УДК 336.78

О.О. Лисянська,
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ БАНКУ

У статті розглянуто деякі аспекти управління доходами і витратами банку. Визначено, що ефективне управління доходами і витратами комерційних банків полягає у встановленні прозорих і ефективних механізмів менеджменту, маркетингової політики і бізнес-планування.

Ключові слова: доходи, витрати, бізнес-планування.

Постановка проблеми. В наш час здійснювати прибуткову діяльність надзвичайно складно. Це стосується не лише банківських установ, а й усіх інших суб'єктів економіки України. Саме тому вивчення процесу формування доходів банку нині є актуальним і потребує комплексного дослідження. Водночас на прибуток банку впливають не тільки його доходи, але й витрати, які він здійснює, забезпечуючи власне функціонування та розвиток.

Для багатьох вітчизняних банків концепція ефективного управління доходами і витратами ще не набула значення практичної методології, керівництва при прийнятті безпосередніх управлінських рішень через свою невизначеність.

Аналіз останніх публікацій. В економічній літературі питання інтегрованого управління доходами і витратами висвітлені дуже схематично.

Проблеми ефективної діяльності комерційних банків знайшли відображення в працях зарубіжних та вітчизняних науковців Є. Брігхема, Дж. К. ван Хорна, Дж. Сінкі, А. Добровольського, О. Заруби, А. Мороза, А. Пересади, Л. Примостки, І. Сала, О. Солодкої, М. Савлука.

Метою статті є дослідження окремих аспектів ефективного управління доходами і витратами банківської установи.

Виклад основного матеріалу. Виникнення витрат пов'язане з управлінням і організацією діяльності, використанням праці службовців, основних засобів, матеріальних цінностей та послугами сторонніх організацій і фізичних осіб. Уже в процесі реалізації банком послуг застосовуються вартісні аспекти діяльності – надання клієнтам послуг за встановленими тарифами. Тому в діяльності комерційних банків можна виділити дві категорії:

- матеріально-організаційну (*МО*);
- вартісну (*В*).

© О.О. Лисянська, 2007

В результаті загальний процес діяльності комерційного банку (*ЗП*) розглядається як сукупність матеріально-організаційної і вартісної сфер діяльності:

$$ЗП = МО + В.$$

З цієї причини управління доходами і витратами в комерційному банку – це постійний пошук оптимальних комбінацій між матеріально-організаційною і вартісною діяльністю. Для організації моніторингу процесів у комерційних банках необхідно створити єдиний інформаційний простір, що дозволить всім підрозділам отримувати необхідну інформацію про доходи і витрати в розрізі окремих елементів і ділових полів.

Іншою складовою у створенні умов для належного управління доходами і витратами комерційних банків є правильна й оптимальна організація обліку. Суть її полягає в застосуванні особливих методів обліку, що дозволяють при мінімальних витратах отримувати достатню і всебічну інформацію про процеси в матеріально-організаційній і грошовій сферах діяльності. Для цього комерційні банки повинні реалізувати єдиний фінансовий облік, що є базою для розрахунку фінансових результатів в обраних форматах фіксації доходів і витрат.

Організоване інформаційне середовище й обрані форми обліку дозволяють перейти до опрацювання основних принципів, що визначають стратегію управління доходами і витратами. Для цього комерційним банкам необхідно визначити напрямок, за яким пропонується здійснити оптимізацію матеріально-організаційної і вартісної діяльності. У залежності від стану внутрішнього і зовнішнього середовища як варіанти можуть бути обрані такі напрямки:

1. Добір комбінацій факторів виробництва, що максималізує обсяги надання банківських послуг при обмеженні витрат.
2. Добір комбінацій факторів виробництва, що мінімалізує витрати при стабільних обсягах надання банківських послуг.

