

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ MODERN TRENDS IN BANKING INSTITUTION COST MANAGEMENT

*У статті узагальнено сучасні тенденції управління витратами банківської установи. Розкрито сутність та класифікацію витрат, а також здійснено оцінювання динаміки витрат банківських установ України за 2009–2018 роки. Наведено групи цілей управління витратами банківських установ. Значна увага приділена факторам, що впливають на формування витрат і процес їх управління. В результаті наведено систему методів, запропоновано етапи управління витратами банківської установи.*

**Ключові слова:** управління витратами, методи управління, етапи управління, банківська установа.

*В статье обобщены современные тенденции управления затратами банковского учреждения. Раскрыты сущность и классификация затрат, а также осуществлено оценивание динамики расходов банковских учреждений Украины за 2009–2018 годы. Приведены группы целей управления затратами банковских учреждений. Значительное*

*внимание уделено факторам, влияющим на формирование расходов и процесс их управления. В результате приведена система методов, предложены этапы управления затратами банковского учреждения.*

**Ключевые слова:** управление затратами, методы управления, этапы управления, банковское учреждение.

*The article summarizes current trends in the banking institution cost management. The author reveals the essence and classification of costs, assesses the dynamics of costs of banking institutions in Ukraine during the 2009–2018 years. The groups of management objectives for banking institutions are presented. A considerable attention is paid to the factors that influence the formation of costs and the process of their management. As a result, the author introduces a system of methods and proposes stages of the banking institution costs management.*

**Key words:** cost management, management methods, management stages, banking institution.

УДК 658.1

**Марченко А.А.**

магістр

Кременчуцький національний  
університет  
імені Михайла Остроградського

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку економіки все сильніше зростає роль витрат банку як невід'ємної складової процесу функціонування банку, що вимагає повного переосмислення теорії управління від вхідних ресурсів до кінцевого банківського продукту, готового для продажу.

Ефективне управління витратами банківської установи є однією з головних стратегічних цілей, реалізація якої полягає у забезпеченні існування та розвитку установи. Також для процесу управління важливою є інформація про рівень ефективності управління витратами установи порівняно з конкуренцією. Це дає можливість оцінити прийняті рішення та їх наслідки з точки зору ефективного використання ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам управління витратами присвячені праці українських та закордонних науковців. Так, закордонні експерти розглядають витрати в контексті різних бізнес-моделей банківських установ та обґрунтовують їх виняткову важливість для оцінювання фінансової стабільності установи [1]. Р. Бабіхуга та М. Спалтро [2] здійснили ґрунтовний аналіз витрат на фінансування банківської діяльності для вибірки міжнародно активних банків, а також виявили, що зміни в незабезпечених фінансових витратах банків пов'язані з особливими характеристиками банку, такими як кредитоспроможність установи та віддача від його ринкової вартості, а головне, рівень та якість капіталу. Цікавий підхід запропонував Д.В. Баланчук [3, с. 283], відповідно до якого висока кваліфікація менеджерів банківської установи здатна оптимізувати витрати,

сприяє підвищенню результативності обслуговування клієнтів, а також зростанню дохідності за прийнятного рівня ризику.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення сучасних тенденцій управління витратами банківської установи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних мінливих умовах макроекономічного середовища та низької довіри населення до банківських установ останні потребують приділення значної уваги питанням управління витратами. Адже формування лояльності та відновлення довіри до вітчизняних банків є необхідною умовою зміцнення стійкості банківського сектору [4]. Також важливо пам'ятати, що від рівня операційних витрат сильно залежать ефективність функціонування банку та його конкурентоспроможність. На думку українських вчених [5, с. 18], варто врахувати існування значних чинників, що збільшують витратність банківського бізнесу, а саме формування резервів на покриття можливих витрат по активних операціях; продаж проблемних кредитів за вартістю, нижчою за балансову; зниження доходів від основної діяльності через низьку ділову активність в економіці та в умовах зростання витрат по залучених ресурсах.

