

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ»

Студентки 2 курсу, 7м групи,
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та
страхування»,
спеціалізації «Управління
банківським бізнесом »

підпис студента

Халабуда А.О.

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

підпис керівника

Недеря Л. В.

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор

підпис гаранта

Шульга Н.П.

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ.....	7
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ – ОБ'ЄКТАДОСЛІДЖЕННЯ.....	22
2.1. Динаміка, склад, структура витрат АТ «Державний ощадний банк України».....	22
2.2. Контроль як складова управління витратами АТ «Державний ощадний банк України».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»	39
3.1. Зарубіжний досвід побудови системи управління витратами банку.....	39
3.2. Шляхи оптимізації витрат АТ «Державний ощадний банк України».....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ	

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет **фінансів та обліку** Кафедра **банківської справи**

Спеціальність, спеціалізація **072 «Фінанси, банківська справа та страхування», Управління банківським бізнесом**

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 201 _____ р.

Завдання

на випускний кваліфікаційний проект (роботу) студентіві

Халабуді Альоні Олегівні

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2020 р. № 3286

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи) 19.11.2021

року

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи) проведення теоретичних та практичних підходів до управління витратами банку та шляхів їх мінімізації.

Об'єкт АТ «Державний ощадний банк України».

Предмет дослідження сукупність теоретичні та практичні аспекти управління витратами банку.

4. Перелік графічного матеріалу табл. «Класифікація витрат банку»,

табл. «Основні напрями управління витратами банку», табл. «Процес оптимізації операційних витрат банку на основі ФВА-аналізу», табл.

«Динаміка витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2020 рр.», табл. «Структура витрат АТ «Державний ощадний банк України»

протягом 2016-20120 рр.», рис. «Структура витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2020рр.», рис. «Система методів управління

витратами іноземної банківської установи».

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультивання:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускного кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ – ОБ'ЄКТАДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Динаміка, склад, структура витрат АТ «Державний ощадний банк України»

2.2 Контроль як складова управління витратами АТ «Державний ощадний банк України»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

3.1 Зарубіжний досвід побудови системи управління витратами банку

3.2. Шляхи оптимізації витрат АТ «Державний ощадний банк України»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

№ з/п	Етапи виконання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання	
		план	факт
1	Узгодження плану та оформлення завдання	до 24.12.2020	
2	Подання статті на кафедру	до 01.03.2021	
3	Вступ. Розділ 1	до 20.04.2021	
4	Розділ 2	до 22.06.2021	
5	Розділ 3. Висновки	до 10.09.2021	
6	Подання роботи на кафедру	до 12.10.2021	
7	Попередній захист	до 02.11.2021	
8	Подання завершеної (переплетеної) роботи	до 19.11.2021	

8. Дата видачі завдання «24» грудня 2020р

9. Керівник випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

К.е.н. Недеря Людмила Володимирівна

(підпис)

10. Керівник освітньо-професійної програми

Д.е.н., проф. Шульга Наталія Петрівна

(підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Халабуда Альона Олегівна

(підпис)

12. Відгук керівника випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Випускна кваліфікаційна робота Халабуди Альони Олегівни написана на актуальну для банківського сектору тему, має традиційну структуру для робіт подібного рівня : вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки.

В роботі розкриваються теоретичні та практичні аспекти управління витратами банку: сутність та класифікація банківських витрат відповідно до МСФЗ, інструменти управління витратами, внутрішній та зовнішній контроль за витратами банку, а також проаналізовано зарубіжний досвід управління витратами.

На основі фінансової звітності АТ «Державний ощадний банк України» здійснено динамічний та структурний аналіз витрат банку, проведено факторний аналіз процентних витрат та розраховані коефіцієнти дієздатності та режиму економії витрат.

Автором роботи визначені напрями оптимізації витрат банку АТ «Державний ощадний банк України» на основі посилення сильних сторін банку та обраної бізнес-моделі. Робота виконана з використанням різноманітних джерел інформації, зокрема нормативно правових актів, наукових статей, інформації банку–об'єкту дослідження, на які коректно зроблені посилання.

Зміст випускної кваліфікаційної роботи та її оформлення відповідають встановленим вимогам, тема роботи розкрита, ВКР студентки Халабуди А.О. допускається до захисту перед Державною екзаменаційною комісією.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Канд. екон. наук,

доцент кафедри банківської справи

Недеря Л.В. _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускний кваліфікаційний проект (роботу)

Випускний кваліфікаційний проект (робота) студента може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

_____ (прізвище, ініціали)

От: Еркес Олена Євгенівна <o.erkes@knute.edu.ua>

Отправлено: 28 ноября 2021 г. 13:54

Кому: Недеря Людмила Володимирівна
<l.nederya@knute.edu.ua>

Тема: RE: >>:

Доброго дня.

Випускна кваліфікаційна робота студентки Халабуди відповідає вимогам та може бути допущена до проходження попереднього захисту.

ВКР на тему: "Управління витратами банку", студентки ФФО, заочної форми навчання Халабуди А.О. допущена до захисту.

Гарант програми "Управління банківським бізнесом", зав. кафедри банківської справи д-р, екон. наук, професор,
Н.П. Шульга

Керівник освітньо-професійної програми

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

« _____ »

202__ р.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальної фінансової глобалізації питання забезпечення стабільного економічного розвитку в кожній країні стає дедалі актуальнішим, значною мірою залежить від стабільності банківської системи.

З початком фінансової кризи банківська спільнота зіткнулася з новими реаліями ведення бізнесу, і планування та управління витратами вийшли на перший план, поряд з питаннями ефективного управління активами та пасивами. Водночас стало очевидним, що спеціальних методологічних розробок щодо управління банківськими витратами практично не існує. Якщо в теорії управління виробництвом вивчення витрат отримало достатній розвиток, то в банківській справі витрати практично не відображались як предмет спеціальних досліджень.

Ключовими елементами системи управління витратами банку є взаємопов'язане планування, повсякденне управління, аналіз та контроль. Адекватні управлінські рішення щодо пошуку резервів для підвищення ефективності діяльності банку можливі лише на основі всебічного аналізу витрат. Для вирішення такої важливої проблеми доцільно всебічно використовувати різні методи аналізу банківських витрат, кожен з яких дає змогу реально оцінити ефективність того чи іншого напрямку його діяльності.

Зауважимо, що на практиці управління витратами банку зводиться до оцінки відповідності кошторису витрат шляхом порівняння фактичних витрат з їх запланованою сумою або порівняння витрат звітного періоду з витратами базового періоду. Одночасно вивчаються причини допустимого рівня перевитрат коштів та визначаються резерви для більш економного витрачання коштів у майбутньому.

У разі необхідності приймаються рішення, спрямовані на зменшення певних витрат, залежно від їх затвердження правлінням або радою банку. В

умовах низької капіталізації банківської системи та наявності динаміки ризику стійкого збільшення витрат саме ефективне управління банками витрат може стати ефективним способом покращення фінансового стану банківського сектору. Тому проблема створення ефективної системи управління витратами, а також визначення ефективних підходів та напрямків управління ними з метою забезпечення реальних конкурентних переваг банку на банківському ринку є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень чи публікацій. Розробці теоретико-практичних основ управління витратами банку приділяли увагу як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Класичними є роботи зарубіжних науковців П. С. Роуза, П. Фаллетті, Д. МакНотона, К. Дж. Барлтропа, Т. Беррела, М. Хігінса, Г. Вейнса, Т.С. Новашиної, Т.В. Карасьова, К.В. Захарян, які займалися вивченням процесів планування, організації фінансової звітності, системи оцінки діяльності банків, тільки поверхнево торкаючись проблем управління та аналізу витрат.

Подібні дослідження проводили й вітчизняні практики: О.В. Васюренко, А.М. Герасимович, О.В. Дзюблюк, Н.Г. Євченко, О.А. Криклій, О.О. Лисянська, Н.Г. Маслак, Л.Д. Павленко, І.М. Парасій-Вергуненко, Л.О. Примостка та інші науковці.

Не звертаючи увагу на велику кількість наукових публікацій з питань управління банківськими витратами, бракує наукових робіт, присвячених всебічному вивченню методів управління банківськими витратами, їх аналізу, планування та прогнозування. Публікації з цього питання мають занадто загальний характер або стосуються лише певних питань. У той же час багато питань формування витрат банками та їх оптимізації вимагають подальших наукових досліджень, що пов'язано не тільки з їх недостатньо глибокою теоретичною розробкою, а й відсутністю загально визнаних методів управління витратами банку.

Необхідність вдосконалення методології управління витратами банку,

формування ефективної системи їх аналізу зумовили вибір теми дипломної роботи, визначили її цілі та завдання.

Метою дипломної роботи є проведення теоретичних та практичних підходів до управління витратами банку та шляхів їх мінімізації.

Для досягнення зазначеної мети поставлено і вирішено такі **завдання**:

1. розкрити наукові погляди на управління витратами банку;
2. описати динаміку, склад, структуру та декомпозиційний аналіз витрат банку;
3. дослідити інформаційно-методичне супроводження управління витратами банку та оцінка його ефективності;
4. обґрунтувати зарубіжний досвід побудови системи управління витратами банку;
5. навести шляхи оптимізації витрат банку.

Об'єктом дослідження є АТ «Державний ощадний банк України».

Предметом дослідження теоретичні та практичні аспекти управління витратами банку.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти України, статистичні та звітні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, аналітичні та звітні документи АТ «Державний ощадний банк України». При написанні дипломної роботи проаналізовано монографії та статті зарубіжних і вітчизняних авторів, автореферати кандидатських дисертацій, підручники, посібники та навчальні посібники з банківської справи, матеріали міжнародних економічних організацій, офіційні ресурси мережі Internet.

