

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

(повне найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
на тему
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ БАНКУ
(НА МАТЕРІАЛАХ АТ «УКРСИББАНК»)

INCREASING THE EFFECTIVENESS
OF THE BANK'S COST MANAGEMENT
(ON MATERIALS OF JSC «UKRSYBBANK»)

спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ФБСмз-21
Душак Марина Святославівна

(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент
Коробчук Тетяна Іванівна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» грудня 2023 р.
Гарант освітньої програми:
к.е.н., доцент Дорош Вікторія Юріївна

(підпис)

Луцьк – 2023 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: *бізнесу та права*

Кафедра: *фінансів, банківської справи та страхування*

Ступінь вищої освіти: *магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *072 Фінанси, банківська справа, страхування*

Освітньо-професійна програма: *«Фінанси, банківська справа та страхування»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент Дорош В.Ю.

«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Душак Марині Станіславівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Підвищення ефективності управління витратами банку (на матеріалах АТ «УкрСиббанк»)

Керівник роботи: к.е.н., доцент Коробчук Т.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» січня 2023 р. № 04/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «08» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи

Статистичні дані, літературні джерела за темою дослідження, статут

банку, законодавчі та нормативні акти НБУ, що регламентують

діяльність банку, фінансова звітність АТ «УкрСиббанк» за 2018-2022рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Вступ

Розділ 1 Теоретичні засади дослідження витрат комерційного банку

Розділ 2 Аналіз витрат банківської діяльності АТ «УкрСиббанк»

Розділ 3 Напрямки вдосконалення витратної політики АТ «УкрСиббанк»

Висновки

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Мета, об'єкт, предмет та гіпотези дослідження.

2. Основні акціонери АТ «УкрСиббанк». Банківські послуги клієнтам.

3. Основні показники діяльності АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022рр.

4. Дотримання АТ «УкрСиббанк» нормативів Національного банку України у 2018-2022рр.

5. Структура витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022рр., %

6. Структура процентних та непроцентних витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022рр., %

7. Оцінка рівня витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022рр.

8. Структура платних пасивів АТ «УкрСиббанк» та середньозважена ставка за ними

9. Переваги та недоліки АТ «УкрСиббанк»

10. Шляхи зниження процентних та непроцентних витрат банку

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1</i>	Коробчук Т.І.		
<i>Розділ 2</i>	Коробчук Т.І.		
<i>Розділ 3</i>	Коробчук Т.І.		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Ніколаєва А.М.</i>		
<i>Гарант ОПП</i>	<i>Дорош В.Ю.</i>		
<i>Показник запозичень тексту</i>	____%		
<i>Академічна доброчесність</i>	<i>Іщук Л.І.</i>		

7. Дата видачі завдання «01» лютого 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	До 12.01.2023 р.	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	До 01.09.2023 р.	
3.	<i>Розділ 1</i>	До 22.09.2023 р.	
4.	<i>Розділ 2</i>	До 20.10.2023 р.	
5.	<i>Розділ 3</i>	До 10.11.2023 р.	
6.	<i>Висновки</i>	До 15.11.2023 р.	
7.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	До 18.11.2023 р.	
8.	<i>Формування додатків</i>	До 21.11.2023 р.	
9.	<i>Формування ілюстративного матеріалу</i>	До 23.11.2023 р.	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	До 25.11.2023 р.	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	До 01.12.2023 р.	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи до захисту. Попередній захист роботи</i>	До 08.12.2023 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (Душак М.С.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Коробчук Т.І.)
 (підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Душак М.С. Підвищення ефективності управління витратами банку (на матеріалах АТ «УкрСиббанк»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2023.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі досліджено концептуальні засади витратної політики банку та методику розрахунку основних її показників.

Аналітичний розділ спрямований на оцінку показників витрат банку та доведення справедливості сформульованих гіпотез, якими є: гіпотеза № 1, яка передбачає, що проведення детального аналізу структури процентних та непроцентних витрат банку дозволить виявити їх стан та виявити можливості для зменшення витрат та підвищення прибутковості; гіпотеза № 2, яка передбачає, що проведення коефіцієнтного аналізу витрат банку дозволить нам ідентифікувати ключові області оптимізації, що призведе до підвищення загальної ефективності банківської діяльності; гіпотеза № 3, яка передбачає, що дослідження середніх залишків за сплаченими пасивами та відповідної їм середньої процентної ставки дозволить визначити стан процентних витрат за ними та ефективність використання залучених коштів.

У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності витратної політики банку за напрямками: зниження процентних витрат, скорочення непроцентних витрат банку.

У висновках узагальнено інформацію відображену в трьох попередніх розділах.

Ключові слова: витрати банку, процентні витрати, непроцентні витрати, комісійні витрати, адміністративні витрати, витратність, режим економії витрат, витратна політика.

ANNOTATION

Dushak M.S. Increasing the effectiveness of the bank's cost management (based on the materials of JSC «UkrSybbank»). Manuscript.

Master's qualification work of the educational program «Finance, banking and insurance» specialty 072 Finance, banking and insurance. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2023.

Qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources and applications.

The first chapter examines the conceptual foundations of the bank's spending policy and the methodology for calculating its main indicators.

The analytical section is aimed at evaluating the bank's cost indicators and proving the correctness of the formulated hypotheses, which are: hypothesis № 1, which provides that a detailed analysis of the structure of interest and non-interest expenses of the bank will clarify their condition and identify opportunities for reducing costs and increasing profitability; hypothesis № 2, which assumes that carrying out a ratio analysis of the bank's expenses will allow us to identify key areas of optimization, which will lead to an increase in the overall efficiency of banking activity; hypothesis № 3, which assumes that the study of average balances on paid liabilities and the corresponding average interest rate will allow to determine the state of interest expenses on them and the efficiency of the use of the funds involved.

In the third section, ways to increase the effectiveness of the bank's spending policy are proposed in the following areas: reduction of interest expenses, reduction of non-interest expenses of the bank.

The conclusions summarize the information presented in the three previous sections.

Key words: bank expenses, interest expenses, non-interest expenses, commission expenses, administrative expenses, cost efficiency, cost saving regime, cost policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВИТРАТ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	9
1.1 Сутність, призначення та класифікація витрат банку	9
1.2 Основні напрямки та методика аналізу витрат	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИТРАТ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРСИББАНК»	20
2.1 Методичні підходи до обґрунтування гіпотез дослідження щодо управління витратами банку	20
2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «УкрСиббанк»	22
2.3 Перевірка достовірності гіпотез щодо управління витратами банку	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИТРАТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРСИББАНК»	44
3.1 Напрями зниження відсоткових витрат	44
3.2 Шляхи зменшення непроцентних витрат	49
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах економічного розвитку набуває все більшої ваги роль витрат у банку як важливої складової процесу його функціонування. Це вимагає повного переосмислення теорії управління, охоплюючи від вхідних ресурсів до кінцевого банківського продукту, готового до продажу. Ефективне управління витратами банківської установи стає однією з ключових стратегічних цілей, спрямованою на забезпечення існування та розвитку установи. Також інформація про рівень ефективності управління витратами в порівнянні з конкурентами стає важливою для оцінки прийнятих рішень і їхніх наслідків у контексті ефективного використання ресурсів.

Проблемам дослідження банківських витрат, їх сутності, характеристикам та основним показникам, присвятили свої праці вітчизняні і зарубіжні науковці: В. Бабенко-Левада, О. Васюренко, М. Губай, В. Костюк, Ю. Макаренко, О. Радченко, П. Роуз, Дж. Ф. Сінкі, З. Щибиволок та ін. Проте, в теорії та практиці банківського менеджменту часто недооцінюється важливість комплексного управління витратами банку. Адже реалізація заходів в цьому напрямку має сприяти ефективному використанню всіх наявних ресурсів банку з мінімальними витратами.

Метою дослідження є визначення теоретичних та прикладних аспектів управління банківськими витратами для забезпечення реальних конкурентних переваг банку на ринку банківських продуктів та послуг. Мета конкретизується у таких завданнях:

- дослідити теоретичні аспекти витрат банку та розрахунку їх основних показників;
- обґрунтувати гіпотези дослідження та методи їх доведення;
- проаналізувати склад, динаміку та структуру загальних витрат банку;
- провести коефіцієнтний аналіз витрат;

– здійснити зіставлення результатів аналізу середніх залишків за сплаченими пасивами та відповідної їм середньої процентної ставки;

– узагальнити оцінку витратної політики банку та визначити напрями підвищення її ефективності.

Об'єктом цього дослідження є акціонерне товариство «УкрСиббанк».

Предмет дослідження: витрати АТ «УкрСиббанк».

Методи дослідження. Під час дослідження застосовувалися такі методи: методи теоретичного пізнання (при дослідженні історії функціонування банку), статистичні методи (для характеристики загальної діяльності банку, при встановленні дотримання нормативів НБУ, коефіцієнтний аналіз для оцінки витратності банку), методи графічного зображення даних (при встановленні структури загальних та процентних витрат, структури платних пасивів, середньозваженої процентної ставка за платними пасивами у гривнях, коефіцієнта активності використання залучених коштів у кредитний портфель, вартості сукупного банківського продукту).

Теоретичною базою дослідження є: законодавчо-нормативні акти з банківської діяльності, Закони України, інструкції НБУ, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали Національного банку України, фінансова звітність АТ «УкрСиббанк» за 2018-2022рр.

Науковою новизною є та вдосконалення рекомендацій щодо напрямків зниження процентних та непроцентних витрат АТ «УкрСиббанк».

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені теоретичні висновки та практичні рекомендації можуть використовуватись як шляхи підвищення ефективності управління банківськими витратами.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ВИТРАТ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

1.1 Суть, призначення та класифікація витрат банку

В умовах динамічних змін розвитку економічної ситуації функціонування банку потребує впровадження прогресивних підходів до управління банківським бізнесом. У першу чергу це стосується заходів фінансового менеджменту, який визначає параметри, з допомогою яких можна аналізувати, планувати та контролювати процеси надання банківських послуг. Серед параметрів, що мають безпосередній вплив на формування прибутку є витрати банку. Тому категорія управління витратами потребує постійного дослідження.

В економічній літературі витрати банку визначаються різними підходами. А. Герасимович вважає, що витрати – це «...зменшення економічної вигоди в аналізованому періоді внаслідок проведення комерційним банком фінансових та господарських операцій, які зменшують активи або збільшують заборгованість...» [3, с. 374]. В. Костюк та М. Стеренчук стверджують, що витрати – це «...зменшення економічної вигоди у вигляді вибуття активів або появою заборгованості, що спричиняє зменшення власного капіталу банку...» [9, с. 230].

Вивчення поведінки витрат, характер їх реагування на зміни у банківській діяльності є важливою функцією сфери управління витратами. Зміни складу і величини витрат відбуваються під впливом певних подій, що здійснюються у процесі діяльності. Події, які мають вплив на витрати, являються факторами витрат.

Ці фактори мають вплив на обсяги та структуру витрат банку і поділяються на зовнішні (некеровані) та внутрішні (керовані).

В першу чергу, до зовнішніх факторів відноситься регулювання держави, що переважно відбувається через Національний банк України.

По-друге – це стан економіки. При нестабільній економічній ситуації банк для залучення ресурсів буде витратити більше коштів, внаслідок чого загальний обсяг витрат збільшиться. І навпаки, у стабільній економічній ситуації зменшиться загальний обсяг витрат, так як підвищується довіра до банків.

Також до зовнішніх факторів формування банківських витрат можна віднести податкове законодавство та діяльність конкурентів.

До внутрішніх факторів формування витрат банків відносяться:

- організаційна структура банку;
- кваліфікація спеціалістів;
- обсяги та параметри банківських продуктів;
- якість маркетингової політики.

Сутність і склад витрат можна класифікувати з точки зору бухгалтерського обліку, податкового та управлінського обліку.

Стосовно бухгалтерського обліку – витрати від проведення банківських операцій, відображені у фінансовій звітності, потрібно розглядати як витрати, що виникли в результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності банку.

В результаті операційної діяльності виникають наступні витрати:

- процентні витрати – ті, що включають проценти, які були сплачені за депозитами підприємств, організацій та фізичних осіб, за залишком на поточних рахунках клієнтів, за міжбанківськими кредитами і депозитами;
- комісійні витрати, тобто, витрати за отримані послуги;
- витрати на створення спеціальних резервів банку – витрати на списання безнадійної заборгованості, покриття імовірних збитків від зниження корисності активів;
- загальні адміністративні витрати – це операційні витрати, які пов'язані із забезпеченням банківської діяльності. До таких відносяться: витрати на

утримання персоналу, на експлуатацію основних засобів та нематеріальних активів, амортизація необоротних активів, сплата податків, інші експлуатаційні витрати;

- інші операційні витрати – це витрати від оперативного лізингу, на штрафи, пеню, інкасацію;

- податок на прибуток – це операційні витрати, сплачені відповідно до чинного законодавства.

До результатів інвестиційної діяльності банку відносяться витрати, пов'язані з придбанням інвестиційних цінних паперів, з придбанням основних засобів та нематеріальних активів, витрати на операції із зменшення інвестицій у дочірні компанії.

До результатів операцій із фінансової діяльності відносять витрати, пов'язані з цінними паперами власного боргу, з дивідендами, сплаченими у звітний період, витрати за субординованим боргом.

Стосовно управлінського обліку, витрати включають в себе такі напрями: оцінку запасів та формування фінансових результатів, прийняття рішень, контроль виконання.

Щодо визначення фінансового результату, його потрібно поділити на такі витрати: прямі та непрямі; вичерпні та невичерпні; основні та накладні; витрати на продукцію і витрати періодів.

Прямі витрати – це такі, які можна віднести до витрат певного об'єкта економічно доцільним шляхом. Непрямі – це витрати, які безпосередньо не можна віднести економічно доцільним шляхом до певного об'єкта.

Щодо прийняття рішень, витрати поділяють на релевантні та нерелевантні. Релевантні – це витрати, які можна змінювати через прийняття рішень. Нерелевантні витрати не можуть залежати від прийняття рішення.

Щодо контролю за виконанням, витрати поділяють на контрольовані та неконтрольовані. Контрольовані – такі, на які менеджер може безпосередньо впливати та контролювати їх. Неконтрольовані – відповідно такі, на які менеджер не може впливати.