Обидва напрямки можуть бути використані з довгостроковою перспективою, що відрізняє їх від напрямків, які мають короткочасну дію та істотно уповільнюють економічний розвиток комерційних банків (зниження обсягу надання послуг при зниженні витрат, збільшення обсягів доходів при загальному зниженні витрат).

Оптимізація комбінації факторів виробництва може бути досягнута за допомогою таких прийомів:

1) перегляду існуючої технології надання послуг. Насамперед – це перегляд технологічного циклу з метою скорочення часу, який необхідний для якісного обслуговування клієнта; зменшення частки непродуктивної праці, що витрачається на ведення бухгалтерського

обліку і звітності шляхом автоматизації цих процесів; зниження норм витрат матеріальних цінностей при наданні послуг; впровадження повністю автоматизованих форм надання послуг;

2) перегляду організації надання послуг. Він здійснюється з метою визначення можливостей для збільшення тривалості обслуговування клієнтів шляхом створення додаткових пунктів обслуговування і збільшення часу обслуговування;
3) заміни технологічного устаткування. Внаслідок такої заміни прискорюється обслуговування клієнтів, підвищується якість послуг, розширюється їхній асортимент;
4) розробки нових видів послуг і вдосконалення ринкової стратегії, яка базується на поліпшенні основних процесів банківської діяльності: формуванні продукту, цін, системи збуту і комунікаційної політики.

У рамках стратегії формування продукту комерційні банки визначають асортимент окремих послуг. Розробка асортименту допускає узгодження рішень про види й обсяги надання послуг (ширина асортименту) із запитами клієнтів (глибина асортименту).

Вибір і формування послуг здійснюється шляхом оцінки ефективності кожної окремої послуги, а також пакетів послуг, які пропонуються клієнтам.

З метою розширення споживчого попиту в комбінації складних послуг, доцільно включати нові послуги і послуги, які користуються попитом. Водночас слід виключити нав'язування тих послуг, які не користуються у клієнтів попитом, але в будь-який момент можуть бути затребувані як окрема послуга.

Необхідно зазначити, що до збільшення доходів може призвести і виділення з однієї послуги декількох. У цих випадках проводиться розмежування тарифу на окремі складові. При цьому на інструменти, що мають підвищений попит, встановлюється більш висока вартість.

Політика ціноутворення в комерційному банку потребує постійної оптимізації, яка здійснюється відповідно до цілей, що переслідуються при ціноутворенні. У комерційних банках доцільно використовувати такі види ціноутворення:

- рекламне ціноутворення;
- ціноутворення, зорієнтоване на покриття витрат;
- ринкове ціноутворення.

Формуючи асортимент банківських послуг, необхідно враховувати зміни в потребах клієнтів і пропозиціях фінансового ринку. Для цього слід не рідше одного разу на місяць проводити інвентаризацію наданих послуг і вносити необхідні зміни щодо ширини і глибини асортименту, а також у цінову політику.

При виборі місць збуту значна увага приділяється потребам клієнтів, витратам капіталу і матеріальних цінностей, забезпеченості спеціалістами, соціально-географічними особливостями територій. Основними варіантами організації збуту може розглядатися прямий збут, що не потребує залучення посередників, і непрямий, що здійснюється за допомогою посередників.

Комунікаційна політика комерційного банку повинна бути зорієнтована на демонстрацію банківських послуг і їх переваг. Як внутрішня комунікація достатньо ефективним є використання внутрішньобанківських газет і бюлетенів, а також консалтинг.

Важливим інструментом формування ефективної комунікаційної політики банку є встановлення ділових стосунків з суб'єктами господарської і підприємницької діяльності та ефективна реклама.

Управління процесами формування доходів і витрат повинне розглядатися як єдине ціле, тому що ці процеси пов'язані між собою. З цією метою в комерційних банках найбільш ефективною є організація бізнес-планування доходів і витрат комерційного банку.