Методи дослідження. Методологічною основою дипломної роботи є сукупність способів наукового пізнання та загальнонаукових принципів проведення дослідження, які ґрунтуються на фундаментальних положеннях і роботах учених-економістів з проблем управління витратами банку. У процесі дослідження були використані методи: наукового абстрагування, аналізу й

синтезу (при вивченні теоретичних засад управління витратами банку); статистичного порівняння та структурного аналізу (при аналізі тенденцій витрат банку); евристичні методи (при розробці заходів щодо удосконалення системи управління витратами банку).

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: Халабуда А.О. Витрати банку та напрямки їх скорочення // Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів : зб. наук. ст. студ. / відп. ред. Н.П. Шульга. – Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2021. – 386с. (с. 253-258).

Наукова новизна полягає у наступному: подальшого розвитку набули теоретичні та практичні положення управління витратами банку з урахуванням світового досвіду.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень, методичних підходів і рекомендацій щодо удосконалення системи управління витратами банку. Результати дипломної роботи можуть бути впроваджені в господарську практику АТ «Державний ощадний банк України».

Структура роботи. Обсяг роботи складає 60 сторінок. В роботі представлено 11 таблиць, 6 рисунків, 11 додатків та використано 35 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ПОГЛЯДИ НА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ

Витрати в банківській справі традиційно пов'язують з формуванням собівартості і ціни на банківські послуги. Загальна сума прибутку, який отримує банк, визначається як різниця між загальною сумою доходів та загальною сумою витрат банку, що визначає значимість дослідження банківських витрат.

Поняття витрат не є новим для людства, що пов'язується зведенням господарської діяльності. Наприклад, у Давньому Єгипті (2500 р. до н. е.) складались щоденні письмові звіти про витрати, а з XV ст. до н.е. велися облікові книги і складались звіти державних доходів та видатків; у Вавилоні (2200–2150 рр. до н.е.) здійснювалось планування (нормування) та контроль витрат на оплату праці, за якого у документах фіксували використання сировини, витрати робочого часу у людино-днях, вихід продукції; у Греції (III ст. до н.е.) були започатковані основи складання сучасної фінансової звітності, яка ґрунтується на паралельному відображенні доходів і витрат від різних видів діяльності, а також відбувалось нормування витрат [26, с. 21].

Однак науковий інтерес витрати склали для вчених політекономів, праці яких пов'язані з дослідженням питань вартості, ціни і капіталу. Саме в цей період формуються базові теорії витрат (трудова теорія вартості, теорія граничної продуктивності тощо).

В українській літературі теж можна зустріти слово «затрати», яке розуміють як синонім витрат. За переконанням професора О. В. Олійник, в системі вітчизняної науки доцільно вживати термін «витрати», адже цей термін використовується українцями протягом багатьох віків. Щодо терміну «затрати», то він застосовувався в значенні «затрата», тобто:

- 1) втрата, утрата, шкода;
- 2) знищення.

В. Дерій підтримує позицію цієї авторки щодо доречності використання

терміну «витрати», а термін «затрати» пропонує вживати лише тоді, коли мова йде про індивідуалізовані натуральні вимірники або грошові одиниці. Якщо ж справа доходить до грошового вимірника, як загального (узагальнюючого) вимірника, то однозначно треба говорити про термін «витрати» [9, с. 157].

В банківській практиці поняття «витрати», «видатки» та «затрати» ототожнюються. За своєю природою ці поняття єдині, проте кожне з них має свій економічний зміст.

Витратами банку є ресурси, які «знищуються» у процесі його функціонування. Запасовані витрати відображаються на активних рахунках банку і знижують капітал банку у розмірі їх зносу. Незапасовані витрати банку є витратами (операційними і неопераційними), що відображаються на рахунках обліку фінансових результатів та знижують капітал банку у повному обсязі витрат.

Затрати банку трактуються авторами як витрати, які пов'язані з залученням ресурсів, операційними витратами, утриманням банківських приміщень, техніки, оплатою праці, виконанням фінансових зобов'язань тощо. Поняття «затрати» відображає реальну трансформацію ресурсів, в той час як витрати з бухгалтерської точки зору вказують на зменшення активів і збільшення зобов'язань та зорієнтоване на розрахунок фінансового результату.

Поняття «видатки» використовується для позначення витрат виробничої направленості (видатки виробництва). За іншим трактуванням в поняття «видатки» включаються витрати, витрати на соціальні потреби та ін., що робить це поняття значно ширшим.

Поняття «витрати» також має багато значень і у вітчизняному законодавстві, але всі вони мають відносно однакову сутність.

Згідно МСФЗ під витратами розуміють «зменшення економічних вигод протягом звітного періоду, що відбувається у формі відтоку або зменшення активів або збільшення зобов'язань, які ведуть до зменшення капіталу, непов'язаних з його розподілом між учасниками акціонерного капіталу».[16]

Правила бухгалтерського обліку витрат банків України встановлені у відповідному документі, згідно з яким витрати – це «зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення чи розподілу власниками)». [21]

На відміну від МСФЗ у Податковому кодексі України надані такі визначення витратам: «витрати – сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (крім змін капіталу за рахунок його вилучення)» [20]

Аналізуючи зазначені поняття, бачимо, що в Правилах бухгалтерського обліку витрат банків України визначення витрат банку відповідають вимогам МСФЗ і в достатній мірі висвітлюють їх сутність з урахуванням банківської специфіки. [21]

Проаналізувавши підходи до визначення поняття «витрати», на нашу думку можна узагальнити, що витрати банку – це сукупність виплат у готівковій та безготівковій формах у зв'язку з розробкою банківських продуктів, наданням послуг, виконанням робіт по їх реалізації.

Проведення господарської (статутної) діяльності вимагає від комерційного банку значних витрат. Для надання формуванню витрат банків системного підходу важливе значення має їх класифікація.

При класифікації витрат банку виходять із загальноприйнятих критеріїв: витрати групують за джерелами отримання і впливом на фінансовий результат. Так, наприклад, Мороз І. у книзі «Банківські операції» витрати класифікує на: 1) операційні, у тому числі: процентні; комісійні; від торгових операцій; 2) інші; 3) непередбачені. [5, с.105]

Інші фахівці пропонують класифікувати операційні витрати на:

банківські та небанківські. До банківських належать витрати, безпосередньо пов'язані з банківською діяльністю, визначеною Законом України «Про банки і банківську діяльність»[24].

Небанківські витрати можуть включати інші витрати, які не відносяться до основної діяльності банку, але забезпечують здійснення банківської діяльності.

Постає питання куди відносити витрати від фінансово-кредитної діяльності, яка, згідно з Законом України «Про банки і банківську діяльність», не відноситься до банківської. Витрати від фінансово-кредитної діяльності тотожні за своїми класифікаційними ознаками: структурою, порядком обліку з витратами від банківської діяльності, тому пропонуємо їх враховувати в одній групі.

Банківські та інші фінансово-кредитні витрати поділяються на: процентні, комісійні, торговельні та інші банківські операційні витрати.

Процентні витрати – операційні витрати, сплачені банком за використання грошових коштів, їх еквівалентів або сум, що залучені банком, суми яких обчислюються пропорційно часу із застосуванням ефективної ставки відсотка[19].

Процентні витрати включають проценти, що сплачені за депозитами підприємств і організацій, депозитами фізичних осіб, міжбанківськими кредитами і депозитами, залишками на поточних рахунках клієнтів.

Комісійні витрати (комісії) – операційні витрати, за отриманими послугами. Комісії за отриманими послугами залежно від мети їх оцінки та основи обліку пов'язаного з ними фінансового інструменту поділяються на:

– комісії, що є невід'ємною частиною витрат фінансового інструменту. До них належать комісії за ініціювання кредиту, що сплачені банком і пов'язані з зі створенням або придбанням фінансового інструменту; комісії, що сплачені банком, за зобов'язання з кредитування (резервування кредитної лінії) під час ініціювання або придбання кредиту; комісії, що сплачені банком від випуску

боргових зобов'язань. Комісії за ініціювання кредиту включають комісії за оцінку фінансового стану позичальника, комісії за оцінку гарантій, застав, комісії за обговорення умов інструменту, комісії за підготовку, оброблення документів та завершення операції тощо;

– комісії, що сплачуються під час надання послуг, визначаються витратами. До них належать комісії за розрахунково-касове обслуговування, комісії за обслуговування кредитної заборгованості, комісії за резервування кредитної лінії, комісії за управління інвестицією тощо;

– комісії, що сплачуються після виконання певних дій, визначаються як витрати після завершення певної операції. До них належать комісії за розподіл акцій, розміщення цінних паперів за операціями з андеррайтингу, за операціями на валютному ринку та ринку банківських металів, синдикування кредиту. за довірче обслуговування тощо.

Інші операційні витрати – витрати, від операцій, що не пов'язані з фінансовою та інвестиційною діяльністю, а також ті, що не включені в вище зазначені групи операційних витрат. Інші операційні витрати включають витрати від оперативного лізингу, витрати на послуги аудиту, витрати на інкасацію, неустойки (штрафи, пені), що сплачені за банківськими операціями.

Небанківські операційні витрати діляться на такі групи: адміністративні витрати та інші небанківські операційні витрати.

Адміністративні витрати – операційні витрати, що пов'язані з забезпеченням діяльності банку.

Вони включають витрати на утримання персоналу, амортизацію необоротних активів, витрати на утримання та експлуатацію основних засобів і нематеріальних активів (ремонт, страхування), інші експлуатаційні витрати (комунальні послуги, охорона тощо), гонорари за професійні послуги; витрати на зв'язок (поштові, телефонні, факс тощо), сплату податків та інших обов'язкових платежів, крім податку на прибуток, та інші витрати на обслуговування банку та управління ним.

Інші небанківські операційні витрати виникають у процесі здійснення небанківських операцій, які є складовою діяльності банку. До них належать: витрати від продажу основних засобів, нематеріальних активів і фінансових інвестицій; від орендних операцій та інших операцій.

