів окремих підрозділів, на основі виявлених причин відхилень (зовнішні та внутрішні). Перегляд потрібно застосовувати для того, щоб бюджет був досяжним та адекватним, щоб бюджет завжди залишався дієвим механізмом управління витратами банку. На даному етапі у банку встановлюється рівень відхилення, при якому потрібно переглядати бюджет (у ПАТ «УкрСиббанк» суттєвим вважається відхилення, якщо відношення цього відхилення до планового показника перевищує 10 %).

У ПАТ «УкрСиббанк» чітко не встановлена частоти перегляду бюджетних статей, тому виникає ситуація, що підрозділи (центри фінансової відповідальності) часто вимагають доопрацювання бюджету з різних причин. В результаті до керівництва потрапляє постійно змінена управлінська інформація, що знижує ефективність управлінських рішень.

Висновки за розділом 2

За результатами написання другого розділу дипломної роботи можна зробити певні висновки. За аналізований період ПАТ «УкрСиббанк» дещо скоротив свою діяльність, про що свідчить зменшення пасивів банку на 17,18

%. Крім того за аналізований період активи банку значно зменшилися, в основному за рахунок зменшення кредитів та заборгованості клієнтів Незважаючи на значне зменшення кредитного портфелю банку, його частка на 01.01.2011 залишається значною.

На початок 2011 року частка власного капіталу в загальному обсязі пасивів банку є незначною і становить 11 %. Незважаючи на її збільшення за аналізований період на 2 п.п. діяльність банку залишається високо ризиковою, тому необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на подальше збільшення обсягу власного капіталу.

Результати розрахунку показників ділової активності банку показують незначне зниження коефіцієнта активності залучення позикових та залучених коштів, проте значення показника залишається достатньо високим, на рівні 89 %.

Таким чином, розрахунок показників ефективності банку показав, що діяльність ПАТ «УкрСиббанк» стала більш витратнішою у звітному році у порівнянні з базисним. Про це свідчить незначне зростання співвідношення витрат на середню кількість працівників, зменшення коефіцієнта дієздатності банку та рентабельності витрат, поряд із підвищенням витратності активів банку.

Виходячи з того, що показник чистої процентної маржі має тенденцію до зростання, чистий серед також має позитивне значення, що свідчить про ефективне управління процентними активами та пасивами.

Аналіз динаміки витрат ПАТ «УкрСиббанк» показав, що за аналізований період витрати банку зросли, в основному за рахунок зростання чистих витрат на формування резервів та за рахунок зростання адміністративних та інших операційних витрат. Таке зростання пояснюється збільшенням обсягу проблемних кредитів у структурі витрат банку, і як наслідок збільшенням витрат на формування резервів та зростанням витрат на утримання персоналу. Така ситуація характерна і для більшості інших банків, так як зростання витратності банків обумовлено наслідками фінансової кризи.

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

Управління витратами здійснюється фінансово-аналітичним департаментом, на основі положення «Про управління витратами ПАТ «УкрСиббанк». Для планування та контролю витрат використовується технологія бюджетування, яка розроблена Бюджетним комітетом, який діє у відповідності до положення «Про бюджетний комітет».

В управлінському обліку витрати ПАТ «УкрСиббанк» розподіляються за центрами прибутку на основі методу прямого розподілу. Даний метод є недостатньо ефективним, оскільки зустрічні послуги одного підрозділу іншому ігноруються, а всі послуги відносять на центри прибутку, що є недоліком даного методу. Таким чином, справедливого розподілу банк не дотримується.

Державний вищий навчальний заклад
"Українська академія банківської справи
Національного банку України"
State Higher Educational Institution
"Ukrainian Academy of Banking
of the National Bank of Ukraine"

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ПАТ «УКРСИББАНК»

3.1 Оптимізація методичних підходів щодо розподілу витрат ПАТ «УкрСиббанк»

Метод рівномірного (пропорційного) розподілу витрат застосовується більшістю банками України, зокрема ПАТ «Укрсиббанк». За цим методом зустрічні послуги одного підрозділу іншому ігноруються, а всі витрати порівну або пропорційно визначеному критерію відносять на центри прибутків (ЦП). Перевагою даного методу є його простота, а недоліком – не точне виявлення частки непрямих витрат, що відносяться на центри прибутку.

Система розподілу витрат порівну між всіма центрами прибутку є несправедливою, так як, у випадку, коли сума витрат, що розподіляються є більшою за прибуток, отриманий відповідним центром, то збитки необхідно покривати даному центру прибутку самостійно.

Є очевидним, що необхідно прагнути не лише до справедливої, а й зрозумілої всім співробітникам банку системи розподілу витрат. Некоректний розподіл витрат може призвести до виникнення конфліктних ситуацій у колективі. Тому важливим питанням є вибір адекватної методики розподілу витрат.

Таким чином, нами запропоновано впровадити у ПАТ «УкрСиббанк» порядок розподілу витрат, що схематично зображений на рисунку 3.1. Розподіл витрат здійснюватиметься за наступними принципами:

По-перше, здійснюється поділ витрат на банківські та небанківські. До перших відносяться витрати центрів прибутку, що пов’язані зі здійсненням банківських операцій: процентні, комісійні і т.д.

По-друге, небанківські витрати поділяються залежно від можливості їх віднесення на окремий центр прибутку. Ті витрати, що можна безпосередньо

віднести на конкретний центр прибутку, називаються прямими, відповідно ті витрати, що не пов'язані з конкретним центром прибутку називають непрямими.

По-третє, непрямі витрати розподіляються на відповідні центри прибутку, одним із методів розподілу: прямий метод розподілу та за спеціальними методиками (каскадний метод, розподіл за допомогою системи лінійних рівнянь і т.д.).

Метою розподілу витрат на відповідні центри прибутку є оцінка ефективності діяльності даних центрів. Подальший розподіл на продукти дає змогу визначити собівартість банківських продуктів та економічно обґрунтувати їх ціну.

