

О.А. Криклій, Н.Г. Маслак

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

Монографія

Суми
ДВНЗ “УАБС НБУ”
2008

УДК 338.515:336.71

ББК 65.05

К82

Рекомендовано до друку вченою радою
Державного вищого навчального закладу
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”,
протокол № 4 від 26.12.2007

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри банківської справи Державного вищого
навчального закладу “Українська академія банківської справи
Національного банку України”

І.В. Сало;

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управління Сумського державного університету

О.М. Теліженко;

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів Сумського національного
аграрного університету

А.В. Чупіс

Криклій О.А., Маслак Н.Г.

К82 Управління прибутком банку [Текст]: монографія /
О.А. Криклій, Н.Г. Маслак. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”,
2008. – 136 с.

ISBN 978-966-8958-22-9

У монографії розглядаються найважливіші проблеми та особливості процесу управління прибутком банку. Послідовно розкривається сутність складових елементів фінансового менеджменту, його організаційне втілення у взаємозв'язку із загальною системою управління банком.

Для аспірантів, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансових та кредитних установ, слухачів бізнес-шкіл та курсів підвищення кваліфікації.

УДК 338.515:336.71

ББК 65.05

ISBN 978-966-8958-22-9

© Криклій О.А., Маслак Н.Г., 2008

© ДВНЗ “Українська академія банківської справи
Національного банку України”, 2008

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ	6
1.1. Сутність та види прибутку банку	6
1.2. Механізм формування та розподілу прибутку банку	14
1.3. Види прибутку банку та його класифікація	21
Розділ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ	27
2.1. Мета та функції управління прибутком банку	27
2.2. Системи і методи планування прибутку	33
2.3. Системи і методи аналізу прибутку	38
2.4. Контроль за виконанням фінансових планів та бюджетів	55
2.5. Організаційне забезпечення управління прибутком банку	65
Розділ 3. УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ БАНКУ	70
3.1. Доходи і витрати банку: сутність та види	70
3.2. Планування і прогнозування доходів та витрат. Контроль за виконанням планів	79
3.3. Оперативне управління доходами та витратами банку	90
3.4. Методичні підходи до аналізу доходів та витрат банку	97
Розділ 4. УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛОМ ПРИБУТКУ БАНКУ	114
4.1. Управління податками банку	114
4.2. Дивідендна політика банку: механізм розробки і реалізації	117
ВИСНОВКИ	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	126
ДОДАТКИ	130

ВСТУП

Ефективне управління прибутком передбачає побудову в банку відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування прибутку, використання сучасних методів його аналізу і планування. Комплексні теоретичні розробки, що обґрунтовують формування механізму управління прибутком банку та дозволяють здійснювати ефективне управління його фінансовою діяльністю, практично відсутні. Увага науковців в основному зосереджується на загальних питаннях банківського менеджменту, зокрема на управлінні фінансами.

Теоретичні, методичні, економіко-організаційні питання фінансового управління сучасними банківськими установами стали провідними темами досліджень відомих зарубіжних економістів, серед яких Н. Бакстер [1], У. Бреддік [2], Дж. Сінкі [3], П. Роуз [4], У. Тімоті [5] та ін. Однак запропоновані ними методики, на нашу думку, не можуть бути безпосередньо перенесені в практику діяльності українських банків. Проблеми фінансового управління банками відображені і у вітчизняній науковій літературі, зокрема у дослідженнях О.В. Васюренка [6, 7, 8], В.І. Грушка та О.С. Любунь [9], О.Д. Заруби [10], О.А. Кириченка [11], С.М. Козьменка [12], Л.О. Примостки [13], Н.І. Некрасової [14], І.В. Сала [15] та ін. Високо оцінюючи вклад вітчизняних та зарубіжних авторів у вирішення зазначених питань, слід наголосити на об'єктивній необхідності подальшого поглиблення даних теоретичних досліджень і практичних розробок.

Водночас вагомий внесок здійснений у вивчення питань, пов'язаних із механізмом управління прибутком підприємств виробничої сфери. Даному напрямку наукових досліджень значну увагу приділили у своїх працях такі зарубіжні автори, як І. Ансофф [16], І.Т. Балабанов [17, 18, 19], Є. Брігхем [20], Є.С. Стоянова [21], Р.Н. Холт [22], А.Д. Шеремет [23], а також вітчизняні – І.О. Бланк [24], О.Д. Василик [25], А.М. Поддєрьогін [26], В.М. Опарін [27], Р.А. Слав'юк [28] та ін. Окремі теоретичні положення та висновки цих досліджень можуть бути застосовані у банках.

Автори монографії поставили за мету узагальнити сучасні підходи до побудови механізму управління прибутком банку та розробити на цій основі рекомендації щодо його впровадження.

У першому розділі монографії на основі комплексного та системного підходу визначено економічну природу прибутку, його призначення, основні ознаки та фактори, що впливають на показник кінцевого

результату діяльності банку, охарактеризовано порядок формування та розподілу прибутку банку.

Другий розділ монографії присвячений дослідженню теоретичних основ управління прибутком банку, зокрема висвітлені системи і методи його планування та контролю. Значну увагу приділено розгляду методик аналізу прибутку банку.

Якісне та ефективне управління формуванням прибутку передбачає побудову в банку відповідних організаційно-методичних систем забезпечення цього управління, знання основних механізмів формування прибутку, використання сучасних методів його аналізу і планування. Дослідженню цих питань присвячений третій розділ монографії.

У четвертому розділі сформульовано науково-теоретичні основи розподілу прибутку для формування ефективної дивідендної політики в банку та забезпечення достатньої внутрішньої капіталізації.

Методологічною основою дослідження є сукупність способів наукового пізнання та загальнонаукові принципи його проведення. Теоретичною основою дослідження слугували фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління прибутком. Правове поле дослідження склали чинні законодавчі та нормативні документи, що регулюють формування та розподіл прибутку банків України.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ

ПРИБУТКОМ БАНКУ

1.1. СУТНІСТЬ ТА ВИДИ ПРИБУТКУ БАНКУ

Прибуток комерційного банку є внутрішнім джерелом розвитку, а його розмір безпосередньо залежить від рівня організації фінансового менеджменту (рис. 1.1), що базується на кваліфікованій оцінці ступеня ризику при проведенні окремих банківських операцій. Від цього безпосередньо залежать ефективність роботи банку, захист капіталу від “розмивання”, скорочення втрат у процесі його діяльності.



Рис. 1.1. Взаємозв’язок фінансового менеджменту та управління прибутком банку

Концепція прибутку як економічної категорії зазнала значних змін і розвитку. Виходячи з результатів проведеного дослідження, можна виділити такі теоретичні концепції, які, на нашу думку, не виключають, а доповнюють одна одну:

- теорія, що визначає прибуток як результат ринкової нерівноваги;
- теорія, що визначає прибуток як прояв монопольної влади;
- теорія, що визначає прибуток як результат четвертого фактора виробництва – “підприємницького таланту”, і відповідно наявності доходу у власника даного фактора – підприємницького прибутку;
- теорія прибутку як результат здійснення нововведень [29].

У ретроспективному плані розвиток теорії прибутку здійснювався за двома провідними напрямками – компенсаторним та функціональним.

Перший із них пояснює походження прибутку як винагороду, плату підприємцю, власникам підприємства за вкладений капітал, прийняття ризику, а також успішне виконання економічних та управлінських функцій.

Друга група функціональних теорій належить до об’єктивних концепцій, у яких визначальна роль у створенні прибутку відведена економічному середовищу: монопольному становищу підприємства, кон’юнктурному та інституціональному поясненню виникнення прибутку.

Концепції сутності та характеру прибутку доповнюються технологічними та інноваційними теоріями. Зміст їх полягає у тому, що прибутковість, вища за середній рівень, пояснюється результатами застосування новітніх методів виробництва й різних нововведень. Новітні методи управління, маркетингу, сучасні програми фінансування та обліку сприяють збільшенню обсягів продажу вдосконалених або нових товарів. Саме це і породжує різницю між існуючими цінами і витратами, зниження яких генерує прибуток.

Практика підтверджує можливість отримання надприбутків тими компаніями, діяльність яких ґрунтується на інноваційній стратегії – впровадженні новинок у масове виробництво. Але переваги технічного прогресу окремої фірми поступово нівелюються. Це відбувається тоді, коли аналогічну продукцію починають виготовляти конкуренти компанії.

Досліджуючи сутність прибутку як економічної категорії, ми встановили, що більшість вчених [30, 31, 32] єдині у своєму підході та розглядають прибуток як “частину додаткової вартості продукту, що реалізується фірмою, яка залишається після покриття витрат виробництва. Відокремлення частини вартості продукції у вигляді витрат

виступає в грошовому виразі як собівартість продукції. Додатковий продукт – це вартість, створювана виробниками понад вартість необхідного продукту. Додатковий продукт властивий усім суспільно-економічним формаціям і є однією з важливих умов їх успішного розвитку”.

Прибуток – це перетворена, похідна форма додаткової вартості, яка за кількісним аспектом є різницею між ціною товару і витратами капіталу на її виробництво [33].

Прибуток – це частина додаткової вартості, виробленої і реалізованої, готової до розподілу. Фірма отримує прибуток після того, як втілена у створеному продукті вартість буде реалізована і набуде грошової форми [34].

Отже, об’єктивна основа існування прибутку пов’язана з необхідністю первинного розподілу додаткового продукту. Прибуток – це форма прояву вартості додаткового продукту.

У міжнародній фінансовій практиці при визначенні прибутку базуються або на фінансовій, або на фізичній концепції капіталу. Відповідно до фінансової концепції прибуток вважається отриманим, якщо фінансова (грошова) сума чистих активів наприкінці періоду перевищує фінансову (грошову) суму чистих активів на початку періоду після вирахування всіх розподілів і внесків власників протягом періоду. Відповідно до фізичної концепції капіталу прибуток вважається отриманим, якщо фізична продуктивність або операційна здатність компанії в кінці періоду перевищує фізичну продуктивність на початку періоду після вирахування всіх розподілів і внесків власників протягом періоду.

Сутність прибутку як об’єкта обліку визначається у відповідних нормативних актах. Так, відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3 “Звіт про фінансові результати” прибуток – сума, на яку доходи перевищують пов’язані з ними витрати [35]. Аналогічно прибуток трактується і в Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України [36].

Досліджуючи сутність поняття “прибуток банку”, яке досить часто використовується в економічній літературі для відображення якості банківської діяльності, можна зробити висновок про те, що більшість вітчизняних науковців трактують його саме з точки зору бухгалтерського підходу. Це значно спрощує розуміння даної категорії.

Так, Банківська енциклопедія за редакцією професора А.М. Мороза дає таке визначення банківського прибутку: прибуток банків – це перевищення їх доходів над витратами [37].

В Енциклопедії банківської справи України за редакцією В.С. Стельмаха наводиться таке визначення: прибуток банку – перевищення доходів банку над витратами (різниця між ними) до сплати податку на прибуток [38].

У підручниках з банківської справи наводяться такі визначення банківського прибутку. Прибуток банку – це кінцевий фінансовий результат його діяльності, перевищення доходів над витратами [39]. Прибуток – це те, без чого банк не може існувати, без чого втрачається зміст його економічного обслуговування [40].

У вищенаведених трактуваннях головний акцент робиться на порядку визначення розміру прибутку. Даний підхід достатньо обґрунтований, але він не може бути єдиним критерієм для визначення сутності поняття “прибуток” стосовно до банків.

У результаті опрацювання теоретичного матеріалу щодо визначення сутності прибутку як економічної категорії, так і з позиції банківської діяльності, сформулювати визначення прибутку можна так: прибуток – це виражений у грошовій формі дохід власника на вкладений капітал, плата за працю, за ризик ведення підприємницької діяльності, який є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності.

Прибуток розглядається в трьох аспектах:

- прибуток як вираження результату фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання та винагорода за підприємницький ризик;
- прибуток як вираження ефективного управління діяльністю суб'єкта господарювання;
- прибуток як джерело самофінансування. При цьому чистий прибуток розглядається як відносно дешеве джерело фінансування потреби підприємства у капіталі і посідає основне місце у так званій ієрархії фінансування [41].

Особливу увагу варто звернути на те, що прибуток являє собою форму доходу підприємця, який вкладає власний капітал з метою досягнення окремого комерційного успіху, в той же час він є визначеною платою за ризик здійснення підприємницької діяльності [42]. Отже, рівень прибутку та рівень ризику знаходяться між собою в прямо пропорційній залежності.

Слід також зазначити, що прибуток є вартісним показником і характеризує лише ту частину доходу, яка звільнена від витрат, що були понесені в процесі діяльності.

Економічний зміст прибутку розкривається у функціях, які він виконує. Потрібно підкреслити, що функція повинна відображати

специфічний внутрішній зміст економічної категорії. Усі інші якості, що присвоюються їй, відображають ту чи іншу роль, яку відіграє дана категорія.

Ключовими функціями прибутку вважаються три функції – стимулююча, розподільча і оціночна (показник ефективності діяльності) [43]. Водночас потрібно зауважити, що стимулюючу чи розподільчу функції виконує будь-яка інша економічна категорія (ціна, заробітна плата та ін.). Показник ефективності діяльності взагалі не може виступати функцією, слугуючи суб'єктивним уявленням про економічне явище у формі певних розрахунків.

З урахуванням вищезазначеного ми вважаємо, що дані функції (стимулююча, розподільча і оціночна) визначають роль прибутку в ринковій економіці. До дійсних функцій прибутку, які відповідають названим категоріям, ми відносимо: міру ефективності суспільного виробництва, міру накопичення, засіб регулювання переливу капіталу.

Прибуток перш за все виконує функцію міри ефективності суспільного виробництва, оскільки вона визначає кінцевий результат фінансово-господарської діяльності суб'єкта виробництва. У ринковій економіці вкладення капіталу в підприємство супроводжується певною оцінкою ефективності його функціонування. У протилежному випадку взагалі зникає стимул цієї економічної дії. В усі часи прибуток був ознакою компетентного управління трудовими, матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами, що знаходяться у розпорядженні компанії. У кінцевому випадку фінансові результати (валовий прибуток чи збиток) діяльності підприємств є основою валового внутрішнього продукту держави і відображають ефективність функціонування економіки країни.

Прибуток також є мірою накопичення. У даній функції прибуток – це джерело суспільного виробництва на розширеній основі. Реальне забезпечення принципу самофінансування визначається отриманим прибутком. Якщо частка чистого прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства після сплати податків, буде недостатньою для фінансування розширення виробничої діяльності, науково-технічного і соціального його розвитку, матеріального заохочення працівників, то процес суспільного відтворення може взагалі зупинитися.

Виділяється функція прибутку як засіб регулювання переливу капіталу. Об'єктивно капітал знаходить таке місце в галузевій структурі, яке найбільш вигідне (різний рівень норми прибутку). Цей закон не знає ні господарських, ні державних кордонів. Тому у сучасній економіці можна спостерігати перелив капіталу не тільки між галузями всередині країни, але й між різними державами.

Функції прибутку виступають у взаємозв'язку та обумовлюють одна одну. Функція прибутку як засіб регулювання переливу капіталу створює умови, за яких певне підприємство і галузь можуть успішно розвиватися. Основу для цього розвитку створює функція міри накопичення, а функція міри ефективності економіки дає можливість визначити рівень цього розвитку.

Наведені характеристики та функції визначають центральне місце і багатогранну роль прибутку у розвитку ринкової економіки (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Характеристика ролі прибутку банку в умовах ринкової економіки

Прибуток банку є головною метою його підприємницької діяльності. Основним спонукальним мотивом будь-якого виду бізнесу, його головною кінцевою метою є зростання добробуту засновників банку. Характеризує це зростання розмір поточного доходу на вкладений капітал, джерелом якого є отриманий прибуток.

Якщо для засновників банку отримання високого рівня прибутку є очевидним мотивом підприємницької діяльності, то може виникнути питання про те, чи є отримання великого прибутку спонукальним мотивом в діяльності найманих менеджерів банку та його персоналу.

Для менеджерів, які не є засновниками банку, прибуток – це основне мірилом їх успішної діяльності. Збільшення рівня прибутку підвищує “ринкову ціну” цих менеджерів, що впливає на рівень їх

заробітної плати. І навпаки – систематичне зниження рівня прибутку призводить до зворотних результатів в їх особистій кар’єрі, рівні отриманих доходів, можливостях наступного працевлаштування.

Для інших співробітників банку рівень прибутку банку є досить високим спонукальним мотивом діяльності, особливо при наявності в банку програми участі найманих працівників у прибутку. Прибутковість банку не тільки гарантує їм зайнятість, але і певною мірою забезпечує додаткову матеріальну винагороду за працю та задоволення соціальних потреб.

Позичальники опосередковано зацікавлені в обсязі банківського прибутку: кредитна діяльність банку залежить від достатності капіталу, а прибуток у свою чергу є основним внутрішнім джерелом його поповнення.

Обсяг прибутку в цілому по банківській системі забезпечує її надійність, гарантує безпеку вкладів і наявність джерел кредитування, від яких залежать споживачі банківських послуг.

Необхідно зазначити, що прибуток банку створює базу для економічного розвитку держави в цілому. Механізм перерозподілу прибутку банку через податкову систему дозволяє наповнювати доходну частину державних бюджетів всіх рівнів (загальнодержавного та місцевих), що дає можливість державі успішно виконувати покладені на неї функції та здійснювати заплановані програми розвитку економіки. Крім того, реалізація відомого принципу “багатство держави характеризується рівнем багатства її населення” також пов’язана зі зростанням прибутку банку, який забезпечує збільшення доходів його засновників, менеджерів та персоналу.

Водночас прибуток банку є критерієм ефективності фінансової діяльності. Індивідуальний рівень прибутку банку в порівнянні з галузевим характеризує ступінь вміння (підготовленості, досвіду, ініціативності) менеджерів успішно здійснювати фінансову діяльність в умовах ринкової економіки. Середньогалузевий рівень прибутку банків характеризує ринковий та інші зовнішні чинники, які визначають ефективність діяльності і є основними регуляторами “переливу” капіталу в галузі з більш ефективним його використанням. При цьому капітал переміщується, як правило, в ті сегменти ринку, що характеризуються значним обсягом незадоволеного попиту, а це сприяє більш повному задоволенню суспільних та особистих потреб.

Прибуток є основним внутрішнім джерелом формування капіталу банку, який забезпечує його розвиток. В системі джерел формування капіталу прибутку належить головна роль. Чим вищий рівень

генерування прибутку банку в процесі його діяльності, тим менші потреби його в залученні фінансових коштів із зовнішніх джерел, а при інших рівних умовах – тим вищий рівень самофінансування його розвитку, забезпечення реалізації стратегічних цілей цього розвитку, підвищення конкурентної позиції банку на ринку. При цьому, на відміну від інших внутрішніх джерел формування капіталу банку, прибуток є постійно відтворюваним джерелом. Його відтворення в умовах успішного господарювання здійснюється на розширеній основі.

Важливо підкреслити, що прибуток є головним джерелом зростання ринкової вартості банку. Здатність вартості капіталу до самозростання забезпечується шляхом капіталізації частини отриманого банком прибутку, тобто його спрямуванням на приріст активів. Чим вищі сума та рівень капіталізації отриманого банком прибутку, тим більшою мірою зростає вартість його активів, а відповідно і ринкова вартість банку в цілому, яка визначається при його продажу, злитті, поглинанні та в інших випадках.

Прибуток банку є найважливішим джерелом задоволення соціальних потреб суспільства. Соціальне значення прибутку проявляється перш за все в тому, що кошти, які перераховуються до бюджетів різних рівнів в процесі їх оподаткування, виступають джерелом реалізації різних загальнодержавних та місцевих соціальних програм, що забезпечують “виживання” окремих соціально незахищених верств населення. Крім того, це значення проявляється в задоволенні частини соціальних потреб персоналу за рахунок отриманого банком прибутку. Нарешті, певна соціальна роль прибутку проявляється в тому, що він слугує джерелом зовнішньої благодійної діяльності банку, що спрямована на фінансування окремих неприбуткових організацій, установ соціальної сфери, надання матеріальної допомоги окремим категоріям громадян.

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що в умовах ринкової економіки отримання прибутку та забезпечення рентабельної діяльності – це необхідні чинники існування будь-якого суб'єкта підприємництва. Прибуток характеризує стійкість кредитної установи. Він необхідний для створення адекватних резервних фондів, стимулювання персоналу і керівництва до розширення та вдосконалення операцій, скорочення витрат і підвищення якості послуг, що надаються, і, зрештою, для успішного проведення наступних емісій і відповідного збільшення капіталу, який дає змогу розширити обсяги і поліпшувати якість наданих послуг.

1.2. МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКУ БАНКУ

Банк – це складна органічна структура, суспільна роль якої аналізується теорією банківської фірми, яка в свою чергу є складовою частиною загальної теорії фірми. Еволюція теорій банківської фірми – це трансформація спрощених уявлень про банк як економічний агент в більш складні. В науковій економічній думці банк асоціативно розглядається як торговельне і кредитне підприємство, як інститут фінансового посередництва [42, 43, 46-48], як інформаційний процесор, як портфель чи баланс, як агент на біржі тощо.

В даній роботі банк розглядається як підприємство, що купує, виготовляє та продає на ринку специфічні товари, які за формою прозорі, а за змістом абстрактні. Ці товари називаються фінансовими послугами. Основою життєдіяльності такого підприємства є створення якісного портфеля доходних активів, що відповідають інтересам покупців, продавців та засновників.

За проведену діяльність банк отримує фінансовий зиск у вигляді чистого прибутку. Відповідно до п. 5 ст. 87 “Фонди господарського товариства” Господарського кодексу України “прибуток господарського товариства утворюється з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З економічного прибутку товариства сплачуються передбачені законом податки та інші обов’язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків і по облігаціях. Прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні товариства, яке визначає напрями його використання відповідно до установчих документів товариства”.

Відповідно до класифікації, запропонованої Базельським комітетом, виділяють такі види діяльності банку, які в комплексі можна розглядати як господарську діяльність товариства:

- комерційну діяльність;
- торгову діяльність;
- діяльність з управління активами та пасивами.

Комерційна діяльність банку – це діяльність із залучення та розміщення коштів і надання послуг з обслуговування, яка не пов’язана з торговими операціями банку та з управлінням активами і пасивами.

До комерційної діяльності належать:

- а) пасивні комерційні операції банку із залучення коштів від клієнтів з первісною метою утримувати їх до остаточного повернення власнику (до погашення):
 - залучення депозитів до строку погашення;
 - фінансовий лізинг;

- випуск боргових цінних паперів власної емісії з метою продажу клієнтам;
- б) активні комерційні операції банку з розміщення коштів з метою утримувати їх до погашення чи анулювання або з метою довгострокового інвестування:
- видача кредитів та їх утримання до строку погашення;
 - розміщення депозитів з метою отримання доходу;
 - лізинг;
 - операції з цінними паперами в портфелі до погашення;
- в) операції з надання послуг, які безпосередньо не пов'язані з торговою діяльністю та діяльністю з управління активами і пасивами:
- розрахунково-касове обслуговування;
 - кредитне обслуговування;
 - надання, отримання та обслуговування кредитних ліній;
 - довірче обслуговування;
 - консультаційні послуги, пов'язані з комерційною діяльністю тощо.

За результатами комерційної діяльності банки отримують процентний, комісійний прибуток та дивідендний дохід.

Процентний прибуток або чистий процентний дохід – це різниця між сумою отриманих банком процентних доходів від кредитних операцій, операцій з цінними паперами та похідними фінансовими інструментами і сумою понесених банком витрат на виплату процентів за залученими депозитами та запозиченими коштами.

Комісійний прибуток або чистий комісійний дохід – це різниця між сумою одержаних банком комісій і зборів та сумою сплачених ним комісій і зборів за отримані послуги.

Дивідендний дохід – дохід, який виникає у результаті використання банком цінних паперів з нефіксованим прибутком.

Центри відповідальності комерційної діяльності повинні контролювати лише відповідні неторгові ризики, зокрема кредитний і операційний. Ринкові ризики (процентний, валютний, інші ринкові ризики) та ризик ліквідності, що стосуються комерційної діяльності, за допомогою системи трансфертного ціноутворення передаються центрам відповідальності, які здійснюють діяльність з управління активами і пасивами.

Торгова діяльність банку – діяльність з придбання або створення активів і пасивів з метою продажу в найближчій перспективі та/або для отримання прибутку від короткотермінових коливань ціни або дилерської маржі (торгові операції), а також діяльність з хеджування торгових операцій.

Об'єктами торгових операцій можуть бути фінансові інструменти та товарні активи. До торгової діяльності належить:

- торгівля іноземною валютою;
- торгівля на грошовому ринку (арбітраж);
- торгівля цінними паперами з метою отримання прибутку від короткотермінових коливань ціни або дилерської маржі тощо.

За результатами торгової діяльності формується чистий торговельний дохід, який визначається на нетто-основі, тобто у згорнутому вигляді визначаються прибутки (збитки), які виникають у результаті:

- 1) купівлі і продажу торговельних цінних паперів та придбаних на продаж;
- 2) вибуття інвестиційних цінних паперів;
- 3) операцій в іноземній валюті.

Центри відповідальності торгової діяльності приймають на себе процентний, валютний, інші ринкові ризики, які є результатом використання торгових інструментів з метою отримання прибутку, а також усі інші ризики, крім ризику ліквідності. Вони не повинні порушувати ліміти, встановлені комітетом з управління активами і пасивами, щодо зазначених ризиків.

Діяльність банку з управління активами і пасивами – це діяльність з проведення фінансових операцій з метою підтримання ліквідності, оптимізації ризиків комерційної діяльності банку, хеджування таких ризиків, коригування валютних позицій банку, здійснення операцій, що належать до інвестиційної та фінансової діяльності банку.

До діяльності з управління активами і пасивами належать:

- операції на грошовому ринку для управління ліквідністю (надання та отримання міжбанківських кредитів; операції з Національним банком України щодо регулювання ліквідності шляхом рефінансування, депозитних та інших операцій);
- купівля-продаж цінних паперів у торговому портфелі та портфелі на продаж для управління ліквідністю;
- операції з хеджування процентних, валютних та інших ринкових ризиків комерційної діяльності;
- довгострокові вкладення в дочірні та асоційовані компанії;
- операції з власними акціями;
- операції з борговими цінними паперами власної емісії з метою управління довгостроковою ліквідністю;
- залучення коштів на умовах субординованого боргу тощо.

За результатами діяльності з управління активами та пасивами банки отримують прибуток від участі в капіталі (прибуток від інвестицій в дочірні та асоційовані компанії).

На формування прибутку як фінансового показника роботи банку, що відображається в обліку та в офіційній фінансовій звітності, впливає встановлений порядок визначення результатів діяльності банку; обчислення собівартості банківських продуктів; загальнобанківських витрат; визначення прибутків (збитків) від фінансових операцій, іншої діяльності.

Встановлена методика визначення оподаткованого прибутку відповідно до Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств” безпосередньо не пов’язана з формуванням облікового прибутку банку.

Сума оподаткованого прибутку визначається як різниця між валовими доходами та валовими витратами. Однак інтерпретація доходу та витрат у межах цієї концепції має суттєві відмінності від методики визначення доходів і витрат з позицій міжнародних принципів і стандартів обліку. Тому виникають відмінності в сумі прибутку (збитку), який визначається в системі фінансового обліку, розраховується відповідно до вимог зазначеного закону і є базою для оподаткування.

Згідно із Законом прибуток банків – платників податку оподатковується на загальних підставах за ставкою 25 % до об’єкта оподаткування.

Чистий прибуток банку розподіляється за напрямками:

1. Прибуток, що капіталізується (нерозподілений прибуток, що відноситься до капіталу банку):

- формування фондів;
- кошти, спрямовані на розвиток банку.

Відповідно до п. 4 ст. 87 “Фонди господарського товариства” Господарського кодексу України “у господарському товаристві створюються резервний (страховий) фонд у розмірі, встановленому установчими документами, але не менш як двадцять п’ять відсотків статутного фонду, а також інші фонди, передбачені законодавством України або установчими документами товариства. Розмір щорічних відрахувань до резервного (страхового) фонду передбачається установчими документами, але не може бути меншим п’яти відсотків суми прибутку товариства”. Відповідно до Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств” “будь-який банк, а також будь-яка небанківська фінансова установа, ... (далі – фінансові установи), зобов’язані створювати страховий резерв для відшкодування можливих втрат по основному боргу (без процентів та комісій) за всіма видами кредитів (у тому числі консолідованим іпотечним боргом), а також гарантій, порук, придбаних цінних паперів (у тому числі іпотечних сертифікатів з фіксованою дохідністю), інших активних банківських

операцій, які відносяться до їх господарської діяльності згідно із законодавством.

... створення страхового резерву здійснюється фінансовою установою самостійно у розмірі, достатньому для повного покриття ризиків неповернення основного боргу за кредитами, гарантіями, поруками, придбаними цінними паперами, іншими видами заборгованості, визнаними нестандартними за методикою, яка встановлюється для банків Національним банком України, ..., а також за кредитами, гарантіями, поруками, придбаними цінними паперами, іншими видами заборгованості, визнаними безнадійними згідно з нормами цього Закону". Порядок формування резервного фонду банками України наведений у Положенні про порядок формування та використання банками резервного фонду.

Відрахування до резервного фонду від чистого прибутку звітного року, що залишається у розпорядженні банку після сплати податків та інших обов'язкових платежів, здійснюються після затвердження загальними зборами учасників банку річного бухгалтерського звіту та прийняття рішень про розподіл прибутку.

Розмір щорічних відрахувань до резервного фонду визначається статутом банку та має бути не меншим 5 % від чистого прибутку банку до досягнення ним 25 % регулятивного капіталу. Резервний фонд кожного банку повинен складати не менше 25 % зареєстрованого статутного капіталу.

Якщо діяльність банку може створювати загрозу інтересам вкладників та інших кредиторів банку, Національний банк України має право вимагати від банку збільшення розміру резервного фонду та щорічних відрахувань до нього. Якщо внаслідок діяльності банку розмір регулятивного капіталу зменшився до суми, яка менша, ніж розмір статутного капіталу, то щорічні відрахування до резервного фонду повинні становити 10 % від чистого прибутку банку до досягнення ними розміру 35 % від статутного капіталу банку.

У випадку витрачання резервного фонду відрахування з прибутку на його формування відновлюється до моменту досягнення заданого розміру. Кошти резервного фонду можуть бути використані тільки на покриття збитків банку за результатами звітного року згідно з рішенням спостережної ради банку та в порядку, що встановлений загальними зборами його учасників.

Крім того, "розмір страхового резерву, що створюється за рахунок збільшення валових витрат фінансової установи (з метою визначення прибутку для оподаткування), не може перевищувати для комерційних банків – 10 відсотків від суми боргових вимог, а саме

сукупної заборгованості за кредитами, гарантіями та поруками, фактично наданими (виставленими на користь) дебіторам на останній робочий день звітного податкового періоду.

...До суми зазначеної заборгованості не включаються зобов'язання дебіторів, які виникають при здійсненні операцій, що не включаються до основної діяльності фінансових установ.

Терміном “основна діяльність” позначаються операції, викладені в ст. 47 Закону України “Про банки і банківську діяльність”, а також відповідними статтями законів про небанківські фінансові установи”.

Якщо за наслідками звітного податкового періоду відбувається зменшення сукупного розміру нестандартних або безнадійних кредитів (інших видів заборгованості) у зв'язку з їх переведенням до стандартної категорії чи зі списанням до складу валових витрат платника податку, або при зменшенні сум боргових вимог, що використовується як база для визначення обмежень ..., надлишкова сума страхового резерву направляється на збільшення валового доходу фінансової установи за наслідками такого звітного періоду” (п. 12.2 “Особливості покриття безнадійної заборгованості банками та небанківськими фінансовими установами” Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств”).

Із отриманого за підсумками року прибутку банки формують фонд розвитку банку, який використовується на цілі, пов'язані із забезпеченням діяльності банку, його подальшим розвитком і придбанням основних фондів. Також із отриманого за підсумками року прибутку банки формують фонд виплати дивідендів, який використовується для накопичення коштів, необхідних для планованих розрахунків з акціонерами (засновниками), і протягом періоду до затвердження таких виплат загальними зборами акціонерів (засновників) перебуває у розпорядженні банку.

Статутами банків може бути передбачене формування інших фондів, необхідних для діяльності банку.

2. Прибуток, що споживається (розподілений прибуток):

- виплата дивідендів;
- матеріальне стимулювання і соціальне забезпечення працівників банку.

Отже формування прибутку банку визначається специфікою його як комерційного підприємства, спектром операцій, а також діючою системою обліку та оподаткування.

Банківська діяльність – це комплекс взаємопов'язаних господарських процесів, які залежать від численних факторів. Фактори, що

впливають на прибуток, можуть класифікуватися за різними ознаками. Наприклад, виділяють зовнішні і внутрішні фактори.

До внутрішніх відносяться фактори, які залежать від діяльності банку і характеризують різні сторони його роботи. Серед них можна виділити такі:

- 1) якість управління персоналом (підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення умов праці, добробуту працівників банку);
- 2) якість маркетингової політики банку (організаційно-технічний рівень управління виробництвом і збутом банківських продуктів, конкурентоспроможність банківських продуктів, ефективність цінової політики банку, удосконалення банківських технологій);
- 3) якість ризик-менеджменту в банку, у тому числі ефективність систем оцінки та мінімізації ризиків банку, зниження ризиків банківської діяльності шляхом збільшення обсягу і набору безризикових комісійних операцій;
- 4) якість управління формуванням та використанням ресурсів банку, у тому числі таке формування пасивів та розподіл активів, які б забезпечували достатній ступінь надійності, ліквідності, рентабельності.

Серед внутрішніх факторів можна виділити групи екстенсивних та інтенсивних факторів.