Треба зазначити, що банківська діяльність пов'язана з виникненням витрат на створення резервів. Створення резервів – це визнання витрат для відображення реального результату діяльності банку із урахуванням погіршення якості його активів або підвищення ризиковості його операцій. Створення резервів можна віднести до інших банківських операційних витрат. Також до інших операційних витрат відносяться витрати банку, що пов'язані зі сплатою податку відповідно до чинного законодавства.

Цікавий підхід до класифікації витрат пропонує професор Л.В. Нападовська. У своїй монографії вона деталізує та доповнює класичні цілі класифікації витрат, в результаті чого вони набувають такого змісту:

- 1) калькулювання собівартості виготовленої продукції та визначення величини отриманого прибутку;
- 2) дослідження поведінки затрат та прийняття управлінських рішень;
- 3) планування (прогнозування), здійснення контролю та прогнозування.

На думку Пришляк Г.П., якщо за основу прийняти саме вище згаданий принцип, то отримаємо наступну класифікую витрат в залежності від таких поставлених цілей:

- 1) визначення собівартості, калькуляція ціни готового банківського продукту та визначення величини отриманого прибутку;
- 2) визначення фінансового результату;
- 3) контроль за економічністю та виявлення резервів зниження витрат;
- 4) дослідження поведінки затрат та прийняття управлінських рішень;
- 5) планування (бюджетування), прогнозування, здійснення контролю та регулювання результатів діяльності [23, с.345].

Враховуючи цілі класифікації витрат, групування основних видів витрат

наведено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація витрат банку*

Ознака класифікації з врахування функцій управління	Вид витрат	Мета використання
1	2	3
Повнота здійснення витрат	Невичерпані витрати, вичерпані витрати	Для визначення фінансового результату
За способом віднесення на собівартість об'єктів	Прямі витрати, непрямі витрати	Для визначення собівартості банківського продукту і отримання прибутку (за повною собівартістю) та калькуляції ціни контролю і виявлення шляхів зниження витрат
Спосіб віднесення до певних видів продукції	Основні витрати, накладні витрати	Для визначення собівартості банківського продукту та калькуляції ціни
Порядок формування фінансового результату	Витрати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, інші витрати та надзвичайні витрати	Для визначення загального фінансового результату та за видами діяльності
Процес обліку	Одноелементні витрати, комплексні витрати	Для здійснення облікових процедур
За місцем виникнення витрат	Витрати банківської установи в цілому, витрати філії, витрати відділення, витрати відділу	З метою здійснення контролю за менеджерами за місцем виникнення затрат
За приналежністю	Витрати за клієнтами; видами операцій, продуктами, інструментами, портфелями	Для визначення економічної ефективності окремих клієнтів, видів операцій, інструментів, портфелів та контролю за інвестиціями
Центри відповідальності	Центр витрат, центр прибутку	Для контролю за менеджерами за місцем виникнення затрат

Продовження табл.1.1

Відповідно до витрачання активів	Дійсні витрати, альтернативні витрати	Для прийняття управлінських рішень при виборі оптимального альтернативного варіанта
Метод обчислення	Маржинальні витрати, середні витрати	З метою збільшення обсягу виробництва продукції
Порядок обчислення	Фактичні витрати, планові витрати, нормативні витрати	З метою прогнозування, регулювання затрат, та контролю за нормами і рівнем витрат
Рівень контрольованості	Контрольовані витрати, неконтрольовані витрати	З метою здійснення контролю задіяльністю виконавців
Процес регулювання	Регульовані витрати, нерегульовані витрати	З метою оцінки відповідальності та роботи менеджерів в частині контролю за витратами
Рівень стимулювання	Обов'язкові витрати, заохочувальні витрати	Для контролю за витратами

*Складено автором за джерелом [34]

Найчастіше в практиці банківської діяльності використовуються такі види витрат, як змінні, постійні, напівзмінні, напівпостійні, змішані.

Витрати вважаються змінними, якщо їх обсяг змінюється водночас зі зміною кількості послуг чи операцій. До таких витрат належать: процентні витрати; частина комісійних, які розраховуються у відсотках від вартості банківського продукту; торговельні; змінні залежно від частини комісійних.

Постійними витратами є такі, сума яких не змінюється пропорційно до зміни обсягу їх надання, тобто їх обсяг не залежить від зміни обсягу залучених (розміщених) коштів чи інших факторів, що впливають на витрати. До таких витрат можуть бути віднесені: витрати на утримання будівель, обладнання, оренду землі, комісійні, які встановлюються аналогічно постійним комісійним; загальні адміністративні витрати; відрахування в резерви; частина комісійних витрат, які визначаються конкретно встановленою сумою або змінюються залежно від іншого, ніж обсяг розміщених (залучених) коштів, фактора доходів; повернення списаних активів. Постійні витрати залишаються такими лише протягом певного незначного проміжку часу, який прийнято називати релевантним діапазоном.

Деякі витрати називаються змішаними, оскільки мають одночасно змінні

і постійні компоненти. Іноді їх називають на півзмінними або напівпостійними. До таких витрат відносять: витрати часу на обробку одного платіжного документа, що поступово скорочуються в міру зростання кваліфікації операційних працівників, так звана крива досвіду. Значну частину напівзмінних витрат складають змішані витрати, які містять елементи як постійних, так і змінних витрат. Типовим прикладом змішаних витрат є плата за телефон, яка включає: постійні витрати у вигляді абонентної плати; змінні витрати у вигляді плати за міжміські розмови.

Запропонована нами деталізація класифікації витрат банку відповідно до цілей дозволить оптимізувати організацію управлінського обліку, оскільки прискорить процес вибору класифікаційних ознак для вирішення конкретних завдань управління витратами.

Таким чином, менеджери комерційного банку можуть використовувати класифікацію витрат з таким ступенем деталізації чи агрегації, який необхідний при прийнятті конкретного управлінського рішення щодо підвищення результативності діяльності конкретної банківської установи.

Сутність поняття управління витратами різниться з точки зору різних авторів. Так, на думку Л. Примостка це процес управління факторами і процесами, які впливають на формування витрат банку, на їх рівень та склад [22].

Герасимович А. М. вважає, що це процес обліку, аналізу, планування і контролю з метою розробки і прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат і стимулювання їх зниження[4].

Узагальнюючи точки зору цих авторів, на нашу думку, управління витратами – це процес, що включає у себе планування, аналіз та контроль за витратами банку, спрямований на розробку й прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та стимулювання їх зниження.

На практиці управління витратами банківської установи зводиться

дооцінки дотримання кошторису витрат шляхом порівняння фактичних витрат з їх плановою сумою або витрат звітного періоду з витратами базового періоду [12, с. 42].

При цьому вивчаються причини допущених перевитрат і виявляються резерви більш економного витрачання коштів в перспективі. При необхідності приймаються рішення, спрямовані на скорочення тих чи інших витрат залежно від рівня їх прийняття правлінням або радою банку [17].

Таким чином, основним завданням управління витратами є створення механізму, що забезпечує оптимізацію та мінімізацію витрат банку шляхом приведення їх у відповідність з обраною прибутковістю [15, с. 91].

Отже, управління поточними витратами банку може базуватися на одному з двох підходів: оптимізації або мінімізації [14; 51].

Підходи і методи щодо управління поточними витратами наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні напрями управління витратами банку*

Напрямок управління	Основні складові напрямку
Оптимізація витрат	управління тарифною політикою; проведення банківського моніторингу
Мінімізація витрат	скорочення витрат на маркетинг та ІТ-технології; призупинення або замороження проектів екстенсивного розвитку банку; зниження витрат на оплату праці та скорочення персоналу

*Складено автором за джерелом [35]

Таким чином, аналізуючи дані табл. 1.3, можна зробити висновок, що шляхи оптимізації витрат, включають у себе більшою мірою напрями оптимізації бізнес-процесів та управління. Тому оптимізація витрат є більш ефективною, ніж мінімізація витрат, оскільки припускає якісне зниження витрат із збереженням можливостей перспективного розвитку.

В економічній літературі поняття «оптимізація» (optimization)

використовується в широкому значенні, науковці пов'язують його з різноманітними економічними процесами і категоріями, наприклад, оптимальний портфель цінних паперів, оптимальна кредитна політика тощо.

Трактується оптимізація (від лат. *optimus* – найкращий) як:

- процес надання будь-чому найвигідніших характеристик, співвідношень [26];
- визначення значень економічних показників, за яких досягається оптимум, тобто найкращий стан системи. Найчастіше оптимуму відповідає досягнення найкращого результату при даних витратах ресурсів або досягнення заданого результату при мінімальних ресурсних витратах [11];
- спосіб прийняття економічних рішень, при якому ставка робиться на ефективний розподіл ресурсів з максимізацією чи мінімізацією якого-небудь показника [2, с. 889].

Таким чином, оптимізацію витрат можна визначити як вибір таких управлінських параметрів, які забезпечували б найкраще, з точки зору заданого критерію, протікання процесу формування витрат банку. Таке управління означає, що всі важелі і обрані банком методи стимулювання налагоджені таким чином, що інтереси кожного підрозділу були б погоджені зі стратегічними цілями банку і спрямовані на вибір оптимальних шляхів реалізації оптимального плану витрачання ресурсів. При цьому оптимізацією витрат банку буде процес формування витрат найкращим для банку чином при заданих критеріях, що виражають стратегію розвитку банку.

Критеріями оптимізації витрат може бути отримання найбільшого прибутку при запланованих витратах, запланованого прибутку при найменших витратах чи найбільшого прибутку при найменших витратах. Відповідно до цих критеріїв групування банківських операцій за дохідністю, рентабельністю і подальшим розподілом витрат по операціях може відбуватися чи на базі їх оптимізації, чи на основі реструктуризації активів і пасивів банку [17].

Визначення методів оптимізації витрат банку залежить від фінансового стану та перспектив розвитку установи. Виділимо основні методи оптимального управління витратами банку:

планування витрат;

- управління тарифною політикою;
- пряме скорочення витрат;
- проведення банківського моніторингу;
- оптимізація податкової бази шляхом планування.