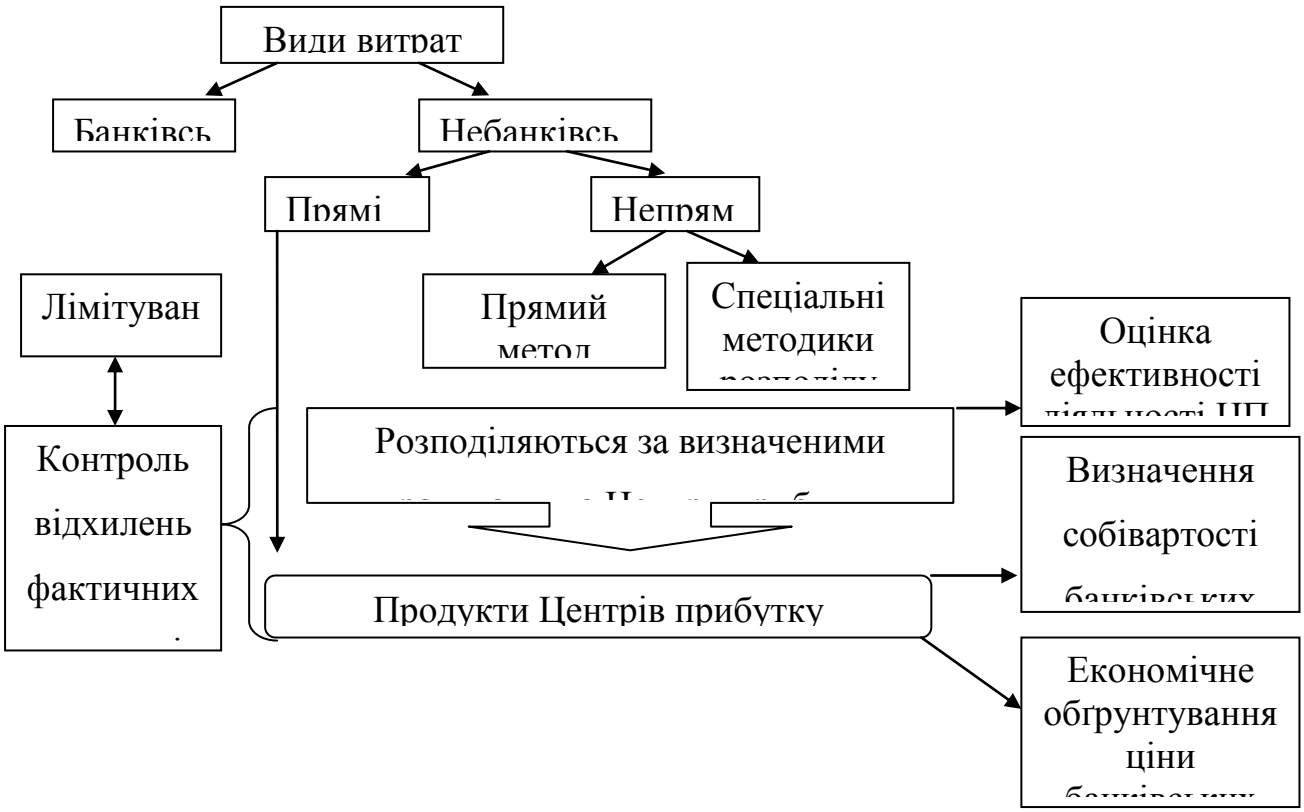

Рисунок 3.1 – Рекомендований порядок розподілу витрат у ПАТ «УкрСиббанк»

Далі зосередимось на дослідженні спеціальних методик розподілу витрат, які дозволяють вирішити проблеми пов'язані з використанням прямого методу розподілу у ПАТ «УкрСиббанк».

Один із найбільш поширених підходів це каскадний або поетапний розподіл витрат (рис. 3.2). При використанні даного методу керуються наступними принципами розподілу витрат (центри витрат поділяються на «обслуговуючі» (ЦВО) − центри адміністративної підтримки (бухгалтерія, інформаційний відділ, юридичний відділ, відділ безпеки та «керівні» - центри управління (ЦВУ)):

— витрати керівних центрів витрат розподіляються після обслуговуючих підрозділів;

— в першу чергу розподіляються видатки центрів витрат, що обслуговують тільки інші обслуговуючі центри витрат (ЦВо1);

— серед інших центрів витрат пріорітетно розподіляються витрати центрів, що обслуговують більшу кількість інших підрозділів (ЦВо2);

— серед підрозділів з однаковою кількістю ЦФВ, що обслуговуються ними, пріоритетними є підрозділи з більшим обсягом витрат (ЦВо3).

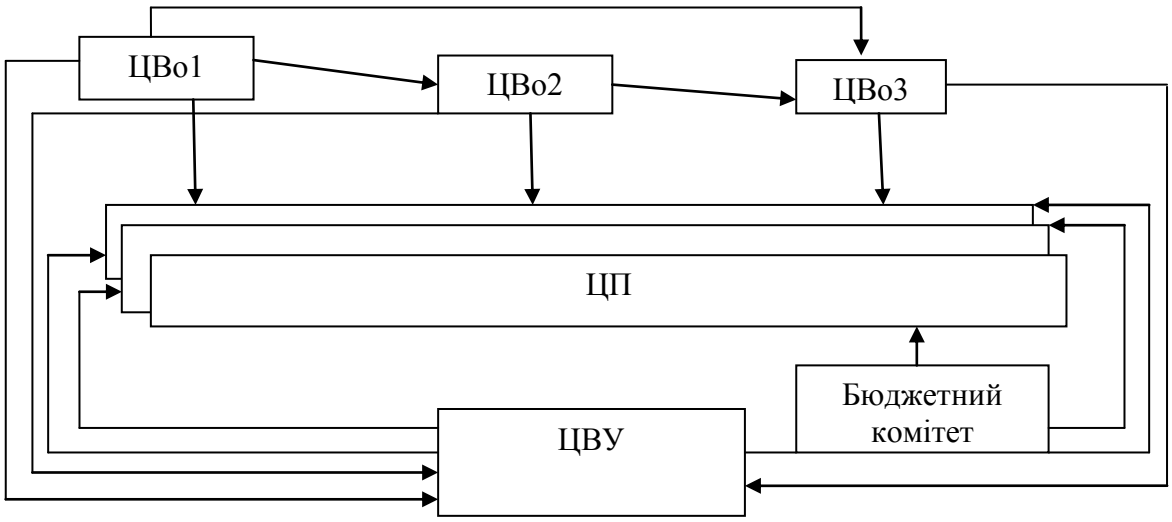

Рисунок 3.2 – Каскадний метод розподілу витрат

Даний метод включає декілька етапів розподілу витрат.

По-перше, між всіма центрами фінансової відповідальності розподіляються загальнобанківські витрати, що були раніше віднесені у системі бухгалтерського обліку на центри витрат обслуговуючі (ЦВо1, ЦВо2, ЦВо3) (відділ інформаційних технологій, бухгалтерія, юридичний відділ), виключення

складають ті центри фінансової відповідальності (ЦФВ) витрати яких розподіляються та бюджетний комітет, якщо він функціонує як центр витрат.

По-друге, між центрами фінансової відповідальності банку розподіляються витрати центрів управління (сюди відноситься правління, директори філій, начальники відділень, тощо). Причому розподіляються як власні витрати центрів управління, так і витрати розподілені на першому етапі. Виключення складають ті центри фінансової відповідальності, витрати яких розподіляються та бюджетний комітет, якщо він функціонує як центр витрат.

По-третє, між всіма центрами прибутку (ЦП), що входять до окремих бізнес-напрямків (роздрібний бізнес, корпоративний бізнес, оптові фінансові ринки) розподіляються власні витрати бюджетного комітету.

Розглянемо порядок розподілу витрат каскадним методом на прикладі Сумської філії ПАТ «УкрСиббанк». При поетапному методі розподілу витрати центру юридичного відділу розподілені між трьома центрами, як видно з таблиці 3.1: по роботі з персоналом, кредитування та РКО. Витрати розподілялись пропорційно витраченому часу. Після розподілу витрат юридичного відділу витрати відділу по роботі з персоналом зросли на 33,6 тис. грн., відповідно сума, що підлягає розподілу в даному випадку дорівнює 145,6 тис. грн.

Таблиця 3.1 - Каскадний метод розподілу витрат центрів послуг Сумської філії ПАТ«УкрСиббанк»

Показники	Центри послуг, тис. грн.		Центри прибутку, тис. грн.		Усього, тис. грн.
	Юридичний відділ	Відділ по роботі з персоналом	Відділ кредитування	Відділ РКО	
Усього, непрямі витрати до розподілу	168,00	112,00	56,00	91,00	427,00
Розподіл витрат юридичного управління	168,00	33,60	50,40	84,00	-

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

Розподіл витрат управління по роботі з персоналом	0	145,60	43,68	101,92	-
Усього: непрямі витрати центрів прибутку після розподілу	-	-	150,08	276,92	427,00

База розподілу представлена наступними рівняннями, для Юридичного управління:

100 % = 20 % + 30 % + 50 % (часу),

для Управління по роботі з персоналом:

100 % = 30 % + 70 % (часу).

Прямий та поетапний метод розподілу недостатньо коректні при наданні обслуговуючих центрів зустрічних послуг один одному. Адже юридичне управління надає послуги відділу управління по роботі з персоналом, але, в свою чергу, користується послугами даного управління.