До екстенсивних належать фактори, які відображають обсяг ресурсів, наприклад, зміни обсягів ресурсної бази, кількості регіональних підрозділів або чисельності працівників, їх використання в часі (прискорення оборотності одиниці ресурсів, зміна тривалості робочого дня), а також неефективне використання ресурсів (втрати через ризики, значні відволікання коштів у фонди та резерви).

До інтенсивних відносяться фактори, що відображають ефективність використання ресурсів або сприяють цьому, наприклад, підвищення кваліфікації працівників, впровадження прогресивних технологій тощо.

До зовнішніх факторів відносяться фактори, які не залежать від діяльності самого банку, хоча деякі з них можуть суттєво впливати на темпи зростання прибутку і рентабельності.

Зовнішні фактори можна розділити на ринкові та адміністративні. До ринкових факторів відносяться фаза економічного розвитку країни, рівень конкуренції на ринку, попит і пропозиція на кредит, ціна на кредитні ресурси, рівень довіри населення до банківської системи та рівень їх доходів, структура ринку та ін. До адміністративних факторів належать державне регулювання, податкова система, фінансова та грошово-кредитна політика НБУ.

Особливе значення для успішної діяльності банку має фаза економічного циклу, в якій перебуває країна. У період кризи в цілому

знижуються доходи суб'єктів економічної діяльності, відносно і навіть абсолютно скорочуються масштаби прибутку підприємств, зокрема і банків, внаслідок погіршення структури розміщення активів. Це призводить до зниження ліквідності та надійності. У період кризи зростає кількість неплатежів, а в результаті цього і кількість випадків банкрутств банківських установ.

На фінансову стійкість і прибутковість банків суттєво впливають також рівень, динаміка та коливання реальних доходів юридичних і фізичних осіб. Отже, рівень реальних доходів населення залежить від фази економічного циклу.

Крім того, у банківській сфері зростає як міжбанківська конкуренція, так і конкуренція банків із різноманітними фінансово-промисловими групами, коопераціями, інвестиційними фондами та компаніями, страховими і пенсійними фондами, кредитними спілками тощо. Гостра конкурентна боротьба – важливий фактор впливу на прибутковість банківської діяльності.

Фінансова стійкість і рівень прибутковості банків залежить також від економічної стабільності в державі. Одним із несприятливих факторів є інфляція.

Крім вищезазначеного, на можливість банків формувати прибуток впливає такий зовнішній фактор, як відсутність правової бази, що сприяє зменшенню ризиків банківської діяльності, зменшенню витрат, збільшенню доходів та набору банківського інструментарію.

Отже, можна зробити висновок, що на формування прибутку банку здійснюють вплив ряд чинників, які можна поділити на внутрішні і зовнішні. Тобто прибутковість банку, з одного боку, визначається організацією роботи з управління активами і пасивами, ефективністю використання банківських ресурсів, стратегічною політикою розвитку банку, а з іншого – економічними умовами господарювання, державним регулюванням, грошово-кредитною політикою та ін. Для ефективного формування прибутку необхідно значну увагу приділяти цим факторам, проводити аналіз їх впливу на величину отриманого прибутку.

1.3. ВИДИ ПРИБУТКУ БАНКУ ТА ЙОГО КЛАСИФІКАЦІЯ

Для побудови ефективної системи управління прибутком банку необхідно провести його класифікацію. Якщо звернутися до праць сучасних українських і зарубіжних економістів, присвячених дослідженню проблем управління прибутком банку, можна констатувати, що в даний час немає єдиної думки про те, як можна і потрібно класифікувати прибуток банку, і тому практично кожен автор пропонує свою класифікацію.

Як правило, класифікація прибутку банку здійснюється за ознаками, наведеними в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація видів прибутку банку

Класифікаційна ознака	Вид прибутку банку
Джерела формування прибутку банку за основними видами діяльності банку	Прибуток від комерційної діяльності банку. Прибуток від торгової діяльності банку. Прибуток від діяльності з управління активами та пасивами
Джерела формування прибутку, що використовуються в його обліку	Прибуток від операційної діяльності. Прибуток від інвестиційної діяльності. Прибуток від фінансової діяльності
Від порядку визначення	Обліковий прибуток. Прибуток до оподаткування. Прибуток після оподаткування. Чистий прибуток. Оподаткований прибуток
Від методики оцінки	Номінальний прибуток. Реальний прибуток
Від мети визначення	Бухгалтерський прибуток. Економічний прибуток
Від розмірів	Мінімальний прибуток. Цільовий прибуток. Максимальний прибуток
Період формування прибутку, що розглядається	Прибуток попереднього періоду. Прибуток звітного періоду. Прибуток планового періоду
Регулярність формування прибутку	Прибуток, що регулярно формується. Непередбачений прибуток
Характер використання прибутку	Прибуток банку, що капіталізується. Прибуток банку, що споживається
За джерелом формування	Прибуток банку. Прибуток філії, відділення. Прибуток структурного підрозділу Прибуток центру фінансової відповідальності
За приналежністю	Прибуток клієнтських груп, клієнтів. Прибуток за видами операцій. Прибуток за продуктами. Прибуток за окремими інструментами і портфелями

Характеристика видів прибутку за основними видами діяльності подана в попередньому підрозділі цієї монографії.

За джерелами формування прибутку банку відповідно до методики його обліку виділяють:

- прибуток від операційної діяльності банку. Це прибуток від основної діяльності банку, що дає дохід, а також інших видів діяльності, що не є інвестиційними або фінансовими;
- прибуток від інвестиційної діяльності банку. Це прибуток, що формується в результаті придбання і продажу довгострокових активів, а також інших інвестицій, які не еквівалентні грошовим коштам.

Особливого розгляду потребує поняття прибутку від фінансової діяльності, основні грошові потоки за яким пов'язані з забезпеченням банку ресурсами (залучення додаткового власного і запозиченого капіталу та його обслуговування). На перший погляд такий зміст грошових потоків не може впливати на прибуток банку.

Крім того, у процесі діяльності банку як власний, так і запозичений капітал може бути отриманий на більш або менш вигідних для банку умовах, що суттєво впливає на результати операційного або інвестиційного прибутку. Тому прибутком від фінансової діяльності необхідно вважати непрямий ефект від залучення власного та запозиченого капіталу на більш вигідних умовах, ніж середньоринкові. Крім того, в процесі фінансової діяльності може бути отриманий і прямий прибуток на вкладений капітал за рахунок використання ефекту фінансового важеля.

У сфері нормативного регулювання обліку і оподаткування банку залежно від порядку, визначеного в Україні, розрізняють обліковий прибуток (прибуток від операцій), прибуток до оподаткування, прибуток після оподаткування, оподаткований та чистий прибуток.

Обліковий прибуток (прибуток від операцій) визначається як різниця між доходами (рахунки 6-го класу) та витратами (рахунки 7-го класу) відповідно до нормативних документів Національного банку України.

В економічній літературі як синонім терміну “обліковий прибуток” досить часто використовують термін “балансовий прибуток”, що відповідає його економічному змісту та порядку визначення.

Прибуток до оподаткування розраховується як обліковий прибуток, скоригований за чистими витратами на формування резервів банку та на дохід (збиток) від довгострокових активів, призначених для продажу. Необхідність відображення відрахувань у резерви окремою статтею зумовлена їх винятковим впливом на кінцевий фінансовий результат діяльності банку. Відрахування, як свідчить практика,

складають значні суми і для здійснення витрат не потрібні грошові кошти, тому що ці витрати мають негрошову природу.

Прибуток після оподаткування визначається як прибуток до оподаткування, скоригований на витрати, пов'язані зі сплатою податку на прибуток.

Чистий прибуток – це прибуток від банківської діяльності за звітний період після відрахування податку на прибуток, скоригований на непередбачені доходи (витрати).

Оподаткований прибуток – сума прибутку, з якої сплачується податок (податкова база), що визначається за правилами, встановленими Законом України “Про оподаткування прибутку підприємств” [49]. З точки зору даного Закону прибуток визначається шляхом зменшення суми скоригованого валового доходу за звітний період на суму валових витрат платника податку та суму амортизаційних відрахувань.

У зарубіжній економічній теорії та підприємстві загальноживаними є поняття валового, маржинального та операційного прибутку.

Валовий прибуток – це різниця між загальною сумою доходів та операційними витратами (собівартістю продукту, визначеного калькулюванням за неповними витратами). Це поняття включає власне прибуток і так звані невиробничі (адміністративні, комерційні) витрати.

Операційний прибуток, який часто називають чистим прибутком, дорівнює валовому прибутку за мінусом неопераційних витрат.

Маржинальний прибуток характеризує обсяг доходів від продажу банківських продуктів за мінусом змінних витрат. Він включає власне прибуток і постійні витрати. Отже, такий прибуток за величиною збігатиметься з валовим прибутком, якщо калькулювання здійснюватиметься лише за змінними витратами.

Залежно від методики оцінки традиційно виділяють:

- номінальний прибуток – фактично отримана величина прибутку банку;
- реальний прибуток – номінальний прибуток, перерахований з врахуванням інфляції.

Існування двох підходів до визначення розміру витрат (бухгалтерського і економічного) зумовлює застосування двох підходів до розрахунку прибутку.

Бухгалтерський прибуток – це різниця між валовим доходом і бухгалтерськими (зовнішніми) витратами. У даному розрахунку оцінюються лише поточні результати діяльності банку. Бухгалтерський прибуток – це прибуток, який відповідає балансовому.

Економічний прибуток (чистий прибуток) – це різниця між валовим доходом і економічними витратами, які містять зовнішні (бухгалтерські) та внутрішні витрати, в тому числі й нормальний прибуток (рис. 1.3).

Наявність економічного прибутку є показником ступеня вигідності вилучення ресурсів з альтернативного використання їх в іншій діяльності.

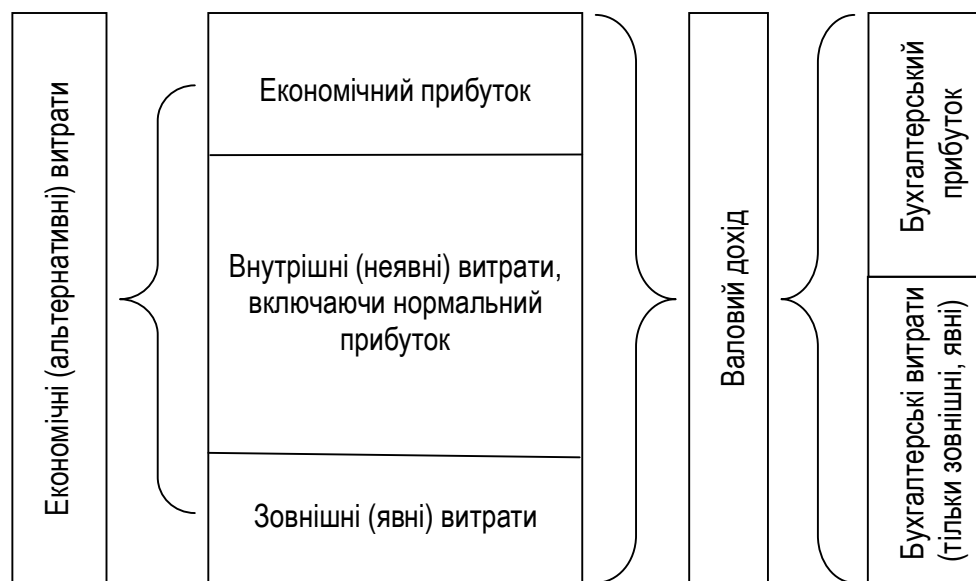


Рис. 1.3. Економічний і бухгалтерський прибуток

Залежно від розмірів прибуток банку характеризується так:

- мінімальний прибуток – прибуток, розмір якого після сплати податків задовольняє власників банку щодо отримання мінімального рівня рентабельності на вкладений капітал;
- цільовий прибуток – прибуток, який визначає цільову функцію діяльності банку та залежить від обраної стратегії. Він може бути нормальним, тобто таким, що відповідає нормі прибутку на капітал, який склався на ринку, або необхідним, тобто таким, що відповідає потребам банку в коштах на фінансовий та соціальний розвиток;
- максимальний прибуток – банк отримує його при такому обсязі діяльності, коли граничні доходи дорівнюють граничним витратам, тобто граничні доходи (витрати) зростають відповідно до зростання обсягів діяльності.

За регулярністю формування виділяють прибуток, що формується банком регулярно і так званий надзвичайний прибуток. Термін “надзвичайний прибуток” досить широко використовується в країнах з розвинутою економікою та характеризує нетрадиційне для банку джерело його формування.

За характером використання в складі чистого прибутку виділяють прибуток, що капіталізується (спрямовується на збільшення активів банку), та прибуток, що споживається (спрямовується на виплати акціонерам, персоналу або на реалізацію соціальних програм

банку). У світовій практиці для характеристики цих видів прибутку використовуються відповідно терміни “нерозподілений прибуток” і “розподілений прибуток”.

В українській практиці термін “нерозподілений прибуток” має більш вузьке значення “... це частина чистого прибутку, яка не розподіляється, а утримується банком, як правило, з метою реінвестування в свою діяльність. Зазначений прибуток є джерелом власного капіталу внутрішнього походження. Він створюється як залишок чистого прибутку після нарахування дивідендів, відрахувань у загальні резерви, резервний капітал та в інші фонди (резерви), створені відповідно до рішень загальних зборів учасників (засновників) банку або згідно з чинним законодавством” [50].

Незважаючи на доволі значний перелік класифікаційних ознак, що розглядаються нами в даному розділі, необхідно підкреслити, що він не відображає всього різноманіття видів прибутку, що використовуються у науковій термінології та практичній діяльності банків України.

Розділ 2

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

2.1. МЕТА ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

Значна роль прибутку в розвитку банку, забезпеченні інтересів його засновників та персоналу визначає необхідність ефективного та безперервного управління ним.

Управління прибутком являє собою процес розробки та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу та використання у банку.

Забезпечення ефективного управління прибутком банку обумовлює ряд вимог до цього процесу:

- 1) інтегрованість із загальною системою управління банком. Управлінське рішення, яке приймається у будь-якій сфері діяльності банку прямо або опосередковано впливає на прибуток. Це визначає необхідність органічної інтегрованості системи управління прибутком із загальною системою управління банком;
- 2) комплексний характер формування управлінських рішень. Всі управлінські рішення у сфері формування і використання прибутку взаємозалежні та здійснюють прямий або непрямий вплив на кінцеві результати управління прибутком;
- 3) високий динамізм управління. Навіть найбільш ефективні управлінські рішення у сфері формування та використання прибутку, розроблені та реалізовані у банку протягом попереднього періоду, не завжди можуть використовуватися на наступних етапах його діяльності. Насамперед це пов'язано з високим динамізмом факторів зовнішнього середовища в умовах нестабільної економіки, в першу чергу – зі зміною кон'юнктури фінансового ринку. Крім того, змінюються в часі і внутрішні умови функціонування банку. Тому система управління прибутком повинна характеризуватися високим динамізмом, що враховує зміни факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану та інших параметрів функціонування банку;
- 4) багатоваріантність підходів до розробки окремих управлінських рішень. Реалізація цієї вимоги передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування, розподілу та використання прибутку повинна враховувати альтернативні варіанти дій. При наявності альтернативних проектів управлінських рішень їх вибір для реалізації повинен здійснюватися на основі системи

критеріїв, які визначають політику управління прибутком банку. Такі критерії банк визначає самостійно.

- 5) орієнтованість на стратегічні цілі банку. Якими б прибутковими не здавалися ті чи інші проекти управлінських рішень у поточному періоді, якщо вони вступають у протиріччя з місією (головною метою діяльності) банку, стратегічними напрямками його розвитку, руйнують економічну базу формування високих прибутків в майбутньому періоді, вони повинні бути відхилені.

З урахуванням змісту процесу управління прибутком та вимог, що висуваються до нього, формуються його цілі та завдання.

Головною метою управління прибутком є забезпечення максимізації добробуту засновників та учасників банку в поточному періоді та на перспективу.

Виходячи з цієї мети, система управління прибутком повинна вирішувати такі основні завдання:

- 1) забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується, відповідно до ресурсного потенціалу банку і ринкової кон'юнктури. Це завдання реалізується шляхом оптимізації ресурсів банку і забезпечення їх ефективного використання. Основними обмеженнями розміру прибутку є максимально можливий рівень використання ресурсного потенціалу і поточна кон'юнктура фінансового ринку;
- 2) забезпечення оптимальної пропорції між рівнем прибутку і допустимим рівнем ризику. Між цими показниками існує прямо пропорційний зв'язок. З урахуванням ставлення менеджерів до ризиків формується їх допустимий рівень, що визначає агресивну, помірковану або консервативну політику здійснення тих чи інших видів діяльності або проведення окремих операцій. Виходячи із заданого рівня ризику, в процесі управління повинен бути максимізований і відповідний рівень прибутку;
- 3) забезпечення високої якості прибутку, що формується. В процесі формування прибутку банку в першу чергу повинні бути реалізовані резерви його зростання за рахунок операційної діяльності;
- 4) забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам банку. Цей рівень при успішній діяльності банку повинен бути не нижчим від середньої норми прибутковості на ринку капіталу, а при необхідності відшкодовувати підвищений підприємницький ризик та інфляційні втрати;
- 5) забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку банку в майбутньому періоді. Прибуток є одним з основних внутрішніх джерел

формування фінансових ресурсів банку, тому його розмір визначає потенційну можливість створення загальних фондів та резервів;

- б) забезпечення постійного зростання ринкової вартості банку. Це завдання покликане забезпечувати максимізацію добробуту засновників та учасників банку на перспективу. Темпи зростання ринкової вартості значною мірою визначаються рівнем капіталізації прибутку, отриманого банком у звітному періоді. Кожен банк, виходячи з умов і завдань діяльності, самостійно визначає систему критеріїв оптимізації розподілу прибутку на частину, що капіталізується, та частину, що споживається;
- 7) забезпечення ефективності програм участі персоналу в прибутку. Програми участі персоналу в прибутку покликані гармонізувати інтереси власників банку і найманих працівників, повинні, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формування прибутку, а з іншого – забезпечувати достатній рівень їх соціального захисту, який держава в сучасних умовах повністю забезпечувати не в змозі.

Всі вищезгадані завдання управління прибутком тісно пов'язані між собою, хоча окремі з них і мають різноспрямований характер, наприклад, максимізація рівня прибутку при мінімізації рівня ризику; забезпечення достатнього рівня задоволення інтересів засновників банку та його персоналу; забезпечення достатнього розміру прибутку, що спрямовується на накопичення і споживання, тощо. Тому в процесі управління прибутком окремі завдання повинні бути оптимізовані між собою.

В середовищі підприємців доволі поширена думка про те, що пріоритетним завданням управління прибутком є забезпечення його максимізації. Таку думку слід розглядати як досить суперечливу. Справа у тому, що максимізація прибутку на конкретному етапі діяльності банку не забезпечує автоматичного збільшення його ринкової вартості, тобто зростання добробуту засновників банку в перспективному періоді. Так, значна сума отриманого прибутку може бути витрачена на споживання, в результаті чого банк втратить основне джерело формування капіталу для забезпечення свого розвитку. Водночас банк, що не розвивається, втратить в перспективі свою конкурентну позицію на ринку, що призведе до зниження його ринкової вартості. Крім того, високий прибуток може досягатися при високому рівні фінансових ризиків та загрозі банкрутства банку в наступному періоді, що також може зумовити зниження його ринкової вартості. Тому в ринкових умовах максимізація суми прибутку може виступати як важливе, але не пріоритетне завдання в розглянутій системі.

Ефективний механізм управління прибутком банку дозволяє в повному обсязі реалізувати завдання та цілі, що стоять перед ним, сприяє результативному виконанню функцій цього управління. Як і кожна управлінська система, управління прибутком реалізує свою основну мету та головні завдання шляхом виконання певних функцій. Склад основних функцій системи управління прибутком банку наведений на рис. 2.1.

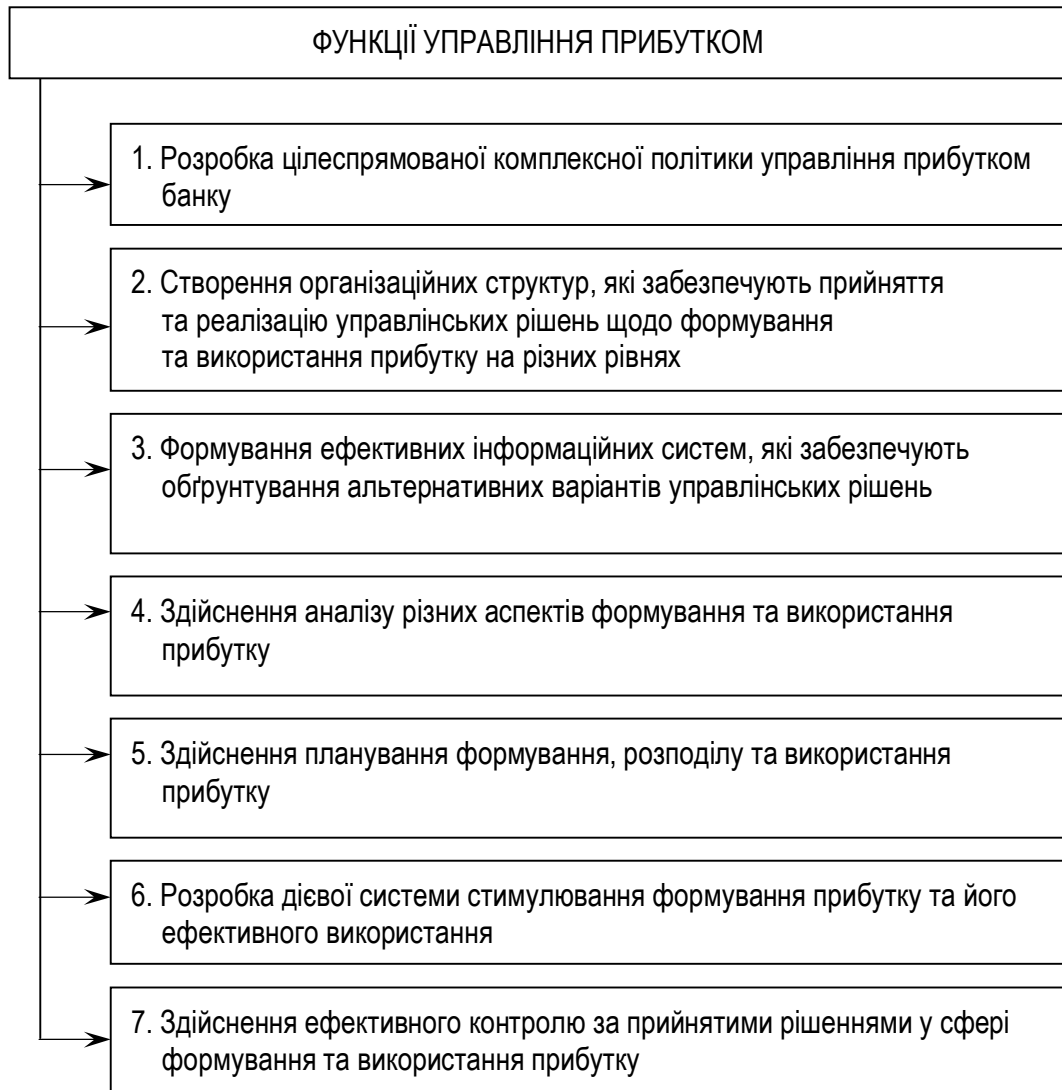


Рис. 2.1. Основні функції системи управління прибутком банку

Розглянуті функції управління прибутком характерні для банків всіх форм власності та організаційно-правових форм діяльності.

Управління прибутком – це багатогранний і складний процес для банку, що потребує від нього ретельного опрацювання як у стратегічному та тактичному аспектах, так і у бюджетних щорічних планах. У загальному вигляді його можна подати як на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Процес управління прибутком банку

Побудова системи управління прибутком вимагає формування систематизованого переліку об'єктів цього управління. Така систематизація об'єктів управління повинна, з одного боку, відображати функціональну спрямованість цього управління, а з іншого – різні його рівні (рис. 2.3).

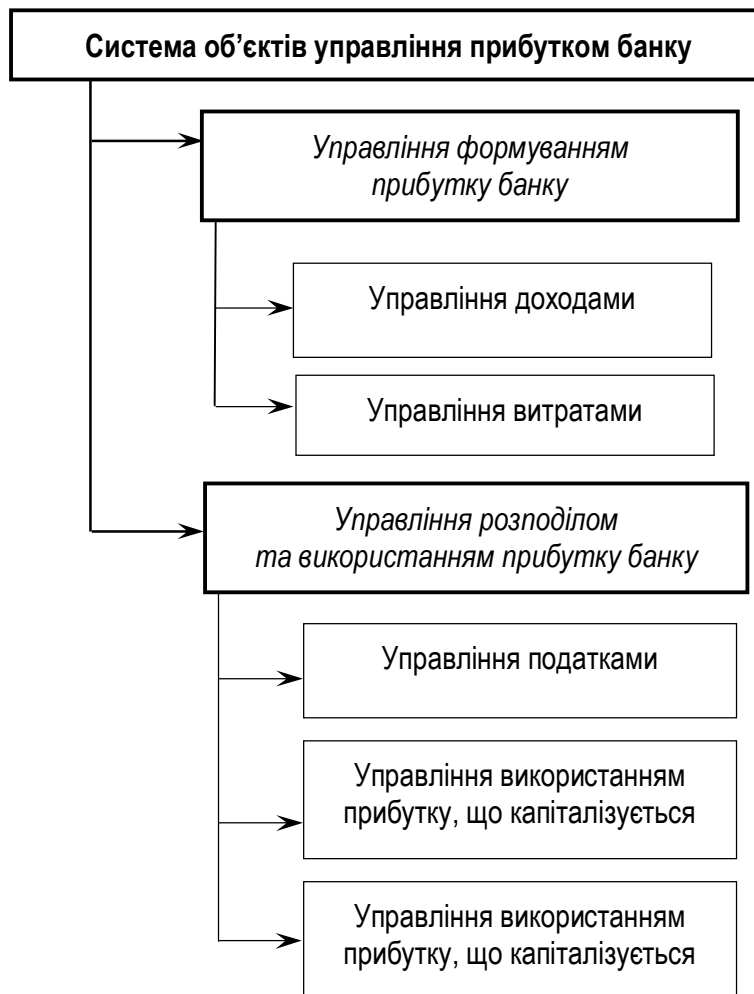


Рис. 2.3. Система управління прибутком банку

Процес управління прибутком базується на певному механізмі. До структури механізму управління прибутком входять такі елементи:

1. *Державне правове і нормативне регулювання питань формування і розподілу прибутку.* Прийняття законів та інших нормативних актів, що регулюють формування і розподіл прибутку, є одним з напрямків економічної політики держави. Законодавчі і нормативні основи цієї політики регулюють створення і розподіл прибутку в різних формах. До основних форм належать: податкове регулювання; регулювання механізму амортизації основних фондів і нематеріальних активів; регулювання розмірів відрахувань прибутку в резервні фонди; регулювання мінімальних розмірів заробітної плати та ін.

2. *Ринковий механізм регулювання формування і використання прибутку.* Попит та пропозиція на фінансовому ринку формують розмір відсоткової ставки за кредитами і депозитами, прибутковість окремих цінних паперів, середню норму прибутковості капіталу та ін.

В міру поглиблення ринкових відносин роль ринкового механізму регулювання формування і використання прибутку банку буде зростати.

3. *Внутрішній механізм регулювання окремих аспектів формування, розподілу і використання прибутку банку.* Механізм такого регулювання формується в рамках самого банку, відповідно регламентуючи ті або інші оперативні управлінські рішення з питань формування, розподілу і використання прибутку. Так, ряд цих аспектів може регламентуватися вимогами статуту банку. Окремі аспекти регулюються цільовою політикою управління прибутком, сформованою у банку. Крім того, у банку може бути розроблена і затверджена система внутрішніх нормативів і вимог з питань формування, розподілу і використання прибутку.

4. *Система конкретних методів і прийомів реалізації управління прибутком.* У процесі аналізу, планування і контролю за формуванням і використанням прибутку використовуються методи, за допомогою яких досягаються необхідні результати. До основних методів відносяться такі: техніко-економічних розрахунків, балансовий, економіко-статистичні, економіко-математичні, порівняння та ін.

Отже, необхідно підкреслити, що ефективний механізм управління прибутком банку дозволяє в повному обсязі реалізувати цілі і завдання, що стоять перед ним, сприяє результативному здійсненню функцій цього управління.

2.2. СИСТЕМИ І МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ ПРИБУТКУ

Основу механізму управління прибутком банку складають системи і методи його планування.

Планування прибутку – процес розробки системи заходів щодо забезпечення його формування в необхідному обсязі та ефективного використання відповідно до завдань розвитку банку в майбутньому.

Планування прибутку в банку базується на використанні трьох основних систем:

- 1) стратегічне планування формування і розподілу прибутку банку;
- 2) поточне планування формування, розподілу і використання прибутку банку;
- 3) оперативне планування формування і використання прибутку банку.

Кожній з цих систем планування прибутку властиві свої форми реалізації його результатів (табл. 2.1).

Системи планування прибутку банку і форми реалізації його результатів

Система планування прибутку	Форма реалізації планування прибутку	Період планування
Стратегічне планування формування і розподілу прибутку	Розробка політики формування і розподілу прибутку банку (політики управління прибутком)	до 3-х років
Поточне планування формування, розподілу і використання прибутку	Розробка поточних фінансових планів за всіма основними аспектами формування, розподілу і використання прибутку банку	1 рік
Оперативне планування формування і використання прибутку	Розробка і доведення до виконавців бюджетів за всіма основними питаннями формування і використання прибутку банку	місяць, квартал

Теоретично всі системи планування прибутку перебувають у взаємозв'язку й реалізуються у певній послідовності. Вихідним етапом планування є розробка політики управління прибутком банку, яка покликана визначати завдання та параметри його поточного планування.

У свою чергу поточне планування прибутку створює основу для розробки та доведення до виконавців оперативних бюджетів за всіма основними питаннями його формування та використання.

Реалізація системи прогнозування та розподілу прибутку полягає у розробці політики управління прибутку на декілька майбутніх років. Змістом такої політики є визначення системи довгострокових цілей формування і розподілу прибутку відповідно до завдань розвитку банку, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Процес розробки політики управління прибутком банку складається з ряду етапів (додаток А). При цьому кожна фінансова установа вирішує для себе дилему “ризик – дохід”. Основний принцип теорії фінансів: ціна більшого прибутку – більший ризик. Пошук оптимального їх співвідношення є найважливішим завданням для керівництва кожного банку. Планування повинне давати відповідь на питання, як управлінські рішення керівництва і зміни в навколишньому середовищі, тобто зміни умов діяльності та регулювання, впливають на характер співвідношення “ризик – дохід”.

При вирішенні дилеми “ризик – дохід” банки обирають одну з альтернативних стратегій: перша дає змогу отримати максимальний прибуток, хоча при цьому існує загроза збитків, тобто діяльність супроводжується підвищеним ризиком; друга полягає в тому, що до

мінімуму можна знизити ризики і стабілізувати прибуток. Однак не слід забувати, що збільшення прибутків за умови одночасного зниження ризику створює виняткову ситуацію, яка дуже рідко трапляється на практиці.

Формально стратегії поведінки на ринку можна описати за допомогою моделей. У першій моделі цільовою функцією є максимізація прибутку за умови обмеження ризику шляхом установлення максимально допустимого його значення, у другій – мінімізація ризику за умови утримання прибутку на рівні, який не нижчий від заданого.

Стратегія отримання максимального прибутку передбачає свідоме прийняття ризику, характеризується спекулятивними тенденціями і реалізується шляхом застосування незбалансованих підходів до управління активами і зобов'язання, які не передбачають вирівнювання окремих статей балансу за обсягами чи строками, наприклад, таких, як управління гепом, дюрацією, додержання відкритої валютної позиції, формування агресивного портфеля цінних паперів, проведення спекулятивних операцій із фінансовими деривативами. Основне завдання управління при цьому підході – запобігання ситуації, за якої допустимий ризик переростає у катастрофічний, загрожуючи банку банкрутством.

Стратегію мінімізації ризику обирають тоді, коли рівень прибутку банку задовольняє керівництво й акціонерів, а основною метою є стабілізація фінансових результатів. У цьому разі мета досягається за допомогою таких прийомів управління активами і пасивами, як приведення у відповідність строків та обсягів активів і зобов'язань, чутливих до змін процентної ставки (фіксація спреду), імунізація балансу, додержання закритої валютної позиції, формування збалансованого портфеля цінних паперів, проведення операцій хеджування і страхування ризиків.

Система поточного планування формування, розподілу і використання прибутку базується на політиці управління ним і полягає в розробці конкретних планів. Вихідними передумовами для розробки таких поточних планів є:

- цільові показники, розроблені в процесі формування політики управління прибутком;
- планові обсяги фінансової діяльності;
- система розроблених нормативів і лімітів витрат;
- діюча система ставок податкових платежів;
- результати аналізу прибутку за попередній період.

Оскільки ряд вихідних передумов розробки поточних планів мають ймовірний характер і розкид їхніх параметрів в умовах сучасної економічної нестабільності країни досить високий, поточні плани бажано розробляти в декількох варіантах – оптимістичному, ймовірному, песимістичному.

Планування прибутку банку тісно пов'язане з плануванням доходів й витрат банку. Основним видом поточного плану прибутку є план доходів та витрат за операційною діяльністю. Мета розробки такого плану – формування суми чистого прибутку від цієї діяльності.

В процесі розробки даного плану повинна бути забезпечена чітка взаємодія показників валового та чистого доходів, витрат, податкових платежів, балансового та чистого прибутку банку.