При цьому управління витратами банку базується на одному із двох підходів:

- пріоритетна орієнтація на оптимізацію витрат, що передбачає здійснення будь-яких витрат, які визнані доцільними з точки зору їх окупності або інших критеріїв;
- орієнтація на мінімізацію витрат, що передбачає економію на будь-яких можливих статтях витрат і попередню диференціацію їх на кілька категорій: об'єктивно необхідні;
- витрати, що підлягають раціональній мінімізації; витрати, що здійснюються за залишковим принципом [15, с. 91; 56].

На відміну від підприємств виробничої сфери, які у випадку фінансових проблем можуть скорочувати витрати на матеріали та запаси, банки, маючи стандартний набір послуг, не мають можливості суттєво зменшити такі затрати. Таким чином, шляхи мінімізації витрат у банках є певною мірою обмежені.

Як показує практика, в умовах кризи актуальним стає пряме скорочення витрат, яке допомагає за короткий термін поліпшити фінансовий стан банків і на практиці зазвичай проходить першим етапом в комплексі заходів щодо оптимізації витрат. Досягти поставленої перед нами мети дозволить використання методу функціонально-вартісного аналізу (далі – ФВА), під яким ми пропонуємо розуміти метод економічного дослідження банку як елементної системи, розподіленої на функції, спрямований на оптимізацію співвідношення

між їх якістю та витратами на досягнення даної якості. ФВА-аналіз базується на припущенні про те, що в кожній функції, пов'язаній з виготовленням та реалізацією банківських продуктів, що аналізуються, зосереджені як необхідні, так і зайві витрати. Ці зайві витрати і є об'єктом аналізу, вивчення та знаходження шляхів усунення [14, с.92].

Процес оптимізації операційних витрат банку на основі ФВА-аналізу включає такі етапи (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Процес оптимізації операційних витрат банку на основі ФВА-аналізу*

Етапи	Характеристика етапів
Етап 1	Аналіз продуктивності витрат банку на основі ФВА-аналізу
Етап 2	Аналіз динаміки та структури витрат банку
Етап 2.1	Формування організаційної структури банку
Етап 2.2	Функціональна декомпозиція виробництва банківських продуктів за підрозділами
Етап 2.3	Функціональна декомпозиція виробництва банківських продуктів за працівниками
Етап 2.4	Розподіл витрат робочого часу кожного працівника на виконання функції
Етап 2.5	Формування кількісних характеристик виконання функцій при виробництві банківських продуктів
Етап 2.6	Встановлення правил перенесення сум на кожному з етапів розподілу загально банківських витрат на вартість продуктів
Етап 2.7	Розробка алгоритму розрахунку собівартості
Етап 3	Проведення розрахунку собівартості банківських продуктів
Етап 4	Аналіз результатів розрахунків та формування висновків про причини непродуктивних витрат банку
Етап 5	Прийняття рішення про здійснення коригуючих заходів (скорочення непродуктивних витрат}

*Складено автором за джерелами[14; 15]

За його результатами банк зможе виявити непродуктивні витрати та провести їх скорочення без загрози для погіршення якості банківських продуктів. У підсумку це забезпечить підвищення ефективності діяльності банку

Однак необхідно врахувати, що оптимізація та скорочення витрат повинні бути зваженими і продуманими процесами. З банківської практики

відомо, що реалізація заходів з оптимізації витрат в короткостроковій перспективі може принести економію коштів близько 10–20 % [12, с. 42].

Проте в довгостроковій перспективі ефект економії може бути знівельовано скороченням обсягів активів і пасивів.

Основними напрямками скорочення витрат банківської установи в умовах фінансової кризи є заходи, що стосуються: 1) персоналу (звільнення частини працівників; скорочення фонду оплати праці; зменшення тривалості робочого часу; пере контракція персоналу (перевага надається контрактам на строк 3–6 місяців); зменшення витрат на навчально-освітні програми, участь у семінарах, конференціях; зменшення представницьких витрат).

Перевагами даного напрямку скорочення витрат є вивільнення кадрів з неприбуткових напрямів діяльності банку, підбір універсальних спеціалістів, а недоліками – дефіцит кваліфікованих спеціалістів у майбутньому, погіршення якості обслуговування клієнтів, невдоволення працівників банку тощо;

2) територіальної мережі (ліквідація нерентабельних або низькоприбуткових філій, відділень, точок продажу; перехід банку у друге приміщення з меншою орендною платою тощо).

Переваги напрямку: вивільнення банківської установи від підрозділів, які є неефективними, зменшення орендних платежів; недоліки: неспроможність утримувати розгалужену мережу філій, закриття філій без врахування їх потенційної прибутковості у після кризовий період, невдоволення кадрів тощо;

3) зменшення поточних витрат банку (обмеження маркетингової діяльності, перехід на дешеві канали зв'язку банку з клієнтами, скорочення ризикових банківських продуктів тощо).

Недоліками цього скорочення витрат є зменшення конкурентоспроможності банку, погіршення якості послуг, відтік клієнтів, неврахування можливого потенціалу послуг, які є ризикованими в даний період, у майбутньому тощо, а основною перевагою – оптимізація ризик-менеджменту;

4) централізації функцій. До переваг централізації можна віднести ефект

масштабу, підвищення контролю, виявлення прихованого ресурсу, спеціалізацію, а основним недоліком є монополія при прийнятті рішень;

5) аутсорсингу (укладання угоди на допоміжні (прибирання офісів і території, охорона, бібліотека, санаторний комплекс, медичне обслуговування, автопарк тощо) та основні(залучення клієнтів, підбір персоналу, оцінка кредитних заявок, розробка стратегії, інформаційні технології, маркетингові заходи тощо) функції). Переваги аутсорсингу: зосередження уваги на основних напрямках діяльності, перекладення частини ризиків на компанії-аутсорсери, спрощення організаційної структури й підвищення керованості тощо, а недоліки: наявність ризику (стратегічного, операційного, країни, ризику виходу та ризику репутації), неврегульованість законодавства у цій сфері у конкретній державі тощо.

У підсумку варто наголосити, що оптимізація витрат є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності банківської установи та необхідно врахувати, що успішна реалізація скорочення витрат передбачає: чітко сформульовані стратегічні цілі розвитку банківської установи, зміну операційної моделі бізнесу банку, персональну відповідальність менеджерів за реалізацію програм.

Отже, процес оптимізації та зниження витрат банків і управління ними в практичній діяльності банківських установ є не самоціллю, а одним із факторів забезпечення їх фінансової стійкості та прибуткової діяльності. Ефективне управління витратами комерційних банків полягає у встановленні прозорих і ефективних механізмів управління фінансами банку, спрямованих на проникнення кредитних установ у зовнішнє середовище з урахуванням дилеми надійності та ліквідності-прибутковості.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ – ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Динаміка, склад, структура та декомпозиційний аналіз витрат банку

Об'єктом дослідження в роботі обрано АТ «Державний ощадний банк України».

Повне найменування емітента: акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»[30].

Організаційно-правова форма: Акціонерне товариство.

Банк є правонаступником Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, зареєстрованого Національним банком України (надалі – «НБУ») 31 грудня 1991 року за № 4.

Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було утворене відповідно до Розпорядження Президента України № 106 від 20 травня 1999 року та Постанови Кабінету Міністрів України № 876 від 21 травня 1999 року шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України в Державний ощадний банк України у формі відкритого акціонерного товариства.

Відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» було зареєстровано НБУ 26 травня 1999 року за № 4. Зміна назви на публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» була зареєстрована 7 червня 2011 року.

5 червня 2019 року Кабінетом Міністрів України прийнято постанову №568 «Питання акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», яка була офіційно опублікована та набрала чинності 10 липня 2019 року, відповідно до якої змінено тип публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» з публічного на приватне та

перейменовано його в акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» і викладено статут АТ «Державний ощадний банк України» (далі – Банк) у новій редакції[30].

Нову редакцію статуту погоджено з Національним банком України та 18 липня 2019 року здійснено його державну реєстрацію. Банк працює на підставі банківської ліцензії, виданої Національним банком України.

Основна діяльність Банку полягає у веденні банківських рахунків та залученні депозитів юридичних та фізичних осіб, наданні кредитів, здійсненні платежів, торгівлі цінними паперами та у здійсненні операцій з іноземними валютами.

Останнім часом суттєво збільшились загальні витрати банків України. Це обумовлює необхідність у проведенні декомпозиційного аналізу витрат та обґрунтування шляхів їх оптимізації.

Таблиця 2.1

Динаміка витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2018 рр., тис. грн.*

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення			
				2018/2016		2018/2017	
				(+,-)	%	(+,-)	%
Процентні витрати	13605590	14228362	13896078	290488	2,14	- 332284	-2,34
Комісійні витрати	787641	1305079	1771336	983695	124,89	466257	35,73
Відрахування до резервів	1065068	530170	206870	-858198	-80,58	- 323300	-60,98
Адміністративні та інші операційні витрати	467054	559021	31824	-435230	-93,19	- 527197	-94,31
Витрати на податок на прибуток	614	38	129382	128768	20971,99	129344	340378,95
Всього	15925967	16622670	24560625	109523	0,69	- 587180	-3,53

*Складено автором за даними[30]

Комісійні витрати АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2018 рр. мають стабільну тенденцію до збільшення: у 2016 році витрати збільшилися на 983695 тис. грн. (124,89%) проти 2018 року та на 466257 тис. грн. (35,73%) проти 2019 року.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2018-2020 рр., тис. грн.*

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення			
				2020/2018		2020/2019	
				(+,-)	%	(+,-)	%
Процентні витрати	13896078	13566574	10476135	-3418604	-24,6	-3090439	-22,8
Комісійні витрати	1771336	2235702	3080856	1309520	73,9	845154	37,8
Відрахування до резервів	206870	124621	112317	-94553	-45,7	-12304	-9,8
Адміністративні та інші операційні витрати	31824	9821058	11172579	2614367	30,5	1351521	13,7
Витрати на податок на прибуток	129382	956	43933	-85535	-66,1	42977	4495,5
Всього	24560625	25748911	24885820	325195	1,3	-863091	-3,3

*Складено автором за даними [30]

Адміністративні витрати АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2018-2020 рр. мають тенденцію до збільшення: у 2020 році витрати збільшилися на 2614367 тис. грн. (30,5%) проти 2018 року та на 1351521 тис. грн. (13,7%) проти 2019 року.