Метод розподілу зустрічних послуг за допомогою системи лінійних рівнянь в нашому випадку є найбільш оптимальним. Він є найбільш точним, тому що рівномірний та каскадний методи недостатньо коректні при наданні обслуговуючими центами зустрічних послуг один одному. Проте на практиці більш розповсюджені попередні два методи. Також при виборі методу розподілу витрат необхідно враховувати, що високій ступінь точності обумовлює додаткові організаційні труднощі, що виникають при даній процедурі. Розглянемо порядок розподілу витрат даним методом на прикладі Сумської філії ПАТ «УкрСиббанк».

Таблиця 3.2 - Метод розподілу зустрічних послуг Сумської філії ПАТ «УкрСиббанк». за допомогою системи лінійних рівнянь

Показники	Центри послуг, тис. грн.		Центри прибутку, тис. грн.		Усього, тис. грн.
	Юридичний відділ	Відділ по роботі з персоналом	Відділ кредитування	Відділ РКО	
Усього, непрямі	168,00	112,00	56,00	91,00	427,00

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

витрати до розподілу					
Розподіл витрат юридичного управління	182,86	36,57	54,87	91,43	-
Розподіл витрат управління по роботі з персоналом	14,86	148,56	59,42	74,28	-
Усього: непрямі витрати центрів прибутку після розподілу	-	-	170,29	256,71	427,00

У даному випадку база розподілу матиме наступний вигляд:

Юридичне управління 100 % = 20 % + 30 % + 50 % (часу);

Управління по роботі з персоналом 100 % = 10 % + 40 % + 50 % (часу)

Розподіл часу юридичного відділу за обслуговуючим центрам складається таким чином: на центр по роботі з персоналом витрачається 20 % часу, на центр кредитування – 30 %, на центр РКО – 50 %. Розподіл витрат відділу по роботі з персоналом здійснюється наступним чином: на юридичний відділ – 10 % часу, на центр кредитування – 40 %, на центр РКО – 50 %.

У відповідності до нижченаведеної таблиці, надання зустрічних послуг виражається через систему лінійних рівнянь:

$$\begin{aligned} F &= 168 + 0{,}1R \\ R &= 112 + 0{,}2F\text{'} \end{aligned} \qquad (3.3)$$

де F – витрати центру юридичного управління, грн.;

R – витрати управління по роботі з персоналом відповідно, грн.

Дані рівняння представляють загальні витрати центру, які включають його фактичні витрати та витрати центру, що надає йому зустрічні послуги.

Вирішуємо систему лінійних рівнянь:

F=168+0,1*(112+0,2F)

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

F=168+11,2+0,02F

0,98F=168+11,2

0,98F=179,2

F=182,86 тис.грн

Підставляємо отриманий результат у друге рівняння:

R=112+0,2*182,86=148,56 тис.грн

Вирішивши систему лінійних рівнянь отримаємо, що F = 182,84 тис. грн., а R =148,54 тис грн.

На останній стадії розподілу непрямих витрат відбувається їх розподіл за окремими центрами прибутку. Далі також можливий розподіл непрямих витрат центрів прибутку на окремі банківські продукти. Для цього всі зібрані непрямі витрати діляться на кількість операцій (продуктів), виконаних у даному центрі. Вартість операції (продукту) складається з віднесених прямих витрат та суми непрямих розподілених витрат.

Крім того, існує метод перехресного розподілу витрат (як підвид каскадного методу). При використанні даного методу кожен центр витрат розподіляє свої витрати на відповідні центри фінансової відповідальності, яким вони надавали послуги. У цьому випадку є можливість використовувати математичний апарат.

Після першого етапу розподілу витрат у кожного центра витрат залишається частина інших центрів витрат. Розподіл повторюється ще раз і ще раз до тих пір поки залишки загальнобанківських витрат, віднесених на центри витрат стануть зовсім незначними. Взагалі процес розподілу витрат в даній варіації можна жорстко обмежити 2-3 етапами або якщо залишки досягають певної суми розподіл між центрами витрат припиняється. Надалі залишки рівномірно розподіляються між центрами прибутку.

Умови застосування кожного із розглянутих методів зазначені у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 – Умови застосування окремих методів розподілу витрат

Методи розподілу витрат	Умови застосування
Рівномірний (пропорційний) розподіл витрат	Використовується малими банками із невеликою кількістю ЦФВ
Каскадний	Використовується банками, у яких ЦВ надають незначний обсяг послуг один одному
Розподіл на основі системи лінійних рівнянь	Використовується великими та середніми банками із значною кількістю ЦФВ

Виходячи із вищенаведеної таблиці слід відмітити, що використовувати рівномірний метод розподілу витрат, незважаючи на його простоту, більш доцільно банкам меншим за розмірами та з меншою кількістю центрів фінансової відповідальності, щоб уникнути несправедливого розподілу витрат.

Більш точним буде використання каскадного методу, проте його використання буде прийнятним для ПАТ «УкрСиббанк» у випадку розширення його діяльності у напрямку аутсорсингу, наприклад підвищення співпраці з колекторськими фірмами, тощо. Таким чином зменшиться кількість послуг, що надають окремі центри витрат один одному і даний метод розподілу витрат буде доцільним.

Оптимальним для ПАТ «УкрСиббанк» буде розподіл витрат на основі системи лінійних рівнянь, оскільки даний метод найбільш підходить до великих та середніх банків із значною кількістю центрів фінансової відповідальності, адже саме він зможе забезпечити ефективний розподіл витрат.

Таким чином, нами розглянуто методичні підходи щодо способу розподілу витрат між центрами фінансової відповідальності. Однак, досліджені підходи повинні доповнюватись обґрунтуванням баз розподілу витрат. Найбільш поширений розподіл витрат за наступними базами:

– за фінансовими показниками (фонд оплати праці, сума поточних витрат, вартість основних засобів, прибуток, інші фінансові показники);

– за не фінансовими базами розподілу (чисельність персоналу, кількість комп'ютерів, кількість телефонів, площа приміщень, кількість здійснених разових послуг);

Для унаочнення представимо собі структуру філії, що наведена на рисунку 3.3, яка складається із центрів управління та двох відділень ПАТ «УкрСиббанк», у кожному з яких працює по 14 чоловік.

Умовно-постійні витрати на апарат управління філії ПАТ «УкрСиббанк» за кожний звітній період складають 84 тис. грн. Припустимо, на кінець звітного періоду дохід відділення 1 та відділення 2 склали 84 та 28 тис. грн. відповідно. При використанні бази розподілу витрат як кількість працівників обидва відділення поділять витрати порівну (по 42 тис. грн.). Прибуток відділення 1 складе 42 тис. грн., а відділення 2 понесе збиток у розмірі 14 тис. грн. Таким чином, відділення 2 може бути закрито, або кількість працівників істотно зменшиться, хоча фактично воно було прибутковим.

Тому розподіляти даний вид постійних витрат за базою розподілу «чисельність персоналу» не завжди є доцільним, щоб уникнути несправедливих управлінських рішень з боку керівництва даної банківської установи.

Якщо взяти іншу базу розподілу, наприклад, «прибуток», то наш приклад буде виглядати по-іншому (рис. 3.3).

Розподіл витрат ПАТ «УкрСиббанк»на утримання апарату управління за базою «чисельність персоналу»		
До розподілу витрат за звітній період, тис. грн.	Після розподілу витрат за звітній період, тис. грн.	Фінансова структура на кінець наступного звітного періоду, тис. грн.