Тому управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного банку. При цьому важливо враховувати сучасні тенденції розвитку банківських послуг, зміну механізмів формування витрат на ці послуги, появу та закріплення міцних позицій за електронними послугами. Адже завдяки останнім стає можливим глобальний масштаб надання послуг [6]. Аналіз ефективності управління витратами є дуже важливим, оскільки

є невід'ємною умовою успіху, від якої безпосередньо залежить розмір прибутку, який одержить банк. Отже, перш за все пропонуємо проаналізувати класифікацію самих витрат (рис. 1).

Відповідно до даних Національного банку України у 2017 році банківська система країни вийшла на рівень беззбитковості [7]. А за січень-серпень 2018 року український банківський сектор збільшив свій прибуток до 13,75 мільярдів гривень, що у 2 рази більше, ніж показники за аналогічний період попереднього року. При цьому витрати банків за січень-серпень 2018 року становили 114,693 млрд. грн., з яких процентні витрати склали 44,903 млрд. грн., комісійні витрати – 8,281 млрд. грн., інші операційні витрати – 8,908 млрд. грн. Загальна динаміка витрат банківських установ України наведена в табл. 1 та на рис. 2.

Більшість зарубіжних та вітчизняних науковців виокремлює три групи цілей управління витратами банківських установ, такі як оцінка ресурсів

та визначення фінансового результату; прийняття виважених управлінських рішень; здійснення контролю за виконанням управлінських рішень. Беручи до уваги обсяг теми та часу, можемо виділити такі види аналізу ефективності управління витратами:

1) оперативний (зазвичай щомісяця, щоквартально, наприклад, виконання завдань матеріальних витрат);

2) проблемний (наприклад, порівняльний аналіз витрат центрів прибутку);

3) річний (є основою для оцінювання загальної ефективності завдань).

Використовуючи критерій вихідного матеріалу, розрізняють загальний (складається на основі даних поточної звітності) та детальний (використовує всі доступні дані).

Важливим питанням сфери управління витратами банку є врахування зміни витрат, тобто характеру їх реагування на певні події та опера-