Динаміка структури витрат АТ «Державний ощадний банк України» за 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура витрат АТ «Державний ощадний банк України»
протягом 2016-2018 рр., %***

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
				2018/2016	2018/2017
Процентні витрати	85,43	85,60	56,57	-33,78	-33,91
Комісійні витрати	4,95	7,85	7,22	45,86	-8,03
Відрахування до резервів	6,69	3,19	0,84	-87,44	-73,67
Адміністративні та інші операційні витрати	2,92	3,35	34,84	1093,15	940,00
Витрати на податок на прибуток	0,01	0,01	0,53	5200,00	5200,00
Всього	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

*Складено автором за даними [30]

Щодо структури витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2018 рр., то вона в цілому відображає такі основні тенденції банківської системи України:

- процентні витрати, питома вага яких коливається в межах 56,57-85,6%, є основною статтею банківських видатків;
- частка адміністративних та інших операційних витрат (включно з витратами на персонал, оренду, утримання основних засобів, господарськими, комунальними, транспортними витратами тощо) і за два роки піднялась від 2,9 до 34,84%
- комісійні витрати є наступною за розмірами частки позицією в структурі витрат, які становлять 0,84-6,69% від валових витрат;
- витрати з податку на прибуток є найменшими витратами банку протягом 2016-2018 років.

Динаміка структури витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2018-2020 рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Структура витрат АТ «Державний ощадний банк України»
протягом 2018-2020 рр., %***

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення	
				2020/2018	2020/2019
Процентні витрати	56,57	52,69	42,1	-25,58	-20,10
Комісійні витрати	7,22	8,68	12,38	71,47	42,63
Відрахування до резервів	0,84	0,48	0,45	-46,43	-6,25
Адміністративні та інші операційні витрати	34,84	38,14	44,89	28,85	17,70
Витрати на податок на прибуток	0,53	0,01	0,18	-66,04	1700,00
Всього	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

*Складено автором за даними [30]

Щодо структури витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2018-2020 рр., то можна зробити такі висновки:

- процентні витрати, питома вага яких коливається в межах 42,1-56,57%, була основною статтею банківських видатків, проте в 2020 році, майже таку саму частку почали займати адміністративні та інші операційні витрати і становили 34,84-44,89 ;
- комісійні витрати є наступною за розмірами частки позицією в структурі витрат, які становлять 7,22-12,38% від валових витрат;
- частка відрахувань в страхові резерви незначна і коливається в межах від 0,45 до 0,84%.

Найбільшу частку у загальному обсязі витрат АТ «Державний ощадний банк України» в 2020 році складають адміністративні витрати – 44,89%, а найменшу витрати на податок на прибуток – 0,18%.

Графічно структуру витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2020 рр. зображено на рис 2.1

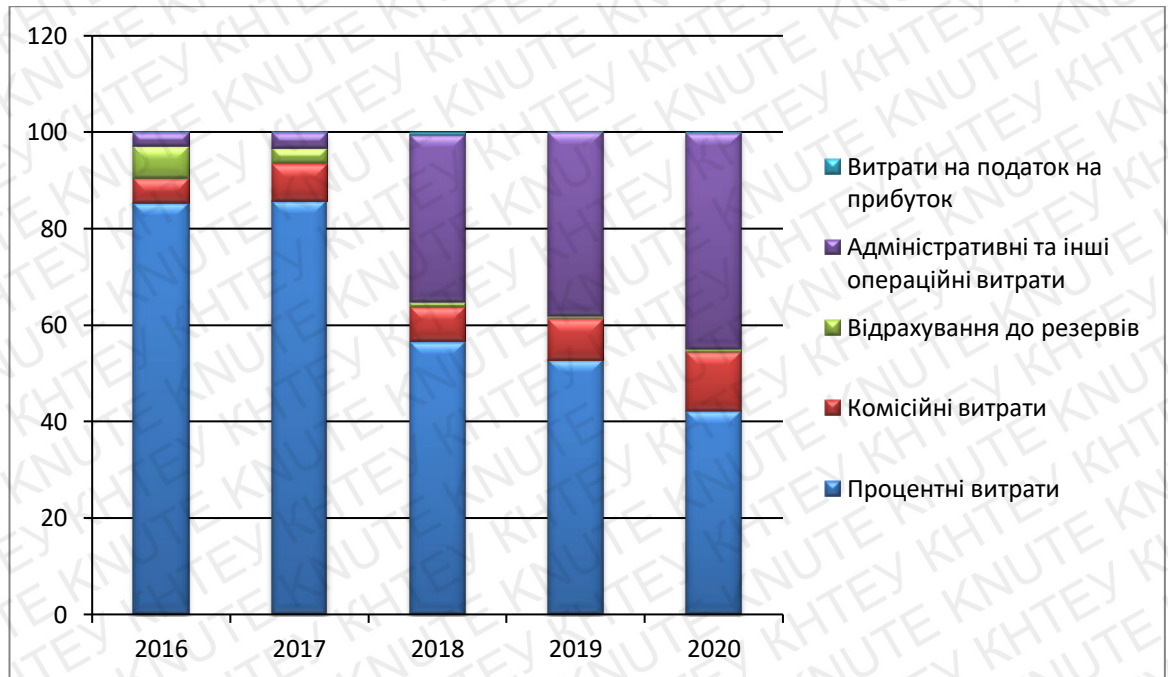


Рис. 2.1 Структура витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016-2020 рр.[30]

Як видно з рис. 2.1 в період з 2016-2020 рр. спостерігається поступове зменшення процентних витрат АТ «Державний ощадний банк України», натомість зростають адміністративні та інші операційні витрати. Також протягом 2018-2020 року суттєво зросла частка комісійних витрат з 34,84 до 44,89%.

Відповідно до принципу прибутковості доходи банку повинні перевищувати витрати, тому загальна оцінка динаміки витрат банку містить аналіз коефіцієнтів, які характеризують стабільність діяльності.

До таких показників належать:

- коефіцієнт дієздатності банку (далі – Кд), який визначається співвідношенням витрат і доходів. Оптимальне значення Кд не повинно перевищувати 0,95, збільшення до 1,0 і вище свідчить про погіршення дієздатності банку, тобто він стає збитковим;

- коефіцієнт режиму економії витрат (далі – Ке), який є співвідношенням темпів збільшення витрат і темпів зростання доходів Рівень показника $K_e < 1$

свідчить, що банк дотримується режиму економії, в іншому разі – не дотримується.[1, с. 384]

Розглянемо табл. 2.5-2.6 в яких наведені розрахункові значення даних показників.

Таблиця 2.5

Загальна оцінка динаміки витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2016–2018 років*

Показники	Роки, тис. грн.			Темпи зростання, %		
	2016	2017	2018	2017/1016	2018/2017	2018/2016
Витрати банку	15925967	16622670	24560625	104,37	147,75	154,22
Доходи банку	26183074	25088412	22481638	95,82	89,61	85,86
Коеф. дієздатності (Кд)	0,61	0,66	1,09	-	-	-
Коеф. режиму економії витрат (Ке)	-	-	-	1,09	1,64	3,79

*Складено автором за даними [30]

Як бачимо з табл. 2.5, витрати банку в період з 2016-2018 рр. постійно зростали: на 4,37% в 2017 порівняно з 2016 р.; на 47,75 в 2018 порівняно з 2017 р.; на 54,22% в 2018 порівняно з 2016 роком. В той час коли за цей період суттєво скоротились доходи банку на 14,14% в 2018 році порівняно з 2016, можна стверджувати, що банк працював в збиток.

Коефіцієнт дієздатності (Кд) протягом 2016-2017 рр. був на оптимальному рівні, проте в 2018 році перевищив 1,0 свідчить про погіршення дієздатності банку, тобто як вже було сказано вище він був збитковий.

Коефіцієнт режиму економії витрат (Ке) протягом 2016-2018 рр. знаходиться на рівні > 1, що свідчить що банк не дотримується режиму економії.

Таблиця 2.6

Загальна оцінка динаміки витрат АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2018–2020 рр.*

Показники	Роки, тис. грн.			Темпи зростання, %		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
Витрати банку	24560625	25748911	24885820	104,84	96,65	98,68
Доходи банку	22481638	22195173	32982183	98,73	51,4	53,29
Коеф. дієздатності (Кд)	1,09	1,16	0,75	-	-	-
Коеф. режиму економії витрат (Ке)	-	-	-	1,06	1,88	1,85

*Складено автором за даними[30]

Як бачимо з табл. 2.6, витрати банку в період з 2018-2020 рр. поступово почали скорочуватись в цілому на 1,32%. Також за цей період суттєво зменшились доходи банку на 46,71% в 2020 році порівняно з 2018.

Коефіцієнт дієздатності (Кд) протягом 2018-2019 рр. перевищував 1,0, що свідчить про погіршення дієздатності банку, тобто банк працював у збиток, проте в 2020 році він знаходився на оптимальному рівні.

Коефіцієнт режиму економії витрат (Ке) протягом 2016-2018 рр. знаходиться на рівні > 1 , що свідчить що банк не дотримується режиму економії.

Як вже було розглянуто рис. 2.1, найбільшу частку у структурі витрат займають процентні витрати, тому доцільно проаналізувати, які саме фактори впливають на них.

Розглянемо табл. 2.7 на якій відображено фактори, які найбільше впливають на процентні витрати.