Залежно від терміну, банківські витрати розподіляються на поточні та капітальні (довгострокові). Поточні витрати використовують для виплати зарплат, на виплату орендної плати, для здійснення банківських операцій, оплати аудиторських послуг, на експлуатацію приміщень та ін. Капітальні витрати використовують для придбання основних засобів, придбання комп'ютерної техніки, на будівництво нових приміщень, для потреб розширення бізнесу. Виходячи з даної класифікації, аналіз банківських витрат створює можливість аналітикам виявляти оптимальне співвідношення між довгостроковими та поточними витратами, щоб збалансувати їх відповідно до потреб банку.

В залежності від обсягів діяльності банку, витрати розподіляють на умовно змінні та умовно постійні. У розрізі даної класифікації аналіз витрат банку показує, як буде змінюватися обсяг витрат при певних змінах обсягу банківської діяльності. Тому визначення суми постійних витрат дасть можливість банку легко їх планувати та контролювати.

З огляду доцільності витрачання банківських ресурсів, витрати поділяють на продуктивні та непродуктивні. До продуктивних відносять виправдані витрати для створення банківського продукту. До непродуктивних відносять витрати, які виникли з причин, що свідчать про недоліки в організації роботи банку. В розрізі цієї класифікації, саме управління витратами банку виявляє ці непродуктивні витрати а також причини їх виникнення.

Отже, у цілому витрати класифікують за наступними ознаками: відношення до основної банківської діяльності; за термінами і обсягами діяльності; за напрямками діяльності; за доцільністю, складом, функцією управління; за напрямками оцінки запасів; визначення фінансових результатів а також прийняття рішень і контроль виконання.

Кількість видів витрат банку та класифікаційних ознак є досить значною. Тому для кожного конкретного випадку для них обирають потрібну класифікацію.

Поняття управління витратами об'єднує в собі заходи впливу на витрати. Оскільки витрати можна планувати, обліковувати, аналізувати та регулювати, то вони є керованим об'єктом. Сутність процесу управління витратами полягає в органічному поєднанні вищеназваних управлінських функцій, які є складовими елементами процесу управління.

У системі управління витратами використовують такі основні інструменти:

- аналіз – дослідження фінансового стану та результатів фінансової діяльності банку задля виявлення резервів збільшення його ринкової вартості та гарантування ефективного розвитку;

- планування – це управління процесами розподілу і використання фінансових ресурсів, що втілюється у розробці детальних фінансових планів;

- контроль – система, яка забезпечує контролюючі дії на пріоритетних напрямках банківської діяльності, своєчасно виявляє відхилення її фактичних результатів від запланованих бюджетом а також прийняття оперативних управлінських рішень з метою забезпечення її нормалізації.

1.2. Основні напрямки та методика аналізу витрат

Система управління витратами включає в себе такі елементи: об'єкти управління витратами – ефективність управління із формування та використання ресурсів, організаційна структура банку, кваліфікація спеціалістів, якість маркетингової політики банку, обсяг наданих продуктів та їх характеристика; суб'єкти – органи управління банку. Головна мета управління витратами – це мінімізація непродуктивних витрат. Головне завдання – створення механізму, що має забезпечити оптимізацію витрат банку. Інформаційне забезпечення аналізу витрат включає в себе всі види нормативної, облікової, директивної, фінансової, методичної та довідкової інформації.

Розглянемо методи аналізу витрат банку, метою яких є оцінка поточного рівня витрат, розробка рекомендацій для поліпшення ситуації, що склалася а також шляхи оптимізації структури і розміру витрат.

Отже, основні завдання аналізу витрат банку полягають у:

- оцінці зміни суми витрат у порівнянні з витратами відповідного минулорічного періоду;
- аналізі змін у структурі витрат;
- визначенні причин, що спричинили зміни в сумах витрат;
- кількісному вимірі впливу різних факторів на розмір витрат;
- розробці заходів для оптимізації витрат.

За характером досліджень аналіз витрат банку поділяють на такі етапи:

- попередній аналіз застосовують при оцінці спроможності банку здійснювати різні операції;
- оперативний аналіз дозволяє постійно контролювати банківську діяльність, визначати відхилення від запланованих показників за певні періоди, оцінювати ступені впливу тих чи інших факторів на відхилення від планових показників, оперативно розробляти та здійснювати заходи для усунення виявлених недоліків задля зниження витратності банківської роботи;
- остаточний (подальший) аналіз визначає ефективність діяльності банку у звітному періоді і виявляє напрями зниження витрат;
- перспективний аналіз застосовують для прогнозування очікуваних результатів майбутнього періоду, забезпечення управлінської системи інформацією щодо майбутніх витрат для вирішення стратегічних завдань.

Аналіз витрат банку здійснюють у трьох основних напрямках: факторний аналіз витрат, аналіз динаміки та структури витрат, аналіз показників витратності банку. Як правило, у структурі витрат процентні витрати мають найбільш питому вагу.

Аналіз витрат банку проводиться поетапно:

- 1) уточнення об'єкта та мети аналізу, планування аналітичної роботи;

- 2) розробка системи різних показників, які характеризують об'єкт аналізу;
- 3) збір і підготовка до аналізу необхідної інформації, перевірка її точності;
- 4) порівняння фактичних результатів із плановими показниками звітного періоду, фактичними даними минулих періодів, показниками банків-конкурентів, тощо;
- 5) детальний аналіз зібраної інформації із використанням відповідних методів аналізу банківської діяльності;
- 6) визначення відхилень фактичних результатів від планових, причин таких відхилень а також, можливостей для їх усунення;
- 7) за результатами аналізу пропонують рекомендації по удосконаленню управління витратами банку.

Отже, метою аналізу витрат банку є оцінка поточного рівня витрат, рекомендації щодо поліпшення ситуації, пошук шляхів оптимізації структури витрат.

А. Бархак та О. Радченко вважають, що «...однією із функцій управління, яка є основною для прийняття управлінських рішень є планування витрат банку. Процес планування витрат має забезпечувати трансформацію цілей і завдань банку, а також заходів щодо їх виконання у конкретні показники (абсолютні та відносні), відповідно до яких здійснюється управління витратами банку у плановий період...» [18, с. 6].

У процесі планування витрат банку використовують три основні підходи.

По-перше, розробляють стратегічні плани націлені на дострокову перспективу. Вони містять елементи прогнозування та визначають основні принципи прийняття рішень. Такі плани розробляються безпосередньо керівництвом банку.

По-друге, формують поточні плани, які зорієнтовані на виконання певних завдань. Такі завдання, як правило, мають короткостроковий характер

(наприклад, у межах року). У цих планах формулюють методи досягнення цілей, рішення конкретних завдань в окремих функціональних сферах діяльності банку.

По-третє, здійснюють оперативне планування, що має бути реалізоване у формі конкретного плану дій з переліком основних заходів, дат завершення певних етапів роботи, відповідальні виконавці, а також заплановані фінансові результати. Реалізація цих планів триває в межах місяця чи кварталу.

На теперішній час у теорії та практиці банківського фінансового менеджменту недостатньо уваги приділяється вивченню проблем комплексного управління витратами банку, реалізації заходів, які мають забезпечити ефективне використання усіх наявних ресурсів з найменшими втратами для банку.

Питання управління витратами банку, крім вищезгаданих, досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Н. Андрущенко, О. Ашкінадзе, Р. Ісаєв, І. Боярко, Д. Гладких, В. Керимов, В. Лень, Н. Шульга та інші. У працях цих науковців висвітлювались такі питання як: дослідження поняття «витрати» у сфері банківської діяльності; виявлення основних видів банківських витрат; визначення чинників впливу на витрати банку; вивчення підходів до управління витратами банку; визначення місця і ролі планування системи управління витратами.

Управління поточними витратами банку базується на таких підходах:

- оптимізація поточних витрат – передбачає проведення будь-яких витрат, які визнаються доцільними з позиції окупності;
- мінімізація поточних витрат – припускає економію на різних можливих статтях планованих витрат, а також попередню їх диференціацію за рівнем пріоритетності.

Однак, оптимізація є ефективнішою, ніж мінімізація витрат, так як допускає якісне зниження витрат зі збереженням можливості перспективного розвитку. Процес оптимізації дозволяє формувати витрати таким чином, що відповідає заданим критеріям, які задовольняють стратегію розвитку банку.

Поняття оптимального управління витратами визначається вибором управлінських параметрів, що могли б забезпечити найкращий спосіб формування витрат банку відповідно до заданих критеріїв.

Таке управління передбачає, що його інструменти, такі як планування, контроль і аналіз витрат, співпрацюють так, щоб узгоджувати інтереси кожного підрозділу із загальною стратегією банку та направляти на оптимальний вибір способів реалізації плану використання ресурсів.

Серед основних методів оптимізації витрат банку можна виділити такі як: планування витрат; пряме скорочення витрат; оптимізація податкової бази шляхом планування; управління тарифною політикою; проведення банківського моніторингу.

Оптимізацію витрат банку можна досягти завдяки застосуванню наступних прийомів:

1. Перегляд існуючих технологій надання послуг. В першу чергу потрібно переглянути технологічний цикл з метою скорочення часу, впроваджувати повністю автоматизовані форми надання послуг; проаналізувати і оцінити роботу персоналу тощо.

2. Дослідження та оптимізація структури витрат через підвищення питомої ваги витрат, так званих контрольованих витрат, на які може впливати менеджер.

3. Заміна технологічного устаткування. Завдяки такій заміні прискориться обслуговування клієнтів, підвищиться якість послуг, розшириться їх асортимент;

4. Впровадження нових видів послуг та вдосконалення ринкової стратегії, що базується на покращенні основних видів банківської діяльності: формуванні цін, комунікаційної політики та системи збуту.

Актуальним завданням для забезпечення ефективного управління витратами може стати удосконалення системи моніторингу витрат. Ю. Макаренко вважає, що «...система банківського моніторингу, яка існує на даний час, в частині прибутковості банківської діяльності, переважно

акцентована на відслідковування динаміки та структури доходів...» [11, с. 16]. Це свідчить про деяку однобокість у сучасній практиці фінансового менеджменту. Неможливо оптимізувати прибутковість, спираючись на дослідження тільки одного фактора її формування.

Удосконалити систему банківського моніторингу можна, якщо диференціювати його на окремі етапи, такі як:

- ретроспективний аналіз структури витрат в окремих підрозділах банку;
- дослідження та оцінка ефективності витрат порівняно з показниками дохідності окремих операцій.

Тому, головним завданням цієї підсистеми банківського моніторингу є пошук ефективних способів подолання несприятливих ситуацій, використовуючи методи і способи оптимізації витрат під час наступного прогнозування поточних та перспективних банківських витрат.

Економічну доцільність деяких видів банківських витрат не завжди можливо прорахувати, тому рекомендується вводити в технологію управління витратами такі елементи:

- для комерційного і технічного напрямків – проведення попереднього аналізу аналогічної роботи банків-конкурентів в цілях підтвердження їх рентабельності;
- для поточних витрат регіональних банківських підрозділів – проведення централізованого фінансового контролю із залученням служби внутрішнього аудиту.
- для витрат на забезпечення власної безпеки банку – регулярне співставлення ресурсів, які виділяються на ці потреби, із потенційно можливими втратами, якщо реалізуються можливі загрози;
- для витрат невиробничого характеру – застосування жорстких лімітів у відповідних статтях;

Оптимізуючи свої витрати, банк, з більшим ступенем вірогідності зможе реалізувати головну ціль в управлінні витратами – досягти необхідних результатів своєї діяльності найбільш економічним способом.

Досягнення стратегічних цілей функціонування банківських установ, в контексті підвищення ефективності управління витратами, можуть гарантувати підтримання конкурентоспроможності як на національному, так і на глобальному ринках. Це включає в себе підвищення якості, розширення асортименту та підвищення прибутковості банківських послуг, формування тривалих взаємовигідних відносин між банком та клієнтом, активне привертання нових клієнтів, забезпечення стійкості до дестабілізуючого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також підвищення якості управління діяльністю банку, зокрема управління витратами.

Таким чином, з існуючих підходів до поняття управління поточними витратами банку, а також категорії «оптимізація банківських витрат» найефективнішим є оптимізація поточних витрат, яка передбачає здійснення різних витрат, що визнані доцільними з позиції окупності. На нашу думку, оптимізація витрат банку полягає у встановленні дієвих механізмів фінансового менеджменту, які спрямовані на підвищення ефективності банківської діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ АТ «А-БАНК»

2.1 Методичні підходи до обґрунтування гіпотез дослідження щодо управління витратами банку

Сучасна економіка ставить перед комерційними банками завдання покращення ефективності управління своєю діяльністю. На сьогоднішній день українські комерційні банки знаходяться в непростому фінансовому положенні, оскільки здійснення прибуткових операцій у період фінансової кризи виявляється надзвичайно актуальним завданням. Успішне управління витратами у комерційному банку має ключове значення для досягнення його основної мети – отримання прибутку.

Визначення надійності і стабільності є основним фактором стійкості банківських установ. Таким чином, аналіз і прогнозування витрат комерційних банків на сьогоднішній день вимагає ретельного дослідження, що й дозволяє нам сформулювати гіпотези нашого дослідження.

Гіпотеза № 1 – Проведення детального аналізу структури процентних та непроцентних витрат банку дозволить виявити їх стан та виявити можливості для зменшення витрат та підвищення прибутковості.

Гіпотеза № 2 – проведення коефіцієнтного аналізу витрат банку дозволить нам ідентифікувати ключові області оптимізації, що призведе до підвищення загальної ефективності банківської діяльності.

Гіпотеза № 3 – дослідження середніх залишків за сплаченими пасивами та відповідної їм середньої процентної ставки дозволить визначити стан процентних витрат за ними та ефективність використання залучених коштів.

Для доведення першої гіпотези скористаємось відомими загальноприйнятними методиками вертикального (для встановлення структури витрат) та горизонтального (для оцінки динаміки витрат) аналізу, що дозволить нам визначити з чого складаються витрати банківської установи,

яка зі статей займає найбільшу питому вагу, їх зміну за аналізований період та фактори, які впливають як на структуру, так і на динаміку банківських витрат, а співставивши розраховані показники, отримаємо результати, які підштовхнуть нас до розробки рекомендацій щодо оптимізації витрат банку, вказуючи на конкретні статті, які доцільно мінімізувати. Зауважимо, що такий аналіз ми проводимо за п'ять років, що дозволяє нам зробити висновок про певну закономірність структури та динаміки загальних витрат банку.