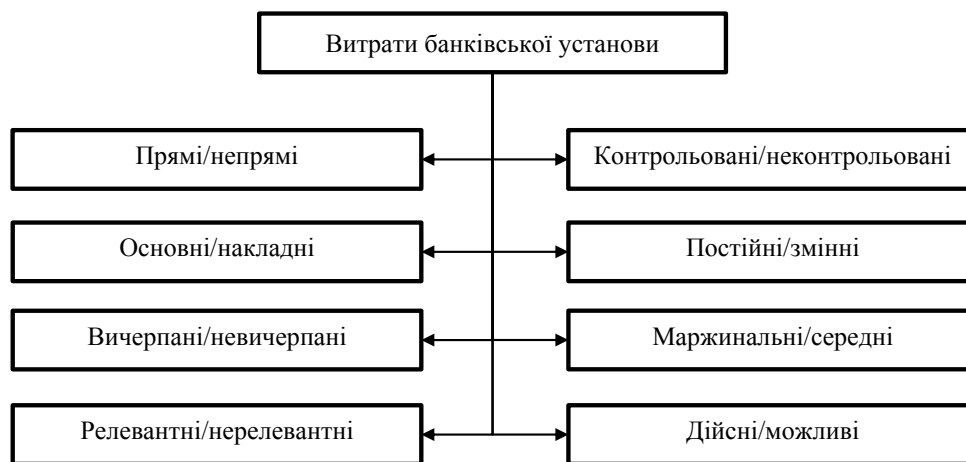


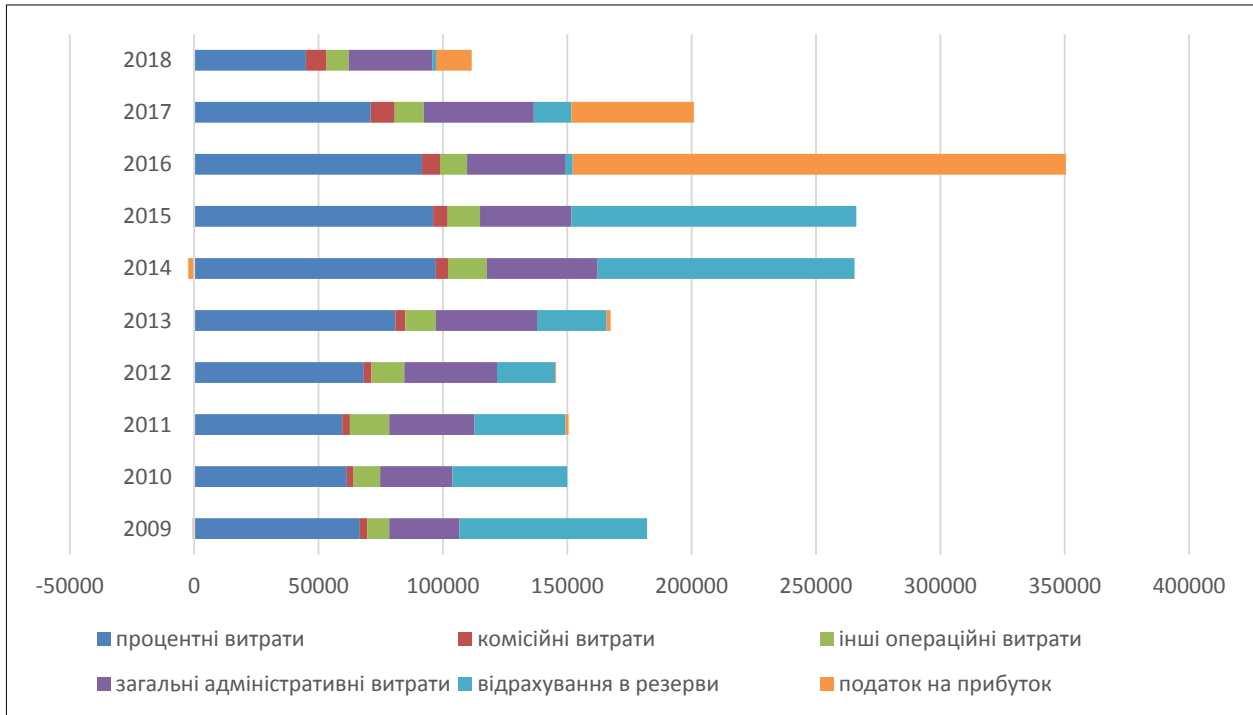
Рис. 1. Узагальнення підходів до визначення видів витрат банківської установи