Табл. 2.7

**Оцінка впливу факторів на процентні витрати за пасивами
АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2019-2020 рр.***

Показники	2019 р.	2020 р.	Абсолютне	Відхилення	
				у тому числі за рахунок зміни факторів	
				суми пасивів	процентна ставка
Середні залишки сплачених пасивів $P_{сер}$, тис. грн.	178079747	194155423	+16075676	+1 125 297,32	*
Середня ставка за сплаченими пасивами $i_{сер}$, (% : 100)	0,07	0,05	-0,02	*	-3 883 108,46
Процентні витрати, $V_{п}$ тис. грн.	13 566 574	10 476 135	-2757811,11	+1 125 297,32	-3 883 108,46

*Складено автором за даними [30]

Результати факторної оцінки процентних витрат за даними табл. 2.7 свідчать, що величина сплачених процентів коштами клієнтів банку зросла на 1 125 297,32 тис. грн.:

$F(P_{сер}) = (P_{сер1} - P_{сер0}) * i_{сер0} = (194\ 155\ 423 - 178\ 079\ 747) * 0,07 = 1\ 125\ 297,32$ тис. грн. або на 8,29% за рахунок першого фактора – негативної зміни залишків клієнтів у звітному періоді порівняно з минулим на 16 075 676 тис. грн..

Зменшення другого фактора — середньої відсоткової ставки на 0,02 процентних пункти призвело до позитивної зміни (зменшення) процентних витрат на 3 883 108,46 тис. грн.:

$F(i_{сер}) = (i_{сер1} - i_{сер0}) * P_{сер1} = (0,05 - 0,07) * 194\ 155\ 423 = -3\ 883\ 108,46$ тис. грн. або на -28,63%

Отже, загальна величина сплачених банком процентів зменшилась під впливом зміни обох факторів на -2757811,11 тис. грн.:

$F(V_{п}) = F(P_{сер}) + F(i_{сер}) = (+1\ 125\ 297,32 - 3\ 883\ 108,46) = -2757811,11$ тис. грн. тобто на 20,34%

Середня ставка за сплаченими пасивами має більший вплив на зміну обсягу сумарних процентних витрат. Завдання банку щоб ставка залишалась або такою ж самою або нижчою, оскільки якщо вона підвищиться, банк буде працювати в збиток.

2.2. Контроль як складова управління витратами АТ «Державний ощадний банк України»

Важливою частиною управління АТ "Державний ощадний банк України" є служба внутрішнього контролю банку, яка є основою його безперебійної роботи. Ефективні заходи Департаменту внутрішнього контролю сприяють виконанню основних завдань банку та реалізації бізнес-цілей та стратегічних цілей банку. Завдання цього відділу - спонукати співробітників банку дотримуватись основних законів і нормативних актів, а також документів, планів, внутрішніх правил і процедур, встановлених банком; якнайшвидше виявляти та скорочувати неприйнятні витрати та ризик втрати репутації банку.

При цьому невід'ємною частиною департаменту внутрішнього контролю АТ «Державний ощадний банк України» є контроль банківських зборів. Внутрішній контроль банку поєднує адміністративний та бухгалтерський контроль витрат банку, включаючи попередній, основний (поточний) та наступний контроль.

Заходи внутрішнього бухгалтерського контролю за всіма витратами передбачають:

- Повний облік витрат;
- Вчасна перевірка;
- Оцінка активів і зобов'язань банку з урахуванням їх ринкової або справедливої вартості.

Внутрішній адміністративний контроль банку здійснює такі процедури:

- процедури організаційного контролю;
- процедури управлінського контролю;
- розподіл функцій;
- заходи фізичного контролю (охорона та збереження активів, матеріальних цінностей та облікових записів) [29].

Управлінська діяльність Департаменту внутрішнього контролю за видатками передбачає:

- періодично визначати фактичний рівень ризику та його відхилення від встановлених лімітів;
- відповідно встановлених обмежень систематично готувати інформацію про укладення договорів, регулярно та своєчасно готувати та надавати управлінську інформацію керівництву про розмір понесених витрат;
- перевіряння звіту, що містить фактичні фінансові результати банку, та порівнювати його з результатами попереднього звітного періоду;
- проаналізувати, чи відповідає він вимогам законодавства України;
- аналіз розрахункової ситуації та податкової заборгованості банків тощо.

Відповідно до статуту АТ «Державний ощадний банк України» надає обмежений доступ до активів, документів, бухгалтерської інформації, програмно-технічних робіт, ключів тощо. Виконавці, які не розпоряджаються майном відповідно до своїх функцій та обов'язків, не можуть користуватися ним [30].

Основними завданнями Департаменту внутрішнього контролю

банку є:

- дотримуватись українських правил, планів, процедур, законів, положень та інструкцій Національного банку України щодо витрат;
- збереження активів;
- забезпечити достовірність і повноту інформації про витрати;
- економічне та раціональне використання ресурсів, а саме їх економія;
- досягати цілей під час операцій або планування. [29]

Метою перевірки Департаменту внутрішнього контролю у АТ «Державний ощадний банк України» є з'ясування того, чи забезпечується достатня гарантія виконання завдань та функцій банку щодо раціонального використання ресурсів банку.

Під час розробки системи Департаменту внутрішнього контролю керівництво АТ «Державний ощадний банк України» має враховувати співвідношення витрат та доходів, особливо за політики економії. Потенційні збитки, пов'язані з загрозою ризику або ризиком, оцінюються як витрати на здійснення їхнього контролю.

Управління системою внутрішнього контролю за витратами передбачає санкціонування та нагляд за виконанням операцій (спостереження), періодичне порівняння фактичного виконання планів витрат з планування та документування цієї діяльності. Санкціонування свідчить про те, що керівництво банку перевірило та затвердило відповідність видів діяльності або укладання угод за встановленими правилами та процедурами [13].

Внутрішньобанківський контроль за видатками у АТ «Державний ощадний банк України» проводиться насамперед правлінням банку, головним бухгалтером, менеджерами відповідних відділів банку,

працівниками бухгалтерії. Ефективність контролю визначається виправленням управлінськими діями, спрямованими на приведення фактичних витрат у відповідність до запланованих або на уточнення планів, якщо останні не можуть бути виконані внаслідок об'єктивної зміни умов; вибір найбільш оптимальних методів та способів оптимізації витрат; розробка методик управління витратами банку.

Вирішення цих завдань управління можливе лише у процесі управління витратами банку. Управління витратами здійснюється свідомо суб'єктами управління, якими є керівники, менеджери та їх структурні підрозділи. Об'єктом управління у системі управління витратами є процеси, операції, явища, що виникають під час його діяльності, що розглядаються з погляду здійснення витрат, тобто витрачання ресурсів.

Внутрішній фінансовий контроль витрат має забезпечувати:

- контроль за виконанням фінансових планів;
- визначення заходи відхилення фактичних результатів діяльності банку від планових;
- контроль повноти обліку витрат банку;
- формування принципів бухгалтерського обліку витрат, їх дотримання;
- надійність та повноту фінансової, управлінської звітності щодо витрат банку [10].

Подібним методом, процедура управління витратами є концепцією, що вводить дві підсистеми: керівний елемент управління і повністю відповідний предмет разом з сукупною концепцією управління [30].

У Департаменті внутрішнього контролю банку окремо акцентують подібну спрямованість, як внутрішній аудит. З продуктивності виконання внутрішнього контролю в банку залежить ступінь показників, що дасть

відділ внутрішнього аудиту: якщо в банку внутрішній контроль встановлений високою мірою, в такому випадку то при здійсненні перевірок службою внутрішнього аудиту буде виявлено менше похибок і мінусів у роботі банку, що пропорційно впливає на подальше функціонування банківської установи.

Одним з головних завдань банку є утворення підрозділу внутрішнього аудиту (ПВА). Він є частиною організації внутрішнього контролю.

Допершочергових завдань даного підрозділу, що підпорядковується наглядовій раді входить діяти на підставі, затвердженою нею та звітувати їй, атакож подавати інші документи про результати внутрішнього аудиту відповідно до чинного законодавства, підготовку яких забезпечує керівник ПВА.

Основними функціями ПВА є:

- оцінка фінансово-господарської діяльності Банку;
- перевірка відповідності кваліфікаційних вимог до співробітників банку та виконання ними поставлених обов'язків;
- контроль за недопущенням перевищення посадових повноважень співробітниками Банку, задля уникнення конфлікту інтересів;
- перевірити відповідність систем управління ризиками до обсягів операцій які здійснює Банк;
- провести оцінку достатності капіталу з урахуванням ризиків Банку;
- моніторити дотримання співробітниками Банку вимог законодавства та внутрішніх положень Банку;
- оцінити достатність інформаційно-технічного забезпечення банку для проведення операцій;
- регулярна перевірка ведення і відповідності бухгалтерського обліку та

фінансової звітності;

- інше.

Підрозділ, що займається внутрішнім аудитом зобов'язаний проводити оцінку видів діяльності Банку, які залучають юридичних та фізичних осіб на аутсорс.

Так як до першочергових завдань ПВА входить діяти на підставі наглядової ради, та звітувати їй, то супутньою задачею є надання пропозиції щодо усунення виявлених порушень.

Наглядова рада затверджує організаційну структуру, але тільки після остаточного рішення керівника ПВА, який попередньо оцінив розмір Банку, а саме: обсяг активів, кількість структурних підрозділів Банку, рівень програмного забезпечення, тощо), основні види його діяльності, рівень ризиків, на які може наражатися Банк у процесі своєї діяльності.

Рішенням наглядової ради керуючий ПВА призначається на дану посаду і звільняється з посади. Кандидат, вимоги до якого встановлюються на дану посаду, погоджуються з Національним банком. Керуючий підрозділом внутрішнього аудиту немає право займати посади в інших банках.

Умови оплати праці керівника та працівників підрозділу внутрішнього аудиту Банку затверджуються наглядовою радою відповідно до політики Банку. Основними принципами, на яких вони базуються є:

- уникнення можливості конфлікту інтересів;
- унеможливити загрозу незалежності та об'єктивності діяльності підрозділу внутрішнього аудиту Банку;
- сприяти комплектуванню підрозділу кваліфікованими працівниками.