Ряд показників, які пов'язані з формуванням та використанням прибутку, відображаються в поточному плані надходження та використання грошових коштів банку. З метою ефективного управління процесом формування прибутку в банках створюють центри прибутку і витрат, завданням яких є розробка на основі вищезазначеного поточного плану оперативних фінансових планів.

В процесі розробки цих планів повинна забезпечуватися чітка взаємодія показників залишку грошових коштів на початок періоду, їх надходження і витрачання в плановому періоді та залишку на кінець періоду.

Окремі показники, пов'язані з формуванням та використанням прибутку, відображаються в поточному плані формування та використання фінансових ресурсів. В ньому містяться показники обсягу надходження коштів за рахунок чистого прибутку банку на споживання та інші цілі.

Система оперативного планування формування і використання прибутку полягає в розробці системи бюджетів (бюджетуванні).

За допомогою бюджетів досягається відповідність між витратами банку, обсягами та ефективністю проведених операцій, витрати розподіляються рівномірно з метою безперебійної роботи банку на всіх ділянках, визначаються оптимальні розміри витрат для досягнення найкращих фінансових результатів, забезпечується мінімізація податкових платежів і обов'язкових відрахувань, розраховується мінімальна операційна маржа на майбутній період.

Планування бюджету банку конкретизує завдання фінансової діяльності на відносно близьку перспективу (квартал з помісячною розбивкою) шляхом трансформації стратегічних показників в планові значення за статтями бюджетів банку. При цьому використовується

уточнена прогнозна інформація про ринкові та інші обмеження, що діють в період оперативного планування.

Отже, при плануванні враховується ряд зовнішніх і внутрішніх обмежень, що накладаються на модель.

Зовнішні обмеження – це нормативи НБУ (достатність капіталу, розмір відкритої валютної позиції, нормативи ліквідності та ін.).

Внутрішні обмеження – це ліміти і вимоги, установлені внутрішньо-банківськими документами, зокрема ліміти на обсяг вкладень і на рівень ризику, необхідний рівень рентабельності і (або) процентної маржі банку, обсяг високоліквідних активів, розмір гепу та ін.

У процесі формування бюджетів необхідно враховувати й такі прогнозні показники:

- обсяг грошової маси;
- рівень інфляції;
- параметри державного бюджету на наступний рік;
- макроекономічну та політичну стабільність;
- інвестиційну та ділову активність;
- спосіб зберігання заощаджень населенням (у банках чи на руках);
- політика держави щодо способу зберігання бюджетних коштів (у банках чи в Державному казначействі).

Прогнозувати ці параметри дуже складно, особливо в Україні, тому банки, як правило, детально планують власні бюджети лише на квартал. На рік більшість українських банків складає приблизний план доходів і витрат, а стратегічним плануванням практично не займається.

Для того, щоб система бюджетування функціонувала ефективно, рекомендуємо дотримуватися таких принципів планування бюджету:

- бюджетування здійснюється в розрізі фінансової структури банку. Бюджет складається за банком в цілому, за філіями, за бізнес-напрямами та центрами інфраструктури, за кожним центром відповідальності;
- всі доходи (витрати) повинні бути однозначно віднесені до конкретної статті бюджету;
- система планування повинна бути прив'язана до наявної в банку системи центрів відповідальності, повноважень, системи контролю, інакше реалізація навіть найкращих планів буде неефективною;
- розрахунок планових показників статей бюджету повинен бути заснований на глибокому аналізі вихідної ситуації, досягнутих результатів, сильних і слабких сторін бізнесу банку з урахуванням виявлених резервів підвищення доходів і (або) зниження витрат;

- необхідність сценарного планування з врахуванням ризиків і змін зовнішнього середовища;
- планування захисних дій і контрдій для компенсації втрат у випадку виникнення ризиків;
- оптимізація планів з врахуванням інтересів власників, а також з економічних та інвестиційних критеріїв;
- фінансова діяльність банку, в тому числі цілі і завдання його розвитку, повинна бути формалізована настільки, щоб для вирішення завдань планування можна було застосувати математичні методи;
- процес оперативного фінансового планування має безперервний характер: після закінчення одного планового періоду одночасно з аналізом результатів виконання фінансових планів приймаються фінансові плани на наступний період.

Використання розглянутих систем та методів планування прибутку дозволить підвищити ефективність управління ним у банку.

2.3. СИСТЕМИ І МЕТОДИ АНАЛІЗУ ПРИБУТКУ

Важливою складовою частиною механізму управління прибутком банку є системи і методи його аналізу. Аналіз прибутку являє собою процес дослідження умов та результатів його формування і використання з метою виявлення резервів подальшого підвищення ефективності управління ним.

Метою аналізу прибутку та рентабельності є збільшення абсолютної величини прибутку та підвищення рентабельності банку на основі ефективного управління доходами і витратами. Отже, аналіз прибутку і рентабельності ґрунтується на аналізі доходів та витрат банку. Відповідно до мети визначають такі основні завдання аналізу прибутку та рентабельності: оцінка виконання плану прибутку; оцінка динаміки прибутку в цілому, за складом та структурою; факторний аналіз прибутку; визначення тенденцій динаміки прибутку за тривалий період; аналіз показників прибутковості діяльності банку.

За цілями аналіз прибутку розподіляється на різні форми за певними ознаками (рис. 2.4).

Для вирішення конкретних завдань управління прибутком застосовується цілий ряд спеціальних систем та методів аналізу, які дозволяють отримати кількісну оцінку окремих аспектів її формування, розподілу та використання як в статичі, так і в динаміці (рис. 2.5).

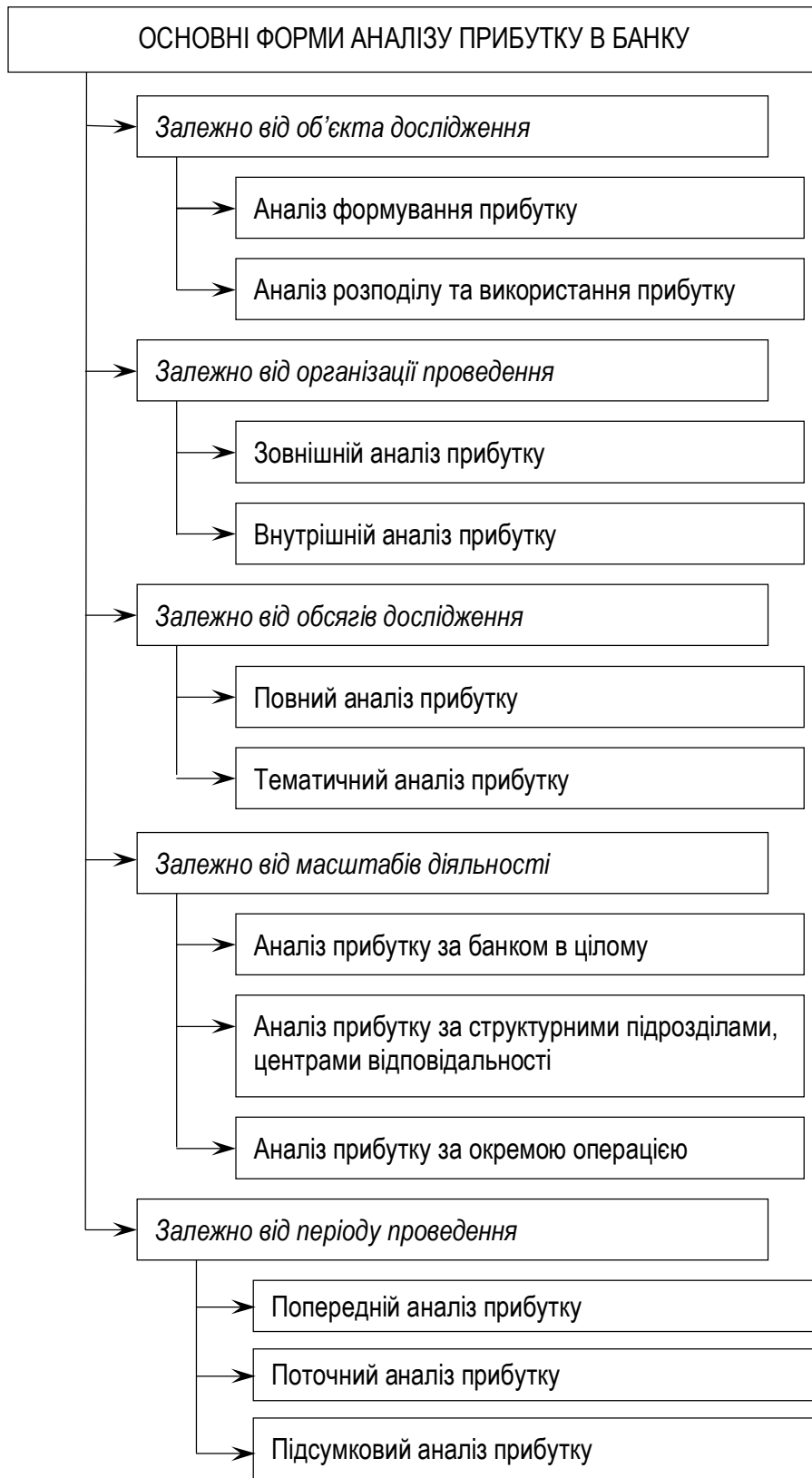


Рис. 2.4. Основні форми аналізу прибутку в банку

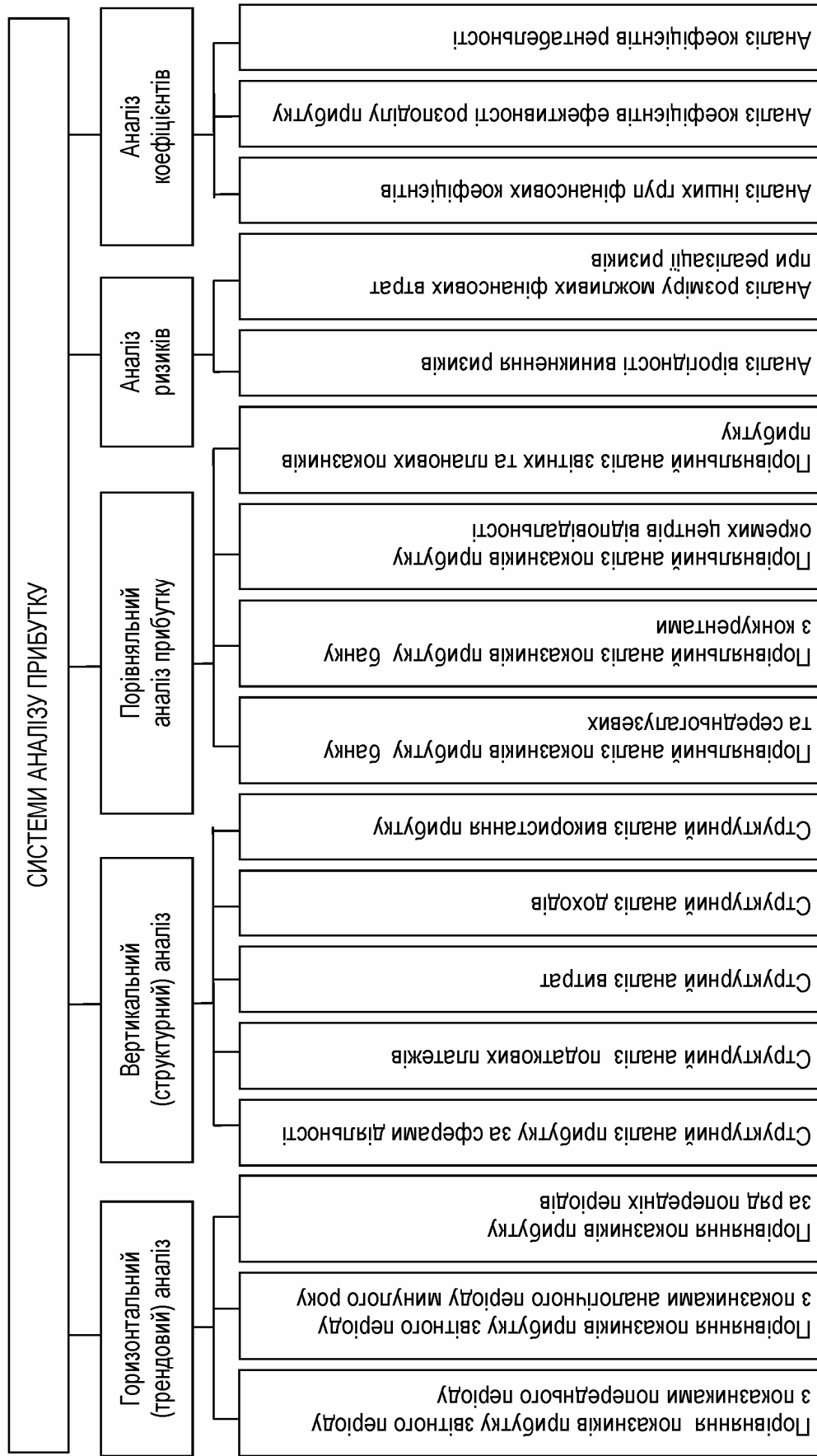


Рис. 2.5. Основні системи аналізу прибутку, що використовуються в банках

Найбільше значення в ході аналізу прибутку мають коефіцієнтний та факторний методи аналізу. Аналіз коефіцієнтів базується на розрахунку співвідношення різноманітних абсолютних показників між собою. В процесі використання даної системи аналізу визначаються різноманітні відносні показники, що характеризують окремі аспекти формування, розподілу та використання прибутку банку.

У практиці управління прибутком найбільше розповсюдження отримали системи аналітичних коефіцієнтів, які подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники коефіцієнтного аналізу прибутку

Показник	Порядок розрахунку	Примітка
Загальний рівень рентабельності	$K_1 = \frac{П_6}{Д_3}$	Розмір балансового прибутку ($П_6$) на 1 грн. доходу ($Д_3$)
Рентабельність активів ROA	$K_8 = \frac{ЧП}{A_{заг}}$	Рівень окупності чистим прибутком (ЧП) середньорічних активів ($A_{заг}$)
Рентабельність доходних активів	$K_9 = \frac{ЧП}{A_d}$	Рівень окупності чистим прибутком (ЧП) середньорічних доходних активів в цілому (A_d)
Рентабельність капіталу ROE	$K_{10} = \frac{ЧП}{K_{заг}}$	Рівень окупності чистим прибутком (ЧП) середньорічного загального капіталу ($K_{заг}$)
Рентабельність статутного капіталу (акціонерного капіталу)	$K_{11} = \frac{ЧП}{K_a}$	Рівень окупності чистим прибутком (ЧП) середньорічного акціонерного капіталу (K_a)
Рентабельність діяльності за витратами	$K_{12} = \frac{ЧП}{B_3}$	Рівень окупності чистим прибутком (ЧП) всіх витрат банку (B_3)
Продуктивність праці середньорічного працівника	$K_{13} = \frac{ЧП}{СП}$	Рівень чистого прибутку (ЧП) на одного середньорічного працівника (СП)
Коефіцієнт оподаткування прибутку	$КОП = \frac{ПП}{П_6}$	Рівень податків, зборів та інших обов'язкових платежів (ПП), сплачених за рахунок прибутку ($П_6$)
Коефіцієнт чистого прибутку	$K_{ЧП} = \frac{ЧП}{П_6}$	Частка чистого прибутку у валовому прибутку банку (ефективність податкового менеджменту)

Показник	Порядок розрахунку	Примітка
Коефіцієнт капіталізації прибутку	$KKП = \frac{ЧП_{\kappa}}{ЧП}$	Частка чистого прибутку, що капіталізується ($ЧП_{\kappa}$), в загальній масі чистого прибутку
Коефіцієнт споживання прибутку	$KСП = \frac{ЧП_{\varsigma}}{ЧП}$	Частка чистого прибутку, що споживається ($ЧП_{\varsigma}$), в загальній масі чистого прибутку
Коефіцієнт інвестування прибутку	$KІП = \frac{ЧП_{\kappa i}}{ЧП_{\kappa}}$	Частка капіталізованого прибутку, що була використана на інвестування приросту активів ($ЧП_{\kappa i}$) в періоді, що аналізується
Коефіцієнт резервування прибутку	$KРП = \frac{ЧП_{\rho}}{ЧП_{\kappa}}$	Сума капіталізованого чистого прибутку, що спрямована в резервний та інші страхові фонди ($ЧП_{\rho}$) в періоді, що аналізується
Коефіцієнт дивідендних виплат	$KВП = \frac{ЧП_{\epsilon}}{ЧП}$	Частка прибутку, що сплачується власникам банку ($ЧП_{\epsilon}$)
Рівень прибутку власників на вкладений капітал	$УПВ_{\kappa} = \frac{ЧП_{\epsilon}}{K_{\text{заг}}}$	Норма прибутку на вкладений капітал
Коефіцієнт участі персоналу в прибутку	$KУП_n = \frac{ЧП_{\text{пер}}}{ЧП}$	Частка чистого прибутку, виплачена персоналу банку ($ЧП_{\text{пер}}$), в періоді, що аналізується
Коефіцієнт стимулювання праці за рахунок прибутку	$KСТ_n = \frac{ЧП_{\text{см}}}{ЧП_{\text{пер}}}$	Частка чистого прибутку, використана на матеріальне заохочення працівників ($ЧП_{\text{см}}$)

У світовій практиці основними показниками прибутковості діяльності банку є показники *ROA* (прибутковість активів) та *ROE* (прибутковість капіталу).

Показник *ROA* перш за все є показником ефективності роботи менеджерів банку. Він характеризує, наскільки ефективно менеджери банку формують прибуток з активів банку.

Показник *ROE* є вимірником доходності для акціонерів банку. Він приблизно встановлює розмір чистого прибутку, який отримують

акціонери від інвестування капіталу, тобто ризику, на який вони йдуть, надаючи свої кошти на отримання прийняттого рівня прибутку.

Вищенаведені показники є елементами найбільш популярної моделі для дослідження ефективності банківської діяльності – моделі фірми “Дюпон”, або декомпозиційної моделі.

Ця традиційна система відома в теорії корпоративних фінансів як модель Дюпона (формула 2.1). Методика декомпозиційного аналізу дає змогу дослідити залежність між показниками прибутковості і ризику банку та виявити вплив окремих чинників на ефективність його діяльності за формулою:

$$ROE = \frac{ЧП}{A_{заг}} \cdot \frac{A_{заг}}{K} = ROA \cdot EM, \quad (2.1)$$

де EM – мультиплікатор капіталу банку.

Цей взаємозв’язок свідчить про те, що банківський прибуток дуже чутливий до того, за рахунок яких джерел формуються ресурси банку, що більше використовується – боргові зобов’язання, включаючи депозити, чи кошти власників банку. Банк навіть з низьким рівнем прибутковості активів може досягти високого рівня прибутковості капіталу за рахунок активного використання боргових зобов’язань та незначного використання капіталу акціонерів.

Фактично взаємозв’язок ROE і ROA демонструє фундаментальну залежність між прибутковістю та ризиковістю діяльності. В табл. 2.3 наведені показники співвідношення боргових зобов’язань та акціонерного капіталу, яких необхідно дотримуватися для досягнення рівня прибутковості, до якого прагнуть акціонери банку.

Таблиця 2.3

Співвідношення ризикованості та прибутковості діяльності банку

Мультиплікатор капіталу	Можливий рівень дохідності активів, %			
	0,5	1,0	1,5	2,0
	Необхідний рівень прибутковості капіталу, %			
5	2,5	5,0	7,5	10,0
10	5,0	10,0	15,0	20,0
15	7,5	15,0	22,5	30,0
20	10,0	20,0	30,0	40,0

Відомо, що через зниження ефективності діяльності, яка відображається показником *ROA*, банк повинен брати на себе більший ризик шляхом підвищення співвідношення боргових зобов'язань та акціонерного капіталу для досягнення рівня прибутковості, якого бажають його акціонери.

Не менш важливою формулою прибутковості, що побудована на основі *ROE*, є така:

$$ROE = NPM \cdot AU \cdot EM = \frac{ЧП}{ОД} \cdot \frac{ОД}{A_{заг}} \cdot \frac{A_{заг}}{K}, \quad (2.2)$$

де *NPM* – чиста маржа прибутку;

AU – коефіцієнт використання активів банку;

ОД – операційні доходи.

Кожен елемент цього рівняння являє собою контрольний індикатор того чи іншого аспекту банківських операцій:

- маржа прибутку банку відображає ефективність управління витратами та політику встановлення цін на банківські послуги;
- коефіцієнт використання активів відображає політику управління портфелем, особливо в частині структури активів банку та доходів за ними;
- мультиплікатор капіталу відображає фінансовий важіль або політику фінансування.

Якщо будь-який із вказаних показників починає зменшуватися, менеджери повинні звернути увагу на це та виявити причини такої зміни.

Мультиплікатор капіталу зазвичай найбільший за значенням показник серед наведених. У великих банках він складає 20 і більше пунктів. Мультиплікатор капіталу являє собою прямий показник рівня фінансового важеля, тобто відображає кількість грошових одиниць активів, яку має забезпечувати кожна грошова одиниця акціонерного капіталу, та частину ресурсів, яка може бути сформована за рахунок боргових зобов'язань. Оскільки акціонерний капітал повинен покривати збитки за активами банку, то чим вище значення мультиплікатора, тим вищою є вірогідність банкрутства банку. З іншого боку, високе значення мультиплікатора свідчить про більші можливості банку виплатити дивіденди своїм акціонерам.

Маржа прибутку певною мірою є об'єктом контролю та управління з боку менеджерів. Цей показник означає, що банки можуть підвищити свої доходи та виплати акціонерам шляхом ефективного контролю за витратами та максимізації доходів. Менеджери можуть

також підвищити середню дохідність активів банку шляхом зваженого їх перерозподілу на користь найбільш дохідних кредитів та інвестицій, уникаючи при цьому підвищених ризиків.

Незначні корективи, внесені у формулу 2.2, дозволяють скласти рівняння, яке може бути використане для виявлення проблем у чотирьох сферах управління банком за формулою:

$$ROE = \frac{ЧП}{ПДOPP} \cdot \frac{ПДOPP}{OD} \cdot \frac{OD}{A_{заг}} \cdot \frac{A_{заг}}{K}, \quad (2.3)$$

де ПДOPP – прибуток до оподаткування.

У цьому випадку показник маржі прибутку банку було поділено на дві частини:

- 1) показник ефективності управління податками (ЧП/ПДOPP), що відображає використання банком інструментів для мінімізації податків;
- 2) показник ефективності операційної діяльності та контролю за витратами.

Отже, можна стверджувати, що для аналізу ефективності діяльності банку необхідно проаналізувати ефективність управління податками банку, ефективність контролю за витратами, ефективність управління активами та ефективність управління ресурсами банку.

Якщо один з вищенаведених показників почав знижуватися, менеджерам необхідно провести детальний аналіз ефективності організації роботи у даній сфері. Наприклад, якщо коефіцієнт ефективності управління податками знизився, у наступному році менеджерам необхідно звернути увагу на те, яким чином виконується податкове планування та контроль за його виконанням. Якщо співвідношення операційних доходів та активів різко знижується, необхідно провести ретельний аналіз політики формування портфеля активів для того, щоб виявити, чи не зумовлене таке зниження факторами, які можуть бути об'єктами управління та контролю менеджерів.

Однак треба зазначити, що проаналізована модель має один суттєвий недолік – за нею можна порахувати лише загальну ефективність банку. Для аналізу, наприклад, ефективності відділів банку цю модель застосувати неможливо, тому що необхідно знати розподіл власного капіталу між цими відділами. До того ж в цій моделі не враховується ризиковість бізнесу.

Аналіз загальної ефективності банку обов'язково проводиться у порівнянні з аналогічними показниками банків-конкурентів, середніх значень по системі, а також у порівнянні з іноземними банками.

Найбільш поширеною моделлю оцінки ефективності діяльності банку є модель Дюпона. Але вона, як і попередня, не враховує ризиковості діяльності банку.

Дослідження прибутку не може вважатися повним без проведення факторного аналізу.

Чистий прибуток, що відображає фінансовий результат комерційної діяльності банку, в основному формується під впливом таких факторів:

- зміна розміру власного капіталу ($C1$);
- зміна маржі прибутку ($H4$);
- зміна рівня ефективності використання активів ($H2$);
- зміна рівня мультиплікатора капіталу ($H3$).

Модель, що використовується для факторного аналізу прибутку, виглядає так:

$$\text{Прибуток} = K \cdot \frac{\text{ЧП}}{\text{ОД}} \cdot \frac{\text{ОД}}{A_{\text{заг}}} \cdot \frac{A_{\text{заг}}}{K}, \quad (2.4)$$

або в агрегованому вигляді:

$$\text{Прибуток} = C1 \cdot H4 \cdot H2 \cdot H3. \quad (2.5)$$

Розрахунок факторних впливів на чистий прибуток проводиться в такій послідовності:

1) розрахунок загальної зміни прибутку $= P - P_0$,

де P – прибуток звітного (поточного) року;

P_0 – прибуток базового року;

2) розрахунок впливу на прибуток зміни розміру капіталу:

$$\Delta \text{Прибуток}_c = (C1 - C1_0) \cdot H4 \cdot H2 \cdot H3, \quad (2.6)$$

де $C1$ – власний капітал звітного періоду;

$C1_0$ – власний капітал базового періоду;

$H4$ – маржа прибутку звітного періоду;

$H2$ – рівень ефективності використання активів звітного періоду;

$H3$ – мультиплікатор капіталу звітного періоду;

3) розрахунок впливу на прибуток зміни розміру маржі прибутку:

$$\Delta \text{Прибуток}_{H4} = (H4 - H4_0) \cdot C1_0 \cdot H2 \cdot H3, \quad (2.7)$$

де $H4_0$ – маржа прибутку базового періоду;

4) розрахунок впливу на прибуток зміни рівня ефективності використання активів:

$$\Delta \text{Прибуток}_{H2} = (H2 - H2_0) \cdot C1_0 \cdot H4_0 \cdot H3, \quad (2.8)$$

де $H2_0$ – рівень ефективності використання активів базового періоду;

5) розрахунок впливу на прибуток зміни мультиплікатора капіталу:

$$\Delta \text{Прибуток}_{\text{НЗ}} = (\text{НЗ} - \text{НЗ}_0) \cdot \text{С1}_0 \cdot \text{Н4}_0 \cdot \text{Н2}_0, \quad (2.9)$$

де НЗ_0 – мультиплікатор власного капіталу базового періоду.

Факторний аналіз сприяє виявленню параметрів, що впливають на зміну розміру прибутку банку, і дозволяє регулювати розмір прибутку та рентабельність власного капіталу банку за рахунок управління факторами, що впливають на прибуток та норму прибутку на капітал.

Незважаючи на те, що декомпозиційний метод аналізу ефективності діяльності банку, який описаний вище, є одним з найбільш поширених і вважається найбільш правильним методом, він містить деякі недоліки. Вчені вважають, що на сучасному етапі, коли банківська діяльність вийшла за рамки традиційних операцій (залучення коштів у вклади, розміщення залучених коштів, проведення розрахункового обслуговування), необхідно оцінювати ефективність діяльності з урахуванням ризику. Крім того, важко оцінити ефективність діяльності окремих підрозділів банку, не знаючи, яку вартість капіталу віднесено на цей підрозділ.

Підвищення капіталізації вітчизняних банків було одним з основних завдань Національного банку України в останні роки. Природа цього завдання цілком зрозуміла: для підвищення стійкості банківської системи вітчизняні банки повинні підтримувати розмір власних коштів на рівні, який пропонується Базельським комітетом з регулювання банківської діяльності.

Практика доводить, що зазвичай банки намагаються мати на балансі більше капіталу, ніж вимагають регулюючі органи. Це пояснюється тим, що банки хочуть “застрахуватися” від санкцій з боку регулятора за порушення мінімального нормативу достатності капіталу. Інша причина перевищення розміру капіталу над встановленим мінімумом може бути пояснена так: наявність великого розміру капіталу є певною мірою сигналом про більш високу надійність даного банку у порівнянні з конкурентами, що підвищує довіру кредиторів та клієнтів. Однак із збільшенням частки власного капіталу в активах ефективність його використання (показник *ROE*) буде знижуватися, в чому не будуть зацікавлені акціонери та інвестори банку. Тому перед вченими було поставлене завдання: знайти метод оцінки ефективності діяльності банку, який би дозволяв, з одного боку, забезпечувати захист від ризиків, з іншого – максимізувати ефективність використання

капіталу банку. Таким чином виникла концепція економічного капіталу та методологія RAROC.

Економічний капітал визначають як перевищення активів над зобов'язаннями (в обох випадках оцінюється за ринковою вартістю), яке з економічної точки зору необхідне для захисту фірми від ризику банкрутства на такому рівні вірогідності, який власники фірми вважають прийнятним. Отже, економічний капітал буде відрізнятися за вартістю від регулятивного та балансового капіталу банку. Залежно від співвідношення економічного, регулятивного та балансового капіталу можливі ситуації, коли економічний капітал менший від регулятивного та балансового, приблизно рівний та значно більший.

Слід зазначити, що концепція економічного капіталу виникла, тому що традиційні функції власних коштів були до певної міри переглянуті. На сучасному етапі на перше місце виходить захисна функція, згідно з якою власні кошти повинні захищати банк від можливих втрат. Це не означає, що банк повністю захищає себе від ризику – він приймає на себе значно більше зобов'язань, ніж має власних коштів. Однак провідні вчені наполягають на тому, що власні кошти банку повинні захищати банк лише від непередбачуваних ризиків, інші ж ризики будуть покриватися за рахунок інших джерел. Тому обчислювати розмір економічного капіталу пропонуємо за такою формулою:

$$EC = RC + CC, \quad (2.10)$$

де EC – економічний капітал;

RC – капітал, що необхідний для покриття непередбачуваних ризиків з метою захисту від банкрутства;

CC – капітал, що використовується для фондування активних операцій та резервованих під позабалансові зобов'язання.

Відповідно до функцій капіталу розрізняють капітальні вкладення (фізичне придбання активів за рахунок власних коштів) та розміщення капіталу, тобто умовний розподіл капіталу за напрямками діяльності та підрозділами банку згідно з рівнем їх ризику, при якому не відбувається жодних інвестицій капіталу в бухгалтерському значенні цього слова. Незважаючи на те, що такий розподіл капіталу у банку є тільки умовним та може не співпадати з бухгалтерським розподілом капіталу за філіями, відділеннями та дочірніми компаніями, з точки зору ризик-менеджменту він має велике значення. Адже без цього неможливо підрахувати вартість капіталу, задіяного в кожному з напрямків діяльності і відповідно розрахувати економічний прибуток та рентабельність капіталу з урахуванням ризику.

Основна проблема такого підходу до капіталу – визначення потреби в економічному капіталі. Ідеальний варіант розрахунку потреб в економічному капіталі – за принципом “знизу-вверх”, що означає розрахунок всіх основних видів і факторів ризику діяльності банку з урахуванням кореляційних взаємозв’язків, які існують між ними. Інтеграцію ризиків “знизу-вверх” в умовах множинності їх джерел реалізують, виділяючи первинні фактори ризику на рівні окремих операцій, інструментів та структурних підрозділів, поступово піднімаючись за корпоративною ієрархією. Отримана оцінка ризиків зазвичай менша від мінімальних вимог регулюючих органів та фактичного капіталу. Після цього наявний капітал необхідно розподілити вже за принципом “зверху-вниз”, за “центрами ризику”, тобто за тими доходними напрямками діяльності та підрозділами, які створюють ці ризики, з врахуванням ефектів диверсифікації ризику всередині корпоративного портфеля.

Метод оцінки фінансового ризику і потреби в капіталі на рівні окремих напрямів бізнесу та банку в цілому, який отримав назву “скоректована на ризик рентабельність капіталу” (Risk-Adjusted Return On Capital – RAROC), був вперше впроваджений інвестиційним банком Banker’s Trust в кінці 1970 року. На базі цього показника виникли модифікації, які можна об’єднати під назвою “показники оцінки результатів діяльності з врахуванням ризику”. Вони отримали широке розповсюдження у фінансовому секторі як показники економічної ефективності, що враховують ризик.

Поява методу RAROC була обумовлена тенденцією збільшення диверсифікації банківської справи у західних країнах у 80-90-х роках ХХ ст. В цей період банки почали освоювати нові для них види операцій, наприклад, торгівлю деривативами, які, на відміну від традиційних операцій кредитування, потребували дуже мало капіталу як джерела їх фінансування, однак створювали умовні зобов’язання для банку, розмір збитків за якими міг бути катастрофічним для банку в цілому.

Метод RAROC у загальному розумінні потрібний для забезпечення банку капіталом на рівні, який достатній для покриття непередбачуваних збитків внаслідок реалізації усіх основних видів ризику з високим ступенем вірогідності. Отже, головною метою використання методу RAROC є оптимізація сукупної величини та структури капіталу банку.

Основою RAROC є такий принцип: більш ризикові проекти повинні приносити і більшу чисту дохідність у порівнянні з проектами

менш ризиковими. Це означає, що оцінка рентабельності напряму бізнесу чи підрозділу (операції, продукту, клієнта тощо) та ціноутворення на їх продукти і послуги повинні враховувати не тільки прямі витрати, що включають вартість кредитних ресурсів, непроцентні витрати і премію за ризик (відображає очікувані збитки), але й вартість задіяного капіталу для покриття непередбачуваних збитків внаслідок усіх видів ризику.

Американські вчені довели, що за допомогою методу RAROC можна проводити порівняння різноманітних бізнес-напрямів банку. Це підтверджується зростанням доданої біржової вартості акцій банку, що відображає рівень підвищення чи зниження вартості акцій. Якщо додана біржова вартість акції дорівнює нулю, напрям бізнесу не призводить ні до приросту, ні до зменшення вартості акцій. Напряму бізнесу призводить до підвищення вартості акцій за умов наявності позитивної доданої вартості та відповідно до її зниження за умов від'ємної доданої вартості.