Щоб довести чи спростувати гіпотезу № 2, нам необхідно розрахувати саме ті показники, які б характеризували різні види витрат на 1 грн. середніх залишків за активними операціями: загальну дієздатність, прогностичний інструмент стійкості, вартість активів, відношення витрат до працюючих активів, питому вагу відсоткових витрат у процентних доходах, граничний рівень невідсоткових витрат, витрати на забезпечення банківської діяльності та рівень покриття невідсоткових витрат. Зауважимо, що проведення ще й додаткового аналізу коефіцієнтів сукупних витрат та його складових (на 1 грн. активів) дозволить нам отримати повну інформацію щодо взаємозв'язку між витратами та загальними і дохідними активами банку. Ці коефіцієнти розрахуємо за п'ять років, що дозволить нам зробити висновок про певну тенденцію використання витрат та якість витратної політики АТ «УкрСиббанк».

Для доведення третьої гіпотези будемо рухатися у двох напрямках: спочатку розрахуємо структуру платних пасивів та встановимо залежність відсоткових витрат від їх середніх залишків; потім – проаналізуємо відсоткові ставки за власними пасивами у розрізі валют. Ґрунтуючись на отриманих результатах, розрахуємо і так званий коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель. Зауважимо, що зростання значення цього коефіцієнта свідчатиме про оптимізацію кредитної політики, а отже й зниження відсоткових витрат за кредитами, які становлять левову частку у загальних процентних витратах.

Отже, процеси формування та регулювання витрат відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності будь-якої банківської установи, а значить, і банківської системи в цілому. Тому перейдемо до доведення наших гіпотез через аналіз витрат.

2.2 Загальна характеристика діяльності АТ «УкрСиббанк»

Діяльність АТ «УкрСиббанк» розпочалася ще в 90-х роках минулого століття, коли він функціонував як Харківський регіональний банк та обслуговував виключно великих корпоративних клієнтів. З часом банк розширив свою присутність на ринку, відкривши філії в інших областях України та розширивши спектр банківських продуктів і послуг, що призвело до зростання його частки на ринку.

З початку XXI століття «УкрСиббанк» стає лідером на ринку інвестицій, заявивши про себе як одного з найсильніших інвесторів в Україні. У квітні 2006 року його головним інвестором стала група BNP Paribas (99,99%). Інтеграція з BNP Paribas відкрила нові можливості для використання світового досвіду, а причетність до світового бренду дозволила банку успішно впровадити нові стандарти управління. Цей процес також дозволив АТ «УкрСиббанк» підвищити та утримувати високий кредитний рейтинг за національною шкалою, такий як uaAAA зі стабільним прогнозом та довгостроковий кредитний рейтинг. Це є важливими результатами діяльності банку, його серйозними досягненнями. Зазначимо, що ці позиції він успішно утримує і нині, не зважаючи на погіршення певних економічних умов.

За досліджуваний період банк отримав низку нагород від різних фінансових організацій та установ: «...№ 1 «Мета сталого розвитку, Кращий мобільний банк, Європейський банк № 1 за рейтингом A1 +, Зручний мобільний додаток, TOP-3 найстійкіших банків України, Сертифікат на відповідність стандарту PCI DSS, ТОП-10 найприбутковіших банків України, сертифікат кращого роботодавця в Україні та Європі...» [13].

Основними акціонерами банку є:

- BNP Paribas;
- Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) (рис. 2.1).

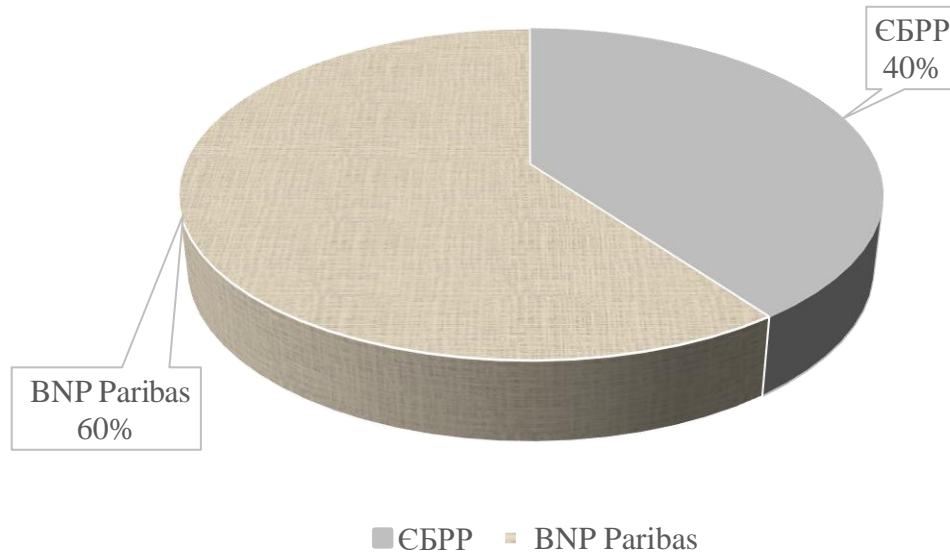


Рисунок 2.1 – Основні акціонери АТ «УкрСиббанк»

Банк надає своїм клієнтам багато різноманітних послуг. Тому, для зручності сприйняття ми згрупували їх таким чином (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 – Банківські послуги клієнтам
(побудовано автором за джерелом [13])

Для отримання результатів загальної характеристики діяльності банку зведемо балансові показники та розрахуємо його рівні рентабельності (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр.*

Показник	Одиниця виміру	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Активи	млн. грн.	52013	53197	72316	78035	108455
Кредитний портфель	млн. грн.	26138	21371	21067	28460	14747
Депозитний портфель	млн. грн.	41129	45428	63110	66599	93672
Власний капітал	млн. грн.	6725	6779	8091	9545	13104
Статутний капітал	млн. грн.	5069	5069	5069	5069	5069
Чистий прибуток	млн. грн.	2660	2580	1312	1454	3559
Кількість відділень	од.	300	284	272	251	233
Кількість працівників	осіб	5294	5276	5250	4900	4745
Кількість клієнтів	млн. осіб	1,90	2,06	2,20	2,30	2,37
Рентабельність активів,	%	5,11	4,85	1,81	1,86	3,28
Рентабельність капіталу	%	39,55	38,06	16,22	15,23	27,16
Рентабельність статутного капіталу	%	52,48	50,90	25,88	28,68	70,21

* Розраховано автором за джерелом [16]

Дослідимо динаміку вищезгаданих показників в абсолютному та відносному вимірі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних показників діяльності АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр., млн. грн.*

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн.				Відносне відхилення, %			
	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021
	Активи	1184	19119	5719	30420	2,28	35,94	7,91
Кредитний портфель	-4767	-304	-7458	-13713	-18,24	-1,42	-35,40	-48,18
Депозитний портфель	4299	17682	3489	27073	10,45	38,92	5,53	40,65
Власний капітал	54	1312	1454	3559	0,80	19,35	17,97	37,29
Чистий прибуток	-80	-1268	142	2105	-3,01	-49,15	10,82	144,77
Кількість відділень	-16	-12	-21	-18	-5,33	-4,23	-7,72	-7,17
Кількість працівників	-18	-26	-350	-155	-0,34	-0,49	-6,67	-3,16
Кількість клієнтів	0,16	0,14	0,10	0,07	8,42	6,80	4,55	3,04
Рентабельність активів,	-0,26	-3,04	0,05	1,42	-5,09	-62,68	2,76	76,43
Рентабельність капіталу	-1,49	-21,84	-0,99	11,93	-3,77	-57,38	-6,10	78,33
Рентабельність статутного капіталу	-1,58	-25,01	2,80	41,53	-3,01	-49,15	10,82	144,77

* Розраховано автором

Як бачимо з табл. 2.2, деякі показники зростали, інші – зменшувались за досліджуваний період. Проаналізуємо детальніше по збільшенню та зменшенню. У 2019-2022рр. зростали: активи, депозитний портфель, власний капітал, кількість клієнтів. Проте знижувались: кредитний портфель, кількість відділень, кількість працівників. Зазначимо, що чистий прибуток зменшувався, проте за два останні роки зріс на 11% та 145% відповідно. Рентабельність активів зменшувалась у 2019-2020рр., в 2021 зросла на 2,76%, а у 2022 р. – на 76%. Рентабельність капіталу зросла лише у 2022 р. на 78%.

Рентабельність статутного капіталу зростала за два останні роки на 11% та 145% відповідно.

Не дивлячись на зменшення обсягу кредитного портфеля, у 2022 р. його дохідність зросла (рис. 2.3). АТ «УкрСиббанк» значно скоротив частку кредитів фізичним особам, провів реструктуризацію прострочених заборгованостей та списав безнадійні кредити.

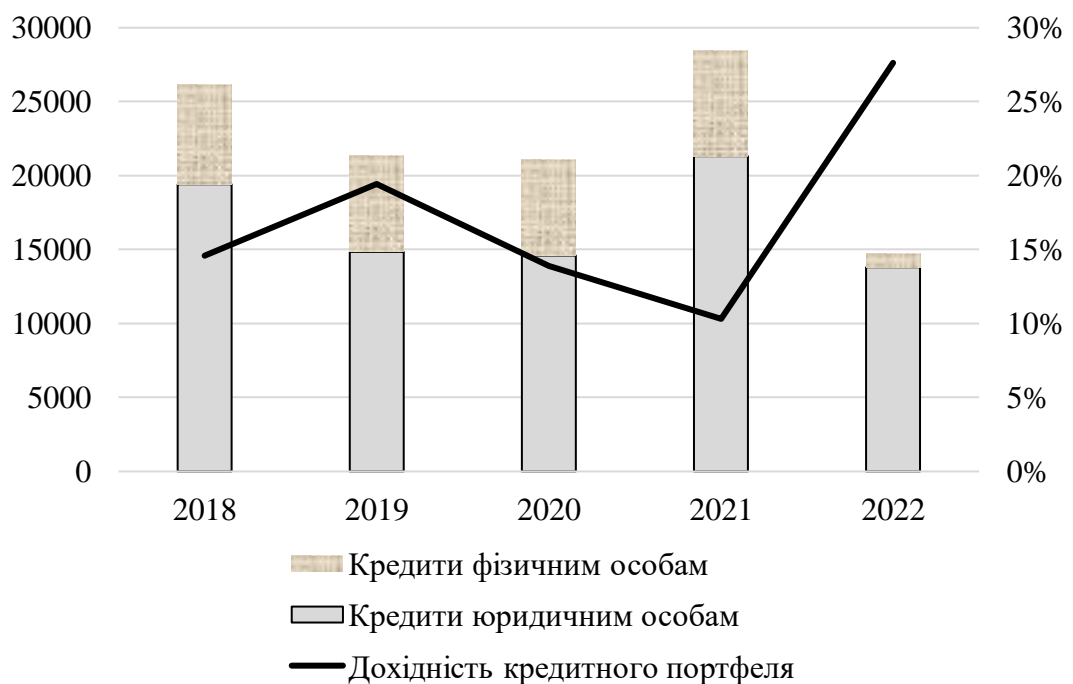


Рисунок 2.3 – Структура кредитного портфеля АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр. та його дохідність, млн. грн.

Усі ці трансформації можуть бути пояснені економічними умовами: банк обмежив свої можливості через збройний конфлікт у Луганській та Донецькій областях, абсолютно перенаправивши свою увагу на ринок ЄС. Крім того, банк відчув вплив негативних наслідків пандемії COVID-19 на основні фінансові ринки. Також слід відзначити, що зниження облікової ставки Національного банку України з 18% до 6% у 2021 році, потім підвищення до 9% та до 15% також суттєво вплинуло на стратегію банку.

Ключовими показниками функціонування банку на ринку банківських послуг є відповідність встановленим нормативам Національного банку України. Розглянемо цю ситуацію детальніше (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Дотримання АТ «УкрСиббанк» нормативів НБУ у 2018-2022 рр.*

Норматив	Одиниця виміру	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
Н1, Регулятивний капітал (не менше 200)	млн. грн.	6405	6108	7245	8911	12735
Н2, Норматив адекватності регулятивного капіталу (не менше 10)	%	20	24	25	20	41,
Н3, Норматив достатності основного капіталу (не менше 7)	%	-	15	21	17	28,7
Н6, Норматив короткострокової ліквідності (не менше 60)	%	106	98	101	101	-
Н7, Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25)	%	24,99	24,99	19,99	18,60	10,2
Н8, Норматив великих кредитних ризиків (не більше 8-кратного розміру регулятивного капіталу)	%	204,20	107,57	233,45	214,64	21,7
Н9, Норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (не більше 25)	%	20,21	8,31	12,33	11,72	3,44
Н11, Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (не більше 15)	%	4,11	0,79	0,02	0,02	0
Н12, Норматив загальної суми інвестування (не більше 60)	%	5,13	0,82	0,03	0,03	0
Л13-1, Норматив ризику загальної довгої відкритої валютної позиції (не більше 5)	%	3,3	3	6	4	2,2

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Л13-2, Норматив ризику загальної короткої відкритої валютної позиції (не більше 5)	%	0,62	0,6	0,1	0,01	1,2
LCR _{ВВ} , Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю за всіма валютами (не менше 100)	%	-	329	250	254	308
LCR _{ІВ} , Норматив коефіцієнта покриття ліквідністю в іноземній валюті (не менше 100)	%	-	257	162	220	287
NSFR, Норматив коефіцієнта чистого стабільного фінансування (не менше 90)	%	-	-	-	172	327

* Сформовано автором за джерелом [12]

Бачимо, що за досліджуваний період банк дотримувався всіх нормативів, за виключенням Л13-1: у 2020р. перевищив нормативне значення на 1, але уже в наступному році успішно виправив ситуацію. До речі, значна кількість банків тоді значно перевищувала значення цього нормативу. Зауважимо, що нормативи LCR_{ВВ} та LCR_{ІВ} були введені лише з 2019 р., а NSFR – з 2021р.