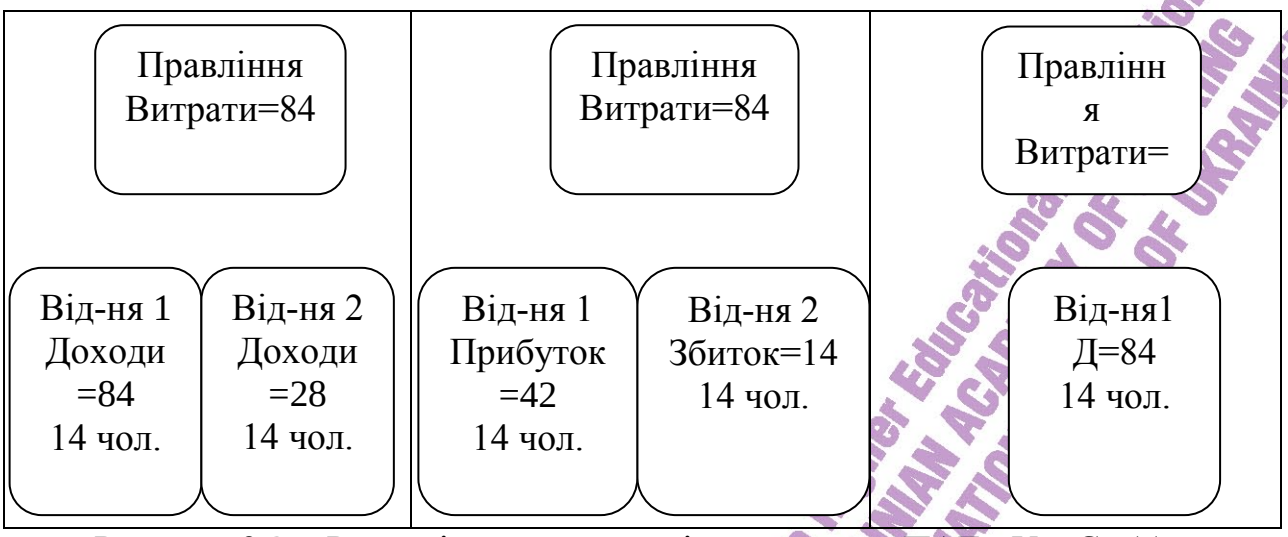

Рисунок 3.3 - Розподіл умовно-постійних витрат ПАТ «УкрСиббанк», за базою «чисельність персоналу»

У даному випадку від доходів кожного відділення віднімаються витрати та розраховується прибуток за звітній період. У результаті обидва відділення доходні, що означає вигідність розширення бізнесу. Однак, даний спосіб розподілу витрат дестимулює підвищення прибутковості.

Як видно, при обранні баз розподілу витрат, керівнику бюджетного комітету (або подібної структури, що виконує аналогічні функції) необхідно враховувати множину факторів, що є складним процесом. Зокрема, необхідно врахувати пріоритетність цілей банку на окремому етапі його становлення. Якщо ціллю є підвищення рентабельності, то базою розподілу можуть виступати кількість працівників (рис. 3.4). З іншого боку, якщо пріоритетна ціль розвиток регіональної мережі (екстенсивний ріст) базою можна визначити прибуток.

Розподіл витрат ПАТ «УкрСиббанк»на утримання апарату управління за базою «прибуток»		
До розподілу витрат за звітній період, тис. грн.	Після розподілу витрат за звітній період, тис грн.	Фінансова структура на кінець наступного звітного періоду, тис. грн.

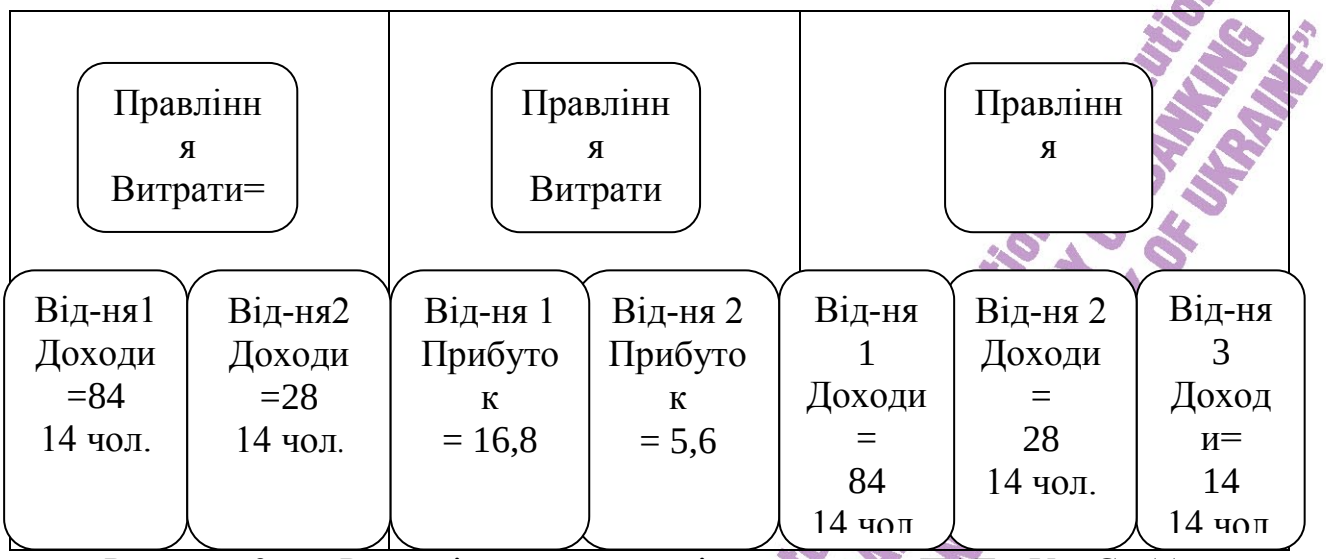

Рисунок 3.4 - Розподіл умовно-постійних витрат ПАТ «УкрСиббанк» за базою «прибуток»

Суттєвим недоліком системи розподілу витрат на основі бази розподілу є непередбачуваність для керівника центру прибутку кінцевої суми за бюджетний період, розподіленої на окремий центр фінансової відповідальності банку. Частково дану проблему можна вирішити шляхом удосконалення методики бюджетування на основі оптимізації сформованих планових показників бюджету та їх девирсифікації у розрізі основних центрів фінансової відповідальності.

Таким чином, слід зазначити, що процедура розподілу витрат банку є необхідною, проте досить складною порівняно з підприємством. Це пояснюється, в першу чергу, особливістю діяльності банку та особливою структурою його витрат. Прямий та покроковий методи розподілу витрат за центрами фінансової відповідальності є простими, але не достатньо точними. Більш точним є метод розподілу на основі системи лінійних рівнянь, але основним недоліком даного методу є його трудомісткість.

3.2 Удосконалення лімітування витрат при бюджетному плануванні

Для перевірки реальності планування витрат бюджетний комітет розробляє та використовує внутрішні нормативи. У свою чергу, внутрішні нормативи поділяються на загальнобанківські нормативи та нормативи за неопераційною діяльністю, розрахунок яких проводиться в цілях:

— лімітування (нормування) окремих видів неопераційних витрат, у т.ч. за центрами фінансової відповідальності;

— прискорення складання бюджетів неопераційних витрат за центрами фінансової відповідальності та по банку в цілому;

— можливості моделювання оптимального розміру адміністративно-господарських витрат в залежності від рівня ділової активності банку та окремих бізнес-одиниць.

Перш за все, встановлення внутрішніх нормативів за неопераційними витратами банку застосовується для розробки системи лімітування окремих видів адміністративно-господарських витрат. Ми пропонуємо виділити бюджет адміністративно-господарських витрат із бюджету капітальних та операційних небанківських витрат, для покращення бюджетного планування даного виду витрат на основі розробленої системи лімітів.

Діюча система лімітів ПАТ «УкрСиббанк» розрахована пропорційно кількості персоналу та пропорційне врахування технологічних операцій. На нашу думку дана методика є недосить коректною, так як може сприяти необґрунтованому збільшенню витрат за рахунок уніфікованого підходу, щодо їх лімітування. Таким чином, економічно доцільним є провести групування лімітів на основі введення додаткових критеріїв їх розрахунку. При розрахунку пропонованих нами лімітів будемо враховувати такі фактори, як: кількість та вид офісного обладнання, кількість технологічних ситуацій, величина дебетового обороту за звітній період, основні характеристики автомобілів, тощо (додаток Ф).