Порівняння економічного капіталу, необхідного даному напрямку бізнесу, та доданої біржової вартості за кожним з напрямів ілюструє їх ефективність. Більш детально це показано на рис. 2.6.

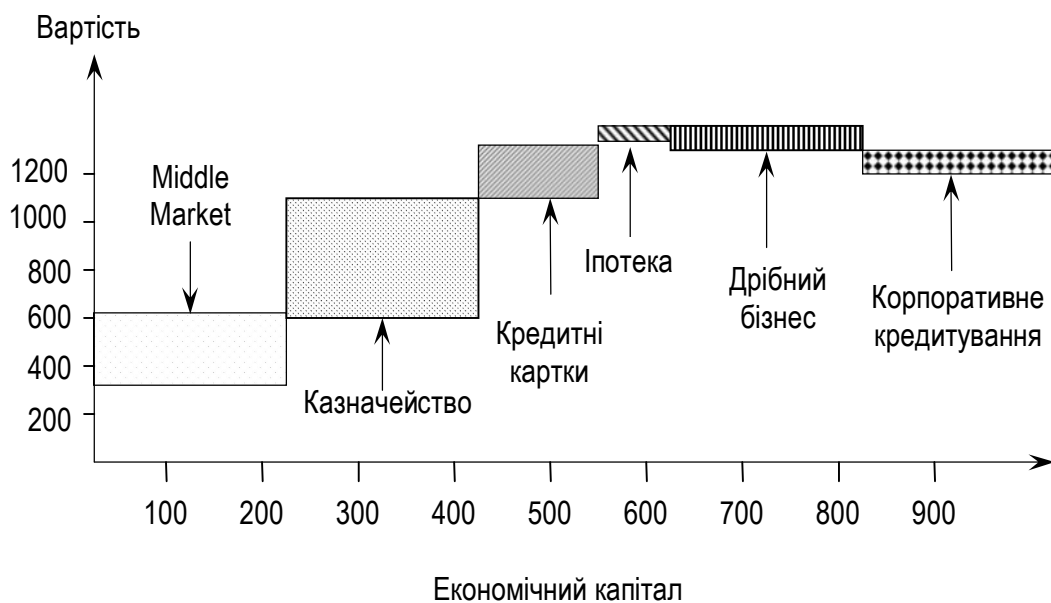


Рис. 2.6. Створення доданої біржової вартості окремими напрямками діяльності банку

З рис. 2.6 зрозуміло, що біржова вартість кожного з підрозділів протиставляється економічному капіталу, який необхідний для

забезпечення операцій окремого підрозділу. Підрозділи класифікуються за ефективністю створення додаткової вартості на одиницю ресурсів, що використовуються. Підрозділи, що знаходяться зліва на графіку (Middle market, казначейство), ефективно створюють додану вартість, тому правлінню банку необхідно знайти можливості для розширення цих підрозділів за рахунок додаткових інвестицій.

Підрозділи, що знаходяться всередині графіка (кредитні картки, іпотека) менш ефективні, тому менеджмент банку повинен підвищувати їх ефективність за рахунок зменшення витрат, розширення масштабів чи інших додаткових стимулів. Підрозділи, що знаходяться у правій частині графіка (дрібний бізнес, корпоративне кредитування), – найменш ефективні, у більшості випадків активно “винищують” біржову вартість. Саме тому керівництву необхідно використовувати агресивну політику для того, щоб знайти причини низької ефективності банку та підвищувати її.

Виходячи з вищенаведеного, оцінити рентабельність капіталу, скореговану на ризик, можна за такою формулою:

$$RAROC = \frac{E - EL}{RC} = \frac{E - EL}{(MRC + CRC + ORC)}, \quad (2.11)$$

де E – чистий прибуток з урахуванням витрат на часткове хеджування ринкового та кредитного ризиків;

EL – очікувані втрати внаслідок економічного ризику;

RC – капітал, що резервується проти сукупного нехеджованого ризику, який складається з непередбачуваних втрат внаслідок ринкового, кредитного та операційного ризиків.

Необхідно відмітити, що вартісна оцінка вищеперелічених ризиків – це дуже складне завдання, однак за умови його виконання можна отримати можливість використовувати метод RAROC для різних цілей:

1. На рівні банку в цілому:

- визначення сукупної потреби в економічному капіталі;
- оцінювання економічної ефективності використання акціонерного капіталу шляхом порівняння з необхідною нормою доходності;
- розкриття інформації про рентабельність капіталу та отриманого економічного прибутку для акціонерів, рейтингових агентств, регулюючих органів;
- матеріальне заохочення вищого рівня менеджменту.

2. На рівні окремих напрямів бізнесу:

- розподіл наявного капіталу між існуючими напрямками діяльності;
- оцінювання ефективності роботи підрозділів шляхом порівняння RAROC з єдиною сигнальною нормою рентабельності та їх ранжування за ступенем інвестиційної привабливості;
- матеріальне заохочення керівників підрозділів.

3. На рівні окремих портфельів (операцій) клієнтів (трейдерів):

- розміщення наявного капіталу за окремими портфелями та операціями;
- оцінювання рентабельності окремих операцій з урахуванням їх ризику;
- ціноутворення фінансових інструментів та банківських послуг;
- оцінювання ефективності роботи менеджерів, трейдерів та керівників портфелями, розподілу між ними матеріального заохочення.

Однак, на жаль, не існує ідеальних методів оцінки ефективності. Метод RAROC також має свої переваги та недоліки.

1. Переваги RAROC:

- об'єктивність – більш точна оцінка потреб в капіталі та економічної вигоди від операцій в порівнянні з традиційними показниками ROE і ROA;
- комплексність – інтеграція в одному показнику оцінок основних видів фінансових ризиків (ринкового, кредитного, операційного);
- універсальність – можливість використання в стратегічному плануванні, ціноутворенні та системах мотивації персоналу на всіх рівнях управління банку.

Крім того, важливою перевагою RAROC є можливість оцінювати ризики “знизу-вверх”, за окремими операціями, портфелями та клієнтами, поступово підіймаючись на більш високі рівні шляхом агрегування ризиків з урахуванням ефекту диверсифікації між різними напрямками діяльності. Розрахунок потреб в капіталі з урахуванням основних ризиків та взаємозв'язок розміру матеріального заохочення керівників з рентабельністю задіяного капіталу створюють дієві стимули економії на розмірі капіталу, що в першу чергу сприяє приросту економічного прибутку.

2. Недоліки методу RAROC:

- неможливість використання при оцінці рентабельності інвестицій в безризикові активи, для яких ринковий, кредитний та операційний ризики дуже малі, наприклад, купівля короткострокових

державних облігацій країн з високим кредитним рейтингом та утримування їх до погашення. Для таких операцій рентабельність капіталу, розрахована за формулою (2.11), буде нескінченно великою;

- складність розрахунку для малих підрозділів банку, окремих операцій та продуктів, для яких визначення розміру задіяного капіталу та віднесення прибутку чи витрат є проблемою. Це загальний недолік показника RAROC та похідних від нього.

Отже, на сучасному етапі ефективність банківської діяльності необхідно оцінювати з обов'язковим врахуванням ризику. Метод RAROC виник, тому що загальні методи оцінки ефективності діяльності банку не коригувалися на фактор ризику. Крім того, використання традиційних методів аналізу ефективності часто призводило до неправильних результатів через те, що не враховувалася вартість капіталу, який був віднесений до того чи іншого напрямку діяльності.

За допомогою методу RAROC можна розраховувати як загальну ефективність діяльності банку, так і ефективність окремих структурних підрозділів, напрямів бізнесу, операцій. Однак незважаючи на переваги, він має також ряд недоліків, основний з яких – це складність оцінки можливих втрат від ризиків, а також визначення розміру капіталу, який віднесений до підрозділів, напрямів бізнесу, операцій та клієнтів, що аналізуються. Розглянемо двох трейдерів одного банку, які працюють на різних ринках. Перший з них спеціалізується на валютних операціях з готівковими євро на ринку FOREX і може відкривати позиції на суму до 10 млн. євро, другий працює на ринку короткострокових державних облігацій країн ЄС. При цьому розмір його відкритої позиції лімітований 1 млн. євро. Припустимо, що волатильність курсу євро до долара США складає 15 %, а річна волатильність на ринку облігацій – не більше 2 %. За рік прибуток першого трейдера склав 1 млн. євро, а другого – лише 45 тис. євро. Для оцінки ефективності роботи трейдера з урахуванням ризику величина RC визначається за часовим горизонтом 1 рік, довірчим рівнем 99 %, враховуючи нормальний розподіл доходності факторів ризику. Необхідно порівняти результати роботи цих трейдерів на основі показника RAROC.

Припустимо, що ризику контрагента при укладанні угод “спот” на ринку FOREX немає, а державні короткострокові облігації країн-членів ЄС не підлягають ризику дефолту. Якщо розглядати операційний ризик як неістотний, то єдиним видом ризику, який потребує резервування капіталу, є ринковий ризик (валютний та процентний ризику відповідно).

Для оцінки ринкового ризику скористаємося методом VaR , що розраховується дельта-нормальним методом з рівнем довіри 99 % за формулою:

$$VaR = k_{99\%} \cdot V \cdot \sigma_r, \quad (2.12)$$

де $k_{99\%}$ – квантиль нормального розподілу порядку 0,99;
 σ_r – річна волатильність дохідності;
 V – обсяг позиції.

Підставляючи відповідні данні у формулу (2.12), отримаємо:

- для валютних операцій:

$$VaR_1 = 2,33 \cdot 10 \text{ млн. євро} \cdot 0,15 = 3,5 \text{ млн. євро.}$$

- для операцій з державними облігаціями:

$$VaR_2 = 2,33 \cdot 1 \text{ млн. євро} \cdot 0,02 = 0,047 \text{ млн. євро.}$$

Користуючись формулою (2.11), розрахуємо показник RAROC для кожного трейдера:

$$RAROC_1 = 1 \text{ млн. євро} / 3,5 \text{ млн. євро} \cdot 100 \% = 28,6 \%$$

$$RAROC_2 = 0,045 \text{ млн. євро} / 0,047 \text{ млн. євро} \cdot 100 \% = 95,7 \%$$

Отже, незважаючи на менший обсяг прибутку в абсолютному виразі, трейдер за облігаціями зміг забезпечити рентабельність капіталу з урахуванням ризику майже в три з половиною рази вищу, ніж його колега на валютному ринку. Відповідно розмір матеріального заохочення для цих трейдерів повинен бути встановлений пропорційно отриманим показникам RAROC. До речі, запровадження у західних банках систем розрахунку матеріального заохочення на базі показників ефективності з урахуванням ризику дуже часто призводило до конфліктів та непорозумінь між трейдерами та їхнім керівництвом.

Отже, системи і методи аналізу прибутку – це важлива складова частина механізму управління ним. Аналіз прибутку являє собою процес дослідження умов і результатів його формування та використання з метою виявлення резервів подальшого підвищення ефективності управління ним.

У ході аналізу прибутку використовуються різноманітні системи та методи, основними з яких є: вертикальний аналіз, горизонтальний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз, інтегральний аналіз. Найбільше значення в ході аналізу прибутку мають коефіцієнтний та факторний методи аналізу.

2.4. КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ ФІНАНСОВИХ ПЛАНІВ ТА БЮДЖЕТІВ

У складі функціональних підсистем фінансового менеджменту важливу роль, що полягає у підвищенні ефективності управління доходами, витратами та податками, відіграють системи та методи фінансового контролю. Рівень організації фінансового контролю безпосередньо впливає на стійкість банку, сприяє удосконаленню системи фінансового управління ним, забезпечує підпорядкування діяльності банку фінансовій політиці, що проводиться його керівництвом.

Фінансовий контроль покликаний забезпечити правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створити передумови для внесення коректив в заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і банку в цілому. Тому фінансовий контроль є одним з основних інструментів розробки фінансової політики та прийняття рішень, що забезпечує нормальне функціонування банку та досягнення поставлених цілей як у довгостроковій перспективі, так і при вирішенні питань оперативно-фінансового управління.

Внутрішній контроль прибутку являє собою процес перевірки та забезпечення реалізації всіх управлінських рішень щодо його формування, розподілу та використання у банку.

Сформований і затверджений бюджет та фінансові плани містять ті показники, яких банк повинен досягти в плановому періоді. Однак в процесі поточної діяльності можуть виникати відхилення, тобто розходження між запланованими і фактичними показниками. Тому регламентом фінансового планування прибутку та бюджетного процесу повинна передбачатися можливість для своєчасного прийняття та коригування оптимальних управлінських рішень щодо виконання того чи іншого проекту в інтересах банку. Для своєчасного виявлення відхилень та відповідного реагування на них здійснюється періодичний контроль за виконанням фінансових планів та бюджетів.

Фінансовий контроль прибутку – це система внутрішнього контролю, що забезпечує концентрацію контролюючих дій на найбільш пріоритетних напрямках діяльності банку з формування та розподілу прибутку для своєчасного виявлення відхилень фактичних результатів від передбачуваних бюджетами та фінансовими планами, прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

Призначенням фінансового контролю прибутку є оперативне порівняння основних планових (нормативних) і фактичних показників з метою виявлення відхилень та визначення взаємозв'язку

і взаємозалежності цих відхилень з метою впливу на ключові фактори нормалізації діяльності банку. Виходячи з цього, основними функціями фінансового контролю прибутку банку є:

- спостереження за ходом реалізації фінансових планів;
- визначення ступеня відхилення фактичних результатів діяльності банку від запланованих;
- діагностування за розмірами відхилень серйозного погіршення фінансового стану банку та істотного зниження темпів його розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації діяльності банку відповідно до передбачених цілей і показників;
- коригування при необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку банку у зв'язку із зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов роботи банку.

Як видно з цих функцій, фінансовий контроль не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за формуванням та використанням прибутку банку. Він є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем у банку.

Формування системи фінансового контролю прибутку повинне базуватися на певних принципах, основними з яких є такі:

- спрямованість системи фінансового контролю на реалізацію розробленої фінансової стратегії. Для того, щоб бути ефективним, фінансовий контроль прибутку повинен мати стратегічний характер, тобто відповідати основним пріоритетам фінансового розвитку банку. Це означає цілеспрямоване обмеження тих показників, що підлягають контролю. Повний контроль над всіма поточними операціями банку недоцільний;
- багатофункціональність фінансового контролю. Фінансовий контроль повинен забезпечувати контроль пріоритетних показників формування та використання прибутку банку, передбачати можливість порівняння контрольних показників з середніми в галузі, забезпечувати взаємозв'язок контрольних фінансових показників з іншими показниками діяльності банку;
- орієнтованість фінансового контролю прибутку на кількісні стандарти. Ефективність контролюючих дій значно зростає, якщо стандарти, що підлягають контролю, виражені кількісними показниками. Це не означає, що фінансовий контроль не повинен охоплювати якісні аспекти – мова йде про те, що всі якісні аспекти повинні бути

виражені в системі кількісних стандартів, що дозволить уникнути різного їх тлумачення;

- відповідність методів фінансового контролю прибутку специфіці методів фінансового аналізу та фінансового планування. В процесі організації внутрішнього фінансового контролю прибутку необхідно орієнтуватися на системи та методи фінансового планування, зокрема при підготовці стандартів контролю, та аналізу – при підготовці системи показників, що характеризують фактично досягнуті результати, та виявленні причин відхилень від стандартів;
- своєчасність операцій контролю. Своєчасність полягає не у високій швидкості або частоті здійснення контрольних функцій, а в адекватності періодів контрольних дій періодам здійснення окремих операцій, які найбільшою мірою впливають на формування фінансових результатів діяльності банку. Головна умова своєчасності фінансового контролю прибутку полягає в тому, що він повинен мати характер “раннього попередження кризового розвитку”;
- простота форми контролю. Найпростіші форми та методи внутрішнього фінансового контролю прибутку, що побудовані відповідно до його цілей, потребують менших зусиль і, як правило, більш економічні. Надмірна складність побудови фінансового контролю може бути незрозумілою, не підтриманою його операторами, а також потребуватиме суттєвого збільшення потоку інформації для його здійснення;
- економічність контролю. Витрати на здійснення фінансового контролю повинні бути мінімальними з позиції адекватності їх отриманому ефекту. Це означає, що обсяг витрат з організації контролю прибутку не повинен перевищувати розмір того ефекту (зниження витрат, зростання доходів, зниження ризиків), що досягається в процесі його здійснення.

З урахуванням вищеперерахованих принципів фінансовий контроль прибутку доцільно поділити на такі основні етапи (рис. 2.7).

На першому етапі відбувається визначення об’єкта контролю. Об’єктом фінансового контролю прибутку є управлінські рішення за основними аспектами формування, розподілу та використання прибутку банку.

На другому етапі відбувається визначення видів та сфери фінансового контролю. Відповідно до концепції побудови системи фінансового контролю він розподіляється на такі основні види:

- стратегічний контроль;
- поточний контроль;
- оперативний контроль.



Рис. 2.7. Основні етапи побудови системи контролю прибутку в банку

Кожному з перерахованих видів контролю повинна відповідати певна його сфера та періодичність здійснення функцій. У табл. 2.4 наведені основні характеристики окремих видів фінансового контролю в банку.

**Характеристика окремих видів
фінансового контролю прибутку в банку**

Вид фінансового контролю	Основна сфера контролю	Основний контрольний період
Стратегічний контроль	Контроль фінансової політики та її цільових показників	Рік, квартал
Поточний контроль	Контроль поточних фінансових планів	Квартал, місяць.
Оперативний контроль	Контроль бюджетів	Місяць, декада, тиждень

Наступний етап передбачає формування системи пріоритетів контрольних показників. Всю систему показників, що входять у сферу кожного виду фінансового контролю, доцільно ранжувати за ступенем значущості. В процесі такого ранжування обираються пріоритети першого рівня як найбільш важливі з контрольних показників даного виду контролю. Потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться у факторному зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня. Аналогічно формується система пріоритетів третього та наступних рівнів. Такий підхід до формування системи контрольних показників в подальшому полегшить виявлення причин відхилення фактичних величин від передбачених відповідними завданнями.

При формуванні системи пріоритетів необхідно враховувати, що вони можуть мати різний характер для окремих типів центрів відповідальності; для окремих напрямків фінансової діяльності; для різних аспектів формування, розподілу та використання прибутку. Однак при цьому повинна бути забезпечена як ієрархічна порівнянність всіх контрольних показників за банком в цілому, так і їх зведення за окремими напрямками фінансової діяльності.

Після визначення та ранжування переліку контрольних фінансових показників виникає необхідність встановлення кількісних стандартів за кожним з них. Такі стандарти можуть визначатися як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі кількісні стандарти можуть мати стабільний або змінний характер. Змінні кількісні стандарти можуть використовуватися при контролі показників гнучких бюджетів, для коригування стандартів при зміні облікової ставки, темпів інфляції та в інших випадках. Стандартами є цільові показники фінансової політики, показники поточних планів та бюджетів, система встановлених банком норм та нормативів.

Наступний етап контролю – побудова системи моніторингу показників, що належать до фінансового контролю. Система моніторингу складає основу фінансового контролю, найбільш активну частину його механізму. Система фінансового моніторингу являє собою розроблений у банку механізм постійного спостереження за контрольними показниками формування та використання прибутку, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених та виявлення причин цих відхилень.

Процес формування системи моніторингу контрольних фінансових показників охоплює такі основні етапи:

- 1) побудова системи інформативних звітних показників за кожним видом фінансового контролю, який являє собою первинну інформаційну базу спостереження, необхідну для наступного розрахунку агрегованих за банком окремих аналітичних абсолютних та відносних фінансових показників, що характеризують рівень формування та використання прибутку банку;
- 2) розробка системи узагальнюючих (аналітичних) показників, що відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю, що здійснюється відповідно до системи контрольних показників. При цьому забезпечується повна порівнянність кількісного вираження встановлених стандартів та контрольних фінансових показників. У процесі розробки такої системи будуються алгоритми розрахунку окремих узагальнюючих (аналітичних) показників з використанням первинної інформаційної бази спостереження та методів фінансового аналізу;
- 3) визначення структури та показників форм контрольних звітів виконавців з метою формування системи носіїв контрольної інформації. Для забезпечення ефективності фінансового контролю така форма звіту повинна бути стандартизована і містити таку інформацію:
 - фактично досягнуте значення контрольного показника в порівнянні з передбаченим;
 - величину відхилення фактично досягнутого значення контрольного показника від передбаченого;
 - факторний аналіз величини відхилення, якщо контрольний показник можна кількісно розділити на окремі складові;
 - пояснення причин негативних відхилень за показником в цілому та окремими його складовими;
 - визначення осіб, винних в негативному відхиленні показника, якщо це відхилення спричинене внутрішніми факторами діяльності підрозділу, філії та банку в цілому;

4) визначення контрольних періодів за кожним видом фінансового контролю та кожною групою контрольних показників. Конкретизація контрольного періоду за видами контролю та групами показників визначається терміновістю реагування, яка необхідна для ефективного управління прибутком у даному банку. З урахуванням цього принципу доцільно виділити:

- щотижневий (декадний) контрольний звіт;
- щомісячний контрольний звіт;
- квартальний контрольний звіт.

Перед проведенням аналізу виявлених відхилень необхідно з'ясувати, дане відхилення випадкове чи регулярне. Якщо відхилення має разовий характер і не відіграє значної ролі в досягненні цільових планових показників, виконувати його аналіз, оцінку і коригування нераціонально.

Відхилення фактичних величин від планових можуть виникати за всіма параметрами, встановленими у бюджеті банку, а саме:

- за вартісними параметрами (зовнішні і внутрішні доходи – витрати, прибуток, залучення та розміщення ресурсів та ін.);
- за параметрами фінансової структури (нові центри фінансової відповідальності, співвідношення у фінансовій структурі груп центрів фінансової відповідальності різних типів та ін.);
- за часовими параметрами (день, тиждень, місяць, квартал, рік та ін.).

Оцінка відхилень фактичних показників від встановлених, як правило, проводиться за допустимими межами, за впливом на прибуток.

При аналізі відхилень за допустимими межами всі відхилення розподіляються на такі групи:

- 1) позитивні відхилення (фактичний дохід перевищує запланований, фактичні витрати менші від бюджетних);
- 2) негативні відхилення (фактичний дохід менший від запланованого, фактичні витрати більші від бюджетних):
 - негативне допустиме відхилення;
 - негативне критичне відхилення.

Для проведення такої градації встановлюється критерій критичних відхилень, який може бути диференційований за контрольними періодами. Аналіз відхилень здійснюється при умові, що відхилення певного параметра виходить за встановлені допустимі межі. Наприклад, якщо допустиму межу відхилень встановлено за досліджуваною статтею бюджету за кожен місяць на рівні 5 %, то аналізуються та коригуються значення статті за ті місяці, в яких відхилення перевищує встановлену величину.

Потрібно зазначити, що величина процентного відхилення окремого параметра свідчить про якість планування та бюджетну дисципліну, але практично нічого про ступінь впливу на прибуток. Наприклад, 25 %-не відхилення за статтею “Канцелярські товари” бюджету доходів і витрат зовні дуже значне, однак 5 %-не зниження обсягу наданих кредитів впливає на прибуток набагато більше. Тому при аналізі відхилень доцільною є їх оцінка за впливом на прибуток, що передбачає ранжування параметрів, які впливають на прибуток як у позитивному, так і в негативному напрямках, а також розробку коригуючих заходів, в першу чергу для тих відхилень, вплив яких на прибуток найбільш значний.

Важливе значення при проведенні фінансового контролю має вивчення причин, що викликали появу відхилень від встановлених параметрів. У ході аналізу відхилень варто розрізняти контрольовані і неконтрольовані причини. Неконтрольовані причини відхилень пов’язані зі змінами у зовнішньому середовищі. Банк може певною мірою впливати лише на контрольовані причини.

Залежно від причин виникнення відхилення, що виникли з контрольованих причин, розподіляються на дві групи:

- відхилення, що виникли в результаті планування та пов’язані з помилками при складанні прогнозів. Вони можуть бути викликані недостатністю інформації, недостовірним прогнозом розвитку, невідповідними методами планування;
- відхилення, що пов’язані з реалізацією планів в результаті діяльності банку.

У ході проведення аналізу причин відхилень розрізняють аналіз, зорієнтований на минуле, і аналіз, зорієнтований на майбутнє (на перспективу). При цьому аналіз відхилень з орієнтацією на перспективу можливий у тому випадку, коли у банку здійснюється регулярний прогноз розвитку контрольних параметрів. Порівнюючи планові і прогнозні величини, можна оцінити ймовірні відхилення в перспективі, а також виявити причини можливих відхилень. Прогнозоване відхилення – це попередження про те, що запланована мета може бути не досягнута і повинні бути розроблені заходи щодо усунення причин.

За результатами аналізу здійснюється коригування фінансових планів і бюджетів, якщо їх подальше виконання в такому вигляді є недоцільним, або перегляд дій, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Схема здійснення фінансового контролю в загальному вигляді подана на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Система контролю за виконанням фінансового плану банку

При наявності значних відхилень залежно від їх причин можливі такі альтернативні рішення:

1. Коригування або перегляд фінансових планів, якщо результати контролю свідчать про те, що подальше їх виконання в такому вигляді недоцільне.
2. Внесення відповідних коректив у дії для досягнення запланованих цілей.

Останнім етапом контролю є формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень. Принципова система дій в цьому випадку подана на рис. 2.9:

а) “нічого не робити”. Така форма реагування передбачена в тих випадках, коли розмір відхилень (негативних або позитивних) значно нижчий, ніж передбачений критерій критичного розміру відхилень;

б) “усунути відхилення”. Така система дій передбачає процедуру пошуку та реалізації резервів для забезпечення виконання цільових планових чи нормативних показників. При цьому резерви розглядаються у розрізі різних аспектів формування та використання прибутку банку та окремих фінансових операцій. Такими можливостями може

бути передбачена доцільність запровадження посиленого режиму економії, використання системи фінансових резервів та ін.;

в) “змінити систему планових або нормативних показників”. Така система дій використовується, по-перше, в тих випадках, коли можливості нормалізації окремих аспектів формування прибутку банку обмежені або вони взагалі відсутні; по друге, в тих випадках, коли фактично досягнуті показники значно перевищують планові, тобто розроблені плани недостатньо напружені, що, як правило, є наслідком недосконалої системи планування.

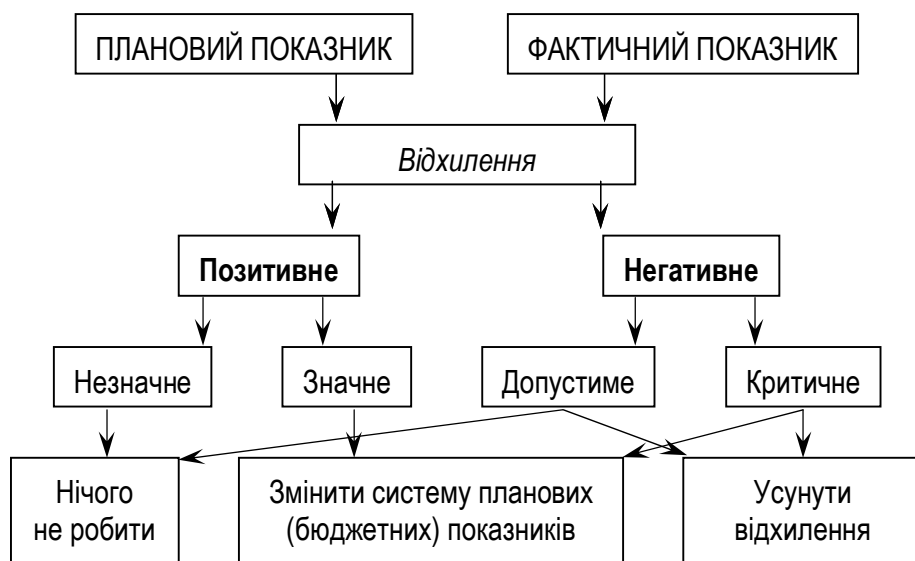


Рис. 2.9. Алгоритм дій з усунення відхилень контрольних показників

У цьому випадку за результатами фінансового моніторингу вносяться пропозиції щодо коригування системи цільових нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих бюджетів. В деяких критичних випадках може бути обґрунтована пропозиція щодо призупинення окремих операцій і навіть діяльності деяких центрів фінансової відповідальності.

Отже, фінансовий контроль є важливою складовою управління прибутком банку. Він забезпечує зворотний зв'язок, звертаючи увагу менеджерів на значні відхилення від запланованих показників, що дає можливість приймати оперативні управлінські рішення, спрямовані на виконання поставлених завдань.

Підбиваючи підсумки, зауважимо, що системі управління прибутком банку притаманний високий динамізм, що враховує зміни факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, форм організації та управління банком, фінансового стану та інших параметрів

функціонування банку. Всі управлінські рішення у сфері формування прибутку тісно взаємопов'язані і безпосередньо та опосередковано впливають на кінцеві результати управління прибутком. Виходячи з цього, управління процесом формування прибутку у банку повинне розглядатися як система послідовних дій, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких забезпечує результативність формування прибутку банку в цілому.

Особливо актуальним при цьому стає аналіз формування прибутку як одного з головних напрямків управління прибутком, результати якого дозволяють менеджерам банку планувати (прогнозувати) напрямки діяльності комерційного банку з урахуванням можливих шляхів підвищення їх ефективності.

2.5. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

Основою сучасного фінансового управління є ідея поділу банківського бізнесу на незалежні бізнес-напрямки, з одного боку, виділення в організаційній структурі підрозділів, що приносять банку дохід, і витратних центрів (центрів прибутку і центрів витрат) – з іншого. Це дозволяє групувати інформаційні, фінансові потоки за певними категоріями, робить їх більш доступними і прозорими, що в свою чергу значно спрощує управління банком в цілому, ведення управлінського обліку та організацію ефективного контролю за результатами діяльності банку.

Такі системи базуються на концепції виділення в рамках організаційної структури банку так званих центрів відповідальності. Ця концепція, яку розробив американський економіст Дж. Хігінс, одержала широке практичне використання в банках країн з розвинутою ринковою економікою.

Центр фінансової відповідальності банку являє собою підрозділ (групу підрозділів) банку, виділений за ринково-продуктовою або функціональною ознакою, що надає певний перелік основних і (або) додаткових видів банківських послуг і повністю контролює різні аспекти формування та розподілу прибутку. Здійснює управління такою бізнес-одиницею менеджер, що приймає управлінські рішення та відповідає за виконання планових кількісних, цінових та фінансових показників.

Центри фінансової відповідальності можуть бути центрами прибутку, центрами витрат, центрами інвестування та ін.

Центр прибутку (ЦП) – структурний підрозділ банку (сукупність частин підрозділів або група підрозділів), основним завданням якого

є одержання доходу від третіх осіб або залучення ресурсів. Отже, виходячи з концепції фінансового управління, центри прибутку – це точки продажу банківських продуктів бізнес-напрямоків.

Центр витрат (ЦВ) – структурний підрозділ банку (сукупність частин підрозділів або група підрозділів), що, як правило, забезпечує підтримку, управління та обслуговування функціонування центрів прибутку і безпосередньо не приносить доходу.

Групування центрів прибутку і центрів витрат за принципом повної приналежності до певного бізнесу називається бізнес-напрямком. За кожним бізнес-напрямком закріплюється куратор з менеджерів банку вищої ланки.

Розрізняють два методичні підходи до виділення бізнес-напрямоків.

Перший підхід, “клієнтоорієнтований”, передбачає виділення бізнес-напрямоків, виходячи з ефективного обслуговування за видами клієнтів. На основі цього принципу в банку можуть бути виділені такі бізнес-напрямки: корпоративний бізнес; міжбанківський бізнес; індивідуальний бізнес; інвестиційний бізнес; регіональний бізнес.

Другий підхід, “продуктово-орієнтований”, передбачає виділення бізнес-напрямоків, виходячи з розвитку тих або інших банківських продуктів (послуг). Наприклад, в універсальному банку можуть бути виділені такі бізнес-напрямки: кредитування; розрахункове обслуговування; касові операції; депозити приватних осіб; дилінгові операції; цінні папери; пластикові карти; консультаційні послуги.

Регіональні підрозділи, філії та відділи можуть бути також розподілені між бізнес-напрямами. Наприклад, кредитні відділи філій входитимуть в бізнес-напрямок, який називається “Кредитування”.

Крім вищезазначених, як критерії виділення окремого бізнес-напрямку в банку можна використовувати такі параметри:

- отримання прямих доходів і (або) залучення фінансових ресурсів через використання різних фінансових інструментів, в результаті здійснення операцій, надання послуг;
- виконання комплексу взаємозалежних і однорідних послуг та операцій, що складають єдиний технологічний ланцюг;
- наявність власного ринку діяльності і клієнтської бази;
- наявність органу, що координує діяльність.

Крім бізнес-напрямоків, виділяються також центри інфраструктури (ЦІ), що являють собою центри витрат, які виконують однотипні функції, наприклад, ті підрозділи, що забезпечують діяльність бізнес-напрямоків або виконують управлінські функції.

Серед центрів інфраструктури можна виділити такі, як “Витрати на управління” і “Підрозділи, що обслуговують діяльність бізнес-

напрямоків”. До Ці “Витрати на управління” відносяться витрати на управлінський персонал банку, які не можуть бути прямо віднесені до того або іншого бізнес-напрямку. До Ці “Підрозділи, що обслуговують діяльність бізнес-напрямоків” відносяться витрати загальнобанківських підрозділів, які не можуть бути прямо віднесені до будь-якого бізнес-напрямку.

Фінансова структура банку являє собою центри фінансової відповідальності (ЦФВ), згруповані в бізнес-напрямки.