Таблиця 1

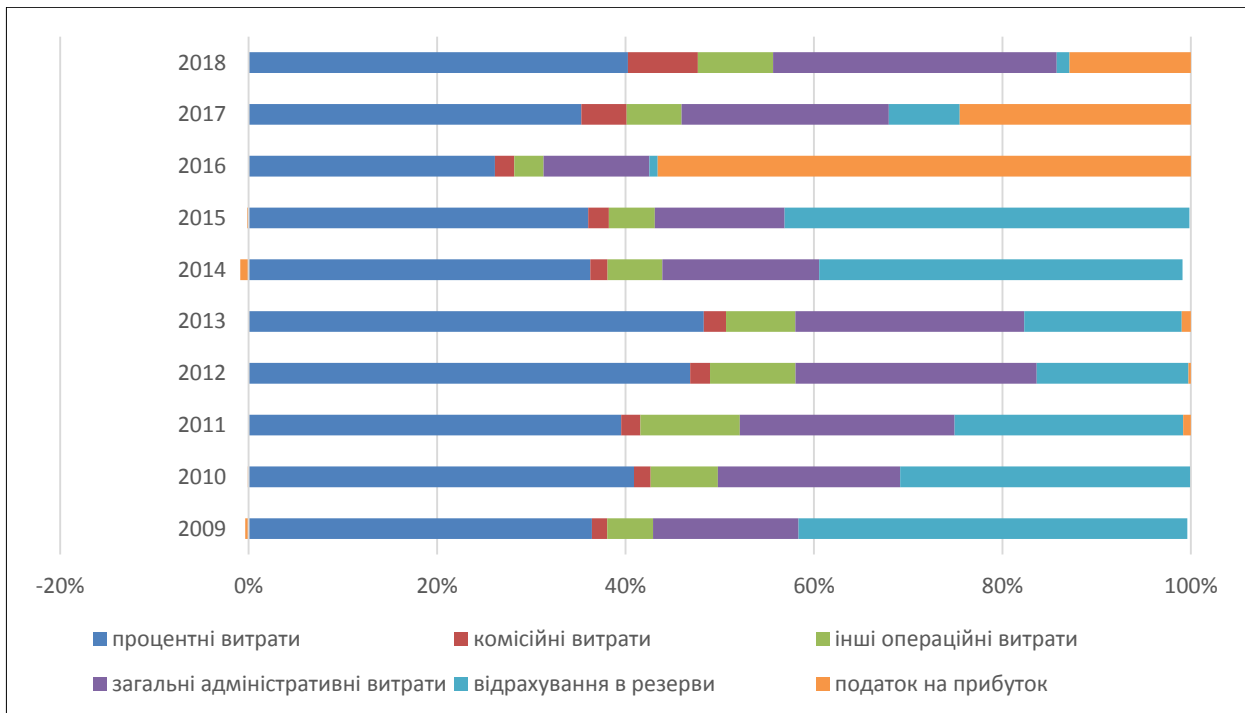
Динаміка витрат банківських установ України, млн. грн.

Категорія	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік
Витрати загалом	181 445	149 875	150 486	145 550	167 452
процентні витрати	66 590	61 409	59 506	68 204	80 881
комісійні витрати	3 001	2 660	3 072	3 080	3 975
інші операційні витрати	8 868	10 706	15 861	13 199	12 319
загальні адміністративні витрати	28 217	29 058	34 327	37 265	40 672
відрахування в резерви	75 444	46 171	36 508	23 423	27 975
податок на прибуток	-675	-129	1 212	379	1 630
Категорія	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Витрати загалом	263 167	265 793	350 078	204 611	114 693
процентні витрати	97 171	96 079	91 638	70 971	44 903
комісійні витрати	4 889	5 846	7 182	9 650	8 281
інші операційні витрати	15 579	12 991	10 920	11 719	8 908
загальні адміністративні витрати	44 614	36 742	39 356	44 203	33 589
відрахування в резерви	103 297	114 541	3 089	15 116	1 517
податок на прибуток	-2 383	-406	198 310	49 274	14 365

Джерело: складено автором на основі джерела [7], за 2018 рік наведено дані за період із січня по серпень



а);



б)

**Рис. 2. Динаміка структури витрат банківських установ України: а) у млн. грн.; б) у %**

*Джерело: складено автором на основі джерела [7], за 2018 рік наведено дані за період із січня по серпень*

ції, що здійснюються в процесі діяльності. При цьому фактори, що мають найбільший вплив, необхідно ретельно аналізувати з метою їх прогнозування. Умовно усі фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 3). Загалом

серед внутрішніх факторів можна виділити групи екстенсивних (відображають обсяг ресурсів) та інтенсивних факторів (відображають ефективність використання ресурсів або сприяють цьому).