За результатами проведеного аналізу діяльності банку визначимо його позитивні та негативні сторони (рис. 2.4).

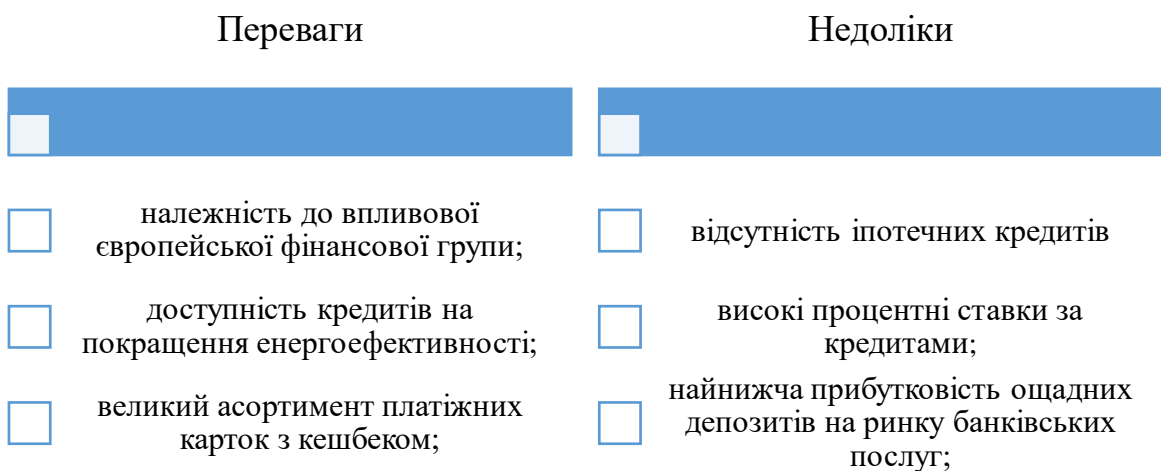


Рисунок 2.4 – Переваги та недоліки АТ «УкрСиббанк»

(систематизовано автором за джерелом [13])

АТ «УкрСиббанк», що входить до складу групи BNP Paribas, регулює свою діяльність відповідно до вимог законодавства Франції та Європейського Союзу з протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Банк також відповідає стандартам групи, дотримується всіх чинних міжнародних фінансових санкцій та політик пильності, зокрема принципу «Знай свого Клієнта».

У 2021 році АТ «УкрСиббанк» приєднався до Глобального договору ООН, чітко підтверджуючи свою відданість десяти принципам Глобального договору в галузі захисту прав людини, трудових відносин, екологічної стійкості та боротьби з корупцією. Банк акцентує увагу на чотирьох основних пріоритетах: перехід на використання поновлюваних джерел енергії, сприяння молоді, підтримка нових форм підприємництва та активна участь в локальних ініціативах.

Отже, головними стратегічними напрямками розвитку банку є активна участь у запобіганні змінам клімату, розширення підтримки ідеології екопродукції, підтримка молодіжних ініціатив, сприяння розвитку підприємництва та активна підтримка місцевих ініціатив. АТ «УкрСиббанк» активно впроваджує в свою діяльність кращі практики корпоративного управління.

2.3 Перевірка достовірності гіпотез щодо управління витратами банку

Щоб оцінити відношення отриманих доходів до здійснених банком витрат, необхідно здійснити групування витрат на процентні та непроцентні. Загальний аналіз витрат виконується за даними фінансової звітності банку.

До процентних витрат АТ «УкрСиббанк» відносяться витрати: за коштами, що отримані від банків; за коштами, що отримані від клієнтів; за коштами небанківських фінансових установ; за цінними паперами власного боргу; інші. До непроцентних витрат АТ «УкрСиббанк» належать: комісійні

витрати, інші операційні витрати, відрахування до резервів, непередбачені витрати.

Щодо частки, яку займають процентні витрати в загальній сумі витрат, то вона мала тенденцію до зростання: з 46% у 2018 р. до 76% у 2019 р., до 84% у 2020 р., зменшились до 80% в 2021 р. та знову зросли до 83% у 2022 р. В абсолютному вираженні процентні витрати зросли на 24131 тис. грн. у 2019 р., на 41087 тис. грн. у 2020 р., на 218506 тис. грн. у 2021 р., проте зменшились на 2697 тис. грн. у 2022 р. Порівнюючи ріст процентних витрат у 2022 р. з 2018 р., бачимо, що вони збільшились на 281027 тис. грн. (майже в 11 разів). Відповідно, непроцентні витрати збільшились на 29011 тис. грн. за досліджуваний період, майже в два рази (див. рис. 2.5).

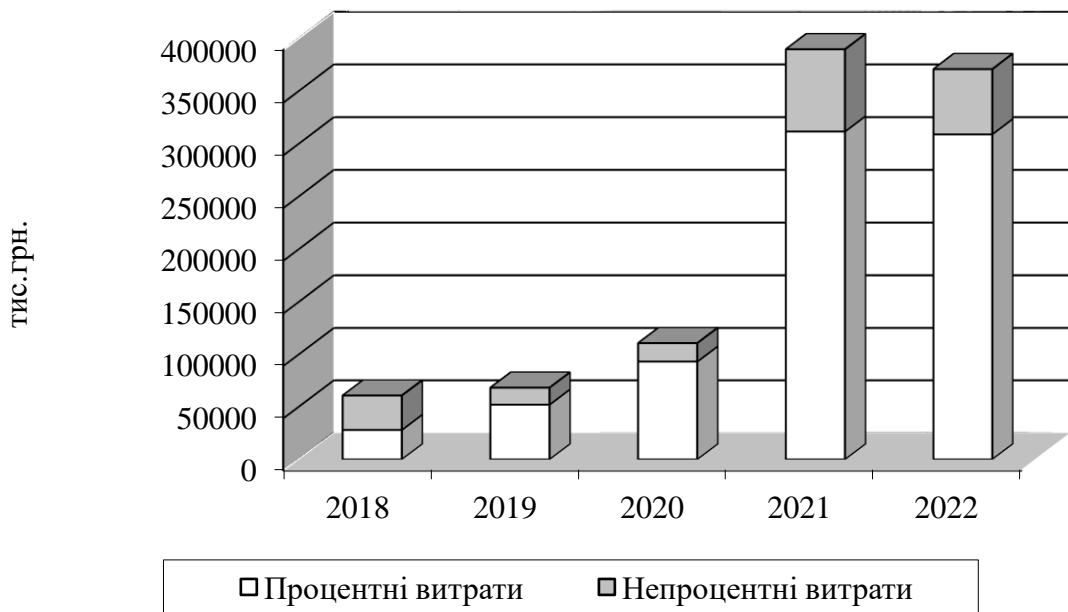


Рис. 2.5. Структура витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр.

Для визначення причин зміни загального обсягу витрат необхідно здійснити аналіз складу і динаміки витрат за їх статтями (див. табл. 2.4-2.5).

Результати аналізу свідчать, що в 2019 р. порівняно з 2018 р. загальна сума витрат банку зросла на 7488 тис. грн., або на 12,3%, у 2020 р. – на 42519 тис. грн., або на 62,1%, у 2021 р. – на 278860 тис. грн., або у три з половиною рази, у 2022 р. – зменшились на 18829 тис. грн., або на 4,8%. Порівнюючи

лише 2018 р. та 2022 р., бачимо, що витрати АТ «УкрСиббанк» зросли в 6 разів. Це пояснюється змінами вимог НБУ щодо капіталізації, врахування операційного ризику, введенням нових нормативів, змінами у власній кредитній та депозитній політиці через вплив Ковід-19 та широкомасштабне вторгнення та змінами в утриманні належного рівня ефективності діяльності.

Таблиця 2.4 – Види витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр., тис. грн.*

Статті витрат	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Процентні витрати	28127	52258	93345	311851	309154
- за коштами клієнтів	14707	39630	73725	183212	174363
- за коштами банків	5052	8047	7268	68607	68014
-за коштами небанківських фінансових установ	7698	4521	12069	53015	52556
- за цінними паперами власного боргу	648	0	283	6237	6183
-інші	22	60	0	780	8038
Комісійні витрати	1261	1474	3241	42880	40808
Інші операційні витрати	15524	8783	12988	31185	29679
- на персонал	8195	6187	9301	18711	17807
- експлуатаційні	5192	571	3332	6549	6233
- оплата податків	2137	1682	2372	4678	4452
- інші витрати	0	343	355	1247	1187
Непередбачені витрати	3801	5513	1934	3898	9893
Разом витрат	60947	68435	110954	389814	370985

* Сформовано автором за джерелом [16]

Аналіз динаміки витрат показав, що у аналізованому періоді значно зросли витрати за коштами клієнтів (в 4 рази), витрати за коштами банків (на 43,9%), за коштами небанківських фінансових установ (на 56,8%), комісійні

витрати (на 157%). Водночас різко зменшились витрати за цінними паперами власного боргу (на 56,3%), відрахування до резервів (на 97,4%), непередбачені витрати (на 49,1%). Зрозуміло, що таке порівняння доцільне лише тоді, коли немає особливих змін у зовнішньому середовищі. А на діяльність банку мали дуже значний вплив саме зовнішні умови: спочатку ковід-19, потім – широкомасштабне вторгнення.

Таблиця 2.5 – Динаміки витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр.

Показник	Абсолютне відхилення, тис. грн.				Відносне відхилення, %			
	Роки				Роки			
	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020	2022 / 2021
Процентні витрати	24131	41087	218506	-2697	85,79	78,62	234,08	-0,86
- за коштами клієнтів	24923	34095	109487	-8850	169,46	86,03	148,51	-4,83
- за коштами банків	2995	-779	61339	-593	59,28	-9,68	зб. в 9 разів	-0,86
-за коштами небанківських фінансових установ	-3177	7548	40946	-458	-41,27	166,95	зб. в 4 рази	-0,86
- за цінними паперами власного боргу	-648	283	5954	-54	-100,00	100,00	зб. в 22 рази	-0,86
-інші	38	-60	780	7258	172,73	-100,00	100,00	зб. в 10 разів
Комісійні витрати	213	1767	39639	-2071	16,89	119,88	зб. в 13 разів	-4,83
Інші операційні витрати	-6741	4205	18197	-1506	-43,42	47,88	140,11	-4,83
- на персонал	-2008	3114	9410	-904	-24,50	50,33	101,17	-4,83
- експлуатаційні	-4621	2761	3217	-316	-89,00	зб. в 5 разів	96,54	-4,83
- оплата податків	-455	690	2306	-226	-21,29	41,02	97,21	-4,83
- інші витрати	343	12	892	-60		3,50	251,38	-4,83
Непередбачені витрати	1712	-3579	1964	5995	45,04	-64,92	101,56	153,79
Разом витрат	7488	42519	278860	-18829	12,29	62,13	251,33	-4,83

За аналізований період непроцентні витрати змінювались так: у 2019 р. зменшились на 23%, у 2020 р. – зросли на 15%, у 2021 р. – зросли в 4 рази, у 2022 р. – зменшились на 21%. Ці зміни пояснюються значним ростом операційних витрат (у 2,5 рази) та, відповідно, всіх їх складових у 2021р., проте у 2022 р. ситуація почала помітно покращуватись. Отже, банк проводив витратну політику, суть якої полягала у постійному збільшенні витрат на утримання та експлуатацію основних засобів, нематеріальних активів, амортизацію на фоні зменшення витрат на соціальне забезпечення працівників та їх премій.

Розглянемо і проаналізуємо структуру процентних витрат АТ «УкрСиббанк». Процентні витрати – це витрати за кредитами та депозитами, за цінними паперами на продаж і за борговими цінними паперами та іншими процентними фінансовими інструментами. Для того, щоб визначити позицію витратної політики банку щодо процентних витрат, необхідно вивчити їх структуру і виділити ті статті, для яких характерні найбільші зміни (рис. 2.6).

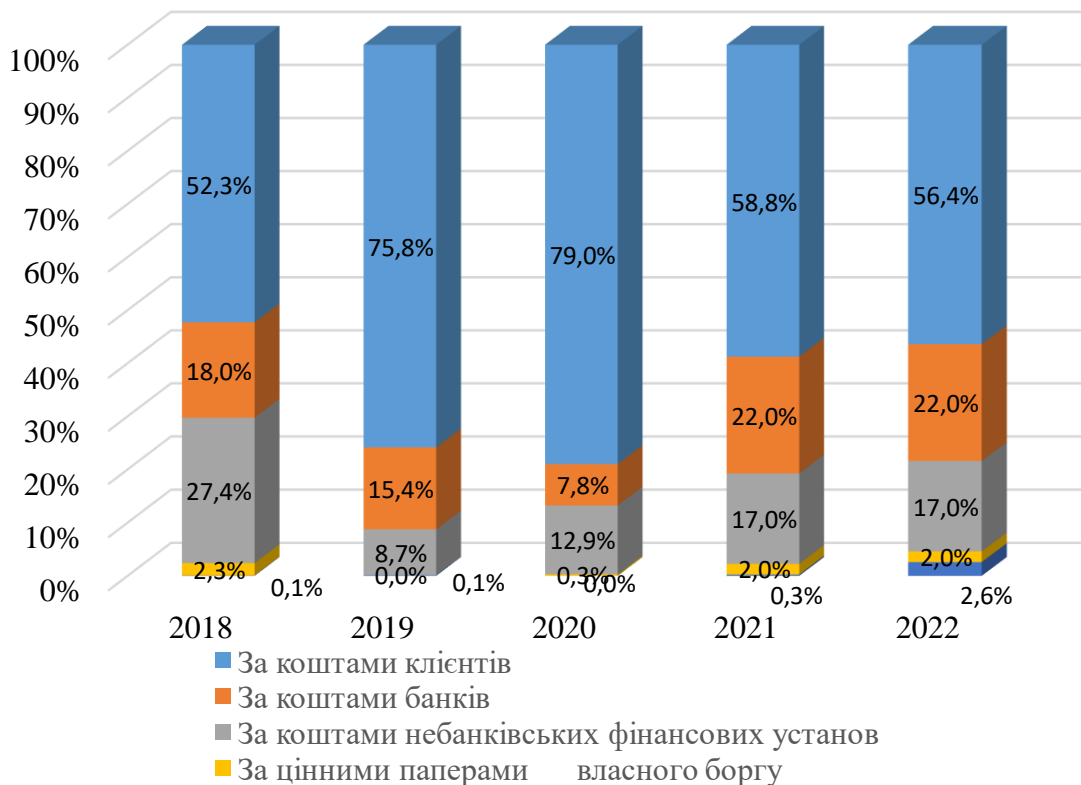


Рисунок 2.6 – Структура процентних витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр.