Банк в обов'язковому порядку складає щорічну перевірку фінансової звітності, консолідованої фінансової звітності та іншої інформації про фінансово-господарську діяльність.

Відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність», що стосується суб'єктів, уповноважених на проведення аудиту, існує аудиторська компанія, яка включена до реєстру аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності, що долучається до обов'язкової фінансової звітності компаній, що мають суспільний інтерес.

Забезпечення створення комфортних умов для проведення зовнішнього аудиту банку відповідно до вимог законодавства, доручається відповідальній особі банку. На вимогу аудиторської компанії вона повинні надати звіт про перевірку банку Національним банком та звіти про зовнішній і внутрішній аудит банку; дотримуватись законодавства, в тому числі нормативних актів НБУ.

Правління зобов'язане у строк, встановлений законами та іншими нормативно-правовими актами, інформувати Національний банк про:

- звільнення відповідального (керівника) банку та призначити на цю посаду кандидата;
- зміна юридичної адреси та місцезнаходження банку та його незалежного відділу;
- збиток перевищує 15% капіталу банку;
- рівень капіталу банку нижчий від норми регулятивного капіталу;
- є принаймні одна причина віднести банк як проблемний чи неплатоспроможний або відкликати банківську ліцензію;
- припинення банківської діяльності;
- повідомлення про підозру у вчиненні кримінального правопорушення керівнику Банку.

Національний банк має право визначати перелік іншої інформації, яка має велике значення для здійснення банківського нагляду, а банк зобов'язаний інформувати Національний банк.

Узагальнюючи вищевикладене очевидно, що для АТ «Державний ощадний банк України» доцільно проводити якісний аналіз системи внутрішнього контролю витрат банку, що ґрунтуватиметься на таких аспектах, як: результати попередньої аудиторської перевірки; стан менеджменту; зміни в штатному розкладі та внутрішній структурі департаменту витрат; конфігурація комп'ютерних систем; складність аудиторської перевірки. Реалізація цих передумов дозволить вдосконалити основу, що забезпечує економічну свободу в діяльності банку на підставі ефективності управління витратами банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ БАНКУ

3.1. Зарубіжний досвід побудови системи управління витратами банку

Ефективне та результативне управління витратами банківської установи є однією з провідних стратегічних цілей, реалізація якої полягає у забезпеченні існування та розвитку установи. Варто вказати й на те, що 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.

Дослідження у сфері управління витратами банку українських та зарубіжних вчених присвячені різним аспектам. Отож, іноземні експерти розглядають витрати в контексті різних бізнес-моделей банківських установ та обґрунтовують їх виняткове значення для оцінки фінансової стійкості установи [3].

Грунтовний аналіз витрат на банківське фінансування для вибірки міжнародних банків здійснили у своїх працях Р. Бабіхуга та М. Спалтро.

Вченим також вдалося визначити, що зміни незабезпечених фінансових витрат банків пов'язані із специфічними характеристиками банку, такими як кредитоспроможність установи та рентабельність її ринкової вартості, а головне, рівня та якості капіталу.

При теперішній низькій довірі громадськості до банківських установ та новітніх мінливих макроекономічних умовах, відводиться велика увага питанням управління витратами. Оскільки формування лояльності та відновлення довіри до вітчизняних банків є необхідною умовою зміцнення стабільності банківського сектору [30, с. 56].

У переважній більшості, що ефективність функціонування банку та його конкурентоспроможність сильно залежать від рівня операційних витрат.

Разом із тим українські вчені-дослідники вважають за потрібне враховувати існування значних факторів, що збільшують вартість банківського бізнесу, а саме формування резервів для покриття можливих збитків від активних операцій; продаж проблемних позик за вартістю нижче балансової вартості; зменшення доходів від основної діяльності через низьку ділову активність в економіці та в умовах зростання витрат на залучені ресурси. Тому управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного банку. [8]

В силу цього важливо враховувати сучасні тенденції розвитку банківських послуг, зміни механізмів формування витрат на ці послуги, появу та закріплення міцних позицій в електронних послугах. Дійсно, завдяки останнім стає можливим надання глобального масштабу послуг [17].

Варто врахувати думки таких зарубіжних вчених, як Р. Бабіхуга та

М. Спалтро. Зокрема вони виокремлюють три групи цілей управління витратами банківських установ, такі як оцінка ресурсів та визначення фінансових результатів; прийняття зважених управлінських рішень; контроль за виконанням управлінських рішень.

Беручи до уваги обсяг теми та час, ми можемо сформулювати такі типи аналізу ефективності управління витратами: 1) оперативні (як правило, щомісячні, щоквартальні, наприклад, виконання завдань матеріальних витрат); 2) проблемні (наприклад, порівняльний аналіз витрат центрів прибутку); 3) річний (є основою для оцінки загальної ефективності завдань).

Доцільно зважати на критерій вихідного матеріалу, адже у цьому випадку розрізняють загальний (складений на основі поточних даних звітності) та детальний (використовує всі наявні дані).

Нагальним, на наш погляд, питанням у галузі іноземного управління витратами банку є облік змін витрат, тобто характеру їх реагування на певні

події та операції, що здійснюються в процесі діяльності. У той же час фактори, які мають найбільший вплив, повинні бути ретельно проаналізовані, щоб їх передбачити. Умовно всі фактори можна розділити на внутрішні та зовнішні (рис. 3.1).

Загалом серед внутрішніх факторів у зарубіжній банківській практиці виокремлюють групи екстенсивних (що відображають обсяг ресурсів) та інтенсивних факторів (що відображають ефективність використання ресурсів або сприяють цьому).

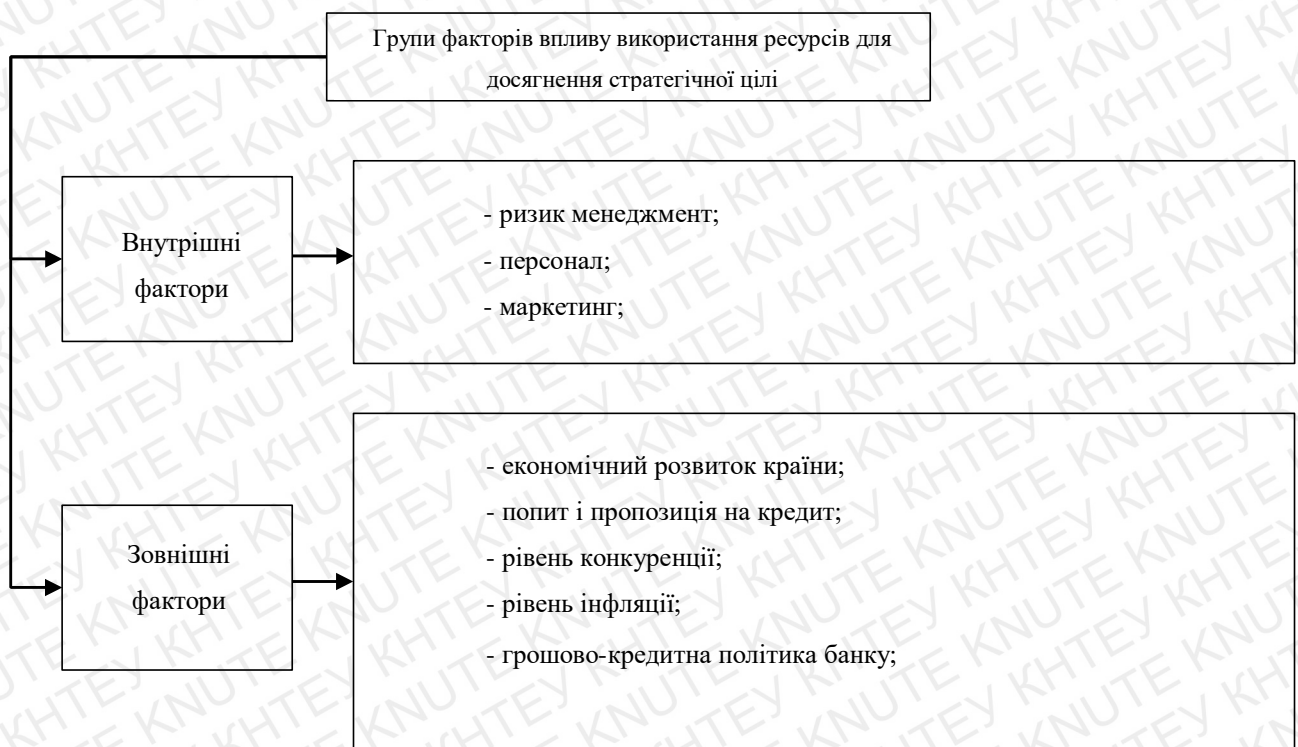


Рис. 3.1. Фактори впливу на витрати іноземної банківської установи[25, с.296]

Оцінка значущості факторів, що впливають на витрати банківської установи, є важливим етапом управління витратами у іноземних банках, спрямованим на оптимізацію витрат та стимулювання їх зменшення. Загалом управління витратами банківської установи включає планування, аналіз та контроль витрат установи з метою розробки та прийняття ефективних

управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та стимулювання їх зменшення.

Управління витратами банківської установи у зарубіжних країнах базується на використанні системи методів (рис. 3.2)



Рис. 3.2. Система методів управління витратами іноземної банківської установи[25, с.296]

Управління витратами банківської установи зарубіжних країнах на основі методів зазначених на рис. 3.2 реалізується в кілька етапів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Етапи управління витратами зарубіжної банківської установи[25, с.297]

Слід додати, що існують різні способи оптимізації витрат банківських установ зарубіжних країн, основними з яких є гнучка модель діяльності, спрощення документообігу, раціоналізація банківських продуктів та послуг, орієнтація на вигідних клієнтів, реалізація деяких завдань через аутсорсинг послуг, а також створення ІТ-інфраструктури.