Побудова системи організаційного забезпечення управління банком шляхом створення центрів відповідальності різних типів залежить від багатьох факторів: обсягів діяльності банку, багатофункціональності цієї діяльності, чисельності персоналу, організаційної структури, організаційно-правової форми діяльності та ін. Тому визначення чисельності і складу центрів відповідальності вимагає індивідуального дослідження для кожного банку. Сформовані центри відповідальності необхідно укомплектувати кваліфікованими менеджерами, які здатні не тільки забезпечувати виконання поставлених завдань, але і розробляти вищим органам управління пропозиції з підвищення ефективності діяльності в межах контрольованої ними діяльності підрозділів.

Фінансова структура повинна бути адекватна організаційній структурі банку. При зміні організаційно-штатної структури слід переглянути і фінансову структуру. Взаємодія фінансової структури та її склад відображені на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Схема побудови фінансової структури банку

Грамотно побудована фінансова структура банку дозволяє ефективно управляти внутрішнім “бізнесом” за такою технологією:

- 1) через систему бюджетів (планів) центрів відповідальності для кожного бізнес-напряму визначаються планові показники їх діяльності;
- 2) після закінчення планового періоду та обліку фактичного виконання бюджетів (планів) аналізуються результати роботи кожного центру фінансової відповідальності і його внесок у розвиток бізнесу;
- 3) проводиться порівняльна оцінка рентабельності того чи іншого бізнесу;
- 4) приймається рішення про розвиток найбільш прибуткових бізнес-напрямоків.

По-друге, банкам необхідно розробити класифікатор банківських продуктів, який враховував би специфіку діяльності банку та коло проведених ним операцій. Схема побудови класифікатора, відповідно до якої всі продукти банківського бізнесу згруповані у класи, групи, підгрупи, розділи, глави та параграфи, подана на рис. 2.11.

Клас – це тип бізнесу, яким займається комерційний банк.

Корпоративний бізнес представлений комплексом банківських послуг, які банки надають підприємствам, організаціям та установам незалежно від форми власності; роздрібний бізнес – фізичним особам; державний – органам державної влади та управління, в основному – це банківські послуги, які пов’язані із касовим виконанням державного бюджету.

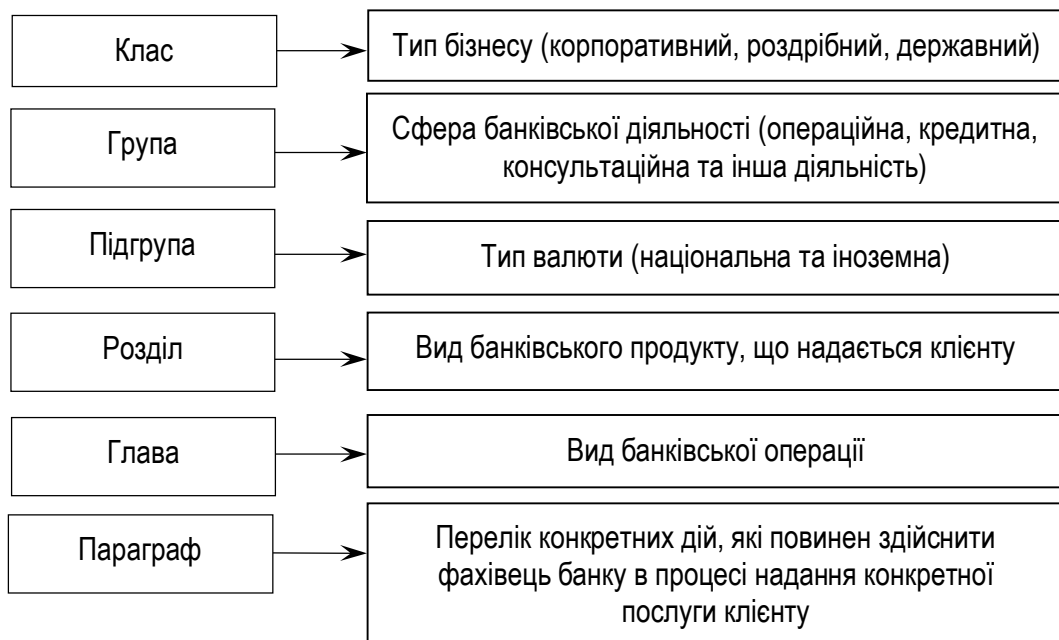


Рис. 2.11. Схема класифікації продуктів банківського бізнесу

Сфера бізнесу, яка представлена у вигляді групи, являє собою напрямок банківської діяльності. Для аналізу сфери бізнесу можна запропонувати декілька варіантів. Перший передбачає виділення таких напрямків банківської індустрії: касово-розрахунковий, кредитний, валютний, депозитний тощо. Другий ґрунтується на класифікації видів банківської діяльності на операційну, казначейську, кредитну та ін.

Підгрупа характеризує тип валюти (національна чи іноземна), в якій може здійснюватися кожний вид бізнесу. Важливим елементом класифікатора є розділ, в якому представлені види банківського продукту, що надаються клієнтам. В межах одного банківського продукту передбачається проведення декількох банківських операцій, кожна з яких може бути подана у вигляді конкретних дій фахівця комерційного банку.

Управління прибутком на основі організації центрів прибутку і витрат безпосередньо стосується діяльності внутрішніх структурних служб і підрозділів банку, що забезпечують розробку, прийняття управлінських рішень за окремими аспектами формування, розподілу та використання прибутку і відповідають за результати цих рішень.

Мета застосування методики управління прибутком банку за центрами прибутку і витрат – оцінка, прогнозування та досягнення оптимального прибутку, рентабельності й ефективності діяльності центрів прибутку і витрат, а також банку в цілому.

На основі організації центрів прибутку і витрат можна виділити такі етапи управління прибутком:

- дослідження особливостей функціонування окремих структурних підрозділів з позиції їх впливу на окремі аспекти формування й використання прибутку;
- визначення центрів в розрізі структурних підрозділів банку;
- формування системи прав, обов'язків і ступінь відповідальності керівників структурних підрозділів, визначених як центри прибутку і витрат;
- розробка й доведення центрам планових (нормативних) завдань у формі поточних або капітальних бюджетів;
- забезпечення контролю за виконанням установлених завдань центрами шляхом одержання відповідної інформації (звітів), її аналізу і виявлення причин відхилень.

Розділ 3

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ БАНКУ

3.1. ДОХОДИ І ВИТРАТИ БАНКУ: СУТНІСТЬ ТА ВИДИ

Склад доходів і витрат обумовлений фінансовою природою банківської справи, яка і визначає порядок формування прибутку банку.

Доходи банку є базою для розвитку його діяльності, яка забезпечує вирішення таких завдань:

- по-перше, основна частина доходів банку є джерелом покриття витрат, пов'язаних із здійсненням банківської діяльності. Реалізація цього завдання забезпечує самоокупність операцій банку;
- по-друге, частина доходів банку є джерелом формування чистого прибутку. За рахунок прибутку банк формує фонди та резерви для подальшого його розвитку та зниження ризиків. За допомогою реалізації цього завдання банк розвивається в довгостроковому періоді та забезпечує самофінансування розвитку на розширеній основі в майбутньому періоді.

Доходи і витрати банку, їх сутність та види необхідно розглядати з економічної та бухгалтерської точок зору.

Відповідно до економічного підходу доходи – це кошти, які надійшли у розпорядження банку у результаті його діяльності.

Так, В.Ф. Корельський та Р.В. Гаврилов визначають дохід як “середства в денежной или натуральной форме, получаемые экономическими объектами ... в результате их экономической деятельности” [51].

У фінансово-кредитному словнику зазначається, що дохід – це “сумма, которую лицо или организация получили в качестве награды за усилия (например, заработок или торговая прибыль) или в качестве дохода на капиталовложения (например, рента или процент)” [52].

Відповідно до “Сучасного економічного словника” у широкому розумінні “доходи – це будь-який приплив грошових коштів або отримання матеріальних цінностей, що мають грошову вартість. Дохід компанії можна охарактеризувати як збільшення її активів або зменшення зобов'язань, що призводить до збільшення власного капіталу” [53].

В “Енциклопедії банківської справи” доходи банку визначаються як “сукупний дохід від усієї активної діяльності банківської установи” [38]. Недоліком даного визначення, на нашу думку, є те, що поняття “доходи” автори визначають через категорію “сукупні доходи”, що не розкриває сутність та джерела доходів банку.

О.Я. Стойко визначає доходи банку так: "...загальна сума коштів, отриманих банком від здійснення активних операцій. До них відносяться: отримані відсотки, доходи і комісія від надання послуг, доходи від операцій з цінними паперами, валютою, золотом та інші доходи" [54].

Термін "доходи" означає валові надходження грошових та інших коштів, які в процесі звичайної діяльності банку виникають від реалізації банківських продуктів, надання послуг та використання іншими економічними агентами його ресурсів.

В економічній літературі і нормативних документах часто застосовуються такі терміни, як "витрати" та "затрати". Неправильне визначення цих понять може спотворити їх економічний зміст.

Терміном "витрати" позначається "перемещение средств в процессе хозяйственной деятельности, приводящее к уменьшению средств предприятия или увеличению его долговых обязательств" [53]. Витрати пов'язані з ресурсним забезпеченням виробництва, придбанням матеріалів, обладнання, оплатою праці працівників, ремонтом обладнання, виплатою процентів, орендною платою, сплатою податків тощо.

Термін затрати означає "расход материальных, трудовых, финансовых, природных, информационных и других видов ресурсов в стоимостном выражении для обеспечения процесса расширенного воспроизводства" [53].

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. Цільова трансформація ресурсів практично завжди супроводжується створенням нової вартості.

В узагальненому вигляді порівняння категорій "витрати" і "затрати", яке здійснене Ю.С. Погореловим, наведено в табл. 3.1.

Для управління доходами і витратами важливе значення має їх класифікація за такими ознаками:

- за місцем виникнення: доходи і витрати групуються за підрозділами, відділеннями, філіями або центрами фінансової відповідальності;
- за приналежністю: доходи і витрати групуються за клієнтами, видами операцій, продуктами, інструментами і портфелями.

Розходження понять “витрати” і “затрати” [55]

Критерії	Затрати	Витрати
Сфера використання	Переважно управління	Переважно облік
Сутність показника	Відображає реальний рух і трансформацію ресурсів	Відображає зменшення активів і збільшення зобов'язань за період
Ступінь доступності інформації зовнішнім користувачам	У зовнішній звітності повною мірою не відображаються	Агреговано відображаються в обов'язковій фінансовій звітності
Джерело відшкодування	Валовий дохід підприємства в теперішньому і майбутніх періодах	Валовий дохід підприємства в теперішньому періоді
Момент виникнення	Трансформація активів або їхній безоплатний вихід за межі підприємства	Зменшення активів або збільшення зобов'язань
Методи, що використовуються для визначення моменту виникнення	Метод нарахування, касовий метод	Метод нарахування

За місцем виникнення доходи та витрати групують з метою планування, контролю та визначення загального фінансового результату підрозділу або аналізу ефективності роботи підрозділів.

Аналіз доходів і витрат за приналежністю, зокрема до клієнтів або окремих операцій банку, дає можливість визначити шляхи і способи їх оптимізації, що сприяє економії затрат ресурсів банку та більш ефективному їх використанню.

У міжнародній практиці бухгалтерського обліку підходи до визначення категорій бухгалтерських доходів і витрат не завжди були однаковими. Досі нема єдиної думки щодо їх трактування.

За національними стандартами обліку доходами вважається збільшення економічних вигод протягом звітного періоду у формі припливу чи зростання активів або зменшення зобов'язань, що зумовлюють збільшення капіталу, хоча це і не внески акціонерів. Термін “витрати” відповідно до бухгалтерського підходу означає зменшення економічної вигоди у звітному періоді внаслідок проведення банком фінансово-господарських операцій у формі відтоку чи зменшення активів або збільшення заборгованості, що призводить до зменшення власного капіталу, за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення чи розподілу власниками [56].

Банк отримує доходи та здійснює витрати в процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Зазначена класифікація доходів і витрат застосовується при складанні фінансової звітності банку. Для цілей бухгалтерського обліку доходи і витрати банку класифікуються відповідно до Правил бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України та Інструкції про застосування Плану рахунків у порядку, визначеному внутрішнім планом аналітичних рахунків банку.

До операційних доходів і витрат належать:

- 1) процентні – доходи (витрати), отримані (сплачені) банком за використання грошових коштів, їх еквівалентів або сум, що заборговані банку (залучені банком), які обчислюються пропорційно часу із застосуванням ефективної ставки відсотка, а саме: доходи (витрати) за операціями з коштами, розміщеними в інших банках (залученими від інших банків), доходи (витрати) за кредитами і депозитами, наданими (отриманими) юридичним та фізичним особам, та за іншими фінансовими інструментами, доходи у вигляді амортизації дисконту (премії) за фінансовими інструментами;
- 2) комісійні – операційні доходи і витрати за наданими (отриманими) послугами, сума яких обчислюється пропорційно сумі активу або зобов'язання чи є фіксованою.

Комісії за наданими (отриманими) послугами залежно від мети їх оцінки та основи обліку пов'язаного з ними фінансового інструменту розподіляються на:

- а) комісії як невід'ємної частини доходу (витрат) фінансового інструменту. Ці комісії визнаються в складі первісної вартості фінансового інструменту і впливають на визначення сум дисконту та премії за цим фінансовим інструментом. Перелік таких комісій (в частині доходів) визначається тарифною політикою банку. До них належать:
 - комісії за ініціювання кредиту, що отримані (сплачені) банком і пов'язані зі створенням або придбанням фінансового інструменту, що не обліковується в торговому портфелі, з визнанням переоцінки через прибутки (збитки) комісії за оцінку фінансового стану позичальника; комісії за оцінку гарантій, застав; комісії за обговорення умов інструменту; комісії за підготовку, оброблення документів та завершення операції тощо;
 - комісії, отримані (сплачені) банком за зобов'язання з кредитування (резервування кредитної лінії) під час ініціювання або придбання кредиту;

- комісії, отримані (сплачені) банком від випуску боргових зобов'язань, що обліковуються за амортизованою собівартістю;
- б) комісії, що отримуються (сплачуються) під час надання послуг, визнаються доходами (витратами). До них належать:
- комісії за розрахунково-касове обслуговування клієнтів;
 - комісії за обслуговування кредитної заборгованості;
 - комісії за резервування кредитної лінії, які розраховуються на пропорційній часу основі протягом строку дії зобов'язання;
 - комісії за управління інвестицією тощо;
- в) комісії, що отримуються (сплачуються) після виконання певних дій, визнаються як дохід (витрати) після завершення певної операції. До них належать:
- комісії за розподіл акцій (часток) клієнтів;
 - комісії за розміщення цінних паперів за операціями з андеррайтингу;
 - комісії за операціями на валютному ринку та ринку банківських металів для клієнтів, комісії за синдикування кредиту;
 - комісії за довірче обслуговування клієнтів тощо;
- 3) прибутки (збитки) від торговельних операцій – результат від операцій з купівлі-продажу різних фінансових інструментів, у тому числі за операціями з цінними паперами, з іноземною валютою та банківськими металами, а саме: результат від реалізації фінансових інвестицій; від змін в оцінці (переоцінці) інвестицій до справедливої вартості; результату від переоцінки активів і зобов'язань в іноземній валюті та банківських металах при зміні офіційного курсу гривні до іноземних валют (банківських металів);
- 4) дивідендний дохід – дохід, який виникає у результаті використання банком цінних паперів з нефіксованим прибутком;
- 5) витрати на формування спеціальних резервів банку – витрати на покриття можливих збитків від зменшення корисності активу банку та списання безнадійних активів;
- 6) доходи від повернення раніше списаних активів – кошти, що надійшли на погашення заборгованості, яка була визнана банком безнадійною щодо отримання;
- 7) інші операційні доходи (витрати) – доходи (витрати) від операцій, не пов'язаних з інвестиційною та фінансовою діяльністю банку, а також ті, що не віднесені до вищевказаних груп, зокрема доходи (витрати) від оперативного лізингу (оренди), витрати на інкасацію, аудит, неустойки (штрафи, пені), що отримані (сплачені) за банківськими операціями та ін.;

- 8) загальні адміністративні витрати – витрати, пов’язані із забезпеченням діяльності банку, а саме: витрати на утримання персоналу (заробітна плата, витрати на соціальне забезпечення, обов’язкові нарахування, страхування, додаткові виплати, премії, навчання тощо), амортизація необоротних активів; витрати на утримання та експлуатацію основних засобів і нематеріальних активів (ремонт, страхування); інші експлуатаційні витрати (комунальні послуги, охорона тощо); гонорари за професійні послуги (юридичні, аудиторські, медичні тощо); витрати на зв’язок (поштові, телефонні, факс тощо); сплата податків та інших обов’язкових платежів, крім податку на прибуток та інші витрати, спрямовані на обслуговування та управління банком;
- 9) податок на прибуток – витрати на сплату податку на прибуток відповідно до чинного податкового законодавства та з урахуванням вимог міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку щодо визнання відстрочених податкових активів і зобов’язань.

Доходи (витрати) від інвестиційної діяльності банку пов’язані з інвестиційними цінними паперами, вкладеннями в асоційовані та дочірні установи, а також з капітальними вкладеннями. За результатами інвестиційної діяльності банк визнає:

- доходи (витрати) за операціями із збільшення (зменшення) інвестицій в асоційовані компанії;
- доходи (витрати) за операціями із збільшення (зменшення) інвестицій у дочірні установи;
- доходи (витрати) від реалізації (придбання) основних засобів та нематеріальних активів тощо.

Доходи (витрати) від фінансової діяльності, пов’язані з цінними паперами власного боргу, субординованим боргом, дивідендами, що сплачені протягом звітного періоду, випуском інструментів власного капіталу тощо.

За результатами операцій, пов’язаних із фінансовою діяльністю, банк визнає:

- доходи (витрати) за операціями з цінними паперами власного боргу;
- доходи (витрати) за субординованим боргом;
- дивіденди, що сплачені протягом звітного періоду;
- доходи, які виникають у результаті випуску інструментів власного капіталу тощо.

Визнані банком доходи і витрати групуються за їх характером за відповідними статтями у фінансовій звітності “Звіт про фінансові результати”.

При розрахунку оподаткованого прибутку банку та здійсненні податкового обліку оперують термінами “валовий дохід” та “валові витрати”.

Валовий дохід – це загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманого (нарахованого) протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, її континентальному шельфі, виключній (морській) економічній зоні, так і за їх межами.

Валові витрати – це сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних як компенсація вартості товарів (робіт, послуг), які придбаваються (виготовляються) таким платником податку для їх подальшого використання у власній господарській діяльності.

Необхідно зауважити, що відповідно до податкового законодавства чітко визначені критерії віднесення доходів і витрат до категорії валових. Зокрема у складі витрат банку можна виділити такі їх види:

- витрати банку, які повною мірою відносяться на валові витрати;
- витрати банку, які входять до складу валових в межах законодавчо визначених норм;
- витрати банку, що не входять до складу валових і відносяться на прибуток, отриманий банком після розрахунку за усіма податками.

Класифікація витрат в управлінському обліку підпорядковується завданням, що реалізуються у процесі управління банком, та залежить від системи організації внутрішніх фінансових відносин, що побудована у банку.

Класифікація витрат в управлінському обліку здійснюється за принципом: різні витрати для різних цілей. Це означає, що залежно від обраних цілей керівництво банку обирає адекватні підходи до класифікації витрат.

Важливою рисою витрат у невиробничій сфері є характер їх зв'язку з певним об'єктом – продуктом, підрозділом, проектом тощо. Залежно від характеру цього зв'язку витрати поділяють на прямі та непрямі.

Прямі витрати – це витрати, які можна віднести безпосередньо 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. Вираз “економічно доцільним шляхом” означає, що під час вирішення питання щодо віднесення витрат до певного об'єкта треба керуватися принципом співвідношення витрат і вигод. Так, якщо витрати на віднесення вартості канцелярських товарів, використаних кредитним відділом, до

кожного конкретного наданого кредиту перевищують вартість канцелярських товарів, доцільніше і дешевше розподіляти ці товари між кредитними продуктами непрямим шляхом, наприклад, пропорційно до прямих витрат.

Віднесення витрат до прямих або непрямих залежить від того, що є об'єктом витрат, – продукти, підрозділи, проекти тощо. Наприклад, амортизація комп'ютерної техніки та опалення кредитного відділу є прямими витратами щодо цього відділу, але вони непрямі щодо окремих видів кредитних продуктів, які надаються цим відділом. Отже, одні й ті ж витрати можуть бути водночас прямими і непрямими щодо різних об'єктів.

Для прийняття управлінських рішень необхідно розрізняти релевантні та нерелевантні витрати. Релевантні витрати – це витрати, які можуть бути змінені внаслідок прийняття рішення, а нерелевантні витрати – це витрати, що не залежать від прийняття рішення. Витрати, які становлять різницю між альтернативними рішеннями, називають диференціальними витратами.

Маржинальні витрати – це витрати на виробництво (або продаж) додаткової одиниці продукції. Залежно від ситуації менеджера можуть цікавити і маржинальні, і середні витрати.

Для контролю діяльності окремих підрозділів та оцінки роботи їхніх керівників розрізняють контрольовані та неконтрольовані витрати.

Контрольовані витрати – це витрати, які менеджер може безпосередньо контролювати або впливати на них. Відповідно неконтрольовані витрати – це витрати, які менеджер не може контролювати або впливати на них.

Практичний розподіл витрат на контрольовані та неконтрольовані залежить від сфери повноважень менеджера. Одні й ті ж витрати можуть контролюватися начальником однієї філії та не контролюватися начальником іншої.

Класифікація витрат на контрольовані і неконтрольовані – це основа системи обліку за центрами відповідальності. Керуючись цим підходом, в бюджетах виділяють декілька видів показників витрат:

- власні витрати центру (всі результати операційної діяльності центру прибутку чи центру витрат);
- витрати, які розподіляються (витрати, понесені в інтересах декількох центрів, наприклад, інформаційні, телекомунікаційні послуги тощо);
- виробничі витрати, які розподіляються (витрати, які неможливо віднести на конкретний центр прибутку, наприклад, витрати на рекламу, нові системи обробки інформації);

- невиробничі витрати, що розподіляються (витрати тих центрів витрат, які прямо не пов'язані з бізнесом конкретного центру прибутку і не контролюються ним, наприклад, загальні адміністративно-управлінські витрати).

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 існують у процесі діяльності. Тому діяльність, яка впливає на витрати, називають фактором витрат. Розуміти взаємозв'язок між витратами та певними факторами дуже важливо, оскільки це дає змогу передбачити майбутні релевантні витрати, що вкрай необхідно для прийняття управлінських рішень. Для опису поведінки витрат у літературі традиційно використовують терміни: “змінні витрати” і “постійні витрати”, а також “напівзмінні витрати” та “напівпостійні витрати”.

Змінні витрати – це витрати, що змінюються прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності (або іншого фактора витрат). При визначенні поняття “змінні витрати” необхідно враховувати релевантний діапазон. Це діапазон діяльності, в межах якого зберігається взаємозв'язок між величиною витрат і їхнім фактором. Релевантним зазвичай є нормальний очікуваний діапазон діяльності банку. За межами цього діапазону змінні витрати не можуть бути лінійною функцією обсягу.

Постійні витрати – це витрати, що залишаються незмінними при зміні обсягу діяльності (або іншого фактора витрат). Загальна сума постійних витрат не змінюється при зміні обсягу діяльності, але сума постійних витрат на одиницю продукції відповідно зменшується при збільшенні обсягу діяльності та збільшується при його зменшенні. Постійними витрати можуть бути тільки в межах релевантного діапазону діяльності. Потрібно мати на увазі, що навіть у межах релевантного діапазону постійні витрати залишаються незмінними тільки впродовж певного часу.

Напівзмінні витрати – це витрати, що змінюються, але не прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності (або іншого фактора витрат). Значну частину напівзмінних витрат становлять змішані витрати. Змішані витрати – це витрати, що містять елементи і змінних, і постійних витрат. Типовим прикладом змішаних витрат є оплата за телефон, яка включає постійні витрати у вигляді абонентної плати та змінні витрати – плату за міжміські розмови.

У багатьох випадках при досягненні певного рівня діяльності витрати змінюються різко, стрибками. Такі витрати називають

напівпостійними або ступінчастими. Напівпостійні витрати – це витрати, що змінюються ступінчасто при зміні обсягу діяльності.

Під час вивчення поведінки витрат треба враховувати релевантний діапазон і вплив на поведінку витрат відповідних чинників (часу, технології, рішень керівництва тощо). Розуміння поведінки витрат дає змогу побудувати функцію витрат, яку широко використовують для планування та прогнозування.

В розвинутих країнах витрати розподіляються на зовнішні (явні, фактичні) та внутрішні (неявні). Зовнішні витрати повністю фіксуються в бухгалтерському звіті підприємства (фірми) і тому їх іще називають бухгалтерськими витратами, які найбільш наближені до собівартості продукту. До внутрішніх витрат відносять витрати, які обумовлені використанням власних ресурсів підприємства (фірми), тобто витрати, що не оплачуються господарюючим суб'єктом. Ці витрати не набувають грошової форми і дорівнюють виплатам, які можна було б отримати за власний ресурс, використовуючи його за найкращою альтернативою [21].

Зовнішні витрати (явні, прямі, грошові) – це витрати на придбання ресурсів, які не належать банку. Наприклад, заробітна плата працівників, витрати на придбання ресурсів, сплата податків тощо.

Внутрішні витрати (неявні, непрямі, неоплачувані) пов'язані з використанням факторів виробника і перебувають у власності самого банку (капітал, ресурси, обладнання). Для розрахунку внутрішніх витрат підраховують ту вигоду, яку банк міг би мати, продавши власні ресурси на ринку.

Сучасна економічна наука до внутрішніх витрат відносить нормальний прибуток – мінімальну плату, необхідну для утримання власника капіталу в певній сфері бізнесу.

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

3.2. ПЛАНУВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ. КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ ПЛАНІВ

Планування доходів та витрат у банку базується на використанні трьох основних систем:

- 1) стратегічне планування доходів та витрат банку;
- 2) поточне планування доходів та витрат банку;
- 3) оперативне планування доходів та витрат банку.

Кожній з цих систем планування властиві свої форми реалізації результатів (табл. 3.2).

**Системи планування доходів та витрат банку
і форми реалізації результатів планування**

Системи планування	Форми реалізації планування	Період планування
Стратегічне планування	Розробка політики формування доходів та використання витрат банку (політики управління доходами та витратами)	до 3-х років
Поточне планування	Розробка поточних фінансових планів за основними аспектами формування доходів та здійснення витрат	1 рік
Оперативне планування	Розробка і доведення до виконавців бюджетів за основними питаннями формування доходів та здійснення витрат	місяць, квартал

У загальному вигляді планування доходів та витрат наведено на рис. 3.1.

Планування доходів банку підпорядковане головній меті політики управління прибутком банку та забезпечується комплексом дій з проведення розрахунків доходів у майбутньому періоді. Основними вихідними передумовами планування доходів банку є програма, яка визначає обсяги та склад наданих послуг на майбутній період, а також сума доходів, яка забезпечить умови ефективного розвитку банку в плановому періоді; розроблена цінова політика банку.

Аналіз доходів банку в передплановому періоді спрямований на пошук можливостей збільшення доходів, забезпечення планових розрахунків їх необхідними інформативними показниками. В процесі здійснення такого аналізу вивчається:

- а) динаміка загальної суми доходів банку в передплановому періоді. Після цінового співставлення показників, що аналізуються, визначаються темпи зміни загальної суми доходів банку за етапами звітного періоду як середня геометрична величина;
- б) рівномірність формування доходу банку. Для характеристики цієї рівномірності використовуються показники середньоквадратичного відхилення цих доходів та коефіцієнта їх варіації;
- в) співставлення чистого та валового доходів банку за період, що аналізується. Для цього розраховується та аналізується в динаміці коефіцієнт чистого доходу;
- г) основні фактори, які впливають на зміну суми доходів банку в плановому періоді. В складі цих факторів основну увагу в процесі аналізу необхідно спрямувати на зміну обсягів реалізації банківських послуг, зміну рівня цін на послуги та ін.



Рис. 3.1. Механізм планування доходів та витрат банку

Результати аналізу дозволяють виявити основні тенденції розвитку доходу банку та врахувати їх в процесі здійснення планових розрахунків.

Другим етапом планування є оцінка та прогнозування кон'юнктури ринку банківських продуктів. Стан ринку банківських продуктів, на різних сегментах якого банк формує свій дохід шляхом реалізації різних видів банківських продуктів, характеризують такі його складові, як попит, пропозиція, ціна та конкуренція. Кожному банку важливо знати, на який ступінь активності ринку банківських послуг, його видів та складових слід орієнтуватися при плануванні доходів в процесі реалізації банківських продуктів.

Ступінь активності ринку банківських послуг визначається ринковою кон'юктурою, тобто формою прояву на ринку банківських послуг системи факторів, що визначають співвідношення обсягів попиту та пропозиції, рівня цін та конкуренції.

Вивчення кон'юнктури ринку банківських продуктів в процесі управління доходами банку складається з таких етапів:

- а) поточне спостереження за ринковою активністю. Проводиться на сегментах ринку, в яких банк здійснює свою діяльність, пов'язану з отриманням доходів. Поточне спостереження за станом ринку потребує формування системи показників, які б характеризували його сегменти. Серед цих показників особлива увага приділяється динаміці попиту та пропозиції, зміні рівня цін, зміні кількості конкурентів;
- б) оцінка поточної кон'юнктури ринку банківських послуг. Здійснюється в процесі аналізу, основна мета якого полягає у виявленні особливостей конкретних сегментів ринку та змін, які виникають на них в момент спостереження у порівнянні з минулим періодом.

Аналіз кон'юнктури ринку здійснюється у два етапи. На першому проводиться розрахунок системи показників, які характеризують поточну ринкову кон'юктуру. До таких показників відносяться: загальний обсяг реалізації даного виду продукту чи послуги; рівень задоволення попиту; темпи зростання цін на банківські продукти.

На другому етапі аналізу визначаються передумови зміни поточної кон'юнктурної стадії даного сегмента ринку банківських продуктів. Ці зміни за багатьма видами послуг пов'язані із сезонністю, наприклад, кредитування сільськогосподарського сектора, попит на споживчі кредити;

- в) прогнозування кон'юнктури ринку банківських послуг. В умовах нестабільного розвитку держави, відсутності точної інформації та з ряду інших причин прогнозування ринкової кон'юнктури обмежується короткостроковим та довгостроковим періодами, що достатньо для цілей планування доходів. Таке планування здійснюється двома методами – факторним та трендовим. Факторний метод базується на вивченні факторів впливу на попит, пропозицію,

ціну і конкуренцію та визначенні можливого відхилення цих факторів в майбутньому періоді. Трендовий метод базується на поширенні виявленої тенденції при проведенні оцінки ринку банківських продуктів на майбутній період.

З урахуванням результатів прогнозування ринкової кон'юнктури здійснюються планові розрахунки доходу банку на майбутній період.

На третьому етапі відбувається розрахунок планової суми різних видів доходів. Ці розрахунки здійснюються на основі використання розробленої програми надання послуг і здійснення банківських операцій у майбутньому періоді з врахуванням цінової політики банку.

Четвертий етап передбачає розробку системи заходів щодо забезпечення виконання плану доходів. Система цих заходів розробляється за такими напрямками:

- а) ефективна реалізація розробленої цінової політики;
- б) використання сприятливої кон'юнктури ринку;
- в) покращення рівня обслуговування клієнтів;
- г) інтенсифікація рекламної та інформаційної діяльності;
- д) розвиток мережі філій і відділень та інші заходи.

Для досягнення головної мети банку – отримання прибутку – планування доходів для визначення планового розміру фінансового результату на майбутній період недостатньо. Необхідно здійснювати планування витрат, розробляти заходи щодо управління ними з метою ефективної діяльності установи. Основою управління витратами в банку є їх планування. Для цього встановлюються суми та склад витрат банку в плановому періоді за структурними підрозділами та в цілому у банку.

Перший етап планування витрат передбачає проведення їх аналізу в передплановому періоді. Основними завданнями 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 відхилення.

На першій стадії аналізу розглядається динаміка загальної суми та рівня витрат в передплановому періоді, визначаються темпи зміни цих показників, розраховуються показники абсолютного та відносного відхилення від минулого періоду. На другій стадії аналізу розглядаються показники, що характеризують динаміку окремих статей витрат. Аналіз доповнюється розглядом показників динаміки питомої ваги окремих статей витрат в загальному обсязі. На третій стадії розглядається рівень виконання планової собівартості банківських послуг. Результати цього розгляду необхідні для коригування планів надання послуг та рівня цін. На четвертій стадії аналізу визначається

вплив факторів, які зумовили зміни у витратах банку. Такий аналіз проводиться по банку в цілому та в розрізі центрів відповідальності.

На другому етапі планування витрат здійснюється підготовка необхідної вихідної бази для планування, яка складається з плану надання послуг та проведення операцій, плану витрат на будівництво в плановому періоді, нормативів оплати праці, результатів аналізу, що проводився в передплановому періоді та ін.

На третьому етапі прогнозуються зміни основних факторів, які впливають на обсяги та структуру витрат у банку. До факторів, що потребують врахування при плануванні витрат, відносяться: 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.

Формування планової собівартості на різні види наданих банківських продуктів відбувається на четвертому етапі. Розрахунки, пов'язані з розробкою планової собівартості, здійснюються в розрізі статей витрат. Перелік одиниць банківських продуктів, на які здійснюється розрахунок собівартості, банк складає самостійно з урахуванням цілей та завдань тарифної політики.