Бачимо, що структура за своєю сутністю в цілому не змінювалась. Найбільшу частку у процентних витратах займають витрати за коштами клієнтів, найменшу – інші витрати. Щодо структурних зрушень всіх складових, то: у 2019р. – витрати за коштами клієнтів збільшились на 23%, за коштами небанківських фінансових установ – зменшились на 18%. Бачимо, що у 2020 р. витрати за коштами клієнтів зросли ще на 3%, а за коштами банків – зменшились на 7,2%. У 2021 р. витрати за коштами клієнтів зменшились на 20%, проте витрати за коштами банків зросли на 14%. У 2022 р. . витрати за коштами клієнтів зменшились на 2,4%, витрати за коштами банків не змінилися, але інші витрати зросли на 2,5%, але вони становлять незначну частку у структурі процентних витрат. Це пояснюється тим, що за останні два роки банк дещо звернув свою депозитну діяльність через зниження ставок за депозитами для своїх клієнтів. Зменшуються витрати за цінними паперами власного боргу.

Дослідимо структуру непроцентних витрат (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура непроцентних витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр., тис. грн.*

Показник	Питома вага, %					Структурні зрушення, п.п.			
	Роки					Роки			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021
Комісійні витрати	4	9	18	55	36	5	9	37	-19
Витрати на персонал	25	38	53	24	29	13	15	-29	5
Загальноадміністративні витрати	71	51	27	19	33	-21	-24	-7	-14
Інші витрати	0	2	2	2	2	2	-0,1	-0,4	0,3
Всього	100	100	100	100	100	x	x	x	x

* Розраховано автором за джерелом [16]

Бачимо, що найбільшу частку у непроцентних витратах до 2020 року становили загальноадміністративні витрати, які згодом почали скорочуватись

на фоні зростання комісійних витрат. Витрати на персонал теж зростали до 2020 р., за останні два роки скоротились вдвічі, що пояснюється скороченням кількості працюючих та відділень на окупованих територіях.

При проведенні аналізу непроцентних витрат треба робити акцент на оцінці динаміки витрат на заробітну плату та експлуатаційні витрати, зміна яких визначається, насамперед, рівнем інфляції та станом економіки країни. Але потужне скорочення статей цих витрат може негативно вплинути на якість обслуговування клієнтів. Банк повинен зменшувати витрати, які мають значну питому вагу в обсязі непроцентних витрат, але робити це треба без шкоди для своєї діяльності. Тому недоцільно занадто скорочувати загальноадміністративні витрати та витрати на персонал, потрібно зосередити зусилля на зменшенні штрафів, пені, непередбачених витрат. Гіпотезу № 1 доведено.

Значне місце в аналізі витрат займають показники, що характеризують різні види витрат на 1 грн. середніх залишків за активними операціями. Для більш детального вивчення тенденції зміни окремих видів витрат доцільно використовувати такі коефіцієнти [3; 6; 14; 15]:

- загальна дієдатність банку – відношення витрат банку до доходів;
- прогнозний інструмент оцінки стійкості банку – операційні витрати ділять на операційні доходи;
- частка доходів на покриття заборгованості – питома вага доходів у платних пасивах;
- розміщення платних пасивів у дохідні активи – платні пасиви ділять на дохідні активи;
- вартість 1 грн. банківських активів – результат ділення витрат на активи;
- співвідношення витрат працюючих активів – процентні витрати ділять на середні залишки дохідних активів;
- частка процентних витрат у процентних доходах банку;

- граничний рівень непроцентних витрат на 1 грн. активів – непроцентні витрати ділять на банківські активи;

- частка витрат на забезпечення функціонування банку – результат ділення непроцентних витрат на середніх залишки активів;

- рівень покриття непроцентних витрат непроцентними доходами – відношення обсягу непроцентних доходів до розміру непроцентних витрат;

- збалансованість активної та пасивної політики банку – ліквідні активи ділять на платні пасиви;

- узагальнюючий показник – відношення розміру витрат банку до кількості його клієнтів.

Розрахуємо деякі з них (не всі дані є у вільному доступі) та зведемо в табл. 2.7:

Таблиця 2.7 – Оцінка рівня витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр.

Коефіцієнти	Роки					Оптимальне значення
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна дієздатність банку	0,56	0,60	0,73	0,98	0,923	<1
Прогнозний інструмент оцінки стійкості банку	0,77	1,63	0,52	0,94	0,82	<0,95
Вартість 1 грн. банківських активів	0,09	0,03	0,02	0,005	0,003	Визначає банк
Співвідношення витрат та працюючих активів	0,06	0,04	0,12	0,04	0,03	Визначає банк
Частка процентних витрат у процентних доходах банку	15,4	19,7	16,8	7,9	3,4	<0,8
Граничний рівень непроцентних витрат на 1 грн. активів	5	1	2	1	3	1-4
Частка витрат на забезпечення функціонування банку	0,01	0,04	0,05	0,02	0,07	Визначає банк
Рівень покриття непроцентних витрат непроцентними доходами	1,2	3,4	4,5	2,2	5,1	>0,5

Слід відзначити, що у 2018р. АТ «УкрСиббанк» не дотримувався лише одного коефіцієнта – граничного рівня непроцентних витрат на 1 грн. активів. У 2019р. він вже не дотримувався прогнозного інструменту оцінки стійкості банку та частки процентних витрат у процентних доходах, а з попереднім коефіцієнтом ситуація значно покращилась. У 2020р. банк покращив своє становище, у 2021 р. – дієздатність банку, прогнозний інструмент оцінки стійкості максимально наблизились до граничної норми, що є негативним, проте в 2022 р. – ситуація покращилась. Але зазначимо, що за досліджуваний період банк значно перевищив оптимальне значення частки процентних витрат у відсоткових доходах, що свідчить про негативну структуру процентних доходів і витрат банку. Динаміка зазначених коефіцієнтів дає змогу розробити рекомендації щодо збільшення чи зменшення певних видів витрат та їх обґрунтувати. Для отримання сильнішого ефекту необхідно порівнювати власні результати з даними інших банків.

Про обсяг загальних витрат та величину окремих витрат за напрямками та групами неможливо судити лише за абсолютними відхиленнями та темпами приросту тому, що з розширенням банківської діяльності покращується ресурсна база банку і, відповідно, збільшується величина банківських витрат. Тому важливу роль в аналізі витрат банку відіграють саме ті фінансові коефіцієнти, що характеризують розмір сукупних витрат та його складових, які припадають на 1 грн. активів банку, у тому числі обсягу дохідних активів.

Для здійснення коефіцієнтного аналізу використаємо такі показники (див. табл. 2.8).

За результатами розрахунків, наведеними в таблиці, найбільше значення за період 2018-2020рр. має коефіцієнт витрат на 1 грн. дохідних активів за 2020 р., величина якого зросла з 0,05 до 0,15 порівняно з попереднім роком. Тобто витрати на 1 грн. дохідних активів банку збільшилися на 10 коп., що є негативним явищем. Проте за два останні роки спостерігаємо позитивну тенденцію – зниження витрат. Зазначимо, що така ситуація притаманна і всім іншим показникам – до 2020 р. вони зростали, а потім почали поступово

знижуватись, що свідчить про покращення витратної політики АТ «УкрСиббанк».

Таблиця 2.8 – Коефіцієнтний аналіз витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022рр.

Показник	Роки					Абсолютна зміна			
						Роки			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021
Коефіцієнт витрат на 1 грн. активів	0,01	0,03	0,12	0,11	0,09	0,02	0,09	-0,01	-0,02
Коефіцієнт витрат на 1 грн. дохідних активів	0,12	0,05	0,15	0,13	0,11	-0,07	0,1	-0,02	-0,04
Коефіцієнт операційних витрат на 1 грн. дохідних активів	0,09	0,04	0,14	0,12	0,10	-0,05	0,11	-0,02	-0,02
Коефіцієнт неопераційних витрат на 1 грн. дохідних активів	0,03	0,004	0,002	0,005	0,003	-0,03	-0,002	0,003	-0,002

Отже, динаміка вище визначених коефіцієнтів дає змогу розробити рекомендації щодо збільшення чи зменшення певних видів витрат та їх обґрунтувати. Для отримання сильнішого ефекту необхідно порівнювати власні результати з даними інших банків. Гіпотезу № 2 доведено.

Перейдемо до доведення чи спростування гіпотези № 3 та встановимо залежність процентних витрат від певних факторів.

Як відомо, процентні витрати банку залежать від:

- середніх залишків за сплаченими пасивами;
- середньої процентної ставки за ними.

Розглянемо структуру платних пасивів банку за п'ять років (рис. 2.7).

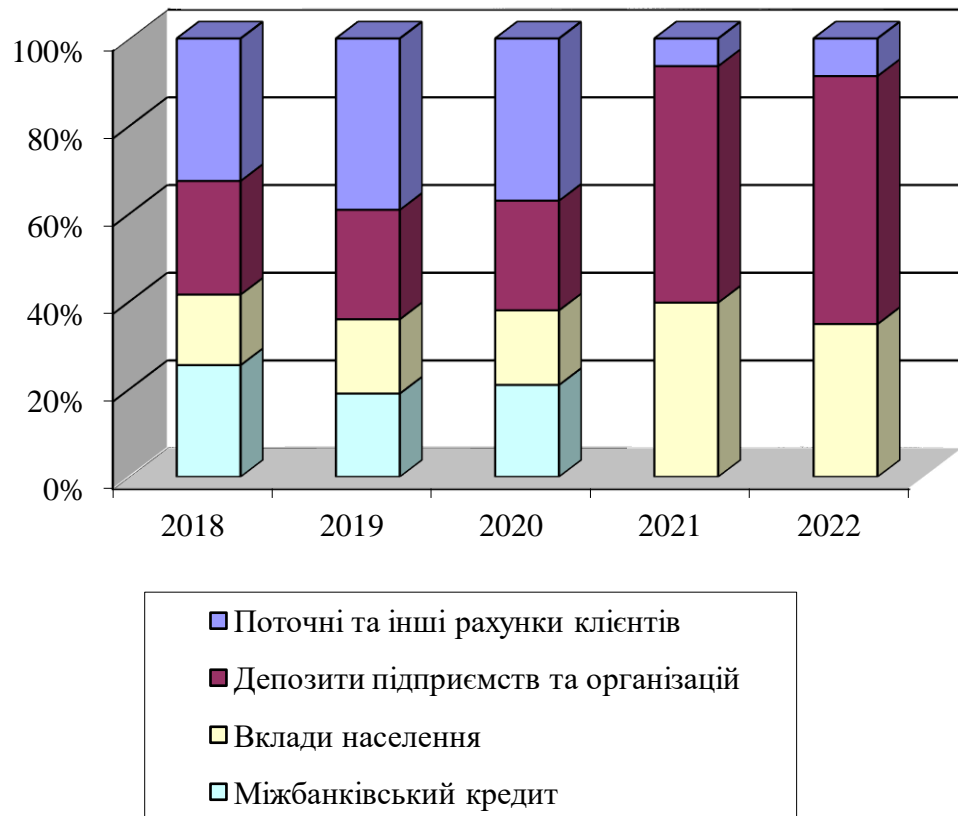


Рис. 2.7 – Структура платних пасивів АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр.

Бачимо, що в структурі платних пасивів відбулися значні зміни: частка міжбанківських кредитів знижувалась та впала до нуля з 2021р., що веде до зменшення процентних витрат; до 2021 року основну частку становили поточні рахунки клієнтів, а починаючи з 2021 року – депозити юридичних осіб; вклади фізичних осіб мали постійну питому вагу у 2018-2020рр., у 2021р. вони зросли майже вдвічі, у 2022 р. знову зменшились. На основі цих даних не можна зробити однозначний висновок про збільшення чи зменшення процентних витрат: якщо клієнти знімають кошти з поточних рахунків, то банк зменшує надання кредитів, тобто на фоні зниження процентних витрат він недоотримує й прибуток. Але, якщо банк встановлює вимогу для клієнтів утримувати певний залишок на поточних рахунках для отримання певного рівня обслуговування чи уникнення комісій, то при зменшенні цих коштів клієнти можуть стикнутися з додатковими витратами у вигляді комісій чи штрафів. Вплив збільшення обсягу депозитів фізичних та юридичних осіб на

відсоткові витрати залежить, насамперед від депозитної стратегії та процентної ставки: якщо ставки на депозити для юридичних осіб високі і банк виплачує значні проценти за ці депозити, то збільшення обсягу депозитів збільшує процентні витрати банку, що негативно впливає на його валютний резерв та загальну прибутковість. Але, якщо банк залучає депозити за більш низькими ставками або якщо він ефективно використовує їх для надання кредитів, то вплив на процентні витрати може бути меншим. Тому доцільно дослідити динаміку середньої процентної ставки за платними пасивами в розрізі валют. Спочатку розглянемо процентні ставки за платними пасивами у гривнях (рис. 2.8-2.9).