Для України на етапі побудови ринкової економіки характерні значні коливання, що відбуваються на фінансовому ринку навіть за короткий проміжок часу (сезонні, інфляція, зміни у фінансово-кредитній політиці, бюджетний процес та ін.). Тому процес управління доходами і витратами в комерційних банках, що здійснюється за допомогою бізнес-планування, повинен включати адекватні принципи реагування на відхилення, які з'являються в процесі виконання бізнес-плану:

- якщо доходи значно нижчі від плану або витрати значно вищі від бізнес-плану, останній повинен бути переглянутий до значення, яке може бути сприйняте і досягнуте. В іншому випадку виконавець заздалегідь погодиться з невдачею;
- якщо доходи нижчі від плану, а витрати вищі від плану, допомога і некаральна оцінка результатів, як правило, призведуть до поліпшення показників;
- якщо доходи на рівні або трохи вищі від бізнес-плану, рівень прагнення збільшиться при збільшенні доходів бізнес-плану до рівня досяжного результату;
- якщо доходи і витрати вищі від плану, необхідно враховувати те, чи дотримуються виконавцем співвідношення між загальною сумою доходів і загальною сумою витрат, і якщо це так, проводити об'єктивну корекцію планових завдань.

Суттєвим недоліком у практиці бізнес-планування є недостатнє володіння керівниками комерційних банків методикою планування. Методика бізнес-планування безпосередньо залежить від обраного шляху ведення матеріально-організаційної і вартісної діяльності.

Найефективнішим і таким, що створює базу для розвитку комерційних банків на тривалу перспективу, є застосування методики нарощування прибутку, оскільки вона сприяє розвитку за найбільш високими темпами. У періоди зниження фінансової активності і криз достатньо ефективною є і методика обмеження, яка дозволяє з найменшими втратами подолати несприятливі періоди в діяльності.

Водночас слід враховувати світову банківську практику знаходження оптимального співвідношення між надійністю та ліквідністю – з одного боку, і прибутковістю банківської діяльності – з іншого.

Висновки. Ефективне управління доходами і витратами комерційних банків полягає у встановленні прозорих і ефективних механізмів менеджменту, маркетингової політики і бізнес-планування, спрямованих на проникнення комерційних банків у зовнішнє середовище з урахуванням дилеми надійності, ліквідності – прибутковості.

Управління доходами і витратами в комерційному банку полягає у виборі оптимальних комбінацій між матеріально-організаційною та вартісною діяльністю. Алгоритм управління доходами і витратами має такий вигляд: інформація про доходи і витрати у розрізі окремих елементів та ділових полів → застосування особливих методів обліку → стратегія управління доходами і витратами → вибір шляхів оптимізації матеріально-організаційної і вартісної діяльності → політика ціноутворення → асортимент банківських послуг → вибір місця збуту → комунікаційна політика банку.

Список літератури

1. Бушуєва І., Дем'яненко В. Реінжиніринг банківських бізнес-процесів як складова вдосконалення менеджменту комерційного банку // Вісник НБУ. – 2001. – № 3. – С. 20-23.
2. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: Пер. с англ. / Гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 800 с.
3. Добровольский А.В. Повышение эффективности деятельности банковского учреждения через изменение организационно-технологической модели // Культура народов Причерноморья. – 1999. – № 11. – С. 173-176.
4. Заруба Ю.О. Особливості фінансового механізму банків в умовах посилення банківської конкуренції в Україні // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (25-26 листопада 2004 р.). – Суми: УАБС НБУ, 2004. – 132 с.

5. Примостка Л.О. Комерційні банки: аналіз прибутковості // Фінанси України. – 2000. – № 5. – С. 103.
6. Сало І.В., Криклій О.А. Фінансовий менеджмент банку: Навч. посіб. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. – 314 с.

Summary

In clause it is considered some aspects of management by incomes and expenses of bank. Certainly, that effective incomes and expenses of commercial banks consists in establishment of transparent effective mechanisms of management, marketing policy and business planning.

Отримано 08.11.2007