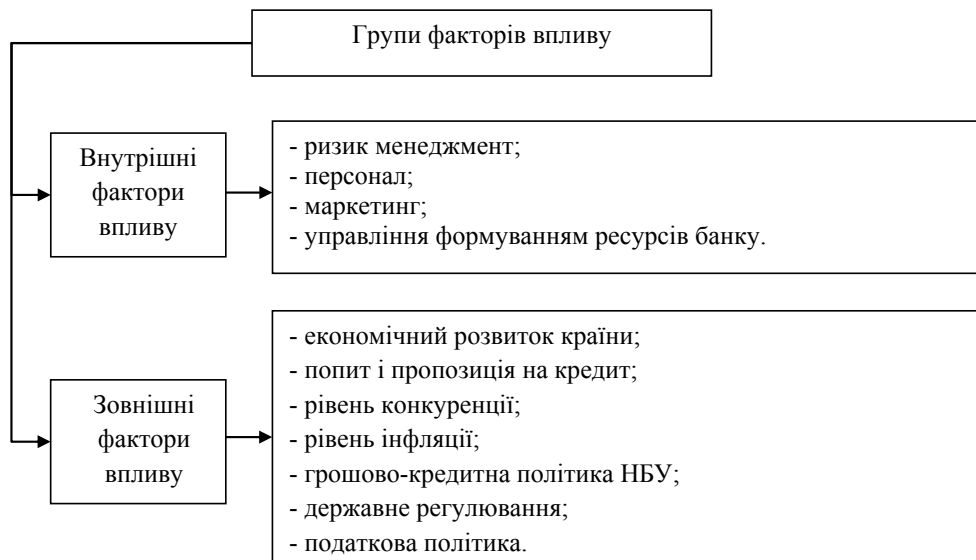


Рис. 3. Фактори впливу на витрати банківської установи



Рис. 4. Система методів управління витратами банківської установи

Джерело: складено на основі джерела [8, с. 392]

Оцінка вагомості факторів впливу на витрати банківської установи є важливим етапом управління витратами, спрямованим на оптимізацію витрат і стимулювання їх зниження. Загалом управління витратами банківської установи включає планування, аналіз та контроль за витратами установи з метою розроблення та прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат і стимулювання їх зниження. Управління витратами банківської установи засноване на використанні системи методів (рис. 4) та реалізується в кілька етапів (рис. 5).

Варто додати, що існують різноманітні шляхи оптимізації витрат банківських установ, основними з яких є гнучка модель діяльності, спрощення документообігу, раціоналізація банківських продуктів та послуг, концентрація уваги на прибутко-

вих клієнтах, реалізація частини завдань за допомогою аутсорсингу послуг, а також налагодження ІТ-інфраструктури.

**Висновки з проведеного дослідження.** Досягнення стратегічних цілей функціонування банківських установ у контексті підвищення ефективності управління витратами можуть забезпечити підтримання конкурентоспроможності як на національному, так і на глобальному ринках; підвищення якості, асортименту та прибутковості банківських послуг; формування тривалих взаємовигідних відносин «банк – клієнт» та підвищення лояльності клієнтів; активне залучення нових клієнтів; забезпечення стійкості до дестабілізуючого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ; підвищення якості управління діяльністю банку, зокрема управління витратами.



Рис. 5. Етапи управління витратами банківської установи

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Beau E., Hill J., Hussain T., Nixon D. Bank funding costs: what are they, what determines them and why do they matter? Quarterly Bulletin Q4. 2014. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/quarterly-bulletin/2014/bank-funding-costs-what-are-they-what-determines-them-and-why-do-they-matter.pdf?la=en&hash=5D1323B1600711DB629DE781CBAE9E798A2B79FF>.
2. Babihuga R., Spaltro M. Bank Funding Costs for International Banks. IMF Working Paper. 2014. WP/14/71. 38 p.
3. Баланчук Д.В. Удосконалення роботи менеджерів банку в корпоративному сегменті. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 7. С. 280–284.
4. Ховрак І.В. Побудова культури довіри у банківському та страховому секторах. Финансовые услуги. 2017. № 3. С. 3–6.
5. Макаренко Ю.П., Мороховець К.С. Доходи і витрати у забезпеченні прибутковості комерційних банків України. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 10. С. 15–19.
6. Ховрак І.В. Електронна комерція в Україні: переваги та недоліки. Економіка. Фінанси. Право. 2013. № 4. С. 16–20.
7. Доходи та витрати банків України // Офіційний сайт НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593).
8. Савченко К.І. Оптимізація витрат з метою зростання дохідності банку. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19156/1/231.pdf>.