Згідно з Міжнародними стандартами бухгалтерського обліку і звітності собівартість – це сума сплачених грошових коштів чи їх еквівалентів або справедлива вартість іншої форми компенсації, наданої для отримання активу на час його придбання або створення [57].

Згідно з ДСТУ 2962-94 собівартість продукції – це грошове вираження витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції [58].

Залежно від складу витрат, що включаються до розрахунку, науковці виділяють декілька видів собівартості банківського продукту, що традиційно застосовується при формуванні собівартості промислових продуктів – технологічну, виробничу, внутрішню і повну (додаток Б).

Технологічна собівартість банківського продукту включає витрати структурного підрозділу банку, який відповідає за створення даного продукту.

Виробнича собівартість продукту включає технологічну собівартість і витрати, пов'язані із забезпеченням і обслуговуванням виробництва даного продукту.

Виробнича собівартість банківського продукту і загальнобанківські витрати, розподілені на даний продукт, складають внутрішню собівартість банківського продукту.

Повна собівартість продуктів банку складається з внутрішньої собівартості, процентних, трансфертних та інших витрат банку на даний продукт.

У свою чергу калькулювання – це процес визначення собівартості певного об'єкта витрат. Об'єктом витрат є предмет або сегмент діяльності, що потребує окремого вимірювання витрат, пов'язаних з ним [59].

Сукупність способів аналітичного обліку витрат на виробництво, а також економічних розрахунків для визначення собівартості продукції, робіт і послуг являє собою метод калькуляції.

Класифікація методів калькуляції подана на рис. 3.2.

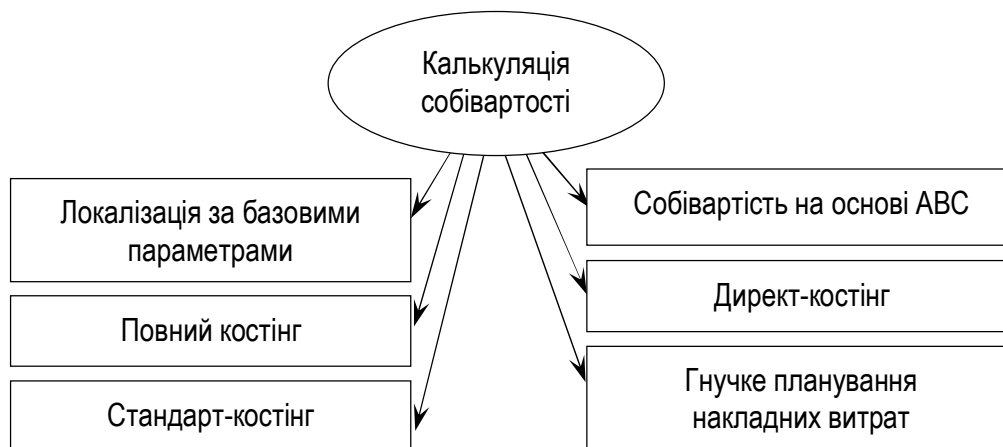


Рис. 3.2. Методи розрахунку собівартості

Сутність даного опису полягає в тому, щоб обрати один з двох підходів, розташованих на одному рівні. Як ознаки класифікації розглядаються такі положення:

- яким чином будуть розподілятися непрямі (накладні) витрати за видами продуктів та (або) напрямками діяльності (метод на основі базових показників чи ABC-метод);
- який період обрати для віднесення виробничих накладних витрат на собівартість продукту: період, коли понесені витрати, чи період, в якому реалізується продукт (метод повних витрат та директ-костинг);
- обрати процес управління витратами на основі собівартості: встановити стандартні норми витрат (стандарт-костинг) та управляти за відхиленнями чи обрати гнучке планування накладних витрат.

Розглянемо детальніше дані методи, враховуючи розрахунок собівартості банківських продуктів.

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.

Згідно з ABC-методом розрахунки витрат на виробництво продукту здійснюються за допомогою поділу виробничого процесу на робочі операції і оцінювання вартості кожної з них шляхом визначення часу, який співробітники витрачають на її виконання. Потім розраховуються драйвери віднесення вартості операції на конкретний продукт або клієнта методом ділення вартості робочих операцій на кількість отриманих за цими операціями результатів. Час виконання операцій розраховується експертним шляхом на підставі інтерв'ювання співробітників, які виконують ці операції. При цьому враховується частка робочого часу в день, який співробітник витрачає на виконання операції певного виду.

Основним недоліком даного методу є складність фіксування внеску кожного підрозділу в реалізацію певного банківського продукту на основі оцінки виконання технологічних операцій, а також трудомісткість наявної інформаційної системи для обліку витрат. Однак перевага даного методу в порівнянні з традиційним в тому, що він забезпечує більш точний розподіл витрат та обчислення собівартості. А це зумовлює прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також можливість довгострокового аналізу та планування. Усі витрати за даною системою піддаються контролю та регулюванню, оскільки розглядається таке поняття, як “постійні витрати”.

В економічній науці виділяють іще два методи калькуляції собівартості: метод обліку і калькулювання повної собівартості та метод розрахунку неповної, обмеженої собівартості за системою директ-костінг.

Перший метод, який ще називають методом абсорбції, більш традиційний і передбачає поділ усіх витрат на прямі та непрямі, які повністю розподіляються на продукти. За цим методом побудована модель бюджетування банку, яка заснована на внутрішньому (трансфертному) ціноутворенні.

Основні переваги цього методу – доступність облікових даних, простота застосування та невеликі затрати праці. Недолік – запровадження ринкових відносин у всі сфери бізнес-процесів банку, що створює конкурентні відносини між підрозділами банку.

Реалізація методології директ-костінгу передбачає відсутність у банку механізму купівлі-продажу ресурсів та послуг, а всі витрати, понесені центрами залучення, повністю переносяться на центри розміщення. Сумарна величина витрат на утримання обслуговуючих і допоміжних служб не розподіляється в рамках фінансової структури, а вираховується наприкінці звітного періоду із суми загального прибутку, тобто враховуються лише прямі витрати. Для контролю ефективності діяльності підрозділів функціональної підтримки, як правило, створюється спеціальна служба або призначається куратор зі складу правління банку, завданням яких є оптимізація величини непрямих витрат за умови забезпечення задовільної роботи цих підрозділів. Отже, директ-костінг більш простий спосіб, хоча він не дозволяє оцінити діяльність окремого підрозділу банку.

Основна ідея стандарт-костінгу – “передбачати” витрати. Система потребує встановлення цільових показників за витратами і підпорядкування всієї діяльності досягненню цієї мети. Стандарт-костінг передбачає проведення значної роботи з нормування, калькулювання і погодження отриманих результатів з цілями бізнесу, прийняття на досить значний період результатів цієї роботи у вигляді стандартів, а потім зосередження на досягненні поставленої мети за допомогою аналізу причин відхилень від цільових настанов.

Гнучке планування накладних витрат – це система взаємопов’язаних поточних планів, що дозволяють постійно управляти накладними витратами банку шляхом внесення коректив в процесі діяльності. Застосування гнучкого планування накладних витрат забезпечує максимальну відповідність планів реаліям, сприяє посиленню контролю та полегшує облік витрат.

Суттєвою відмінністю гнучкого планування від звичайного є можливість задати інтервал, всередині якого може змінюватися обсяг базового показника, і розрахувати плановий обсяг накладних витрат для будь-якої точки цього інтервалу. Це доцільно використовувати для порівняння планових і реальних накладних витрат в кінці періоду.

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

П'ятий етап включає розробку планових бюджетів в розрізі центрів відповідальності. Основою для розробки таких бюджетів є спроектована на майбутній період система центрів відповідальності, заплановані загальні показники центрів відповідальності, планова собівартість банківських послуг в центрах відповідальності.

Шостий етап передбачає розробку планового бюджету витрат для банку в цілому. Він завершує процес планування. Складається плановий бюджет банку шляхом консолідації бюджетів центрів відповідальності з урахуванням особливостей їх діяльності.

Загальні підходи до визначення планових статей доходів та витрат наведені в табл. 3.3 та додатку В.

На основі такого механізму здійснюється планування доходів та витрат банку. Сформований і затверджений бюджет та фінансові плани містять показники, яких банк повинен досягти в плановому періоді.

Таблиця 3.3

Технологія планування доходів та витрат банку

Показники планування	Технологія планування
Планування процентних доходів і витрат	Планування здійснюється на основі прогнозованих обсягів і видів операцій, значень залучених і розміщених ресурсів за їх видами, строками та середніми ставками
Планування трансфертних доходів і витрат	Планування здійснюється на основі прогнозованих значень ресурсів, переданих (придбаних) у казначейства за встановленими трансфертними цінами
Планування комісійних доходів і витрат	Способи планування комісійних доходів і витрат: - на основі прогнозованих обсягів відповідних операцій з урахуванням їх збільшення (зменшення) у порівнянні з попереднім періодом; - на основі планування величини тарифів на послуги, в тому числі за прогнозованими для впровадження новими видами послуг клієнтам. Аналогічно плануються інші непроцентні доходи і витрати (доходи від операцій з цінними паперами і валютними цінностями та ін.)
Планування витрат на персонал (зарплата, премії, податки та ін.)	Планування здійснюється, виходячи з прогнозованої зміни чисельності персоналу за посадовими категоріями
Експлуатаційні й адміністративно-господарські витрати за статтями	Планування здійснюється, виходячи з фактичних значень за попередній період з урахуванням можливої їх зміни

Однак в процесі поточної діяльності можуть виникати відхилення, тобто розходження між запланованими та фактичними показниками. Тому регламент фінансового планування та бюджетного процесу повинен передбачати можливості для своєчасного коригування та прийняття оптимальних управлінських рішень щодо виконання певного проекту в інтересах банку. Для своєчасного виявлення відхилень та відповідного реагування на них періодично здійснюється контроль за виконанням фінансових планів та бюджетів.

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 (фактичний дохід перевищує запланований, фактичні витрати менші від бюджетних);
- негативні відхилення (фактичний дохід менший від запланованого, фактичні витрати більші від бюджетних), причому виділяють негативне допустиме відхилення та негативне критичне відхилення. Для проведення такої градації 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.

В процесі такого аналізу виділяються ті показники фінансового контролю, які відображають критичні відхилення від цільових нормативів, завдань поточних фінансових планів та бюджетів. За кожним критичним відхиленням повинні бути виявлені причини, що його зумовили.

Останнім етапом контролю є формування системи алгоритмів дій з усунення відхилень.

Якщо в ході реалізації планів та бюджетів спостерігається або очікується недоотримання запланованих доходів, необхідно забезпечити секвестр статей. Скороченню в першу чергу підлягають:

- загальноадміністративні витрати;
- представницькі витрати;
- спонсорство та добродійність;
- витрати на проведення соціально-культурних заходів;
- поштово-телефонні витрати;

- витрати на відрядження;
- витрати на передплату преси, придбання літератури;
- господарські витрати, на спецодяг;
- витрати на придбання (амортизація 100 %) малоцінних необоротних матеріальних активів;
- інші експлуатаційні витрати (дезинфікаційна обробка приміщень, благоустрій територій, паркування транспортних засобів тощо);
- витрати на утримання основних засобів та нематеріальних активів;
- витрати на страхування;
- витрати на підготовку кадрів та отримання консультаційних послуг;
- витрати на утримання персоналу.

При отриманні незапланованих доходів, як правило, надається право на проведення додаткових витрат за умови збереження запланованого балансового прибутку та рентабельності.

3.3. ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ БАНКУ

Управління доходами та витратами являє собою процес розробки та прийняття управлінських рішень за всіма аспектами їх формування та використання у банку.

З урахуванням змісту процесу управління доходами і витратами, та вимог, що до них висуваються, формуються цілі і завдання.

Головною метою управління витратами є мінімізація непродуктивних витрат, тобто тих витрат, які не призводять до збільшення прибутку. Скорочуючи непродуктивні витрати, банк може оперативно сформувавши резерв коштів, спрямувати їх на розвиток. Однак практика роботи більшості українських банків, що відрізняються як за обсягом, так і за номенклатурою операцій, дозволяє відзначити стабільну тенденцію випереджальних темпів зростання витрат щодо темпів зростання доходів.

Незважаючи на актуальність проблем управління витратами, у вітчизняній економічній літературі важко знайти спеціальні дослідження з цих проблем, а також практичні рекомендації щодо їх вирішення. Найчастіше автори обмежуються загальними посиланнями на необхідність планування, нормування та оптимізації витрат. Такі загальні завдання, безумовно, визначають вектор цілеспрямованої практичної діяльності банків у сфері витрат. Однак банкам потрібні розроблені та апробовані практичні рекомендації з усього спектра означених проблем.

Основне завдання управління витратами – створення механізму, що забезпечує оптимізацію витрат банку, приведення їх у відповідність з обраною прибутковістю. Цей механізм повинен стати основою для забезпечення прибуткової роботи кожного банківського підрозділу в конкретний період часу і водночас зменшити залежність банку від ринкової ситуації.

Це завдання, безумовно, вимагає не тільки досконалої теорії, але й професійного її застосування в процесі управління витратами. Виходячи з поставленої мети, управління й оптимізація витрат повинні здійснюватися на основі аналізу і порівняння таких визначальних критеріїв: мінімально необхідного рівня витрат для підтримання функціональної діяльності банку; максимально можливого рівня витрат, визначеного на основі загального прогнозу фінансового результату діяльності банку за даний період. Якщо мінімальний рівень витрат у банку більший від максимального рівня, необхідно провести реорганізаційні заходи, спрямовані на скорочення обсягу витрат, зокрема оптимізувати штатну чисельність, переглянути неопераційні витрати з метою їх мінімізації, провести аналіз ефективності витрат та ін. Якщо максимальний рівень витрат більший від мінімального рівня, необхідно оптимізувати використання залишку планованих витрат.

Отже, на практиці для вирішення завдань управління витратами необхідно насамперед розробити загальні принципи управління витратами та визначити мінімально необхідний і максимально можливий рівень витрат, а також механізми оптимізації використання ресурсів.

Основними напрямками поточного управління витратами є:

- 1) орієнтація на оптимізацію поточних витрат. Цей напрямок управління передбачає здійснення будь-яких витрат, які визнані доцільними з точки зору їх окупності або інших критеріїв;
- 2) орієнтація на мінімізацію витрат. За цим напрямком витрати диференціюються на декілька категорій: об'єктивно необхідні витрати; витрати, що підлягають раціональній мінімізації; витрати, що здійснюються за залишковим принципом.

Зазначимо, що економічне обґрунтування та управління процентними витратами цілком прозоре. Контроль необхідний тільки для підтвердження узгоджених ставок, обсягів і термінів залучення. Проблеми виникають лише на етапі затвердження ставок, коли необхідно оцінити процентний ризик, величину процентної маржі для створення достатнього прибутку. Це обумовлено тим, що управління процентними витратами недостатньо кероване з точки зору банку, оскільки на їх рівень значною мірою впливає ринкове середовище, тобто рівень ринкової процентної ставки та грошово-кредитна політика НБУ. Зменшення

обсягу ресурсів може призвести до відмови від здійснення потенційно прибуткових активних операцій, тому воно недоцільне з точки зору перспективи розвитку банку. При управлінні процентними витратами найбільш необхідною є оптимізація структури ресурсної бази з метою збільшення питомої ваги дешевих ресурсів.

Визначення економічної ефективності непроцентних витрат – це складне завдання, оскільки сам процес їх визначення та обліку менш прозорий, ніж для процентних витрат. Виникає необхідність розробки попереджувальних заходів щодо управління непроцентними витратами банку для досягнення ефективності витрат банківського капіталу. Необхідна така організація управління витратами, при якій би всі витрати банку були економічно обґрунтованими, прозорими, оптимальними, давали ефект з оптимальним строком окупності.

На початковому етапі необхідно визначити загальні принципи управління непроцентними витратами з метою створення чіткої організаційної структури з управління витратами, забезпечення комплексної і послідовної реалізації заходів щодо управління ними.

Далі визначається мінімально допустимий рівень непроцентних витрат при існуючій організаційній структурі банку. Мінімальний рівень непроцентних витрат – це частина постійних витрат, що здійснюються за кошторисними статтями для підтримання функціональної діяльності банку. Коригування зазначених статей відбувається тільки на підставі зміни зовнішніх економічних факторів (підвищення тарифів, вартості оренди та ін.) і не залежить від фінансового стану банку.

Відповідно до сформованої банківської практики до таких статей витрат, як правило, відносяться: витрати на утримання транспорту; витрати на охорону банку; оренда основних фондів; експлуатаційні витрати; поштово-телеграфні і телефонні витрати та ін. Всі інші статті адміністративно-господарських витрат можуть бути оптимізовані.

На наступному етапі необхідно визначити максимально можливий рівень витрат на основі аналізу фінансового стану банку. Граничний рівень витрат – це максимальний рівень непроцентних витрат банку, здійснення яких дозволить забезпечити заданий рівень прибутковості банку на прогнозований період.

Після планування підбиваються підсумки, що є основою для прийняття банком рішень про оптимізацію структури витрат у цілому. При позитивних результатах планування (прогноз формування прибутку перевищує достатній обсяг) проводиться аналіз і оптимізація використання залишку планованих витрат, що утворився, у розрізі статей непроцентних витрат, які підлягають оптимізації. При умові негативного фінансового результату діяльності банку за підсумками

планування або його недостатньої позитивної величини, як правило, аналізуються причини і джерела низької рентабельності. На основі проведеного аналізу надаються пропозиції про зниження запланованих витрат до періоду підготовки переліку реорганізаційних заходів, що здатні забезпечити прибутковість банку.

У практичній діяльності банків найчастіше виникає ситуація перевищення запланованого фактичного обсягу витрат над максимальною їх величиною. У цьому випадку керівництво банку приймає рішення про необхідність проведення додаткових організаційних заходів щодо зниження рівня витрат, причому першочерговим є перегляд статей непроцентних витрат. Дане рішення повинно прийматися, виходячи з прогнозу фактичних фінансових результатів діяльності за певний період. Найбільш типовим способом вирішення ситуації, що виникла, є такі заходи: забезпечення прямого скорочення рівня непроцентних витрат і (або) забезпечення зростання ресурсної бази для наступного збільшення доходів за рахунок вигідного розміщення банком ресурсів.

Оптимізація використання грошових ресурсів, виділених для здійснення непроцентних витрат, може здійснюватися в такий спосіб. Необхідно визначити статті витрат, що відносяться до витрат, які підлягають оптимізації. Ці витрати першими підпадають під скорочення, оскільки вони для банку некритичні й неосновні.

Відповідно до сформованої банківської практики до статей витрат, які підлягають оптимізації, відносяться: витрати на капітальний і поточний ремонт основних засобів; витрати на інформаційні і консультаційні послуги; представницькі витрати; витрати на утримання власної охорони банку; витрати на службові відрядження; витрати на рекламу; витрати на утримання і наймання службових легкових автомобілів; витрати на придбання і виготовлення операційно-бланкових матеріалів; канцелярські витрати; витрати на оплату праці.

Для кожної групи витрат, що оптимізуються, встановлюється свій порядок затвердження. Для витрат на оплату праці доцільно розробити такі нормативи: навантаження на одного операційно-касового працівника; кількість валютообмінних операцій за день; кількість операцій за внесками населення за день; прийом платежів від населення за день; кількість особових рахунків.

Залежно від встановленої норми навантаження на одного працівника регулюється чисельність співробітників підрозділів, відділень, філій: при недостатньому навантаженні аналізується можливість скорочення чисельності працівників, а при підвищеній завантаженості розробляються заходи щодо оптимізації діяльності співробітників.

Для груп адміністративно-господарських витрат і витрат, пов'язаних з підтриманням іміджу банку, встановлюється такий організаційний порядок затвердження витрат: внутрішніми документами (наказами по банку) розподіляються повноваження щодо прийняття рішень про укладання господарських договорів залежно від суми, величини банку й обсягів проведених операцій. Ухвалення рішення про здійснення капітальних витрат або витрат на рекламу і вибір об'єкта інвестування здійснюється в рамках залишку планованих витрат на основі встановлених нормативів на один підрозділ, відділення, філію, розрахунку строку окупності витрат та економічного обґрунтування.

До додаткових організаційних заходів можна віднести заходи, спрямовані на вдосконалення діючої організаційної структури банку: зміна графіка роботи (продовження робочого дня, робота у вихідні дні); оптимізація і скорочення штатної чисельності; перегляд укладених господарських договорів в частині зниження рівня витрат.

У ряді випадків менеджмент банку змушений здійснювати заходи, спрямовані на зміну й оптимізацію організаційної структури банку: зміна місцезнаходження; об'єднання філій, відділень банку; купівля приміщень філій у власність (відмова від оренди); поліпшення стану матеріальної бази мережі філій (проведення ремонтів, збільшення службових приміщень).

Вибір і оцінка ефективності додаткових заходів, проведення яких пов'язане з одноразовими витратами, здійснюються на основі показника окупності, який відображає покриття понесених витрат додатковим прибутком протягом визначеного строку.

Отже, максимально допустима сума одноразових витрат, яка може бути спрямована на реалізацію конкретного проекту, обмежується строком окупності.

Практично в кожному банку є резерви для зниження витрат до раціонального рівня, що дозволяє забезпечити зростання економічної ефективності діяльності і підвищення його конкурентоздатності. Такий підхід витрат дозволяє банку встановлювати вигідні і диференційовані тарифи.

Однак є ряд об'єктивних факторів, під впливом яких банк змушений збільшувати витрати: імідж банку; необхідність "йти в ногу з часом", формуючи свою матеріальну і нематеріальну бази; потреба у висококваліфікованих, а відповідно і високооплачуваних фахівцях та ін.

Отже, перед банками стоїть завдання не тільки знижувати рівень поточних і майбутніх витрат, але, що дуже важливо, і оптимізувати їх адекватно до цілей і завдань банків, а також вимог ринку банківських

послуг. Реалізація даного завдання можлива тільки на основі аналізу витрат і ефективного управління ними, що передбачає:

- визначення економічної доцільності витрат банку;
- розрахунок витрат за окремими структурними підрозділами і банком в цілому;
- розрахунок витрат за банківськими продуктами – калькулювання собівартості продуктів;
- підготовку інформаційної бази, яка дозволяє оцінювати витрати при виборі і прийнятті управлінських рішень;
- виявлення технічних засобів і коштів для контролю і вимірювання витрат;
- пошук резервів зниження витрат;
- вибір методів нормування витрат;
- оптимізацію витрат.

При цьому завдання з формування витрат і управління ними повинні вирішуватися в комплексі. Тільки такий підхід може реально сприяти підвищенню ефективності роботи банку.

При оперативному управлінні доходами велика увага приділяється активним операціям, тому що основним джерелом доходів банку є доходи від цих операцій. Їх ефективність найбільшою мірою визначає кінцевий фінансовий результат.

На ефективність активних операцій впливає їх прибутковість, яка прямо пропорційна рівню ризиковості. Тому вибір конкретних активних операцій залежить від загальної стратегії банку та його схильності до ризику. Відповідно до цього виділяють такі підходи до управління доходами:

- консервативний підхід – орієнтація банку на операції з обмеженим, але високонадійним і стабільним доходом;
- агресивний – пріоритетна орієнтація на максимізацію прибуткових операцій, незважаючи на рівень ризику, пов'язаний з їх проведенням. Цей підхід доцільний на стадії розвитку банку і використовується з метою забезпечення швидкого зростання вкладеного капіталу. Оскільки тут присутній високий ступінь ризику, необхідні високий професіоналізм працівників банку, наявність формалізованих технологій здійснення операцій та ефективна система ризик-менеджменту;
- поміркований – диверсифікація операцій банку, тобто раціональне співвідношення між високоприбутковими та надійними операціями.

Залежно від стратегії банку обирається стратегія управління активними операціями, які забезпечують доходи банку.

Наступним напрямком оперативного управління доходами є зниження питомої ваги непродуктивних активів. При зниженні питомої ваги непродуктивних активів існує ряд обмежень:

- частина непродуктивних активів не може бути зменшена через причини, які не залежать від банку (вимоги НБУ щодо підтримання мінімального рівня ліквідності, виконання норм обов'язкового резервування);
- деякі елементи непродуктивних активів необхідні для банку з причин, які мають комерційний характер. Наприклад, якщо значна кількість клієнтів банку – підприємства торгівлі, банк об'єктивно повинен підтримувати на високому рівні залишки в касі для забезпечення потреб таких клієнтів в готівці.

Основними завданнями з мінімізації непродуктивних активів є:

- використання наявних у банку можливостей для зменшення розміру обов'язкових резервів;
- оперативне управління фінансовими ресурсами, тобто надлишки ліквідних коштів необхідно інвестувати в короткострокові активи;
- зниження питомої ваги операцій, що сприяють збільшенню питомої ваги непродуктивних активів, зокрема безнадійних кредитів або цінних паперів, що не приносять доходів, шляхом ефективного ризик-менеджменту;
- розробка оптимальної процентної політики, яка передбачає визначення оптимального на момент розрахунку діапазону між середніми процентами за залученими коштами та середніми процентами за розміщеними коштами.

Щодо визначення процентної політики при оперативному управлінні доходами та витратами, необхідно відзначити, що існують такі основні підходи до процентної політики, які також визначаються загальною схильністю банку до ризику та обраною ним загальною стратегією.

Консервативний підхід (стратегія) передбачає максимізацію діапазону шляхом скорочення процентної ставки за залученими коштами. Тут є можливість для збільшення прибутковості, але є і недолік – можливість для зменшення обсягів ресурсної бази. Цей підхід повинні використовувати великі банки, які мають вільний доступ до ресурсів на ринку.

Агресивний підхід зорієнтований на мінімізацію діапазону шляхом використання завищених процентних ставок за залученими коштами. Перевагою цього підходу є те, що банк може збільшити обсяги залучених ресурсів і в результаті розширити обсяги активних операцій. Недоліком є те, що зменшується процентний спред та прибутковість банку і збільшується процентний ризик, пов'язаний з неможливістю рентабельного розміщення ресурсів, що залучені

за надвисокими процентними ставками в період зниження попиту на активні операції, погіршення іміджу банку на ринку.

Поміркований підхід (стратегія) визначає доцільність гнучкого маніпулювання процентними ставками за різними видами ресурсів з врахуванням строків та обсягів залучення. Ця стратегія забезпечує оптимальне співвідношення процентних ставок за залученими та розміщеними ресурсами з врахуванням поточної кон'юнктури ринку.

При оперативному управлінні доходами та витратами значна увага приділяється тарифній політиці, оскільки комісійні доходи залежать від правильно сформованої ціни на банківські послуги. Тарифний комітет банку повинен аналізувати співвідношення собівартості послуг та ринкової конкурентоспроможності діючих тарифів. До основних функцій тарифного комітету належать: розробка основних засад тарифної політики; розрахунок собівартості послуг; аналіз тарифів банків-конкурентів; аналіз банку з точки зору дохідності банківських послуг при альтернативних варіантах системи тарифів. Залежно від оперативних цілей управління банк обирає метод тарифної політики з таких: ціноутворення на основі рівня ринкових поточних цін; ціноутворення з метою проникнення на ринок; багатофакторний метод ціноутворення, який базується на взаємовідносинах з клієнтами; метод ціноутворення на основі повних витрат (середні витрати + прибуток); ціноутворення на основі аналізу беззбитковості.

Іншими словами, розроблена банком тарифна політика – це основні напрямки, яких необхідно дотримуватися при прийнятті рішення про встановлення тих чи інших тарифів на послуги банку як для всіх клієнтів, так і для окремих їх категорій.

Отже, можна зробити висновок про те, що при оперативному управлінні доходами та витратами банк, використовуючи вищеразглянуті методи може ефективно в найкоротші терміни спрямувати свої дії на досягнення поставлених завдань в короткостроковому періоді.

3.4. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ БАНКУ

Сконцентрованим вираженням результатів роботи банку за певний період є його звіт про прибутки та збитки. Тому аналіз доходів та витрат ґрунтується на базі даних саме цієї форми звітності.

Метою аналізу є оцінка поточного стану дохідності банку, розробка рекомендацій щодо поліпшення ситуації, яка склалася, та пошук шляхів оптимізації розміру і структури витрат.

Аналіз діяльності банку, в тому числі доходів та витрат, доцільно проводити, порівнюючи їх з показниками аналогічної групи операцій. Під час порівняльного аналізу слід враховувати, на наш погляд, такі

параметри, як розмір активів банку, його місцезнаходження, спеціалізацію на ринку банківських послуг. Ігнорування таких параметрів призводить до викривлення результатів порівняльного оцінювання.

Інформаційне забезпечення аналізу доходів і витрат формується відповідно до завдань, які необхідно вирішити. Побудова інформаційної бази аналізу доходів і витрат ґрунтується на класифікації економічної інформації за джерелами її утворення. Правову інформацію містять закони України, які регламентують діяльність банківської системи, а також закони, які визначають загальні правові засади регулювання діяльності суб'єктів економічних відносин України. Джерелом директивної інформації є постанови Кабінету Міністрів України, постанови і накази Міністерства фінансів України, Національного банку України, інших міністерств та відомств, виконання яких обов'язкове для банків. Нормативно-довідкова інформація міститься у збірниках галузевих, відомчих, міжгалузевих нормативів, у прейскурантах, каталогах, проспектах. Джерелами нормативно-правової інформації є також різноманітні рекомендації щодо організації і методики фінансового аналізу діяльності банків. Характерною рисою нормативно-довідкової інформації є те, що вона не обов'язкова для застосування. Незважаючи на це, у фінансовому аналізі доходів і витрат нормативно-довідкова інформація відіграє важливу роль: за її допомогою аналітик визначає оптимальний шлях вирішення завдань аналізу.

Фінансовий план банку є джерелом планової інформації про очікувані доходи і витрати звітного періоду. Ця інформація застосовується як база порівняння фактичних показників з їх плановими значеннями для оцінки виконання плану доходів і витрат в цілому, за складом і структурою, а також при проведенні факторного аналізу доходів та витрат. Основними джерелами облікової фактографічної інформації, яка характеризує доходи і витрати за певний період, є дані бухгалтерського і статистичного обліку та звітності. Облікова бухгалтерська інформація отримується з допомогою методів суцільного безперервного спостереження, обов'язкового документування та систематизації на відповідних рахунках. На основі облікової інформації складаються форми бухгалтерської (фінансової) звітності. Доходи, витрати і прибуток банку відображаються у звіті про прибутки та збитки, який є складовою фінансового звіту банку. За даними статистичного обліку складаються відповідні форми статистичної звітності. При фінансовому аналізі доходів і витрат інформація, джерелом якої є статистичний облік, застосовується поряд з інформацією, що надходить з бухгалтерського обліку. Статистична інформація використовується для дослідження окремих

фінансово-господарських ситуацій, наслідком яких є суттєві відхилення отриманих доходів або здійснених витрат від очікуваних значень.

Інформаційна система управління доходами і витратами банку поєднує всі види економічної інформації незалежно від джерела її утворення.

Незважаючи на те, що наукові та періодичні видання приділяють велику увагу питанням аналізу доходів та витрат, зазвичай детально розглядається один або кілька напрямків такого аналізу, тоді як інші взагалі не враховуються або тільки перелічуються. Однак є такі методи, які широко та ефективно використовуються в підприємницькій діяльності, наприклад, аналіз беззбитковості, який майже не застосовується в банківській справі. На нашу думку, можна і необхідно пристосовувати ці методи до аналізу банківської діяльності, що допоможе підвищити його якість.

В систему аналізу доходів та витрат доцільно включати напрямки, які наведені в табл. 3.4.

Слід зазначити, що аналіз структури доходів та витрат може бути кількісним та якісним. При кількісному аналізі визначаються основні напрямки доходів та витрат, при якісному – питома вага кожного напрямку, за яким можна встановити їх значення в загальних доходах (витратах).

Завдання структурного аналізу такі: виявлення основних факторів дохідності банку; дослідження цільового ринку банківських послуг, які відповідають основним факторам дохідності; виявлення можливостей збереження цих джерел доходу в майбутньому; визначення ступеня стабільності доходу.

Після проведення аналізу доходів і витрат банку за укрупненими статтями слід більш детально вивчити структуру доходів або витрат, що формують статтю, яка займає найбільшу питому вагу в загальному обсязі доходів або витрат. Предметом поглибленого аналізу повинен бути тривалий проміжок часу, наприклад рік, із вивченням тенденцій всередині періоду, що аналізується.

Для аналізу динаміки доходів та витрат визначається приріст показників відносно минулого періоду та відносно плану. Особливо важливим є порівняння саме з плановими показниками. Зіставлення лише з минулими показниками свідчить про низьку якість управління банком. Для з'ясування статей доходів та витрат, які найбільше впливають на зміну їх обсягів, необхідно визначити ступінь впливу окремої статті на зміну загального обсягу.

Системи аналізу доходів та витрат банку

Вид аналізу	Сутність
Горизонтальний (трендовий) аналіз доходів та витрат	Порівняння показників звітного періоду з показниками попереднього періоду. Порівняння показників звітного періоду з показниками аналогічного періоду минулого року. Порівняння показників за ряд попередніх періодів
Вертикальний (структурний) аналіз доходів та витрат	Структурний аналіз за сферами діяльності. Структурний аналіз за видами операцій. Структурний аналіз податкових платежів
Порівняльний аналіз доходів та витрат	Порівняльний аналіз показників банку та галузі в цілому. Порівняльний аналіз показників банку з банками-конкурентами. Порівняльний аналіз показників окремих структурних підрозділів та центрів відповідальності. Порівняльний аналіз звітних та планових показників
Аналіз коефіцієнтів дохідності та витратності	Чиста процентна маржа. Чиста непроцентна маржа. Коефіцієнт дієздатності. Показники продуктивності праці. Показники дохідності операцій банку. Рентабельність за витратами. Аналіз точки беззбитковості. Середня процентна ставка отримана (сплачена) та ін.
Факторний аналіз доходів та витрат	Аналіз процентних доходів (витрат). Аналіз комісійних доходів (витрат). Аналіз доходів (витрат) за операціями на валютному ринку, ринку цінних паперів тощо

При цьому необхідно не тільки виявити факт і розмір відхилення від плану або минулого періоду, а й встановити його причини. Тому важливим інструментом аналізу динаміки показників доходів та витрат є проведення пофакторного аналізу змін за кожною статтею доходів та витрат. Це дасть можливість виявити ступінь впливу кожного фактора на результативний показник та пояснити існуючі тенденції. У процесі детермінованого моделювання явище або економічний показник, які досліджуються, розглядаються за прямими факторами. Суму негативних впливів конкретних факторів враховують як резерв можливого збільшення або зменшення результативного показника. Основними

методами, що використовуються для розрахунку величини впливу, є методи ланцюгових підстановок, абсолютних та відносних різниць.