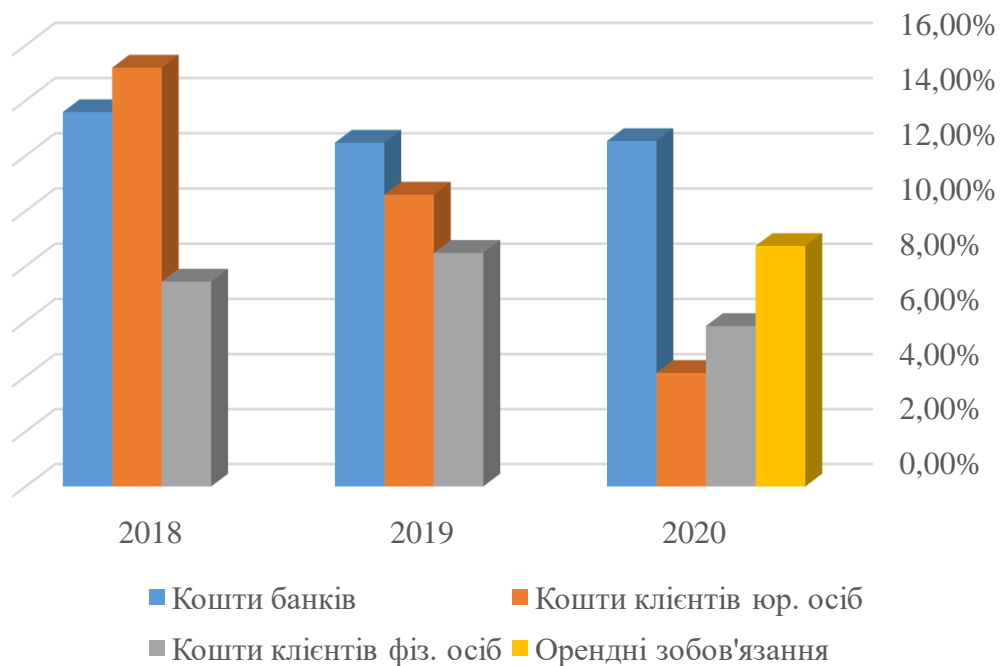


Рисунок 2.8 – Середньозважена процентна ставка за платними пасивами у гривнях АТ «УкрСиббанк» у 2018-2020 рр., %
(побудовано автором за джерелом [16])

Бачимо, що у 2018-2020рр. процентна ставка за коштами банків зменшилась на 1%, за депозитами юридичних осіб – зменшилась майже в 4 рази, за депозитами фізичних осіб – зменшилась на 1,6%. Тобто АТ «УкрСиббанк» проводив політику зниження процентних витрат.

У 2021 р. банк об'єднав депозити юридичних та фізичних осіб і призначив їм спільну ставку. Тому для останніх двох років побудуємо окремий графік (рис. 2.9)

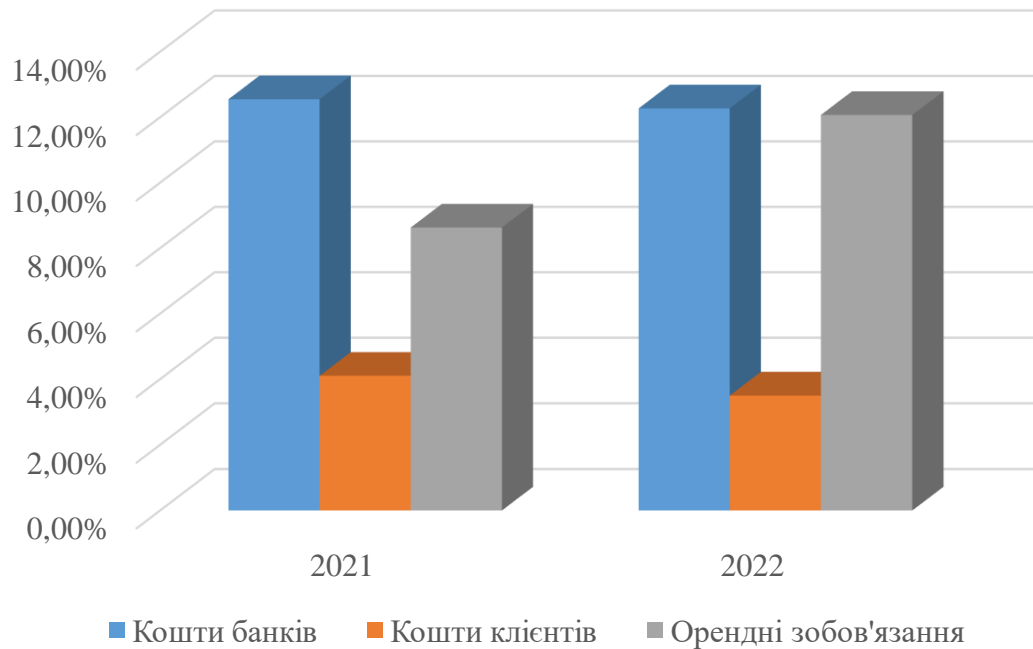


Рисунок 2.9 – Середньозважена процентна ставка за платними пасивами у гривнях АТ «УкрСиббанк» у 2021-2022 рр., %
(побудовано автором за джерелом [16])

Бачимо, що за останній рік ставка за коштами банків зменшилась на 0,3%, за депозитами – на 0,1%, а в 2021 – катастрофічно знизилась на 4,6%, тобто банк перейшов до пасивної депозитної політики, знижуючи тим самим процентні витрати.

Тепер розглянемо відсоткові ставки за платними пасивами у розрізі валют (табл. 2.9).

Бачимо, що відсоткові ставки за всіма позиціями досить низькі, тобто банк практично не залучає кошти у валюті, а значить і не має процентних витрат з цих позицій.

І, нарешті розрахуємо ефективність використання залучених коштів у кредитний портфель (рис. 2.10).

Таблиця 2.9 – Середньозважена процентна ставка в розрізі валют АТ «УкрСиббанк» у 2021-2022 рр., %*

Найменування статті	Євро					Долари США				
	Роки					Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Кошти клієнтів юр. осіб	0,01	0,05	0,06	0,01	0,01	0,53	0,81	0,07	0,01	0,01
Кошти клієнтів фіз. осіб	0,01	0,01	0,01			0,03	0,06	0,03		
Субординований борг	-					1,50	1,50	-		

* Сформовано автором за джерелом [16]

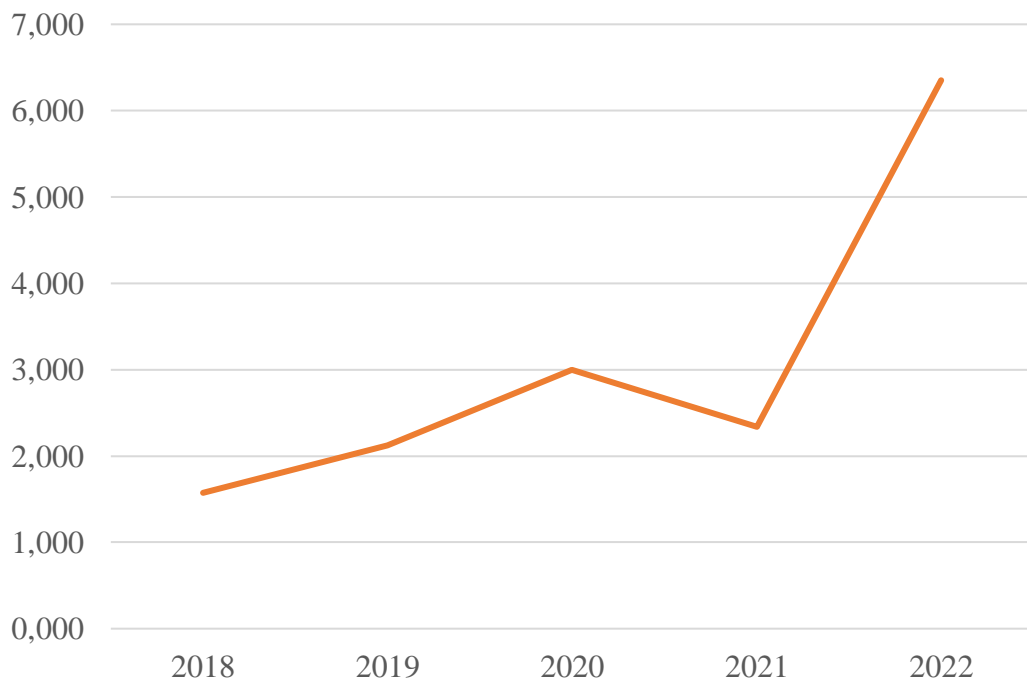


Рисунок 2.10 – Коефіцієнт активності використання залучених коштів у кредитний портфель АТ «УкрСиббанк» у 2021-2022 рр., %
(побудовано автором за джерелом [16])

Бачимо, що ефективність зростає з 2022 р., тобто банк оптимізував власну кредитну політику та збалансував кредитний портфель.

Отже, управління витратами стає суттєвою функцією економічного механізму будь-якого банку, і важливо враховувати сучасні тенденції у розвитку банківських послуг, зокрема зміну механізмів формування витрат на ці послуги. Аналіз ефективності управління витратами стає важливою умовою успіху, яка визначає розмір прибутку, що може одержати банк, адже саме вона передбачає встановлення ефективних механізмів фінансового управління, спрямованих на інтеграцію кредитних установ у зовнішнє середовище з урахуванням проблем фінансової стійкості, ліквідності та прибутковості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИТРАТНОЇ ПОЛІТИКИ АТ «УКРСИББАНК»

3.1 Напрями зниження відсоткових витрат

Витратна політика банку – це сукупність стратегій, підходів та рішень у сфері витрат, що спрямована на ефективне управління фінансовими ресурсами та забезпечення фінансової стабільності. Вона включає в себе: розробку стратегій та заходів для зменшення непродуктивних витрат та підвищення ефективності використання ресурсів; визначення джерел фінансування та управління ними; визначення конкретних обсягів і напрямків витрат на різні складові діяльності банку; визначення стратегій розміщення вільних фінансових ресурсів для отримання максимального доходу при мінімальному ризику та впровадження ефективних технологій та процесів для зменшення операційних витрат та підвищення продуктивності.

Вітчизняні банки, реагуючи на негативні впливи світових і внутрішніх економічних процесів та зростання витрат, відчувають гостру потребу в підвищенні ефективності системи управління. Адже стабільність економіки залежить від стійкості банківських установ. Визначення стабільності комерційного банку передбачає, насамперед, необхідність ефективного управління витратами. У контексті подолання наслідків фінансової кризи виникає завдання мінімізації та ефективного управління витратами. А впровадження системи моніторингу витрат є важливим завданням для забезпечення ефективного управління фінансами. В більшості банків відсутні спеціалізовані підрозділи, які можуть повноцінно вести облік та аналіз витрат, спрямованих на їх оптимізацію. Крім того, існуюча система банківського моніторингу зосереджена переважно на динаміці та структурі доходів, вказуючи на однобічність сучасної практики фінансового управління. Оптимізація прибутковості вимагає комплексного дослідження різних

факторів, що впливають на її формування.

Відсоткові витрати, як було виявлено в попередньому розділі, складають значну частину загальних витрат банку. Звичайно, що існують об'єктивні причини їх зростання, які не залежать безпосередньо від самого банку. Однак існують фактори, якими банк може управляти, щоб знизити ці витрати і, внаслідок цього, підвищити свій прибуток.

Як було доведено в другому розділі, відсоткові витрати прямо пропорційно залежать від середніх залишків депозитах та середньої процентної ставки по них. Середні залишки оплачуваних депозитів визначаються зростанням обсягу оплачуваних депозитів, що позитивно впливає на ритмічність та динаміку залучення ресурсів, оскільки це гарантує розширення активних операцій та збільшення доходів та збільшення ваги оплачуваних депозитів у загальних пасивах. Важливо відзначити, що збільшення частки оплачуваних депозитів в пасивах не можна однозначно оцінювати. З одного боку, оплачувані депозити, як правило, представляють собою термінові внески, що зміцнює стабільність ресурсної бази банку. З іншого боку, такі термінові депозити є відносно вартісними ресурсами і, отже, зростання їхньої частки призводить до збільшення відсоткових витрат.

Враховуючи все вищесказане та отримані результати доведення наших гіпотез, сформуємо шляхи зниження відсоткових витрат для АТ «УкрСиббанк» (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Шляхи зниження відсоткових витрат для АТ «УкрСиббанк»

Розглянемо ці пропозиції детальніше. Розширення різноманітності джерел фінансування відкриває можливості для зниження витрат на відсотки. Цей процес включає в себе залучення різноманітних депозитів, міжбанківські кредити, емісію короткострокових та довгострокових цінних паперів та інші стратегії. Банк повинен прагнути до залучення дешевих ресурсів, щоб тим самим зменшити відсоткові витрати. Оптимізувати витрати на обслуговування розрахункових рахунків у банках потрібно з метою збалансування ресурсів. Цей елемент є найбільш вигідним для банку з точки зору ефективності витрат. Збільшення його питомої ваги в загальній структурі ресурсів дозволяє знизити процентні витрати банку. Проте важливо враховувати, що розрахункові рахунки є найбільш непередбачуваним інструментом, і висока їх частка серед мобілізованих ресурсів може призвести до певних викликів у забезпеченні ліквідності банку. Міжбанківські кредити є найбільшими за вартістю ресурсами для банку. Збільшення їх частки в структурі зобов'язань призводить до значного зростання вартості кредитних ресурсів для банку загалом. Утримання високої залежності банку від значних міжбанківських кредитів має негативний вплив, оскільки диверсифікація джерел приваблення ресурсів зміцнює ліквідність банку, і міжбанківські кредити не сприяють цьому процесу. Тим не менше, в умовах, коли залучення термінових депозитів підприємств стає складним, багато банків вибирають міжбанківський кредит для поповнення ресурсної бази. Важливо звертати підвищену увагу на витрати банку на внески громадян, які є значно менш високими, порівняно з міжбанківським кредитом. Це джерело ресурсів має великий вплив не лише на ресурсну базу АТ «УкрСиббанк», але і на його імідж та рейтинг.

Банк може підвищити ефективність управління депозитним портфелем через оптимізацію його структури, акцентуючи увагу на менш витратних джерелах фінансування та залучаючи надійні стабільні депозити. Збільшення відсоткової частки термінових депозитів, навіть при зростанні витрат на проценти, є важливим кроком. Термінові депозити виявляються найбільш стійкою складовою залучених ресурсів, що надає можливість здійснювати

кредитування на більш тривалий період і, відповідно, під вищий процент. Не менш важливим напрямом є й оптимізація процентних ставок для депозитів і кредитів, адже банк може зменшити витрати та підвищити свої доходи.

Активне управління банківськими ризиками, особливо кредитним та іншими чинниками, що впливають на ріст процентних витрат, дозволяє банку заощаджувати ресурси та зменшувати потенційні фінансові втрати.