**REFERENCES:**

1. Beau E., Hill J., Hussain T., Nixon D. (2014) Bank funding costs: what are they, what determines them and why do they matter? Quarterly Bulletin Q4. URL: <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/quarterly-bulletin/2014/bank-funding-costs-what-are-they-what-determines-them-and-why-do-they-matter.pdf?la=en&hash=5D1323B1600711DB629DE781CBAE9E798A2B79FF>.

2. Babihuga R., Spaltro M. (2014) Bank Funding Costs for International Banks. IMF Working Paper. WP/14/71. 38 p.
3. Balanchuk D.V. Udoskonalennia roboty menedzheriv banku v korporatyvnomu sehmenti [Improvement of the Bank's managers in the corporate segment]. Infrastruktura rynku [Market infrastructure]. 2017. Vol. 7. P. 280–284 (in Ukrainian).
4. Khovrak I.V. (2017) Pobudova kultury dovery v bankivskomu ta strakhovomu sektorakh. [Building a culture of trust in the banking and insurance sectors]. Finansovi posluhy [Financial services]. Vol. 3. P. 3–6 (in Ukrainian).
5. Makarenko Yu.P., Morokhovets K.S. (2016) Dokhody i vytraty u zabezpechenni prybutkovosti komertsiiykh bankiv Ukrainy [Income and expenses in ensuring profitability of commercial banks of Ukraine]. Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]. Vol. 10. P. 15–19 (in Ukrainian).
6. Khovrak I.V. (2013) Elektronna komertsiiia v Ukraini: perevahy ta nedoliky [E-Commerce in Ukraine: Advantages and Disadvantages]. Ekonomika. Finansy. Pravo [Economy. Finances. Law]. Vol. 4. P. 16–20 (in Ukrainian).
7. Ofitsiynyi sait NBU: Dokhody ta vytraty bankiv Ukrainy [Official site of the NBU: Revenues and expenditures of Ukrainian banks] (2018). URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=34661442&cat\\_id=34798593](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593) (in Ukrainian).
8. Savchenko K.I. (2018) Optymizatsiia vytrat z metoiu zrostannia dokhidnosti banku [Optimization of expenses in order to increase the bank's profitability] URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19156/1/231.pdf> (in Ukrainian).

**MODERN TRENDS IN BANKING INSTITUTION COST MANAGEMENT**

Effective banking institution costs management is one of the main strategic goals, the implementation of which is to ensure the existence and development of the bank. It is also important for the management process to have information about the level of cost management of the bank compared with the competition. This makes it possible to evaluate the decisions and their implications in terms of efficient use of resources. It is also worth taking into account the existence of significant factors that increase the cost of banking business, namely: the formation of reserves for covering possible losses in active operations, the sale of problem loans at a cost below the balance sheet; decrease in incomes from the main activity due to low business activity in the economy and in the conditions of increasing costs of the attracted resources.

The article summarizes current trends in the banking institution cost management. The author reveals the essence and classification of costs, assesses the dynamics of costs of banking institutions in Ukraine during the 2009–2018 years. The groups of management objectives for banking institutions are presented. A considerable attention is paid to the factors that influence the formation of costs and the process of their management. As a result, the author introduces a system of methods and proposes stages of the banking institution costs management.

The author establishes that the achievement of strategic goals of functioning of banking institutions in the context of increasing the efficiency of cost management may include: maintaining competitiveness both in the national and global markets; improving the quality, range, and profitability of banking services; formation of long-term mutually beneficial relations of the client-bank and increase of customer loyalty; active involvement of new clients; ensuring stability to destabilizing influence of factors of internal and external environment; improving the quality of management of the bank's activities, including cost management.