Основними статтями доходів та витрат є процентні складові. Тому моделі їх факторного аналізу найбільш розроблені та широковживані. Методика факторного аналізу процентних доходів та процентних витрат наведена в додатку Г.

Зростання процентних доходів в основному може відбуватися внаслідок впливу двох факторів: збільшення середніх залишків за виданими кредитами; підвищення середнього рівня процентної ставки за кредит. Факторний аналіз доходів дає можливість здійснювати кількісну оцінку того, який з факторів (середні залишки за виданими кредитами чи середній розмір процентної ставки) більшою мірою впливає на процентний дохід.

Здійснюючи факторний аналіз процентних витрат, можна визначити, що вони залежать від середніх залишків на депозитах, які виплачуються, і середньої процентної ставки на депозити. Визначивши, який з двох факторів (обсяг оплачуваних депозитів чи середня процентна ставка на депозити) найбільшою мірою впливає на зміну сумарних процентних витрат, фінансовому менеджеру слід приступити до аналізу самих факторів. Встановивши, що саме впливає на вказані фактори, можна розробити програму зменшення цього впливу. У підсумку одержимо зниження процентних витрат та зростання прибутку банку.

Нами охарактеризовані факторні моделі, що дозволяють проаналізувати основні чинники, які призвели до зміни рівня процентних доходів та витрат. Але, крім проаналізованих моделей, існують й інші розробки, що дозволяють оцінити ступінь впливу певних чинників на зміни результативного показника. Основні моделі наведені в табл. 3.5.

Для загальної оцінки діяльності банку за період, що аналізується, здійснюється порівняння відповідних доходів та витрат. Наявність дзеркальних статей у доходних та витратних статтях звіту про прибутки та збитки дає можливість співвідносити їх одне з одним та робити висновки про ефективність застосування того чи іншого фінансового інструменту в різних секторах ринку банківських послуг.

Використання різниці дзеркальних статей, співвіднесеної з чистим доходом (прибутком) в цілому чи окремо за величиною доходів і витрат, дає змогу виявити питому вагу та ступінь впливу кожного джерела прибутків на загальну суму прибутку. Основні дзеркальні показники ефективності, які можуть використовуватися наростаючим та приростаючим підсумками, наведені в табл. 3.6.

Факторні моделі основних видів доходів та витрат

Показник	Факторна модель	Фактори, що впливають на показник
Доходи (витрати) від касового обслуговування	$D(B)_{кас} = K_{вг} \cdot Q_{г.1кл} \cdot K_{кл}$	$K_{вг}$ – сума комісій за видачу готівки; $Q_{г.1кл}$ – середній обсяг видачі готівки одному клієнту; $K_{кл}$ – кількість клієнтів
Доходи (витрати) від розрахункового обслуговування	$D(B)_{роз} = K_{кл} \cdot K_{док} \cdot K_{1док}$	$K_{кл}$ – кількість клієнтів; $K_{док}$ – середня кількість документів; $K_{1док}$ – комісія за обробку одного документа
Доходи (витрати) за операціями з цінними паперами	$D(B)_{цп} = K_{цп} \cdot B_{цп} \cdot D_{цп}$	$K_{цп}$ – кількість цінних паперів; $D_{цп}$ – середній дохід на одну гривню цінних паперів; $B_{цп}$ – середня вартість одного цінного паперу
Дохід від обміну валюти	$D_{вал} = K_{д.міс} \cdot Q_{вал.1д} \cdot M_{сер}$	$K_{д.міс}$ – кількість робочих днів у місяці; $Q_{вал.1д}$ – середній обсяг обміну валюти за день; $M_{сер}$ – середня маржа від обміну одного виду валюти
Витрати на утримання персоналу	$\Delta B_{y.n} = K_{прац} \cdot B_{сер}$	$K_{прац}$ – кількість працюючих у банку; $B_{сер}$ – середні витрати на утримання одного працівника
	$\Delta B_{yn} = K_{прац} \cdot K_{дн} \cdot T_{прац} \cdot B_{год}$	$K_{дн}$ – кількість робочих днів у періоді; $T_{прац}$ – середня тривалість робочого дня одного працівника в годинах; $B_{год}$ – середньогодинні витрати на утримання персоналу банку за годину, грн.

Отримані позитивні значення показників при наявності балансового прибутку відображають за даним фінансовим інструментом дохід, а при наявності загального балансового збитку – збиток. Від’ємні коефіцієнти змінюють картину до навпаки.

У разі визнання структури доходів та витрат банку незадовільною банк повинен коригувати свою політику за відповідними секторами (кредитним, валютним, фондовим).

До найвідоміших та найпоширеніших інструментів фінансової звітності відноситься коефіцієнтний аналіз. Коефіцієнти дозволяють вивчати взаємозв’язки між різними елементами фінансової звітності шляхом подання інформації у зручній для обробки формі.

Таблиця 3.6

Показники дзеркального аналізу доходів та витрат банку

Показник	Розрахунок показника
Результативність процентної політики	$\frac{\text{Проценти отримані} - \text{Проценти сплачені}}{\text{Балансовий прибуток}}$
Результат діяльності на фондовому ринку	$\frac{\text{Доходи від операцій з ЦП} - \text{Витрати на операції з ЦП}}{\text{Балансовий прибуток}}$
Результат діяльності на валютному ринку	$\frac{\text{Доходи від операцій з валютою} - \text{Витрати на операції з валютою}}{\text{Балансовий прибуток}}$
Результат діяльності за установами банків	$\frac{\text{Доходи за установами} - \text{Витрати за установами}}{\text{Балансовий прибуток}}$
Сальдо штрафів та пені	$\frac{\text{Штрафи пені отримані} - \text{Штрафи пені сплачені}}{\text{Балансовий прибуток}}$

Однак цей інструмент аналізу часто переоцінюють або ним зловживають. Необхідно пам'ятати, що аналітичне значення показника залежить від наявності змістовного зв'язку між порівнюваними статтями. Заслужують на увагу взаємозв'язки між коефіцієнтами, що здатні нейтралізувати або доповнювати один одного. Крім того, необхідно обов'язково співвідносити результат розрахунків з можливими причинами змін.

Основні показники, що характеризують дохідність та витратність банківської установи, наведені в табл. 3.7.

Аналіз беззбитковості передбачає розрахунок точки (рівня) беззбитковості, тобто такого рівня ділової активності, при якому загальний дохід та загальні витрати рівні. Ця точка означає, що банк не має ні прибутків, ні збитків. Для проведення аналізу беззбитковості за класичною схемою передбачається розподіл усіх витрат на постійні та змінні. Для застосування даної схеми при аналізі беззбитковості комерційного банку необхідно визначити, що вважати виручкою, а що – змінними витратами. Отже, виручка банку – це доходи, отримані ним у результаті здійснення основної діяльності – проведення кредитних і розрахункових операцій, а змінні витрати – витрати на залучення коштів юридичних і фізичних осіб, що здійснюється на платній основі. Ґрунтуючись на даному визначенні, пропонуємо порядок розрахунку точки беззбитковості комерційного банку.

Таблиця 3.7

Основні показники коефіцієнтного аналізу доходів та витрат

Показник	Порядок розрахунку	Примітки
Середня процентна ставка отримана	$PC_o = \frac{ПД}{НК + ЦП_i} \cdot 100\%$	<p><i>ПД</i> – процентний дохід; <i>НК</i> – сума наданих кредитів; <i>ЦП</i> – цінні папери в портфелі банку на інвестиції</p>
Середня процентна ставка сплачена	$PC_c = \frac{ПВ}{ПЗ} \cdot 100\%$	<p><i>ПВ</i> – процентні витрати; <i>ПЗ</i> – підпроцентні зобов'язання</p>
Показник питомої ваги витрат у сукупних активах	$ПЗ = \frac{В}{СА} \cdot 100$	<p><i>В</i> – витрати; <i>СА</i> – сукупні активи. На основі його динаміки можна зробити висновок про зростання чи скорочення витрат</p>
Коефіцієнт дієздатності	$K_o = \frac{\text{Витрати банку}}{\text{Доходи банку}}$	<p>Прогнозний інструмент для оцінювання стабільної діяльності банку. Для життєздатності банку необхідно, щоб операційні та інвестиційні витрати покривалися за рахунок доходів від усіх операцій</p>
Загальний рівень рентабельності	$K_1 = \frac{П_6}{Д_3}$	Розмір балансового прибутку (<i>П₆</i>) на 1 грн. доходу (<i>Д₃</i>)
Чиста процентна маржа	$K_3 = \frac{\Delta\%}{A}$	Рівень доходності активів від процентної різниці (Доходи – Витрати)
Чистий спред	$K_4 = \frac{B_o}{П_n} - \frac{B_c}{Д_n}$	<p>Рівень доходності активів від процентних операцій. <i>B_{o(c)}</i> – відсотки отримані (сплачені); <i>П_n</i> – позики надані; <i>Д_n</i> – депозити підпроцентні</p>
Інший операційний дохід	$K_5 = \frac{Д_i}{A_3}$	Рівень доходності активів (<i>A₃</i>) від нетрадиційних послуг та інших доходів (<i>Д_i</i>)
"Мертва точка" прибутковості банку	$K_6 = \frac{B_n - Д_n}{A_3 - A_n}$	Мінімальна доходна маржа для покриття всіх витрат
Продуктивність праці, грн.	$K_7 = \frac{Д_3}{СП}$	Рівень доходу <i>Д₃</i> на одного середньорічного працівника (<i>СП</i>)
Рентабельність діяльності за витратами	$K_{12} = \frac{ЧП}{B_3}$	Рівень окупності чистим прибутком (<i>ЧП</i>) всіх витрат банку (<i>B₃</i>)
Продуктивність праці середньорічного працівника	$K_{13} = \frac{ЧП}{СП}$	Рівень чистого прибутку (<i>ЧП</i>) на одного середньорічного працівника (<i>СП</i>)

$$Z = C + V, \quad (3.1)$$

$$Y = R - Z = R - V - C = M - C, \quad (3.2)$$

- де Z – витрати банку;
 R – доходи банку від проведення кредитних і розрахункових операцій;
 C – постійні витрати банку;
 V – змінні витрати – витрати на залучення тимчасово вільних коштів юридичних та фізичних осіб;
 M – маржинальний прибуток;
 Y – прибуток банку.

За базисними значеннями доходу від кредитних та розрахункових операцій (R_o) і витрат на обслуговування боргів за залученими коштами (V_o) можна визначити відношення змінних витрат до виручки:

$$\alpha = \frac{V_o}{R_o}. \quad (3.3)$$

При наявності лінійної залежності між доходом банку і змінними витратами для будь-яких R і V справедливі залежності:

$$V = \alpha R, \quad (3.4)$$

$$M = R - V = (1 - \alpha)R, \quad (3.5)$$

$$Y = M - C = (1 - \alpha)R - C. \quad (3.6)$$

Звідси точка беззбитковості R_b може бути визначена за рівнянням $Y = 0$ у вигляді:

$$R_b = \frac{C}{(1 - \alpha)}. \quad (3.7)$$

Для узагальнення аналізу беззбитковості банку пропонується модель заснована на використанні кривих попиту і пропозиції фінансових ресурсів.

Середня дохідність активів комерційного банку (p) є керованою величиною, оскільки банк може самостійно визначати процентні ставки за кредитами і ціни на інші послуги.

Відома крива попиту на надані ресурси банку, яка виражається функцією $D(p)$, є визначеною і невід'ємною при будь-яких невід'ємних значеннях p . Оскільки попит на послуги банку тим більший, чим менше p , і тим менший, чим більше p , функція $D(p)$ є спадаючою на всій області визначення. При цьому:

$$D(p) \rightarrow 0 \text{ при } p \rightarrow \infty. \quad (3.8)$$

Середня вартість залучення ресурсів банком (v) також є керованою, оскільки регулюючи ставки процентів за депозитами, банк може залучити більший обсяг вкладів. Припустимо, що відома крива пропозиції ресурсів банку залежно від запропонованих умов їх розміщення виражається функцією $Q(v)$, яка визначена і невід’ємна при будь-яких невід’ємних значеннях v . Чим більше v , тим більша пропозиція ресурсів банку. І, навпаки, чим менше v , тим менші стимули для розміщення у банку тимчасово вільних грошових коштів фізичних і юридичних осіб. У реальності поведінка $Q(v)$ значно складніша, оскільки при підвищенні ставки процента вона спочатку зростає до певної межі, а потім повинна зменшуватися, оскільки пропозиція розміщувати кошти під дуже високий процент викличе негативну реакцію і недовіру вкладників. Однак вважатимемо, що $Q(v)$ досліджується на певному “розумному” інтервалі зміни v , де поводить як неспадаюча функція.

У цих припущення дохід банку від розміщення наявних у нього фінансових ресурсів при будь-яких заданих p і v складає:

$$R = pD(p), \text{ якщо } D(p) < Q(v) \text{ і } R = pQ(v), \text{ якщо } D(p) \geq Q(v). \quad (3.9)$$

У першому випадку ($D(p) < Q(v)$) “необхідна” банку дохідність занадто велика для того, щоб він повністю задіяв наявні ресурси, а в другому – занадто низька, щоб повністю задовольнити попит на них.

У міру визначення змінних витрат банку як сукупності витрат на залучення ресурсів $V = vQ(v)$. Тому маржинальний прибуток банку складає:

$$M = R - V = pD(p) - vQ(v), \text{ якщо } D(p) < Q(v), \quad (3.10)$$

$$M = R - V = (p - v)Q(v), \text{ якщо } D(p) \geq Q(v). \quad (3.11)$$

Виходячи з властивостей функцій $Q(v)$ і $D(p)$, при будь-якому заданому v , і при тому, що $Q(v) < D(v)$ існує таке значення $p(v)$, при якому $Q(v) = D(p(v))$. Оскільки Q є монотонно зростаючою, а D – монотонно спадаючою функцією, $p(v) > v$. Тобто для будь-якого рівня середньої ставки процента v , за яким пропозиція залучених коштів менша, ніж попит на них, існує така середня ставка розміщення ресурсів $p(v)$, за якою можуть бути розміщені всі залучені кошти. При цьому ставка розміщення всього обсягу залучених ресурсів більша, ніж ставка їх залучення. Відповідно за цих умов банк отримує додатковий маржинальний прибуток.

При будь-яких $p < p(v)$ маржинальний прибуток банку менший, ніж при $p(v)$. Це пов’язано з тим, що один і той же обсяг залучених ресурсів розміщується під менший середній процент. Відповідно при

будь-якому заданому v і при тому, що $Q(v) < D(v)$ максимум маржинального прибутку банку досягається при значеннях $p \geq p(v)$.

З іншого боку, при будь-якому заданому p існує проблема вибору такої ставки залучення ресурсів v , при якій досягається максимум маржинального прибутку банку. Суть цього завдання полягає в тому, щоб знайти таку середню ставку залучення ресурсів, при якій обсяг залучення був такий, при якому досягається максимум маржинального прибутку банку при заданій середній ставці їх розміщення. У цих умовах завдання максимізації маржинального прибутку банку може бути подане у вигляді:

$$pD(p) - vQ(v) \rightarrow \max, \quad (3.12)$$

$$D(p) \leq Q(v), \quad (3.13)$$

$$p \geq 0, \quad v \geq 0. \quad (3.14)$$

Сенс обмеження (3.13) у тому, що обсяг розміщених коштів $D(p)$ при будь-якій ставці p не може перевищувати їх наявний обсяг $Q(v)$. Це визначається пропозицією фінансових ресурсів банку за ставкою залучення v (неможливо розмістити більше коштів, ніж було залучено). При розв'язанні задачі (3.12)-(3.14) можуть бути визначені такі середні ставки залучення і розміщення ресурсів, при яких досягається максимум маржинального прибутку банку.

Модель (3.12)-(3.14) розширює теоретичні уявлення про порядок проведення аналізу беззбитковості банку і дає підстави для формалізації методів комплексного управління його активами і пасивами. Однак в рамках моделі (3.12)-(3.14) неможливо врахувати обмеження структури активів і пасивів банку, визначені інструкціями Національного банку України, а також вимогами його керівників і власників. Тому запропонована деталізована модель комплексного управління активами і пасивами банку.

$$\sum_{i=1}^N p_i x_i - \sum_{i=1}^K v_i y_i \rightarrow \max, \quad (3.15)$$

$$x_i = D_i(p_i), \quad i = 1, 2, \dots, N, \quad (3.16)$$

$$y_i = Q_i(v_i), \quad i = 1, 2, \dots, K, \quad (3.17)$$

$$\sum_{i=1}^N x_i \leq \sum_{i=1}^K y_i, \quad (3.18)$$

$$F_i(\bar{x}, \bar{y}) \leq h_i, \quad i = 1, 2, \dots, E, \quad (3.19)$$

$$x_i \geq 0, \quad p_i \geq 0, \quad i = 1, 2, \dots, N, \quad (3.20)$$

$$y_i \geq 0, \quad v_i \geq 0, \quad i = 1, 2, \dots, K, \quad (3.21)$$

- де x_i – величина вкладень банку в i -й актив, що приносить дохід;
- N – загальна кількість активів, що приносять дохід;
- p_i – середня дохідність активу i ;
- $D_i(p_i)$ – функція попиту на актив i при ставці дохідності p_i ;
- y_i – величина i -го пасиву;
- K – загальна кількість число пасивів;
- v_i – ставка залучення i -го пасиву;
- $Q_i(v_i)$ – функція, що визначає залежність обсягу пропозиції i -го пасиву від ставки його залучення;
- hi – гранично допустиме значення нормативу i -го показника співвідношення активів і пасивів, що регламентоване Національним банком України або внутрішніми інструкціями банку;
- $F_i(\vec{x}, \vec{y})$ – функція, що визначає порядок розрахунку i -го показника співвідношення активів і пасивів у формі, що являє собою значення найменшого підсумкового показника граничного рівня нормативу hi ;
- E – загальна кількість показників, що підлягають контролю.

Цільова функція передбачає максимізацію різниці між доходами, отриманими від активних операцій і витратами на формування пасивів. При цьому сумарний обсяг “працюючих” активів не може перевищувати сумарну величину наявних пасивів. Крім того, повинні виконуватися обмеження на встановлені Національним банком України і вищим менеджментом банку показники співвідношення груп активів і пасивів.

Важливість моделі (3.15)-(3.21) полягає в тому, що вона дозволяє сформулювати та визначити такі структуру і обсяг активів та пасивів, при яких банк може отримати максимальний прибуток при гарантованому дотриманні обмежень значення показників, що регламентуються. Однак практичне застосування моделі (3.15)-(3.21) ускладнюється необхідністю побудови функцій попиту і пропозиції на різні види активів і пасивів.

Для спрощення моделі можна припустити, що заздалегідь відома (визначена ринком) середня прибутковість різних видів активів, тому банк не в змозі керувати попитом на них. У цьому випадку можна відмовитися від формування кривих попиту на активи. Крім того, можна припустити, що банк не може швидко впливати на обсяг

і структуру пасивів і в кожен конкретний момент оперує їх фіксованим наявним обсягом (b), який не можна значно змінювати в короткі проміжки часу.

При цих умовах задача (3.15)-(3.21) суттєво спрощується і зводиться до оперативного управління активами з метою отримання максимального доходу:

$$\sum_{i=1}^N p_i x_i \rightarrow \max, \quad (3.22)$$

$$\sum_{i=1}^N x_i \leq b, \quad (3.23)$$

$$F_i(\bar{x}, \bar{y}) \leq h_i, \quad i = 1, 2, \dots, E, \quad (3.24)$$

$$x_i \geq 0, \quad i = 1, 2, \dots, N. \quad (3.25)$$

Через обмеження (3.24) завдання (3.22)-(3.25) в загальному випадку не може бути зведене до завдань лінійного програмування. Проте, якщо це мало місце, то його рішенням є такий вектор, координати якого співпадають з певною граничною точкою сформованого обмеженнями многогранника. Звідси випливає, що завдання максимізації маржинального прибутку банку за рахунок регулювання структури активів призводить до дуже небезпечного рішення, при якому в гонитві за прибутком банк змушений балансувати на межі втрати ліквідності і (або) достатності капіталу.

Тому при вирішенні завдань управління стійкістю за рахунок регулювання обсягу і структури активів та пасивів повинна відбуватися не максимізація певного критерію функціонування за умови виконання необхідних обмежень інших показників, а вивчення можливостей поведінки всіх допустимих значень показників, що характеризують діяльність банку. Однак вивченню підлягають не всі точки допустимих значень показників, а тільки найбільш прийнятні, тобто ті, що забезпечують екстремальні значення досліджуваних показників, які характеризують фінансову стійкість банку. Отже, до вирішення завдання управління фінансовою стійкістю банку слід підходити з позицій багатокритерійної оптимізації всіх параметрів, що характеризують її.

При даних припущеннях нерівності в завданні (3.15)-(3.21) або (3.22) в її спрощеному варіанті (3.23)-(3.25) повинні бути замінені на сукупність функціоналів, що відображають вимогу оптимізації значень усіх контрольованих показників, що характеризують фінансову стійкість банку. За рахунок позитивної різниці в середній ставці прибутковості активів і середньої вартості залучення пасивів банк може збільшити свій прибуток, залучаючи кредитні ресурси на платній

основі. Однак, якщо в результаті отримання нових кредитів під більш високий процент середня ставка їх залучення перевищить прибутковість активів, то замість додаткового прибутку банк зазнає збитків. У зв'язку з цим актуальним є дослідження можливості для знаходження оптимального рівня запозичень, за рахунок яких досягається максимальний додатковий прибуток.

Для вирішення цього завдання пропонуємо розподіляти пасиви банку на стабільні і змінні. До стабільних відносяться пасиви, які не можуть бути істотно збільшені за рахунок дій банку за короткий проміжок часу – середні залишки на поточних рахунках, внески фізичних осіб, власні кошти. До змінних відносяться пасиви, які банк може досить швидко залучати у великих обсягах (міжбанківські кредити). Можливість управління стабільними пасивами обмежена, а розміром змінних пасивів банк до певної міри може управляти самостійно.

$$R = kA; V = wS + gZ, \quad (3.26)$$

де R – сукупний дохід банку;
 k – середня дохідність одиниці активів;
 V – витрати на залучення пасивів;
 w – витрати на залучення одиниці стабільних пасивів;
 g – витрати на залучення одиниці змінних пасивів;
 M – різниця між сукупним доходом банку і витратами на залучення пасивів.

При цьому, виходячи з вищевикладеного визначення стабільних пасивів, $S = const$ і $w = const$.

Враховуючи дані співвідношення,

$$M = R - V = kA - wS - gZ = k(S+Z) - wS - gZ. \quad (3.27)$$

Ставка, за якою залучаються змінні пасиви, може варіюватися в досить широких межах, оскільки кредитори, до яких звертається банк, який вже має великі запозичення, проаналізувавши його фінансовий стан, можуть вимагати підвищений процент як плату за ризик. Тому змінна M , що визначається співвідношенням (3.27), є функцією Z і g .

У свою чергу середня ставка залучення змінних пасивів залежить від їх обсягу, тобто g є функцією Z .

Вважатимемо, що $g(Z)$ визначена при всіх $Z \geq 0$. При цьому на конкурентному ринку завжди існує така ставка залучення коштів, нижчу від якої отримати неможливо. Тому можна вважати, що існує таке $g_{min} > 0$, що $g(Z) \geq g_{min}$ при будь-яких $Z \geq 0$.

При незмінності стабільних пасивів чим більше у банку залучених коштів, тим вищий ризик надання йому нових кредитів. А чим

вищий ризик, тим вищою повинна бути плата за нього. Тому $g(Z)$ є неспадаючою функцією.

Припустимо, що функція $g(Z)$ є диференційованою на всій області визначення. Через її неспадіння при зростанні Z повинна виконуватися умова $\frac{dg}{dZ} \geq 0$. Розглянемо похідну функції (3.27):

$$\frac{dM}{dZ} = k - \frac{dg}{dZ} Z - g(Z). \quad (3.28)$$

При $Z = 0$ вона дорівнює:

$$\frac{dM}{dZ} = k - g(0). \quad (3.29)$$

Якщо дохідність активів банку вища, ніж мінімальна ставка процента залучення змінних пасивів, то в точці нуль похідна позитивна. Якщо при цьому функція $g(Z)$ не обмежена знизу, то, оскільки $g(Z)$ є неспадаючою функцією Z , існує Z^* таке, що $\frac{dM}{dZ} < 0$ при всіх $Z > Z^*$.

Тому можна передбачити, що при певних умовах в точці Z^* функція $M(Z)$ може мати максимум.

Якщо $g(Z)$ обмежена знизу, тобто $g(Z) \rightarrow g_{\max}$ при $Z \rightarrow \infty$, то через неспадіння функції $g(Z)$:

$$M = k(S + Z) - wS - gZ = (k - w)S + (k - g)Z \geq (k - w)S + (k - g_{\max})Z. \quad (3.30)$$

З нерівності 3.30 випливає, що при $k > g_{\max}$ функція $M(Z)$ необмежена зверху, тому банк може збільшувати залучення кредитів.

При $k < g_{\max}$ необхідно з'ясувати, чи існує така область зміни Z , при якій $k > g(Z)$. Якщо це так, то через неспадіння функції $g(Z)$ існує Z^* таке, що $g(Z) > k$ при всіх $Z > Z^*$ і $g(Z) \leq k$ при $Z < Z^*$. Відповідно збільшення величини недепозитних ресурсів доцільне тільки до величини Z^* . В протилежному випадку $k < g(Z)$ при всіх Z і тому залучення недепозитних ресурсів для збільшення змінних пасивів недоцільне.

При $k = g_{\max}$ і $g_{\min} < g_{\max}$ через неспадіння функції $g(Z)$ існує Z^* таке, що $g(Z) > k$ при всіх $Z > Z^*$ і $g(Z) \leq k$ при $Z < Z^*$. В цьому випадку збільшення обсягів недепозитних ресурсів також доцільне тільки до величини Z^* .

Проведений аналіз розширює теоретичні уявлення про можливості оптимізації управління структурою пасивів банку. Для більшої конкретизації результатів аналізу висунута гіпотеза про те, що ризик кредитора є показником співвідношення змінних і стабільних пасивів. Якщо змінні пасиви відносно невеликі і покриваються активами,

сформованими здебільшого за рахунок стабільних пасивів, то ризик кредитора відносно невеликий. Відповідно відносно невеликою може бути і плата за ризик. Якщо ж змінні пасиви значні і не можуть бути покриті активами, сформованими за рахунок стабільних пасивів, то ризик істотний. Тому і плата за нього повинна бути високою. Виходячи з цих міркувань, ставку залучення змінних пасивів пропонуємо розглядати як функцію співвідношення змінних і постійних пасивів такого вигляду:

$$g(Z) = g_0 + g_1 \left(\frac{Z}{S} \right)^h = g_0 + g_1 S^{-h} Z^h. \quad (3.31)$$

Оскільки витрати на залучення пасивів не можуть бути негативними, повинна виконуватися умова $g_0 > 0$. При цьому g_0 можна інтерпретувати як мінімальний процент, за яким банк може залучити змінні пасиви при їх повній відсутності. Чим вище співвідношення змінних пасивів і стабільних пасивів (ЗП/СП), тим вищий ризик кредиторів. Тому можна припустити, що як плату за ризик вони можуть зажадати більшої винагороди. Внаслідок цього $g_1 > 0$. Оскільки плата за ризик збільшується із збільшенням співвідношення ЗП/СП, повинна виконуватися також умова $h > 0$.

Зміст функції (3.31) полягає в тому, що вона являє собою плату за використання змінних пасивів як суми мінімальної ставки процента і доповнення, що виражає величину плати за ризик. При низькому рівні співвідношення ЗП/СП ризик невеликий, тому і плата за нього невелика. Чим більше це співвідношення, тим більша плата за ризик. Підставивши залежність (3.31) у формулу (3.28), отримаємо:

$$M(Z) = k(S + Z) - wS - g_0 Z - g_1 S^{-h} Z^{h+1}. \quad (3.32)$$

Оскільки через постановку задачі, що розглядається, S і w є постійними, то формула (3.32) визначає залежність функції M від єдиної змінної Z . Розглянемо похідну функції $M(Z)$:

$$\frac{dM}{dZ} = k - g_0 - (h + 1)g_1 S^{-h} Z^h. \quad (3.33)$$

Якщо $k > g_0$ (дохідність активів вища за мінімальну “безризикову” ставку процента залучення змінних пасивів), то, оскільки $g_1 > 0, h > 0$, похідна перетворюється на нуль при

$$Z_m = \left(\frac{k - g_0}{(h + 1)g_1} \right)^{\frac{1}{h}} S. \quad (3.34)$$

Друга похідна функції $M(Z)$, що визначається за формулою 3.34, при зазначених раніше допущеннях про її параметри завжди від'ємна. Тому в точці Z_m досягається максимум функції $M(Z)$.

Запропонована методика аналізу беззбитковості банку, що базується на визначенні його змінних витрат як витрат на залучення фінансових ресурсів для здійснення активних операцій, дозволяє визначити поріг його рентабельності при проведенні кредитних і розрахункових операцій.

Ми розглянули загальну методику аналізу доходів та витрат банку. Її використання у практичній діяльності дозволить банку підвищити якість аналізу і управління доходами та витратами, побудувати їх оптимальну структуру і таким чином підвищити свою конкурентоспроможність.

Отже, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що управління доходами та витратами має вирішальне значення для формування прибутку банку, оскільки саме вони визначають той розмір прибутку, який банк може отримати в результаті своєї діяльності. Процес управління доходами та витратами складний та багатоетапний. Ключовими елементами системи управління є планування, поточне управління, аналіз і контроль, які пов'язані між собою. Від ефективної роботи банку на кожному з етапів управління залежить отримання кінцевого результату – прибутку чи збитку.

Розділ 4

УПРАВЛІННЯ РОЗПОДІЛОМ ПРИБУТКУ БАНКУ

4.1. УПРАВЛІННЯ ПОДАТКАМИ БАНКУ

Необхідність управління податками не тільки на макроекономічному, але й на мікроекономічному рівні обумовлена тим, що нестабільність умов господарювання у період становлення і розвитку ринкових відносин, прагнення до наповнення бюджету, недотримання принципу економічної обґрунтованості податкових реформ призвели до надмірного податкового навантаження на усі суб'єкти господарювання, у тому числі на банки. Тому важливо, щоб у стратегії банку був присутній набір легальних чинників успіху, що дозволяють адекватно оцінити рівень податкової нестабільності і безпосередньо управляти ним при прийнятті рішень. Від того, наскільки ефективно банк вирішить податкові проблеми при формуванні стратегії свого розвитку, залежать можливості не тільки його економічного зростання, але й суспільного виробництва в цілому.

Податкове планування призначене не стільки для зменшення податкових нарахувань банківської установи, хоча оптимізація податкового портфеля є її важливою функцією, скільки для того, щоб стати регулятором процесу управління банком, тому що мінімізація і оптимізація податкового портфеля не завжди відповідає стратегічним потребам господарюючого суб'єкта. Отже, податкове планування – це інтеграційний процес, спрямований на упорядкування господарської діяльності відповідно до діючого податкового законодавства і стратегії розвитку банківської установи.

Податкове планування являє собою процес розробки системи податкових планів і планових (нормативних) показників із забезпечення правильного і своєчасного обчислення і сплати податків, підвищення ефективності діяльності банківської діяльності з точки зору податкових платежів.

Податкове планування полягає в плануванні податкових платежів банку і джерел їх забезпечення. Податкові плани забезпечують погодження, збалансованість потреб і джерел, що дозволяють досягати таких цілей:

- своєчасна і правильна сплата податків та інших обов'язкових платежів;
- забезпечення інтересів акціонерів та інших інвесторів;

- взаємозв'язок податкових планів з планами діяльності банку, фінансовими ресурсами і їх джерелами;
- зниження ризику невиконання обов'язків банківської установи перед бюджетом і позабюджетними фондами;
- виявлення і реалізація резервів росту ефективності податкового планування і можливостей податкової оптимізації у банку.

Податкове планування складається з таких послідовних етапів:

- організаційно-підготовчого;
- дослідницького;
- розробки податкового плану;
- заключного.

Організаційно-підготовчий етап процесу податкового планування полягає у виборі інструментів реалізації податкового планування, а також виконавців. Серед основних внутрішніх нормативних актів, які регулюють даний етап, необхідно виділити перш за все наказ про облікову політику банку.

Основними елементами облікової політики, які впливають на кінцеву величину прибутку, є такі методи:

- нарахування зношення основних засобів і нематеріальних активів;
- оцінки запасів.

У процесі здійснення податкового планування завжди треба співвідносити витрати банку, пов'язані з його проведенням, з отриманими додатковими доходами і прибутком, тобто здійснювати аналіз ефективності планування, враховуючи стратегічні пріоритети банківської установи.