Таким чином, удосконалений механізм лімітування матиме наступний вигляд:

Фактори розрахунку лімітів

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

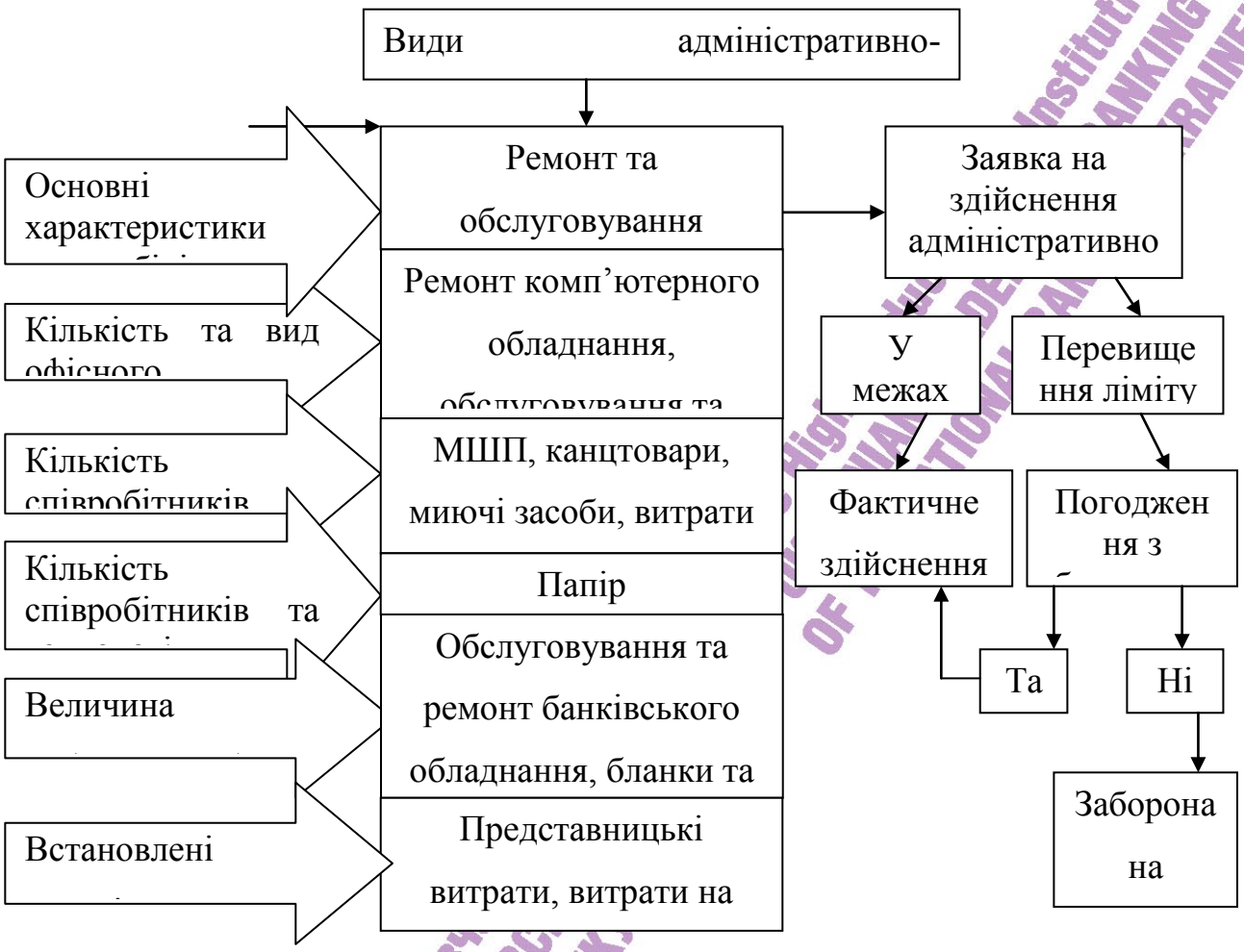

Рисунок 3.5 – Удосконалений механізм лімітування ПАТ «УкрСиббанк»

Запропонований механізм передбачає наступні етапи його реалізації:

— розрахунок лімітів відповідно до діючої методики, з врахування впливу факторів на відповідну групу лімітів;

— визначення відхилень витрат, порівняно з лімітом;

— погодження здійснення витрат понад ліміти. У випадку дотримання банком встановлених лімітів витрати відображаються в управлінському та фінансовому обліку, у разі перевищення ліміту – необхідне погодження з бюджетним комітетом.

Бюджетний комітет у випадку значних розходжень значень ліміту і фактичних витрат повинен винести дане питання на розгляд правління банку, для того, щоб виявити причини, що вплинули на такі значні відхилення та прийняти відповідні рішення. У свою чергу правління має повідомити раду

директорів про існування як позитивних, так і негативних тенденцій щодо управління витратами.

Про ефективність впроваджених лімітів свідчить порівняння розрахованих адміністративно-господарських витрат на основі фактичних та пропонованих лімітів, що відображені у додатку Х. Як ми бачимо майже за всіма статтями витрат, при впровадженні нових лімітів відбулось зменшення. Таким чином, дана методика сприятиме мінімізації витрат банку, що є досить актуальним в посткризовий період. Загальна економія витрат філії склала 1161 грн. на місяць.

Як додатковий напрям удосконалення планування показників небанківських витрат у бюджетах ПАТ «УкрСиббанк» можна розглядати методику за якою управління і оптимізація витрат повинні будуватися на основі аналізу і порівняння двох нормативів:

— норматив мінімального рівня витрат при діючій організаційній структурі банку для підтримання функціональної діяльності (мінімальний рівень витрат);

— норматив максимального рівня витрат, що розраховується на основі загального прогнозу фінансового результату діяльності банку за період (максимальний рівень витрат).

В залежності від критерію оптимізації менеджмент банка визначає вектор управління витратами. Так, якщо мінімальний рівень витрат більше максимального, виникає задача у банку проведення всіх можливих заходів, направлених на скорочення об'єму витрат. Шляхи вирішення проблеми можливо в оптимізації штатної чисельності банку, перегляду умов господарських договорів, тощо.

Якщо максимальний рівень витрат більше мінімального рівня, постає проблема використання залишку планованих витрат.

Реалізація методики передбачає наступні етапи:

— розмежування функцій по управлінню небанківськими витратами;

— визначення нормативу мінімального рівня витрат;

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

— визначення нормативу максимального рівня витрат;

— оптимізація небанківських витрат;

— організація роботи щодо управління небанківськими витратами.

Першим етапом є розмежування функцій управління небанківськими витратами. Це необхідно для створення чіткої організаційної структури по управлінню витратам. З метою забезпечення комплексної і послідовної реалізації заходів щодо управління витратами передбачається розмежування функцій між банком, його підрозділами, відділеннями та філіалами.

Другим етапом реалізації методики є визначення нормативу мінімального рівня небанківських витрат при діючій організаційній структурі банку. Під мінімальним рівнем небанківських витрат у даній методиці розуміють суму витрат необхідну для здійснення функціональної діяльності банку. Коригування відповідних статей здійснюється на основі зовнішніх економічних факторів (підвищення тарифів, вартості оренди) і не залежать від фінансового стану банк.

Відповідно до банківської практики до витрат на функціонування банку належать:

— ремонт та обслуговування спецтранспорту;

— охорона банку за договорами;

— оренда основних фондів;

— витрати на зв'язок;

Усі інші статті адміністративно-господарських витрат класифікуються як оптимізовані.

Третім етапом реалізації методики є визначення нормативу максимального рівня витрат на основі аналізу фінансового стану банку. Під граничним рівнем витрат розуміємо максимальний рівень небанківських витрат, проведення яких дозволяє забезпечити заданий рівень прибуткової роботи банку на прогнозований період.