Витрати банку пов'язані з його активними операціями. Отже, розумно визначити універсальний показник, який дозволить зробити висновок щодо загальних витрат по усіх активних операціях. Таким показником є вартість сукупного банківського продукту, також відома як внутрішня вартість усіх банківських операцій. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів банку. При аналізі важливо оцінити вплив основних факторів (обсяг і структура активів, загальні витрати банку) на собівартість банківського продукту. Усі витрати, пов'язані із проведенням активних операцій, поділяються на прямі і непрямі. Прямі витрати відносяться до конкретної банківської операції, тоді як непрямі є загальними і накладними витратами.

Для кожної конкретної банківської операції рекомендується розраховувати коефіцієнт їх внутрішньої вартості. Цей коефіцієнт формується шляхом об'єднання прямих банківських витрат, пов'язаних із виконанням конкретного виду операцій, та частки непрямих витрат, що припадає на цю операцію. Після цього до отриманої суми витрат віднімають додаткові доходи, що відносяться до відповідної групи операцій, і отриману різницю співставляють з активом даної групи операцій. З методологічної точки зору, цей показник аналогічний показнику витрат на 1 гривню товарної продукції, оскільки витрати порівнюються з обсягом активів. Зазначимо, що нижчий коефіцієнт внутрішньої вартості свідчить про більшу ефективність здійснення банківських операцій.

При обчисленні внутрішньої вартості конкретної банківської операції виникає низка труднощів. Основна проблема полягає в тому, що кошти, які

надходять до банку, не можуть бути чітко пов'язані із конкретними активними операціями. Таким чином, при аналізі можливо лише визначити умовну частку активів, яка припадає на певну операцію. Також, умовно-розрахунковим методом слід визначити частку витрат на технічне забезпечення операцій (SWIFT, комісії та інші). Для обчислення внутрішньої вартості операції необхідно провести розрахунок на основі калькуляції її собівартості згідно з відповідними статтями витрат. Постатейний аналіз дозволяє виокремити загальні витрати банку. Наприклад, щодо кредитних операцій різні види витрат (ліцензійні витрати, операції з іноземною валютою, комісійні збори за купівлю (продаж) іноземної валюти тощо) повинні бути пропорційно розподілені між усіма операціями, а не лише кредитними.

Розрахувавши коефіцієнт внутрішньої вартості за досліджуваний період, можемо зробити прогноз на наступні п'ять років при умові, що зовнішні та внутрішні умови функціонування банку не зміняться (рис. 3.2).

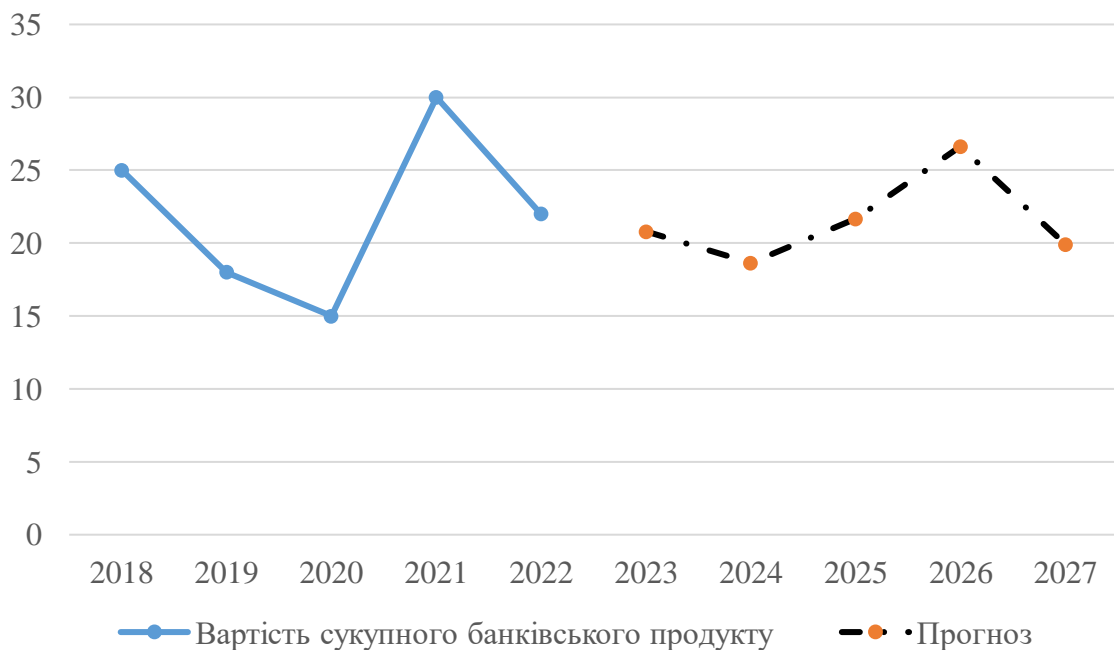


Рис. 3.2 – Вартість сукупного банківського продукту АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022рр.та його прогноз, %

Бачимо, що, починаючи з 2021 р., ефективність здійснення банківських

операцій зростала, що призвело до збільшення прибутку на фоні зниження процентних витрат. Отже, на 1 грн. вартості сукупного банківського продукту припадає 22% витрат.

З урахуванням зростання важливості банківської системи у обслуговуванні підприємств, розширенням зовнішньоекономічних та міжрегіональних зв'язків, а також процесами становлення та ліквідації окремих комерційних банків, аналіз фінансового стану банку стане більш значущим, якщо включити в себе аналіз витрат. В сучасних умовах банки змушені працювати в умовах збільшених ризиків, перш за все через недостатню оцінку власного фінансового стану, витрат, а також надійності та стійкості клієнтів.

Методики аналізу витрат зарубіжних банків, в Україні часто виявляються непридатними або недостатньо ефективними. Вітчизняні банки та їх територіальні підрозділи орієнтуються на власні розробки та основні показники, які визначені Національним банком України у формі обов'язкових рекомендацій та нормативів. Отже, для них стає актуальним завдання розробки та впровадження ефективних методів аналізу витрат відповідно до місцевих умов.

Таким чином, зменшення відсоткових витрат сприяє збільшенню чистого прибутку банку. Адже зекономлені кошти можна направити на підтримку та розвиток стратегічних напрямів власної діяльності, розробку нових продуктів чи послуг.

3.2 Шляхи зменшення непроцентних витрат

Витрати на утримання управлінського апарату (в АТ «УкрСиббанк») займають друге місце після витрат на придбання ресурсів і є значними. Результати аналітичних розрахунків повинні служити для визначення ефективності управління банком в рамках існуючої системи оплати праці та соціальної політики.

Витрати, пов'язані із сплатою штрафів, пені та неустойок, виникають внаслідок порушень при виконанні кредитних та депозитних угод, розрахунків з бюджетом, позабюджетними фондами, а також порушень у формуванні обов'язкових резервів.

При аналізі необхідно чітко відокремлювати суми позикового зобов'язання банку, безнадійні борги, визнані неможливими для стягнення та списані через нестачу коштів як можливі втрати по позикам (зараховуються на рахунок «Інші витрати»), які покриваються з резерву. У процесі аналізу необхідно визначити причини створення резерву по позиковому зобов'язанню або зменшення суми фактично сформованого резерву. Такі створення можуть бути обумовлені змінами в розмірі та якості кредитного портфеля, купівлею-продажем позик, заборгованість по яких перетворена на портфель цінних паперів, або використання резерву для списання безнадійних позик.

Управління адміністративними витратами банків тісно пов'язане з рівнем розвитку банківської системи країни, прибутковістю банків та якістю менеджменту банку. Рівень розвитку банківської системи країни визначає регламентованість процедур моніторингу та управління адміністративними витратами на рівні наглядових органів та окремих банків. За останні роки, зі зростанням частки іноземного банківського капіталу на внутрішньому ринку, інструменти управління адміністративними витратами вітчизняних банків поступово удосконалюються, досягаючи нового якісного рівня.

Зазначимо, що існує конкретна залежність між рівнем прибутковості та якістю управління адміністративними витратами: чим вища прибутковість, тим менше уваги приділяється якості управління витратами. Крім того, циклічні коливання економіки, зокрема періоди значної збитковості банківських установ через кризові явища, значно впливають на рівень управління витратами. Про це свідчить значення показника CIR (відношення витрат до доходів). Він відображає ефективність операційної діяльності банку з урахуванням витрат на кожну одиницю прибутку та розраховується як відношення операційних витрат до суми чистого процентного доходу та

комісійних доходів. Тобто, чим менший показник CIR, тим вищий рівень ефективності операцій банку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розрахунок коефіцієнта ефективності операційної діяльності АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр.*

Показник	Одиниця виміру	Роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Операційні витрати	тис. грн.	2888377	3392970	3681629	2300361	2551323
Чистий процентний дохід	тис. грн.	5899952	6387867	5574054	3656364	8714905
Чистий комісійний дохід	тис. грн.	1624581	1736990	1706097	2013260	1600035
CIR	%	38,4	41,8	50,6	40,6	24,7

* Розраховано автором за джерелом [16]

Бачимо, що для того, щоб заробити 1 гривню прибутку, АТ «УкрСиббанк» витрачав:

- 38,4 коп. у 2018 р.;
- майже 42 коп. у 2019 р.;
- майже 51 коп. у 2020 р.;
- 41 коп. у 2021 р.;
- 24,7 коп. у 2022 р.

Тобто банк пережив своє не найкраще становище у 2019-2020 рр. та старанно і результативно працював над підвищенням ефективності власної операційної діяльності, а, отже, досить помітно підвищував рівень ефективності власних операцій.

Отже, банк грамотно управляє своїми витратами, але ефективність діяльності треба підвищувати постійно, щоб залишатись на плаву, в тому числі

і за рахунок зниження адміністративних витрат. Тому ми пропонуємо такі шляхи їх зниження (рис. 3.3)

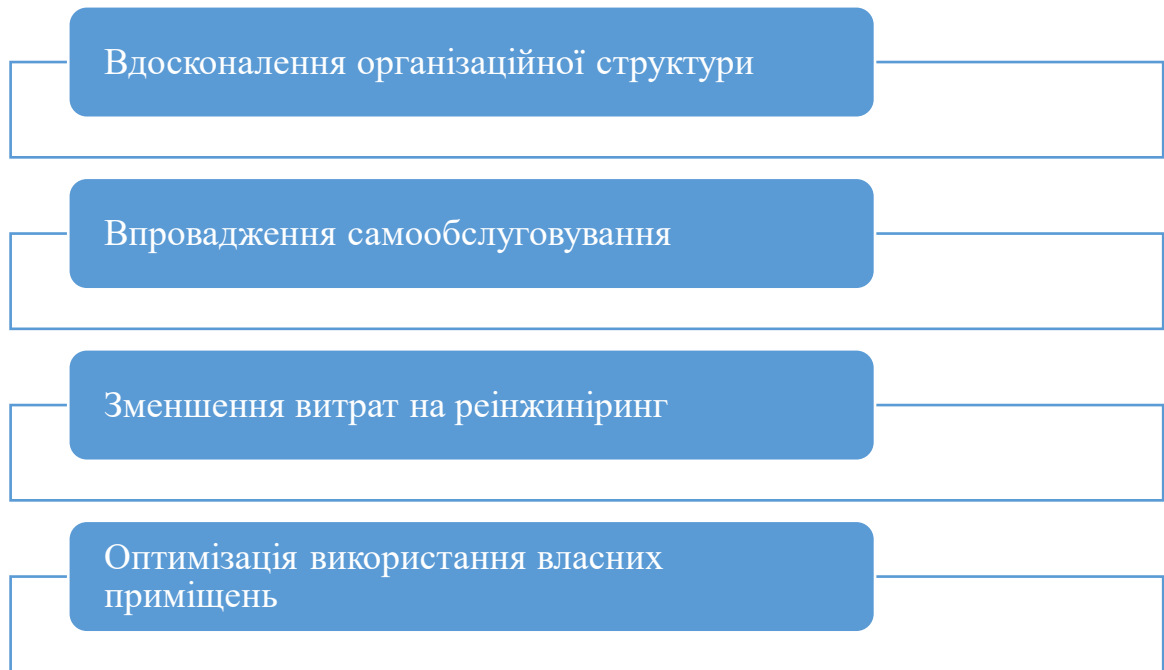


Рисунок 3.3 – Шляхи зниження адміністративних витрат АТ «УкрСиббанк»

Розглянемо це більш детально. Оптимізація організаційної структури банку, на нашу думку, полягає у:

- створенні ефективних комунікаційних каналів для кращого обміну інформацією;
- стратегічному розміщенні відділів;
- визначенні конкретних критеріїв ефективності для кожного підрозділу;
- сприянні внутрішньому лідерству;
- децентралізації обов’язків;
- впровадженні системи аналізу ефективності для постійного вдосконалення організаційної структури на основі результатів банківської діяльності.

Системи самообслуговування значно підвищують швидкість та ефективність обслуговування клієнтів, дозволяючи їм виконувати рутинні операції без чекання в чергах або обмежень щодо годин обслуговування банку.

Впровадження систем самообслуговування сприяє зниженню навантаження на персонал та витрат на його утримання, оскільки автоматизація багатьох завдань стає можливою. Самообслуговування надає клієнтам більше можливостей та комфорту під час взаємодії з банком. Крім того, автоматизовані системи самообслуговування допомагають у зменшенні кількості помилок, пов'язаних з людським фактором, що може позитивно позначитися на точності обробки транзакцій та даних. А ще вони можуть функціонувати цілодобово, розширюючи доступність банківських послуг для клієнтів і забезпечуючи їхню доступність у будь-який час. Підкреслимо, що впровадження самообслуговування віддзеркалює сучасні технологічні та інноваційні підходи, що може позитивно впливати на імідж банку та робити його більш привабливим для клієнтів. Отже, впровадження систем самообслуговування дозволить АТ «УкрСиббанку» підвищити продуктивність, поліпшити обслуговування клієнтів та залишитися конкурентоспроможним.

Якщо зміни у бізнес-процесах банку не є стратегічно важливими, то доцільно скоротити витрати на реінжиніринг, бо він вимагає значних витрат на перепідготовку персоналу та впровадження нових технологій. Якщо терміни віддачі витрат на реінжиніринг виявляються дуже довгими, або банк не може дозволити собі тимчасового зменшення ефективності під час впровадження нових процесів, то тим більш доцільно зменшити витрати, а зекономлені кошти перенаправити на інші стратегічні завдання або пріоритетні проекти. В сучасних умовах нестабільного економічного та бізнес-середовища, АТ «УкрСиббанк» може вибрати менш витратні методи оптимізації процесів або чекати до поліпшення ситуації.