Необхідність і обсяг податкового планування напряму пов'язані з величиною податкових виплат у відсотках до суми отриманого прибутку, які можна розрахувати, використовуючи таку формулу:

$$ПВ(\%_{П}) = \frac{ПН}{П} \cdot 100\%, \quad (4.1)$$

де $ПВ(\%_{П})$ – рівень податкових виплат банку у відсотках до прибутку;

$ПН$ – податки (тис. грн.), які нараховані за звітний період;

$П$ – сума отриманого прибутку банку за звітний період.

Розробка економіко-організаційного механізму адаптації банку у нестабільному податковому середовищі, урахування ринкових механізмів розподілу податкового навантаження, зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на розміри податків, дозволять банку збільшити свої фінансові ресурси.

На основі податкового планування у банку повинна бути розроблена податкова стратегія. Процес формування податкової стратегії складається з таких етапів:

1. Визначення загального періоду формування податкової стратегії.
2. Дослідження чинників зовнішнього податкового середовища і податкової політики держави.
3. Формування стратегічних цілей діяльності банку у сфері податкового планування.
4. Конкретизація цільових показників за термінами їх реалізації.
5. Розробка податкової політики за окремими аспектами діяльності з планування податкових відрахувань.
6. Розробка системи організаційно-економічних та економіко-правових заходів щодо забезпечення реалізації податкової політики.
7. Оцінка ефективності розробленої податкової стратегії.

Податкова стратегія є складовою частиною загальноекономічної стратегії банку, яка передбачає розробку управлінських рішень, спрямованих на формування фінансового потенціалу і підвищення його ефективності. Основна мета податкової стратегії полягає в активному впливі на максимізацію чистого прибутку банку при заданих параметрах податкового середовища і ринкової кон'юнктури.

Одним з проявів участі банків у податкових правовідносинах як суб'єктів контролю є виконання ними обов'язків з нагляду за дотриманням законодавства при відкритті та закритті рахунків платниками податків. Банківські установи зобов'язані перед проведенням операцій клієнтів з перерахування коштів на лоро-рахунки перевіряти відсутність у них заборгованості за обов'язковими платежами перед бюджетами та державними цільовими фондами. З метою забезпечення повноти та своєчасності сплати податків і зборів банки використовуються як контролюючі суб'єкти у правовідносинах, пов'язаних з готівково-грошовим обігом. Банківські установи зобов'язані надавати податковим органам інформацію про клієнтів, яка пов'язана з обчисленням та сплатою податкових платежів. Законодавство України не дозволяє банкам самостійно виконувати платіжні вимоги податкових органів на списання коштів. Тільки рішення (наказ) суду про стягнення з платника податків суми податкового боргу, подане до банку через органи Державної виконавчої служби, є підставою для списання коштів з рахунку цього платника. Водночас банки зобов'язані виконувати рішення податкової міліції про зупинення видаткових операцій за рахунками платників податків, яке є одним з видів арешту активів.

Підбиваючи підсумки, можна зазначити, що податковий план є невід'ємною частиною фінансового плану банківської установи,

який передбачає розробку управлінських рішень, спрямованих на формування фінансового потенціалу і підвищення його ефективності. Отже, основна мета податкового планування не зводиться до абсолютної мінімізації податкових платежів, вона полягає в активному впливі на максимізацію чистого прибутку банку при заданих параметрах податкового середовища і ринкової кон'юнктури.

4.2. ДИВІДЕНДНА ПОЛІТИКА БАНКУ: МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ

Управління розподілом прибутку банку – це процес прийняття управлінських рішень з подальшого використання прибутку відповідно до цілей і завдань банку. Як правило, порядок розподілу прибутку визначається загальними зборами акціонерів (засновників) на рік наперед, а підсумковий розподіл прибутку затверджується зборами акціонерів (засновників) за підсумками року.

Розподіл прибутку здійснюється згідно із спеціально розробленою політикою банку, основу якої складає дивідендна політика.

Політика розподілу прибутку повинна:

- 1) відображати вимоги загальної стратегії розвитку банку;
- 2) забезпечувати підвищення ринкової вартості;
- 3) формувати необхідну кількість ресурсів для подальшого розвитку банку;
- 4) забезпечувати матеріальні інтереси акціонерів і персоналу банку.

Мета політики розподілу прибутку – оптимізація пропорцій між частинами прибутку, що споживається, і частинами прибутку, що капіталізується. Виходячи з цієї мети, в процесі формування політики розподілу прибутку банку вирішуються такі основні завдання:

- забезпечення отримання власниками необхідної норми прибутку на інвестований капітал;
- забезпечення пріоритетних цілей стратегічного розвитку банку за рахунок прибутку, що капіталізується;
- забезпечення стимулювання трудової активності та додаткового соціального захисту персоналу;
- забезпечення формування в необхідних обсягах фондів та резервів банку.

Специфіка завдань, що стоять перед кожним конкретним банком в процесі його розвитку, різні зовнішні та внутрішні умови їх діяльності не дозволяють виробити модель розподілу прибутку, яка б мала універсальний характер. Тому основою механізму розподілу прибутку конкретного банку є аналіз та врахування окремих факторів, що пов'язують цей процес з поточною та наступною його діяльністю.

Наведемо основні фактори, що впливають на розподіл прибутку банку.

1. Зовнішні фактори, що розглядаються як такі, що обмежують можливість банку при виборі пропорцій розподілу прибутку. До найважливіших з них належать:
 - правові фактори (вимоги до капіталу, обмеження при виплаті дивідендів для деяких банків, мінімальний фіксований розмір відрахувань в резервні фонди);
 - податкова система;
 - середня ринкова норма прибутку на інвестовані кошти;
 - темпи інфляції;
 - стан кон'юнктури фінансових ринків, особливо фондового.
2. Внутрішні фактори, що обмежують можливості банку щодо вибору пропорцій розподілу прибутку:
 - менталітет вкладників банку;
 - рівень рентабельності банку;
 - необхідність інвестицій у банк і їх обсяг;
 - рівень ризикованості здійснюваних операцій;
 - значення коефіцієнта фінансового важеля;
 - чисельність персоналу і механізм його участі у прибутку банку;
 - рівень концентрації управління;
 - рівень поточної платоспроможності банку.

Основою політики розподілу прибутку банку є дивідендна політика.

Дивідендна політика – це принципи і методи визначення частки прибутку, що сплачується власнику капіталу відповідно до його внеску. Дивідендна політика передбачає визначення співвідношення прибутку, що спрямований на виплату дивідендів і на розвиток банку.

Висока частка дивідендів сповільнює темпи зростання капіталу, підвищує обсяг активів, що приносять прибуток. Низька частка дивідендів призводить до зниження курсів вартості акцій банку.

Оптимальна дивідендна політика повинна бути:

- 1) стабільною, тобто, якщо частка прибутку, що спрямована на виплату дивідендів, підтримується на відносно постійному рівні, то це підвищує привабливість банку для реальних і потенційних інвесторів;
- 2) спрямованою на максимальну ринкову вартість інвестицій акціонерів, тобто прибутковість акціонерного капіталу даного банку повинна дорівнювати прибутковості інвестицій, які аналогічні за рівнем ризику.

На першому етапі формування дивідендної політики банку відбувається визначення основних факторів, що впливають на дивідендну політику, і ступеня їх впливу. До найважливіших з них належать:

- вимоги акціонерів;
- стадія розвитку банку;
- можливість формування капіталу за рахунок інших джерел;
- ступінь готовності проектів розвитку банку;
- середній національний рівень дивідендних виплат;
- привабливість банку з точки зору реальних і потенційних інвесторів;
- поточний та прогнозований фінансовий стан банку.

На наступному етапі відбувається вибір типу дивідендної політики. Необхідно зазначити, що існують три основних типи формування дивідендної політики – консервативний, помірний (компромісний) та агресивний. Кожному з цих підходів відповідають конкретні методи визначення дивідендів. Ці методи мають як позитивні риси, так і певні вади (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Основні типи дивідендної політики

Типи дивідендної політики	Варіанти методів, що відповідають типам дивідендної політики
Консервативний	Залишковий метод дивідендних виплат. Метод стабільного розміру дивідендних виплат
Помірний (компромісний)	Метод мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в певні періоди
Агресивний	Метод постійного приросту дивідендів. Метод постійного коефіцієнта виплат

Консервативному типу відповідають залишковий метод та метод постійного розміру дивідендних виплат.

Суть залишкового методу полягає в тому, що розмір прибутку для виплати дивідендів визначається як залишок після задоволення інвестиційних потреб банку. Прибуток, що залишається, розподіляється на дивіденди. Якщо банк не має прибутку, то дивіденди не виплачуються.

Перевагою зазначеного методу є те, що забезпечуються високі темпи розвитку банку, підвищується його фінансова стійкість. Недолік полягає в нестабільності розмірів дивідендних виплат, що негативно впливає на формування ринкової вартості акцій та імідж банку.

Залишкову політику дивідендних виплат доцільно використовувати на ранніх стадіях розвитку банку.

Суть методу стабільного розміру дивідендних виплат полягає в збереженні незмінної, чітко визначеної суми дивідендних виплат протягом тривалого проміжку часу.

Перевагою цього методу є створення у власників почуття впевненості у стабільності розміру поточного прибутку незалежно від різних чинників, що визначає стабільність котирування акцій на ринку цінних паперів.

Недоліком зазначеного методу є недостатній зв'язок між дивідендами та фінансовими результатами діяльності банку. Для зменшення впливу зазначеного недоліку стабільний розмір дивідендних виплат встановлюється, як правило, на низькому рівні. Тому даний тип дивідендної політики відноситься до консервативної категорії, що мінімізує ризик зниження фінансової стійкості банку через недостатній темп зростання капіталу.

Компромісному (помірному) типу дивідендної політики відповідає метод мінімального стабільного розміру дивідендів з надбавкою в певні періоди.

Основна суть цього методу – регулярність виплат стабільних, невеликих за розміром дивідендів залежно від результатів фінансової діяльності банку, що дозволяє збільшувати розмір дивідендних виплат в період його ефективної роботи.

Перевагою методу є зв'язок з фінансовими результатами діяльності банку, що дозволяє підвищувати дивідендні виплати в період сприятливої економічної кон'юнктури.

Недоліком цього методу є зниження ринкової вартості акцій у випадку тривалої виплати мінімальних розмірів дивідендів, а також те, що він може ефективно застосовуватися банками з нестабільними розмірами прибутку.

Агресивний тип дивідендної політики включає метод стабільного приросту дивідендів та метод постійного коефіцієнта виплат.

При використанні методу постійного приросту дивідендів передбачається стабільне зростання рівня дивідендних виплат в розрахунку на одну акцію. Для цього, як правило, встановлюється фіксований розмір процента приросту дивідендів до їх розміру в попередньому періоді.

Перевага цього методу полягає у забезпеченні високої ринкової вартості акцій банку та у формуванні його позитивного іміджу серед потенційних інвесторів при додаткових емісіях.

Недолік цього методу полягає у відсутності еластичності при його застосуванні, скороченні інвестиційної діяльності та погіршенні фінансового стану банку за умови збільшення темпу зростання коефіцієнта дивідендних виплат.

Таку дивідендну політику можуть використовувати тільки стабільно прибуткові банки. Якщо ця політика не підкріплена постійним зростанням прибутку банку, то вона значно збільшує загрозу банкрутства.

Метод постійного коефіцієнта дивідендних виплат передбачає дотримання встановлених пропорцій розподілу одержаного прибутку між акціонерами (засновниками) та банком, тобто встановлення співвідношення між прибутком, який споживається, та прибутком, який капіталізується.

Перевага цього методу полягає у простому формуванні фонду дивідендів та у тісному зв'язку з розміром одержаного банком прибутку.

Основний недолік полягає у нестабільності дивідендних виплат на одну акцію, що пов'язано з нестабільністю суми сформованого прибутку. Така нестабільність впливає на коливання ринкової вартості акцій, а також свідчить про високу ризикованість діяльності банку.

Метод постійного коефіцієнта дивідендних виплат можуть застосовувати лише банки із стабільним прибутком.

Механізм розподілу прибутку в залежності від обраного типу дивідендної політики передбачає таку послідовність дій.

На першому етапі з суми чистого прибутку здійснюються відрахування в резервний та інші обов'язкові фонди спеціального призначення, які передбачені статутом банку. "Очищена" сума чистого прибутку являє собою так званій "дивідендний коридор", в рамках якого реалізується відповідний тип дивідендної політики.

На другому етапі залишкова частина чистого прибутку розподіляється на прибуток, що капіталізується, та прибуток, що споживається. Якщо банк використовує залишковий метод дивідендної політики, то в процесі цих розрахунків пріоритетним завданням є формування фонду розвитку і навпаки.

Сформований за рахунок прибутку фонд споживання розподіляється на фонд дивідендних виплат і фонд споживання персоналу банку, що передбачає додаткове стимулювання працівників та забезпечення їх соціальних потреб. Основою такого розподілу є обраний тип дивідендної політики та зобов'язання банку за трудовими угодами.

Визначення рівня дивідендних виплат на одну просту акцію здійснюється за формулою:

$$P_{ДВ} = \frac{\Phi_{ДВ} - ВП}{K_{на}}, \quad (4.2)$$

- де $P_{ДВ}$ – рівень дивідендних виплат на одну акцію;
 $\Phi_{ДВ}$ – фонд дивідендних виплат, сформований залежно від обраного типу дивідендної політики;
 $ВП$ – фонд виплат дивідендів власникам привілейованих акцій за передбаченим рівнем;
 $K_{на}$ – кількість простих акцій, емітованих банком.

Оцінка ефективності розробленої дивідендної політики ґрунтується на використанні таких показників:

а) коефіцієнт дивідендних виплат, який розраховується за формулами:

$$K_{дв} = \frac{\Phi_{ДВ}}{ЧП}, \quad (4.3)$$

- де $K_{дв}$ – коефіцієнт дивідендних виплат;
 $\Phi_{ДВ}$ – фонд дивідендних виплат, сформований в залежності від обраного типу дивідендної політики;
 $ЧП$ – сума чистого прибутку банку;

б) коефіцієнт співвідношення ціни та доходу за акцією, який розраховується за формулою:

$$K_{цд} = \frac{P_{ца}}{D_a}, \quad (4.4)$$

- де $K_{цд}$ – коефіцієнт співвідношення ціни та доходу за акцією;
 $P_{ца}$ – ринкова ціна однієї акції;
 D_a – сума дивідендів, що виплачуються на одну акцію.

При оцінці ефективності дивідендної політики також можуть бути використані показники динаміки ринкової вартості акцій.

Отже, можна зазначити, що важливою складовою фінансової стратегії банку, спрямованої на реалізацію основної мети – максимізації ринкової вартості та зростання доходів його власників, є дивідендна політика. Аналізуючи сутність дивідендної політики, необхідно

зазначити, що це складова загальної політики управління прибутком, тобто елемент прийняття окремих тактичних рішень.

Дослідження особливостей узгодження стратегічних і тактичних фінансових цілей в процесі формування дивідендної політики дозволило зробити висновок про те, що специфіка реалізації основних типів дивідендної політики залежить від стадій життєвого циклу банку, рівня його конкурентоспроможності та особливостей фінансово-економічного розвитку.

ВИСНОВКИ

У монографії наведені обґрунтування теоретичних та науково-методологічних положень управління прибутком банку і запропоновано нове вирішення поставленої наукової задачі, що полягає у розробці практичних рекомендацій щодо організації та методики планування, аналізу і контролю доходів, витрат і прибутку в сучасних умовах розвитку банківської системи України.

У результаті опрацювання теоретичного матеріалу можна сформулювати таке визначення прибутку: це виражений у грошовій формі дохід власника на вкладений капітал, плата за працю, за ризик ведення підприємницької діяльності, який є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами в процесі здійснення цієї діяльності.

В умовах ринкової економіки отримання прибутку та забезпечення рентабельної діяльності є необхідним чинником існування банку. Прибуток характеризує стійкість банку. Він необхідний для створення адекватних резервних фондів, стимулювання персоналу і керівництва до розширення та вдосконалення операцій, скорочення витрат і підвищення якості послуг, що надаються, і, зрештою, для успішного проведення наступних емісій і відповідного збільшення капіталу, який дає змогу розширити обсяги і поліпшувати якість наданих послуг.

Прибуток як вартісна категорія випробовує вплив різних факторів, що мають регулярний і випадковий характер. У цьому плані особливо актуальним є управління формуванням прибутку як процес усунення негативного впливу цих факторів. При цьому збереження прибутком своєї якісної визначеності свідчить про те, що цю категорію можна розглядати як керований об'єкт, що може піддаватися плануванню й прогнозуванню, аналізу й контролю.

Системі управління прибутком банку притаманний високий динамізм, який враховує зміни факторів зовнішнього середовища, форм організації та управління банком, ресурсного потенціалу, фінансового стану та інших параметрів функціонування банку. Враховуючи той факт, що всі управлінські рішення у сфері формування прибутку тісно взаємопов'язані і здійснюють прямий та опосередкований вплив на кінцеві результати управління прибутком, управління процесом формування прибутку в банку повинне розглядатися як система послідовних дій, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких вносить свій вклад у результативність формування прибутку банку в цілому.

У цьому плані особливо актуальним стає аналіз формування прибутку як одного з головних напрямків управління прибутком, результати якого дозволяють менеджерам банку планувати (прогнозувати) напрямки діяльності банку з урахуванням можливих шляхів підвищення їх ефективності.

Завдання банківського менеджменту – не допустити зниження прибутку, тому що це відображається як на показнику достатності капіталу, так і на рівні конкурентоздатності банку.

Важливою складовою фінансової стратегії банку, спрямованої на реалізацію головної мети – максимізації ринкової вартості та зростання доходів його власників, є дивідендна політика. Аналізуючи сутність дивідендної політики, необхідно зазначити, що вона є складовою частиною загальної політики управління прибутком, тобто елементом прийняття окремих тактичних рішень.

Дослідження особливостей узгодження стратегічних і тактичних фінансових цілей в процесі формування дивідендної політики дозволило зробити висновок про те, що специфіка реалізації основних типів дивідендної політики залежить від стадій життєвого циклу банку, рівня його конкурентоспроможності та особливостей фінансово-економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бакстер Н. Банковское дело. Стратегическое руководство: Пер. с англ. / Под ред. В. Платонова, М. Хиггинса – М.: Консалтбанкир, 2001. – 432 с.
2. Бреддик У. Менеджмент для банкиров: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М., 1997. – 334 с.
3. Синки Дж.Ф. Управление финансами в коммерческих банках: Пер. с англ. – 4-е изд. перераб. – М.: Саталаху, 1994. – 820 с.
4. Rose P. Commercial Bank Management: New York: Mc Graw-Hill, Inc, 2002. – 803 с.
5. Тимоти У.К. Управление банком: В 6 ч.: Пер. с англ. – Уфа: Спектр, 1993. – 132 с.
6. Васюренко О.В. Менеджмент кредитних операцій у комерційних банках. – Харків: РВП “Оригінал”, 1998. – 72 с.
7. Васюренко О.В. Управление банковскими операциями: методология и практика: Спец. 08.04.01 – финансы, денежное обращение и кредит: Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Харьков, 1998. – 488 с.
8. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. – К.: Академія, 2001. – 320 с.
9. Любунь О.С., Грушко В.І. Фінансовий менеджмент у банку: Навчальний посібник. – К.: Слово, 2004. – 296 с.
10. Заруба О.Д. Фінансовий менеджмент у банках: Навчальний посібник. – К.: Знання, 1997. – 172 с.
11. Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А. Банківський менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
12. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
13. Примостка Л. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 456 с.
14. Некрасова Н.І. Облік та аналіз доходів, витрат і прибутку банку: Дис... канд. екон. наук: 08.06.04 / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2002. – 20 с.
15. Сало І.В., Криклій О.А. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2007. – 314 с.
16. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.

17. Балабанов А.И., Балабанов И.Т. Финансы. – СПб: Питер, 2000. – 192 с.
18. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 80 с.
19. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 477 с.
20. Бригхэм Ю.Ф. Энциклопедия финансового менеджмента: Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: РАГС-Экономика, 1998. – 823 с.
21. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. – М.: Перспектива, 1993. – 280 с.
22. Холт Роберт Н. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 128 с.
23. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 343 с.
24. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Ника-Центр; Эльга, 1998. – 544 с.
25. Василик О.Д. Теорія фінансів: Підручник. – 4-е вид., доп. – К.: Ніос, 2003. – 416 с.
26. Фінанси підприємств Підручник / За ред. А.М. Поддєрьогіна. – К.: КНЕУ, 2000. – 460 с.
27. Опарін В.М. Фінанси (Загальна теорія): Навчальний посібник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: , 2002. – 240 с.
28. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. – 3-є вид., доп. і перероб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 460 с.
29. Пронский Л.М. Три источника прибыли: Введение в общую теорию прибыли, рынка и денег. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 40 с.
30. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Производство прибыли: Учебное пособие. – М.: Финансы; ЮНИТИ, 1998. – 256 с.
31. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств: Спец. 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит: Дис... д-ра екон. наук. – Суми, 2000. – 404 с.
32. Никитин С., Глазова Е., Никитин А.В. Прибыль: теоретические и практические подходы // Мировая экономика и международные отношения. – 2002. – № 5. – С. 20-28.
33. Лумпов Н.А. Формула прибыли: подход к анализу и построению // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 3. – С. 3-21.
34. Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т. 3 / За ред. С. В. Мочерного. – Тернопіль, Академія народного господарства. – 2001.

35. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 “Звіт про фінансові результати”: Положення, затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 № 87 // www.rada.gov.ua.
36. Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: Інструкція, затверджена Постановою Правління Національного банку України від 07.12.2004 № 598 // www.rada.gov.ua.
37. Банківська енциклопедія / За ред. д-ра. екон. наук проф. А.М. Мороза. – К.: Віпол, 1993.
38. Енциклопедія банківської справи України / За ред. В. С. Стельмаха – К.: Молодь, Ін. Юре, 2001. – 680 с.
39. Черкасов В. Е. Банковские операции: финансовый анализ. – М.: Консалтбанкир, 2001. – 288 с.
40. Міщенко В. І., Слав’янська Н. Г. Банківські операції: Підручник. – К.: Знання, 2006. – 727 с. (Вища освіта ХХІ століття).
41. Попович О.М. Прибуток як чинник ринкової самоорганізації // Економіка і прогнозування. – 2001. – № 1. – С. 77-85.
42. Алексеюк Л. Ризик – один із факторів формування прибутку // Економіка. Фінанси. Право. – 2000. – № 4. – С. 17-21.
43. Білик Т.О. Теоретичні аспекти прибутку // Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 8. – С. 8-13.
44. Daly G.G. and the theory of the firm: An analysis of savings and loan association behavior // *Southern Economic J.* – 1981. – Jan.
45. Benston G.J., Smith C.W., Jr. A transaction cost approach to the theory of financial intermediation // *J. Finance.* – 1976. – May.
46. Campbell T.S., Krashaw W.A. Information production, market signaling, and the theory of financial intermediation: a reply // *J. Finance.* – 1980. – Sept.
47. Chan Y.-S. Information production, market signaling, and the theory of: a comment // *J. Finance.* – 1982. – Sept.
48. Ramakrishnan R., Thakor A. Information reliability and the theory of financial intermediation // *Review of Economic Studies*, 1984.
49. Про оподаткування прибутку підприємств: Закон України від 28.12.94 № 334/94-ВР // *Відомості Верховної Ради.* – 1995. – № 4. – Ст. 28.
50. Щибиволок З.І. Аналіз банківської діяльності: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 311 с.
51. Корельский В.Ф., Гаврилов Р.В. Биржевой словарь: В 2 т. – М., 2000.
52. Финансово-кредитный словарь: В 3-х т. Т. 3. / Гл. ред. Н.В. Гаретовский. – М.: Финансы и статистика, 1988. – 511 с.

53. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М., 2006.
54. Стойко О.Я. Банківські операції: Навчальний посібник. – К: Економіка, 2004. – 456 с.
55. Погорелов Ю.С. Вибір і обґрунтування методів управління затратами підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 19 с.
56. Правила бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України: Затверджені постановою Правління Національного банку України від 18.06.2003 № 255 // www.rada.gov.ua.
57. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку і звітності 2001: Пер. з англ. / За ред. С.Ф. Голова. – К.: Федерація професійних бухгалтерів і аудиторів України, 2001. – 1272 с.
58. ДСТУ 2962-94 “Організація промислового виробництва. Облік, аналіз та планування господарювання на промисловому підприємстві. Терміни та визначення” // www.dtki.com.ua.
59. Голова С.Ф. Управлінський облік: Підручник: 2-е вид. – К.: Лібра, 2004. – 704 с.

Додаток А
**Зміст та послідовність розробки політики управління
прибутком банку**



Додаток Б

**Формування собівартості банківського продукту
в розрізі статей калькуляції**

№ пор.	Група і статті витрат	Повна собівартість			
		Внутрішня собівартість			
		Виробнича собівартість			
1	Витрати на утримання персоналу бізнес-центру: - зарплата співробітників; - нарахування на заробітну плату співробітників; - інші витрати	Технологічна собівартість банківського продукту, створена бізнес-центром	Виробнича собівартість банківського продукту	Внутрішня собівартість банківського продукту	Повна собівартість банківського продукту
2	Витрати на утримання майна бізнес-центру: - витрати на утримання обладнання; - витрати на утримання транспортних засобів; - витрати на НМА; - страхування майна				
3	Витрати на інформаційне і програмне забезпечення бізнес-центру				
4	Витрати на господарські потреби бізнес-центру: - канцелярські; - поштово-телеграфні; - представницькі				
5	Витрати на утримання центрів забезпечення і обслуговування				
6	Загальні банківські витрати і витрати центру управління				
7	Витрати: - трансфертні витрати (для активних продуктів); - процентні витрати (для пасивних продуктів)				

Додаток В

Технологія планування доходів та витрат на основі обсягу і вартості операцій

Прогнозний показник	Формула розрахунку
Обсяги операцій залучення коштів на рахунки клієнтів	$O_{зк} = \overline{ЗР} \cdot КР,$ <p>де $O_{зк}$ – обсяги операцій залучення коштів на рахунки клієнтів; $КР$ – запланована кількість рахунків; $\overline{ЗР}$ – середній залишок на рахунку за період:</p> $\overline{ЗР} = \frac{ЗР_1 \cdot Д_1 + ЗР_2 \cdot Д_2 + \dots + ЗР_n \cdot Д_n}{П},$ <p>де $ЗР$ – залишок на рахунку на дату; $Д$ – кількість днів, протягом яких залишок не змінювався; $П$ – період, за який обчислюється середній залишок</p>
Операції, які розраховуються по обороту	$O_{об} = \overline{ОР} \cdot КР,$ <p>де $O_{об}$ – обсяг операцій, які розраховуються з обороту; $\overline{ОР}$ – середній оборот на рахунку одного клієнта:</p> $\overline{ОР} = \frac{\sum_{i=1}^n ОР_i}{n},$ <p>де $ОР$ – сума дебетових оборотів за звітний період за одним видом клієнтських рахунків; n – кількість клієнтів</p>
Ціна за операціями залучення/розміщення коштів	$\overline{ПС} = \frac{\overline{ЗР}_1 \cdot ПС_1 + \overline{ЗР}_2 \cdot ПС_2 + \dots + \overline{ЗР}_n \cdot ПС_n}{\sum_{i=1}^n \overline{ЗР}_i},$ <p>де $\overline{ПС}$ – середньозважена процентна ставка; $\overline{ЗР}$ – середній залишок на рахунку за період; $ПС$ – процентна ставка за цим залишком</p>
Ціна за операціями, що плануються з обороту	<p>Вартість планується у вигляді комісії (процент по обороту). При цьому ставка комісійної винагороди встановлюється за мінусом ставки комісійних витрат на проведення цього виду операції (нетто-ставка комісійної винагороди)</p>
Процентні доходи та витрати за операціями у національній валюті	$\Phi П = \frac{\overline{ЗР} \cdot \overline{ПС} \cdot П}{Р} / 100,$ <p>де $\Phi П$ – фінансовий показник (процентні доходи та витрати); $\overline{ЗР}$ – середній залишок за операцією за період; $\overline{ПС}$ – середньозважена процентна ставка; $П$ – фактична кількість днів у періоді, що планується; $Р$ – фактична кількість днів у році</p>

Прогнозний показник	Формула розрахунку
Чистий комісійний дохід за операціями в національній валюті	$ЧКД = ОР \cdot НК / 100,$ де $ЧКД$ – чистий комісійний дохід; $ОР$ – оборот за операцією, що планується; $НК$ – нетто-ставка комісійної винагороди
Процентні доходи та витрати за операціями в іноземній валюті	$\Phi\Pi = \frac{\overline{ЗР} \cdot \overline{ПС} \cdot \Pi \cdot \overline{К}}{360} / 100,$ де $\Phi\Pi$ – фінансовий показник (процентні доходи та витрати); $\overline{ЗР}$ – середній залишок за операціями за період; $\overline{ПС}$ – середньозважена процентна ставка; Π – фактична кількість днів у періоді, що планується; $\overline{К}$ – середній курс іноземної валюти у періоді, що планується
Чистий комісійний дохід за операціями в іноземній валюті	$ЧКД = ОР \cdot НК \cdot \overline{К} / 100,$ де $ЧКД$ – чистий комісійний дохід; $ОР$ – оборот за операцією, що планується; $НК$ – нетто-ставка комісійної винагороди; $\overline{К}$ – середній курс іноземної валюти в періоді, що планується
Доходи (витрати) від торгових операцій	Плануються на підставі фактичних даних з врахуванням темпів зростання
Неопераційні витрати	<p>Розподіляються на дві групи: нормовані та ненормовані.</p> <p>Норми встановлюються за такими видами витрат:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) канцелярські витрати та МШП – пропорційно чисельності функціональних співробітників; 2) транспортні витрати – пропорційно кількості автомашин; 3) витрати на відрядження – пропорційно фонду оплати праці; 4) офісне обладнання (витрати на поточне обслуговування комп'ютерів, факсів, принтерів тощо) – на підставі нормативів робочих місць; 5) поточний ремонт приміщень – пропорційно їх площі. <p>Ненормовані види витрат плануються залежно від ситуації, яка фактично склалася в банку.</p> <p>Витрати на оплату праці розраховуються на підставі штатного розкладу та прогнозного руху кадрів.</p> <p>Витрати на рекламу та представницькі витрати плануються залежно від задач з розвитку клієнтської бази, впровадження нових послуг тощо</p>

Додаток Г

Методика факторного аналізу процентних доходів та процентних витрат

Етап	Порядок розрахунку	Умовні позначення
<i>Методика факторного аналізу процентних витрат</i>		
Визначення абсолютної зміни процентних витрат у звітному періоді (ΔB)	$\Delta B = B_1 - B_0$	B_1, B_0 – відповідні процентні витрати звітного та базового періодів, тис. грн.
Оцінка кількісного впливу чинників на зміну процентних витрат	$\Delta B_{(3)} = \Delta Z \cdot L_{Bo}$ $\Delta B_{(L_e)} = Z_1 \cdot \Delta L_e$	$\Delta B_{(3)}, \Delta B_{(L_e)}$ – абсолютна зміна процентних витрат внаслідок зміни відповідних чинників: величини зобов'язань (B) і середньозваженої процентної ставки (L_B), тис. грн.; $\Delta Z, \Delta L_e$ – абсолютна зміна у звітному періоді чинників, що обумовлюють зміну процентних витрат; L_{Bo} – середньозважена процентна ставка, що сплачувалася банком за використання залучених позикових коштів у базовому періоді у вигляді десяткового дробу; Z_1 – величина зобов'язань банку на кінець звітного року, тис. грн.
Оцінка загального впливу чинників на зміну процентних витрат	$\Delta B = \Delta B_{(3)} + \Delta B_{(L_e)}$	
<i>Методика факторного аналізу процентних доходів</i>		
Побудова детермінованої двофакторної мультиплікативної моделі, яка відображає зв'язок процентного доходу із залишками відповідних активів і дохідністю процентних активів	$D = A \cdot L_d$	D – процентний дохід; A – залишки відповідних активів; L_d – дохідність процентних активів
Визначення абсолютної зміни процентних доходів у звітному періоді (ΔD)	$\Delta D = D_1 - D_0$	D_1, D_0 – відповідні процентні доходи звітного та базового періоду, тис. грн.

Етап	Порядок розрахунку	Умовні позначення
Оцінка кількісного впливу чинників на зміну процентного доходу	$\Delta D_{(A)} = \Delta A \cdot L_{до};$ $\Delta D_{(Lд)} = A_1 \cdot \Delta L_d$	$\Delta D_{(A)}, \Delta D_{(Lд)}$ – абсолютна зміна процентного доходу внаслідок зміни відповідних чинників: величин процентних активів (A) та їх дохідності (L_d), тис. грн.; $\Delta A, \Delta L_d$ – абсолютна зміна у звітному періоді чинників, що обумовлюють зміну процентного доходу; L_d – дохідність процентних активів у базовому році у вигляді десяткового дробу; A_1 – величина процентних активів на кінець звітного року, тис. грн.
Оцінка сукупного впливу чинників на зміну процентного доходу	$\Delta D = \Delta D_{(A)} + \Delta D_{(Lд)}$	

Наукове видання

*Криклій Олена Анатоліївна
Маслак Наталія Григорівна*

УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ БАНКУ

Монографія

Редактор *Г.К. Булахова*

Технічний редактор *І.О. Кругляк*

Комп'ютерна верстка *Н.А. Височанська*

Дизайн обкладинки *В.А. Івакін*

Підписано до друку 06.05.2008. Формат 60x90/16. Гарнітура Times.
Обл.-вид. арк. **6,36**. Умов. друк. арк. **8,63**. Тираж 300 пр. Зам. № 794

Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи Національного банку України”.
40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції: серія ДК, № 3160 від 10.04.2008

Надруковано на обладнанні Державного вищого навчального закладу
“Українська академія банківської справи Національного банку України”.
40030, м. Суми, вул. Петропавлівська, 57