Розрахунок граничного рівня витрат проводиться на основі фінансового прогнозу результатів діяльності.

При цьому планування проводиться в два етапи:

— планування результатів в цілому;

— планування результатів по кожному підрозділу, відділенню, філіалу.

Четвертий етап реалізації методики – оптимізація використання грошових ресурсів, виділених для здійснення небанківських витрат.

Для цього необхідно визначити статті витрат, які відносяться до оптимізованих видів. Ці витрати першими потрапляють під оптимізацію, так як не є для банку критичними та основоположними.

Згідно до банківської практики до мінімізованих статей витрат належать наступні:

— на капітальний та поточний ремонт основних засобів;

— на інформаційні та консультаційні послуги;

— представницькі витрат;

— на забезпечення власної охорони банку;

— на службові відрядження;

— на обслуговування найманих службових автомобілів;

— на підготовку кадрів;

— на придбання та виготовлення операційно-бланкового матеріалу;

— канцелярські витрати;

— на оплату праці працівникам.

Ці витрати можна умовно розділити на декілька груп. Для кожної групи мінімізованих витрат свій порядок організації та затвердження витрат.

Доцільно запровадити нормативи на оплату праці. Слід зазначити, що вимоги щодо дотримання даних нормативів не визначені діючою нормативною базою, тому вони, як правило, є внутрішніми нормативами банку. До таких нормативів можна віднести:

— навантаження на одного операційно-касового працівника;

— кількість валюто-обмінних операцій на день;

— прийом платежів від населення на день, тощо.

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

В залежності від встановленої норми навантаження на одного працівника регулюється чисельність відділень та філій:

— при недостатньому навантаженні − аналізується можливість скорочення працівників;

— при підвищеному навантаженні – розробляються заходи оптимізації його діяльності.

Фонд заробітної плати за відділеннями встановлюється згідно штатного розкладу.

Всі витрати, здійснені понад встановлені норми, повинні бути детально обґрунтованими на етапі планування. Нормування такого роду необхідно для співставлення роботи однорідних підрозділів, відділень, філій, а також для розрахунку кількісних і якісних характеристик діяльності банку.

Для груп адміністративно-господарських витрат та витрат, пов’язаних із підтримкою іміджу банку встановлюється наступний організаційний порядок здійснення витрат. При укладанні договору встановлюється порядок узгодження укладання договору. Це необхідно для здійснення перш за все контрольних функцій та упорядкування всього процесу управління витратами. Внутрішніми документами розподіляється ліміт повноваження на прийняття рішення щодо укладання господарських договорів в залежності від суми.

В практичній діяльності банку може виникнути ситуація перевищення запланованого, фактичної суми небанківських витрат на підтримку функціональної діяльності банку над максимальною величиною затрат. У цьому випадку керівництво банку або менеджери приймають рішення щодо проведення додаткових організаційних заходів по зниженню небанківських витрат. Дане рішення можна розглядати виходячи із прогнозу фактичних фінансових результатів діяльності за період. Найбільш типовим способом вирішення даної ситуації є наступні заходи: забезпечення прямого скорочення витрат та/або забезпечення росту ресурсної бази, для подальшого збільшення доходів за рахунок вигідного розміщення ресурсів.

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

Наступним етапом методики є затвердження порядку роботи банку по управлінню небанківськими витратами. Для цього за підрозділами, відділеннями, філіями у внутрішніх документах закріпляються відповідні права та обов'язки.

Таке розмежування прав та обов'язків між підрозділами банку при організації всього процесу управління небанківськими витратами є найбільш прийнятним, так як виключає дублювання функцій, чітко розподіляє права та обов'язки кожного підрозділу банку.

Після визначення функцій підрозділів розглянемо сам порядок роботи по управлінню небанківськими витратами. Таке управління необхідно проводити на рівні структурних підрозділів при виконанні основних задач, які представлені у вигляді схеми, зображеної на рисунку 3.6.

Таким чином, нами була запропонована методика управління небанківськими витратами, яка основана на удосконаленні системи лімітування, шляхом запровадження нової системи лімітів, що дозволить банку зекономити значний обсяг витрат.

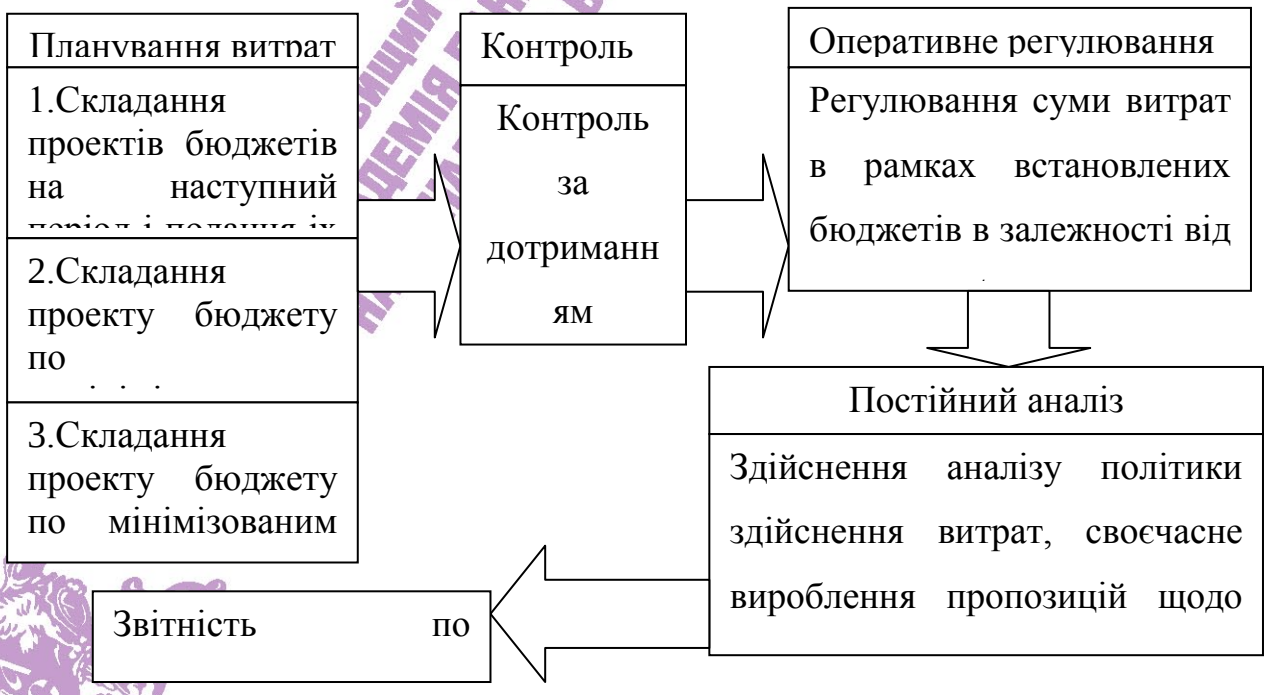

Рисунок 3.6 – Етапи управління небанківськими витратами

Була запропонована й інша методика, яка полягає у запровадження двох нормативів: норматив мінімального рівня витрат при діючій організаційній структурі банку для підтримання функціональної діяльності (мінімальний рівень витрат) та норматив максимального рівня витрат, що розраховується на основі загального прогнозу фінансового результату діяльності банку за період (максимальний рівень витрат).