Оптимізація використання власних приміщень може значно знизити рівень адміністративних витрат. Для цього процесу пропонуємо такі дії:

- провести аудит використання власних приміщень;
- об'єднати робочі зони або кабінети для поліпшення використання простору. Відкриті планування та робочі зони можуть допомогти зберегти

простір та покращити комунікацію. Створити так звані мультифункціональні зони, які можуть використовуватися для ділових зустрічей, або роботи в команді;

– впровадити гнучкі графіки роботи чи роботу на віддаленому режимі, що дозволить знизити кількість працівників, які перебувають в офісі одночасно. Це значно зменшить загальну площу, яку банку потрібно утримувати;

– і, врешті-решт, розглянути можливість використання меблів, які можна адаптувати для різних потреб. Практичне та ергономічне оформлення може зробити простір більш функціональним.

Розглянемо інші види непроцентних витрат та запропонуємо рекомендації по їх зниженню.

Для зниження комісійних витрат банку пропонуємо: оптимізувати управління клієнтським обслуговуванням; регулярно переглядати та оновлювати контракти з постачальниками послуг; акцентувати популяризацію та підтримку електронних операцій, що може скоротити витрати на обробку паперових документів та адміністративні послуги; регулярно аналізувати та актуалізувати тарифи на комісійні послуги, що дозволить адаптувати їх до поточних умов; автоматизувати операції та використовувати передові технології, що знизять витрати на обслуговування клієнтів. А запровадження ефективної системи контролю та моніторингу дозволить вчасно виявляти та уникнути зайвих витрат та непотрібних комісій.

Запропонуємо й рекомендації щодо оптимізації витрат на персонал: впроваджувати ефективні засоби для зменшення ручної праці; активне застосування крос-тренінгу (перехресного навчання), що забезпечить працівникам банку гнучкість в навичках (вміння виконувати різні завдання) та сприятиме розширенню їх компетенцій; проведення власних семінарів з підвищення кваліфікації; періодично відсторонення непотрібних позицій в штатному розписі; підтримка можливості віддаленої роботи для певних посад;

постійний аналіз витрат на персонал, щоб оптимізувати систему відпусток, премій та заохочень.

Вважаємо доцільним розробити рекомендації й по відношенню до зниження непередбачуваних витрат, хоча вони займають невелику частку у витратах банку: старанно моніторити та оцінювати ризики банківської діяльності, щоб мати змогу розробляти чи оновлювати оптимальні стратегії для захисту від їх негативного впливу та прогнозувати різні сценарії розвитку подій; ефективно управляти ліквідністю, щоб забезпечити можливість швидко реагувати на фінансові труднощі; контролювати збалансування кредитного портфеля; постійно вдосконалювати власні системи кібербезпеки; використовувати страхові продукти для захисту від непередбачуваних подій.

На відміну від неможливості використання зарубіжного досвіду щодо зниження процентних витрат, для непроцентних можемо його застосовувати. Використовуючи зарубіжний досвід банківських установ зі зниження адміністративних витрат, ми погоджуємось з твердженням М. Губая, який вважає, що шляхами оптимізації адміністративних витрат є «...гнучка модель операційної діяльності банку; раціоналізація продуктів банку; зовнішній аутсорсинг послуг для банку; спрощення документообігу в банку; зосередження діяльності банку на прибуткових клієнтах; спрощення ІТ-інфраструктури...» [4].

До пропозицій використання сучасної практики менеджменту адміністративних витрат з врахуванням зарубіжного досвіду, можна віднести:

- впровадження сучасної практики оптимізації процесів у ІТ сфері та застосування сучасних методів оптимізації, які визнані у всьому світі;
- постійний моніторинг загального обсягу адміністративних витрат, виключаючи обмеження лише одноразовою оптимізацією;
- акцент на проактивних заходах щодо скорочення адміністративних витрат;
- зосередження значних ресурсів на деталізації та розподілі адміністративних витрат банків, які необхідні для аналізу.

Отже, оптимізація непроцентних витрат тільки сприяє підвищенню ефективності банківської діяльності, бо забезпечує раціональне використання власних ресурсів. Зниження цих витрат дозволяє банку максимізувати чистий прибуток, оскільки менше коштів витрачається саме на операційні витрати. Банки, які ефективно управляють непроцентними витратами, пропонують більш конкурентоспроможні умови для клієнтів, що значно підвищує їх привабливість на фінансовому ринку. Зниження непроцентних витрат допомагає забезпечити фінансову стійкість банку, особливо в сучасних умовах. А заощаджені кошти від цього можуть бути використані для інвестицій в інноваційні стратегії та технології, що, безумовно, сприятиме розвитку бізнесу. Зниження непроцентних витрат підтримує фінансову стабільність банку, що важливо в умовах економічних труднощів. Оптимізація непроцентних витрат може допомогти зменшити ризики, пов'язані з можливими втратами та невдачами в управлінні фінансами. Тому зниження непроцентних витрат стає ключовим фактором для досягнення стійкого фінансового успіху та збереження конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Результати нашого дослідження загальних витрат АТ «УкрСиббанк» у 2018-2022 рр. дозволяють зробити наступні висновки.

1. Встановлено сутність банківських витрат, виділено зовнішні та внутрішні фактори їх формування, їх види та класифікацію. Визначено об'єкти, суб'єкти, інструменти системи управління витратами та її інформаційне забезпечення. Вивчено методику проведення аналізу банківських витрат.

2. Сформульовано та обґрунтовано гіпотези дослідження, які полягають в тому, що встановлення стану, динаміки витрат та можливостей для їх оптимізації залежить від аналізу: № 1 – структури процентних та непроцентних витрат; № 2 – конкретних коефіцієнтів, розрахованих на 1 грн. відповідних показників; № 3 – середніх залишків за сплаченими пасивами та відповідної їм середньої процентної ставки.

3. Встановлено, що найбільшу частку у процентних витратах займають витрати за коштами клієнтів (52%-79% за аналізований період), найменшу – інші витрати (0,01%-2,6% за аналізований період). Найбільші зміни в структурі – це збільшення відсоткових витрат за коштами банків та небанківських фінансових установ. Незмінною складовою залишаються відсоткові витрати за цінними паперами власного боргу., які незначно зменшились.

4. З'ясовано, що найбільшу питому вагу у непроцентних витратах становлять загальноадміністративні витрати (27%-71%), а з 2021 р. – комісійні (36%-55%). Встановлено, що треба робити акцент на оцінці динаміки витрат на заробітну плату та експлуатаційні витрати, зміна яких визначається, насамперед, рівнем інфляції та станом економіки країни. Звичайно, що банк повинен зменшувати витрати, які мають значну питому вагу в обсязі непроцентних витрат, проте робити це треба без шкоди для своєї діяльності.

Тому потрібно зосередити зусилля на зменшенні штрафів, пені, непередбачених витрат.

5. Доведено, що, починаючи з 3 2020 р. банк дотримувався майже всіх нормативних значень коефіцієнтів, тобто поступово покращував ефективність своєї витратної політики. Така ж тенденція стосується і коефіцієнтів витрат на 1 грн. активів: з 2021р. ці витрати поступово знижуються.

6. Встановлено, що в структурі платних пасивів відбулися значні зміни: частка міжбанківських кредитів знижувалась та впала до нуля з 2021р., що веде до зменшення процентних витрат; до 2021 року основну частку становили поточні рахунки клієнтів, а починаючи з 2021 року – депозити юридичних осіб; вклади фізичних осіб мали постійну питому вагу у 2018-2020рр., у 2021р. вони зросли майже вдвічі, у 2022 р. знову зменшились. Тобто АТ «УкрСиббанк» проводив витратну політику, перейшовши до пасивної депозитної політики, знижуючи тим самим процентні витрати. Бачимо, що відсоткові ставки за всіма позиціями досить низькі, тобто банк практично не залучає кошти у валюті, а значить і не має процентних витрат з цих позицій.

7. На основі отриманих результатів аналізу відсоткових витрат банку розраховано вартість сукупного банківського продукту та його прогноз та обґрунтовано та запропоновано шляхи зниження процентних витрат:

- диверсифікація джерел фінансування;
- підвищення ефективності управління депозитним портфелем;
- оптимізація управління ризиками.

8. На основі аналізу непроцентних витрат банку розраховано коефіцієнт ефективності операційної діяльності та розроблено напрями їх зниження за статтями:

- адміністративні витрати (вдосконалення організаційної структури, впровадження самообслуговування, мінімізація витрат на реінжиніринг, покращення використання власних приміщень);
- комісійні витрати (оптимізація управління обслуговуванням клієнтів, популяризація та підтримка електронних операцій, регулярний аналіз

та актуалізація тарифів на комісійні послуги, подальша автоматизація операцій та використання новітніх технологій, запровадження ефективної системи контролю та моніторингу);

– витрати на персонал (впровадження ефективних засобів для зменшення ручної праці; активне застосування перехресного навчання, проведення власних семінарів з підвищення кваліфікації, підтримка можливості віддаленої роботи для певних посад, постійний аналіз витрат на персонал).

Отже, оптимізація загальних витрат банку сприяє підвищенню ефективності його діяльності, бо забезпечує банку раціональне використання власних ресурсів. Зниження цих витрат гарантує зростання чистого прибутку, відповідний рівень ліквідності, фінансової стійкості, привабливості на ринку банківських послуг, що, своєю чергою, забезпечить високу конкурентоспроможність нашому об'єкту дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко-Левада В.Г., Червякова В.В. Управління доходами і витратами банку. *Ефективна економіка. Наук. ж-л.* 2020. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/96.pdf (дата звернення: 05.11.2023).
2. Васюренко О.В., Волохата К.О. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: Навч. посіб. К.: Знання, 2020. 463 с.
3. Герасимович А.М. Аналіз банківської діяльності. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/292/54/1/2/> (дата звернення :05.08.2023).
4. Губай М.М. Сучасна практика управління адміністративними витратами в банках. URL: <https://core.ac.uk/reader/145611310> (дата звернення: 12.11.2023).
5. Євтух О. Т., Євтух О. О. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 456 с.
6. Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П. Фінансовий менеджмент у банку. Навч.посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.
7. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 09.02.2019, підстава – 2491-VIII (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2121-14> (дата звернення: 14.10.2023).
8. Зянько, В. В. Банківський менеджмент : навчальний посібник . 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2020. 126 с.
9. Костюк В.А., Стеренчук М.М. Управління доходами і витратами банку. *Приазовський економічний вісник. Наук. ж-л.* 2020. № 6(23). С. 230-233.
10. Левицький В.В. Банківський менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Вежа-Друк, 2021. 102 с.
11. Макаренко Ю.П., Мороховець К.С. Доходи і витрати у забезпеченні прибутковості комерційних банків. *Інвестиції: практика та досвід. Наук. ж-л.* 2016. № 10. С. 15-19.
12. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist/data-supervision#1> (дата звернення: 29.08.2023).

13. Офіційний сайт АТ «УкрСиббанк». URL: [https:// ukrsibbank.com.ua/](https://ukrsibbank.com.ua/) (дата звернення: 09.08.2023).

14. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: Підручник. 3-тє вид., доп. і перероб. К.: КНЕУ, 2021. 338 с.

15. Тиркало Р. І., Щивоблок З. І. Фінансовий аналіз комерційного банку: Основи теорії, експрес-діагностика, рейтинг: Навч. посібник. К.: Слобожанщина, 2019. 236 с.

16. Фінансова звітність АТ «УкрСиббанк». URL: <https://ukrsibbank.com/about-bank/financial-documents/financial-reports/> (дата звернення: 28.07.2023).

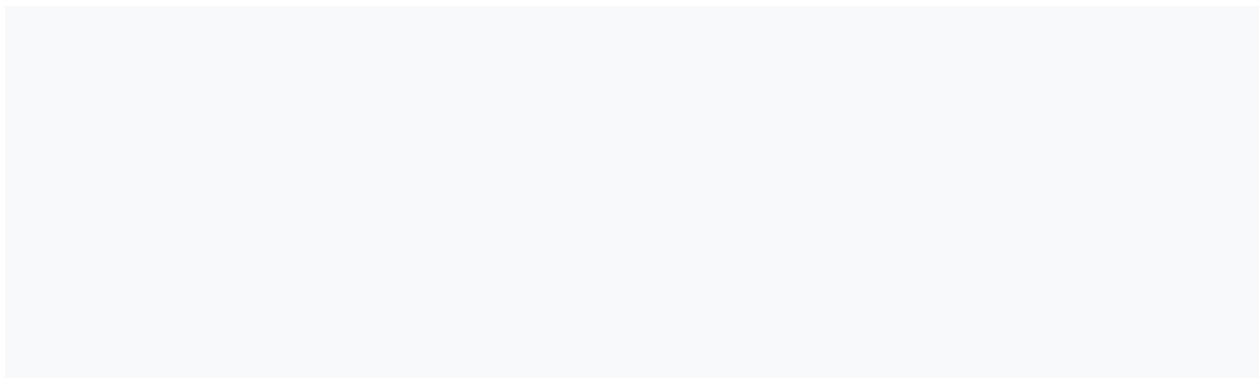
17. Щибиволок З.І. Аналіз банківської діяльності. Навч. посібник. 2-ге видання. К.: Знання, 2017. 311 с

18. Varhaq, Ab. R., Radchenko, Ol. Optimization of Bank Expenses on Marketing Communications. (2018). *Financial Markets, Institutions and Risks*, 2(1), p.5-14.

19. Mykola Dziamulych, Ihor Krupka, Marta Petyk, Markiian Zaplatynskyi, Tetiana Korobchuk, Vasyl Synenko, LIdiia Avramchuk. Operational efficiency of Ukraine`s banking system during the war. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2023. Vol. 13. Iss. 1. Special Issue XXXII. P. 164-169.

20. Zholud O., Lepushynskyi V., Nikolaychuk S. The effectiveness of the monetary transmission mechanism in Ukraine since the transition to inflation targeting. *Visnyk of the National Bank of Ukraine*. 2019. № 247. P. 19–37.

ДОДАТКИ



ДОДАТОК А

Фінансова звітність АТ «УкрСиббанк» за 2018-2022 рр.