В залежності від критерію оптимізації менеджмент банка визначає вектор управління витратами. Так, якщо мінімальний рівень витрат більше максимального, виникає задача у банку проведення всіх можливих заходів, направлених на скорочення об'єму витрат. Якщо максимальний рівень витрат більше мінімального рівня, постає проблема використання залишку планованих витрат. Реалізація методики передбачає наступні етапи: розмежування функцій по управлінню небанківськими витратами; визначення нормативу мінімального рівня витрат; визначення нормативу максимального рівня витрат; оптимізація небанківських витрат; організація роботи щодо управління небанківськими витратами.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи нами запропоновано шляхи удосконалення розподілу витрат за центрами фінансової відповідальності. За результатами апробації різних методів розподілу встановлено, що прямий метод, який застосовується у ПАТ «УкрСиббанк» є простим, але недостатньо точним та об'єктивним. Більш економічно обґрунтованим є метод розподілу за допомогою системи лінійних рівнянь, який дозволяє врахувати внутрішньобанківські послуги, що надаються одними центрами відповідальності іншими.

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

Виходячи з того, що в посткризовий період є дуже важливим питання щодо мінімізації витрат, нами удосконалено механізм лімітування адміністративно-господарських витрат шляхом запровадження нових факторів для розрахунку лімітів: кількість та вид офісного обладнання, кількість технологічних операцій, величина дебетового обороту, основні характеристики автомобілів, тощо. Апробація даного підходу на основі показників діяльності Сумської філії ПАТ «УкрСиббанк» засвідчила можливість його практичного використання для мінімізації адміністративно-господарських витрат.

Як додатковий напрям удосконалення планування показників небанківських витрат у бюджетах ПАТ «УкрСиббанк» можна розглядати методику за якою управління і оптимізація витрат повинні будуватися на основі аналізу і порівняння нормативів мінімального та максимального рівня витрат. Дана методика передбачає: здійснення розподілу функції щодо управління витратами між підрозділами банку, визначення нормативів мінімального та максимального рівнів витрат, оптимізації використання грошових ресурсів, виділених для здійснення небанківських витрат, затвердження порядку роботи банку по управлінню небанківськими витратами, шляхом закріплення відповідних прав та обов'язків у підрозділах банку у внутрішніх документах.

Державний вищий навчальний заклад "УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

ВИСНОВКИ

За результатами проведеної роботи можна зробити наступні висновки. Витрати банку – економічна категорія, яка характеризує виражені у грошовій формі використання різних видів економічних ресурсів, що призводить до відпливу та використання активів, або збільшення зобов'язань, що у свою чергу знижує власний капітал (за винятком зниження власного капіталу за рахунок його вилучення або розподілу).

Витрати можуть бути класифіковані за різними ознаками, і тому, в кожному конкретному випадку обирають ознаку залежно від потреб класифікації. Основними класифікаційними ознаками є: відношення до основної діяльності банку, за напрямками діяльності, за терміном, обсягами діяльності, доцільністю, складом, ступенем усереднення, функцією управління, а також за напрямками оцінка запасів та визначення фінансового результату, прийняття рішень та контролю виконання.

Основними інструментами управління витратами доцільно розглядати у розрізі основних складових процесу управління: планування, аналіз та контроль.

Після аналізу показників діяльності ПАТ «УкрСиббанк» за період з 01.01.2009 по 01.01.2011 років, можна сказати, що банк не зовсім ефективно здійснює свою діяльність, так як діяльність банку є збитковою, коефіцієнт надійності хоча і дотримується нормативного значення, проте має досить низькі можливості по залученню коштів на фінансовому ринку, що означає, що банку необхідно більш детально розглядати все напрями своєї діяльності.

Витрати банку протягом аналізованого періоду постійно збільшувались.

Аналіз динаміки витрат ПАТ «УкрСиббанк» показав, що за аналізований період витрати банку зросли, в основному за рахунок зростання чистих витрат на формування резервів та за рахунок зростання адміністративних та інших

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

операційних витрат. Таке зростання пояснюється збільшенням обсягу проблемних кредитів у структурі витрат банку, і як наслідок збільшенням витрат на формування резервів та зростанням витрат на утримання персоналу. Така ситуація характерна і для більшості інших банків, так як зростання витратності банків обумовлено наслідками фінансової кризи.

Темпи зростання витрат значно перевищують темпи росту доходів, тобто при такій ситуації доходи не покривають витрати. Це є негативним і характеризує не ефективну діяльність банку за аналізований період.

Також було розглянуто організацію управління витратами банку в ПАТ «УкрСиббанк».

Процес управління витратами банку в ПАТ «УкрСиббанк» здійснюється на основі положення «Про управління витратами ПАТ «УкрСиббанк»». Для планування та контролю витрат використовується технологія бюджетування, яка розроблена Бюджетним комітетом, який діє у відповідності до положення «Про бюджетний комітет».

При плануванні витрат ПАТ «УкрСиббанк» вони розподіляються за відповідними центрами фінансової відповідальності. Розподіл витрат за центрами фінансової відповідальності у ПАТ «УкрСиббанк» базується на прямому розподілі.

Даний метод є недостатньо ефективним, оскільки зустрічні послуги одного підрозділу іншому ігноруються, а всі послуги відносять на центри прибутку, що є недоліком даного методу. Таким чином, справедливого розподілу банк не дотримується.

У третьому розділі дипломної роботи нами було удосконалено розподіл витрат за центрами фінансової відповідальності, були наведені схеми щодо різних методик розподілу витрат та різних баз розподілу та розраховано доцільність запропонованих варіантів, тому слід зазначити, що прямий метод та поетапний є простими, але недостатньо точними. Більш точним буде використання каскадного методу, проте його використання буде прийнятним для ПАТ «УкрСиббанк» у випадку розширення його діяльності у напрямку

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

аутсорсингу, наприклад підвищення співпраці з колекторськими фірмами, тощо. Таким чином зменшиться кількість послуг, що надають окремі центри витрат один одному і даний метод розподілу витрат буде доцільним.

Оптимальним для ПАТ «УкрСиббанк» буде розподіл витрат на основі системи лінійних рівнянь, оскільки даний метод найбільш підходить до великих та середніх банків із значною кількістю центрів фінансової відповідальності, адже саме він зможе забезпечити ефективний розподіл витрат.

Виходячи з того, що в посткризовий період є дуже важливим питання щодо мінімізації витрат, нами удосконалено механізм лімітування адміністративно-господарських витрат шляхом запровадження нових факторів для розрахунку лімітів: кількість та вид офісного обладнання, кількість технологічних операцій, величина дебетового обороту, основні характеристики автомобілів, тощо. Апробація даного підходу на основі показників діяльності Сумської філії ПАТ «УкрСиббанк» засвідчила можливість його практичного використання для мінімізації адміністративно-господарських витрат.

Як додатковий напрям удосконалення планування показників небанківських витрат у бюджетах ПАТ «УкрСиббанк» можна розглядати методику за якою управління і оптимізація витрат повинні будуватися на основі аналізу і порівняння нормативів мінімального та максимального рівня витрат. Дана методика передбачає: здійснення розподілу функції щодо управління витратами між підрозділами банку, визначення нормативів мінімального та максимального рівнів витрат, оптимізації використання грошових ресурсів, виділених для здійснення небанківських витрат, затвердження порядку роботи банку по управлінню небанківськими витратами, шляхом закріплення відповідних прав та обов’язків у підрозділах банку у внутрішніх документах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія банківської справи України / Редкол. : В.С.Стельмах (голова) та ін.. – К.:Молодь, ІН Юре, 2001. – 680 с. – ISBN 966-7615-21-9

2. Великий економічний словник / Під ред. А.Н. Азриліяна. – 4-е вид. доп. і перероб. – М.:Інститут нової економіки, 1999. – 1248 с. − ISBN 978-966-346-393-3

3. Сучасний фінансово-кредитний словник / Під заг. ред. М.Г. Лапусти, П.С.Никольского. – 2-е вид., доп. – М.: ІНФРА – М, 2002. – VI, 567 с. - ISBN 978-958-346-347-3

4. Про затвердження Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України: Постанова Правління Національного банку України від 18.06.2003 N 255 — // http://zakon.nau.ua/doc/?doc_id=244340

5. Управління прибутком банку: Монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 136

6. Турило, А. М., Кравчук Ю. Б., Цуцурук Н. М. Уточнення сутності поняття «витрати» їхньої економічної оцінки на підприємстві / А. М. Турило // Актуальні проблеми економіки (укр.).-2004.-№ 11.- С.85-89.

7. Аналіз банківської діяльності: Навчально-методичний посібник / Національний банк України .У.Я. Груздевич. – К.: УАБС НБУ, 2007. – 222 с. – ISBN 978-966-368-041-5

8. Облік і аудит у банках: Коренєва О. Г., Слов'янська Н. Г., Євченко Н. Г., Карпенко О. В. – За ред. О. Г. Коренєвої, Н. Г. Слов'янської. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. - 493 с. − ISBN 5-76378-254-1

9. Сердюк, В. М. Податковий облік: Навчальний посібник / В. М. Сердюк. − Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 312 с.

10. Роуз Питер С. Банковский менеджмент /С. Роуз Питер − Пер. с англ. 2-го изд. − М.: Дело, 1997.– 768с. − ISBN 5-89378-005-1, С. 90-95

State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"
Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"

11. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. — // http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2121-14

12. Бойчук І.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. / І.М. Бойчук – К.:Атака, 2002.с 297-298;

13. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: Підручник / За ред. С.Ф.Покропивного. – К.:КНЕУ, 2000 - ISBN: 6-954778-012-1

14. Крайник О.П., Клепикова З.В.Фінансовий менеджмент :Навчальний посібник / О.П Крайник ,З.В. Клепикова Державний університет «Львівська політехніка». – К.:Дакор, 2000 − ISBN: 6-96998-012-1

15. Берзинь И.Э. Экономика фирмы: Учебник/ И.Э. Берзинь – М.:ИМПЭ,1997

16. Давыденко Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях и пути их решения / Е.А. Давыденко // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 2. – С.32-38.

17. Стоян В. Управління витратами банку / В.Стоян // Банківська справа. – 2000. – № 1.– С.39-52

18. Кочетков В.М., Основы экономического анализа банковской деятельности /В.М.Кочетков, А.В. Омельченко–К. :УФИМБ, 1998. – 168с., С. 228-229. - ISBN: 5-89378-012-1, С. 228-229

19. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: Навчально-методичний посібник / І.М. Парасій-Вергуненко — К.: КНЕУ, 2003. — 347 с. - ISBN 966–574–453–4, С.132

20. Ольхова Р. Определение центров ответственности на основе организационной структуры банка. Распределение доходов и расходов банка по центрам ответственности // Банковские услуги. – 2001. – № 7.– С.15-33

21. Грещак, М. Г., Голов, С. Ф. Управлінський облік: Підручник / Грещак, М. Г., С. Ф. Голов; 4-те вид. – К.: Лібра, 2008. – 704. − ISBN 932–574–569–4.

22. Сало, І. В. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 314 с.

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

23. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності: Підручник /А.М.Герасимович, М.Д. Алексеєнко, І.М.Парасій-Вергуненко та ін.; – К.: КНЕУ, 2006. – 600 с. – ISBN 966-574-567-0, С. 349

24. Про затвердження Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: Постанова Правління Національного банку України від 27.12.2007 N 480 — // http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0032-08

25. Про затвердження Правил організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України (частина І): Постанова Правління Національного банку України від 19.03.2003 N 124 — Режим доступу: http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1030.1286.0

26. Раєвський К., Раєвська Т. Методичні рекомендації щодо економічного аналізу діяльності комерційного банку /К.Раєвський, Т. Раєвська // Вісник НБУ. – 1999. – № 3(37) березень – с.31, С.3

27. Череп, А. В. Методичні аспекти організації управління витратами / А. В. Череп // Фінанси України – 2003.– № 12.– С.53–58.

28. Банківський менеджмент: Навчальний посібник / О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С.Л. Роголь та ін.; За ред. О.А. Кириченка. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-прес, 2002. – 438 с.

29. Способи і методи оптимізації затрат банку // Банківський менеджмент. – 2009. – № 1. – с. 24-35

30. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України - Затверджено Постановою Правління Національного банка України від 06.09.2007 № 324 — // http://zakon.nau.ua/

31. Примостка Л. Фінансовий менеджмент банку:Навчальний посібник / Л.Примостка - К.: КНЕУ, 2006. – 280 с.

32. Смовженко Т., Хміль Л. Проблеми вдосконалення діяльності комерційних банків в економіці України / Т.Смовженко, Л. Хміль // Регіональна економіка. – 2001. – № 1. – с. 163-169., с. 30 – 34

Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України"
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

33. Колєснікова А.В.Бюджетування як засіб реалізації банківської стратегії / А.В. Колєснікова // Банківська справа. – 2009. − № 10, с.50-53

34. Фетисов Г.Г. Устойчивость коммерческого банка и рейтинговые системы ее оценки: Учебник/Г.Г.Фетисов. - М.: Финансы и статистика, 2000

35. Хруцкий В., Сизова Т., Гамаюнов В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования // http: // www.iteam.ru.

36. Бюджетирование в банке // http://www.iteam.ru/articles.php?pid=7&tid

37. Сисоєв О. Проблеми бюджетування банківського процесу / О. Сисоєв // Вісник НБУ. – 2003. – № 1. – С.52-53.

38. Тютюнник А.В. Бюджетное планирование в коммерческом банке / А. В. Тютюнник // Бухгалтерия и банки. – 2000. – № 6. – с. 43-49.

39. Дьяченко А., Тюркин А. В поисках справедливости, или как оптимально настроить аллокацию расходов / А. Дьяченко, А.В. Тюрин // Банковские технологии. – 2006. – № 6. – С.36-40.

40. Княжеченко Е., Ашкинадзе А. Контроль и анализ исполнения бюджета коммерческого банка / Е. Княжеченко, А. Ашкинадзе // Аналитический банковский журнал. – 2001. – № 11. – С.13-23.

41. Савченко Т.Г., Макаренко М.І. Система трансфертного ціноутворення в комерційних банках: Монографія /Т.Г. Савченко, М.І. Макаренко. – Суми. – ДВНЗ «УАБС НБУ». − 2008

42. Менеджмент: Навчальний посібник Пер. З англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 1999

43. Бєлова І.В. Організація контролю в банку: Навчальний посібник / І.В.Бєлова – Суми.:Університетська книга, 2009. – 302с. – ISBN 978-966-680-442-9

44. Бурцев В.В. Система финансового контроля //Библиотека финансового менеджера // http://finmanagment.ru

45. Грещак М.Г. Управління витратами діяльність / М.Г. Грещак // http://fingal.com.ua/content/view/204/39/1/17/

Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України»
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine"

46. Річний звіт ПАТ «УкрСиббанк» 2008 рік // http://www.ukrsibbank.com/uk/pid1534/financial-reports.html

47. Річний звіт ПАТ «УкрСиббанк» 2009 рік // http://www.ukrsibbank.com/uk/pid1534/financial-reports.html

48. Дані фінансової звітності банків України // http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision

49. Про управління витратами ПАТ «УкрСиббанк» / Положення, затверджене Постановою Правління банку від 28.12.2006 р. ПП № 168/2

50. Про фінансово-аналітичний департамент ПАТ «УкрСиббанк» / Положення, затверджене Постановою Правління банку від 12.03.2005 р. ПП № 175/3

51. Про бюджетний комітет ПАТ «УкрСиббанк» / Положення, затверджене Постановою Правління банку від 28.02.2006 р. ПП № 55/3

52. Про бюджетування ПАТ «УкрСиббанк» / Положення, затверджене Постановою Правління банку від 07.04.2008 р. ПП № 255/3

53. Про фінансове планування ПАТ «УкрСиббанк» / Положення, затверджене Постановою Правління банку від 14.10.2006 р. ПП № 120/3

Державний вищий навчальний заклад "УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"
State Higher Educational Institution "UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"