Узагальнюючи вищевикладене очевидно, що світовий досвід досягнення стратегічних цілей функціонування банківських установ у контексті підвищення ефективності управління витратами може забезпечити підтримку конкурентоспроможності; підвищення якості, асортименту та прибутковості банківських послуг; формування довгострокових взаємовигідних відносин «банк-клієнт» та підвищення лояльності клієнтів; активне залучення нових клієнтів; забезпечення стійкості до дестабілізуючого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; підвищення якості управління діяльністю банку, зокрема управління витратами.

3.2. Шляхи оптимізації витрат банку

Традиційні підходи до управління витратами банку сконцентровані на собівартості – залежності витрат від масштабу виробництва та собівартості від витрат. Однак, слід вказати, що події останніх років зумовлюють необхідність перегляду існуючих положень щодо управління витратами банку та розроблення нових підходів з урахуванням стратегічної складової.

У банківській практиці існують різноманітні точки зору на необхідність і ефективність стратегічного управління у мовах динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища після кризового періоду. Останнім часом у наукових виданнях ведуться дискусії щодо доцільності та необхідності стратегічних розробок в умовах економічної нестабільності і невизначеності. Багато фахівців вважає, що даний вид управління є недоцільним, оскільки часовий горизонт достовірного прогнозу є досить обмеженим[7, с.27].

Проте, на нашу думку, дана точка зору не враховує теоретичних положень даного питання: реалізація науково обґрунтованих комплексних стратегій дає змогу протистояти дії негативних факторів. В умовах мінливого зовнішнього середовища суттєво зростає ймовірність настання негативних наслідків управлінських помилок, що призводить до зниження ефективності управління витратами банку.

Стратегічне управління витратами започаткували виробничі транснаціональні корпорації, що розглядають його як інструмент нарощення власної конкурентоспроможності у світовому масштабі [6].

Відповідно до стратегічного підходу до процесу управління витратами важливим є стратегічне позиціонування банку, тому особливим завданням постає формування такої структури витрат, яка надасть можливість отримати собівартість нижчу, ніж у конкурентів, або забезпечить якісно інші конкурентні переваги через структурування витрат за факторами їх формування, відповідно до стратегічних цілей діяльності банку [18].

Стратегічне управління витратами банку передбачає наявність інформації про динаміку витрат, вміння прогнозувати майбутні потреби у фінансових ресурсах і здатність забезпечувати максимально можливу економічну віддачу від витрат [15].

Під час перегляду Зasad у 2018 році, ключовим напрямком для АТ «Державний ощадний банк України» було обрано позицію провідного універсального банку України. Стратегія АТ «Державний ощадний банк України» була зосереджена на декількох основних компонентах: залишатися провідним гравцем у корпоративному банкінгу, збільшуючи присутність в сегменті мікро-, малого та середнього бізнесу, зміцнюючи позиції в роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах, оптимізувати власну мережу відділень, забезпечити розвиток ІТ з точки зору цифрового каналу дистрибуції та безпеку системи, оптимізувати операційну модель та вдосконалити систему управління ризиками та непрацюючими кредитами.

В цілому фінансові результати АТ «Державний ощадний банк України» протягом 2017-2019 років були в рамках затвердженої стратегії, яка передбачала неринковий ROE для цього періоду. Банк досягнув прибутку 0,28 млрд грн. у 2019 році. Показник ROE банку склав нижче 2% у 2018-2019 роках.

Відмітимо також, що крім загальних фінансових показників, огляд ключових компонентів стратегії банку показує, що, банк має здобутки в досягненні деяких цілей, визначених стратегією.

1. Позиція в роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах показала помірне зміцнення шляхом збільшення частки в ринку роздрібному кредитуванні на 1,1 в.п. та зростання комісійного доходу на 56%.

2. Збереження провідної позиції в сегменті корпоративного бізнесу та ММСБ: досягнення були незначні. Загалом частка ринку корпоративних клієнтів та ММСБ зменшилась на 1,4 в.п. у 2019 році у порівнянні з 2017 р.

3. Оптимізація мережі відділень: банк впроваджує ініціативу на достатньому рівні, зменшивши кількість відділень на 27%, до ~ 2400 відділень у 2019 році. Банк планує й надалі продовжити дану тенденцію та досягти цільового розміру власної мережі відділень у 1800 - 2000 відділень у 2020 році.

4. Операційна модель зазнала серйозних змін, оскільки банк централізував функції бек – офісу та ІТ. Варто вказати, що подібна централізація є також необхідною для інших підрозділів банку. При цьому, показник ефективності витрат банку (CIR) коливався, починаючи з 78% у 2017 році, піднявшись до 147% у 2018 році та відновившись до 98% у 2019 році.

5. Вдосконалення системи ІТ: досягнуто певного прогресу, зокрема банк впровадив єдину ІТ-платформу по всім регіонам, що дозволяє консолідувати клієнтські дані в одну централізовану систему, та впровадив нові системи захисту від кібер шахрайства.

Звісно, що виходячи із вищевикладеного, управління ризиками та непрацюючими активами було посилено. Загалом, банк зменшив частку непрацюючих активів на 6 в.п. з 2017 по 2019 рік та скоротив вартість ризику

(CoR) для всього кредитно-інвестиційного портфеля майже до 0%.

У держави є очікування, що АТ «Державний ощадний банк України» стане повноправним членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у 2021 році. АТ «Державний ощадний банк України» залишається єдиним українським банком, який не входить до системи гарантування вкладів. Усі 100% вкладів у банку гарантує держава. Таке його привілейоване становище закріплене в статті 57 закону "Про банки і банківську діяльність".[24]

Спираючись на раніше обраний напрямок та сильні сторони банку, а також ключові припущення щодо бізнес-моделі банку та макроекономічної ситуації, АТ «Державний ощадний банк України» має переглянути стратегію подальшого розвитку. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Очікування щодо стратегії АТ «Державний ощадний банк України»

Очікування від банку		Очікувані показники результатів діяльності			
Бізнес-модель	Універсальний банк, що обслуговує роздрібний сектор, малий та середній бізнес (МСБ), та корпоративних клієнтів у всіх сегментах ринку.	Показник	2019	Ціль на 2024	Середньоринкове значення у 2024
	Розвинута лінійка цифрових продуктів, включаючи галузеві продукти, що надаються через цифрові канали та автоматизовані процеси.	RoE, %	1,5	>14	15-20
Операційна модель	Ефективна операційна модель: значно знижено рівень операційних витрат та переглянуті капітальні витрати шляхом оптимізації мережі та централізації операцій.	CIR, %	98	<65	45-50
		ЧП, млрд. грн	0,3	>3	-
	Посилена система управління ризиками, що забезпечує зростання кредитування за рахунок зваженої кредитної політики.	CoR, %	-0,2	<3	2-3
	Розвинута система ІТ, що підтримує ефективне та своєчасне виконання стратегічних цілей банку.	Частка непрац. акт., %	>30	<20	-
Низький рівень непрацюючих активів та послідовне скорочення їх частки	Частка ОВДП в активах, %	>35	<25	-	

*Складено автором за даними [31]

Для удосконалення системи управління витратами в АТ «Державний

ощадний банк України» нами запропоновано підходи до управління витратами банку з урахуванням стратегічної складової на основі концепції ABC. Розроблена методика впровадження концепції ABC в стратегічному управлінні витратами банку дозволить визначити собівартість банківських продуктів і послуг, виявити найбільш витратні операції, оптимізувати функції підрозділів в АТ «Державний ощадний банк України»

Нова концепція управління та обліку – стратегічне управління витратами (StrategicCostManagement) останнім часом активно розвивається у країнах з ринковою економікою. Вона має ряд переваг у порівнянні з традиційними методами управління та обліку витрат. Стрижнем цієї системи є концепція обліку за видами діяльності ABC (activity-basedcosting) [7, с.27].

Стратегічне управління витратами досліджуваного банку на основі концепції ABC використовує у якості первинного елемента управління не місце виникнення витрат, а діяльність, яка призвела до виникнення витрат.

Під «діяльністю» вданому випадку розуміємо специфічні функції, які виконують працівники банку під час здійснення бізнес-процесів. Отже, замість класичної класифікації витрат за підрозділами або бізнес-лініями проводиться класифікація витрат за видами діяльності. Тобто, усередині кожного структурного підрозділу виділяється перелік видів діяльності або функцій, які виконують працівники даного структурного підрозділу. Після виділення видів діяльності всередині підрозділів, проводиться робота з кодифікації витрат для побудови комп'ютерної системи обліку, бюджетування та аналізу витрат [3].

У АТ «Державний ощадний банк України» реалізація стратегічного управління витратами на основі концепції ABC повинна включати наступні етапи.

По-перше, слід визначити організаційно-штатну структуру банку: склад і ієрархія підрозділів, а також склад штатних посад підрозділів.

По-друге, доцільно окреслити функції, що приймають участь у виробництві банківських продуктів і послуг, що здійснюється за допомогою

процесу функціональної декомпозиції. Спочатку виділяються крупні функції, які далі розподіляються на більш дрібні. Функції можуть розглядатися у різному масштабі, наприклад, з розкриттям структури діяльності підрозділів або на рівні основних етапів виробництва.

По-третє, варто охарактеризувати розподіл функцій між співробітниками банку. Відповідно, витрати на кожну функцію розраховуються з витрат, віднесених на співробітника, і питомої ваги часу, який співробітник витратив на виконання даної функції. Необхідно отримати розподіл бізнес- і обслуговуючих функцій між співробітниками банку, які їх виконують.

По-четверте, необхідно сформувати Timesheet – форма, у якій фіксуються витрати робочого часу кожного співробітника на виконання тієї або іншої функції. Щомісячно співробітниками банку заповнюється спеціальна форма, в якій визначено, яку частину свого робочого часу кожен співробітник витратив на виконання тієї або іншої функції за місяць. Після консолідації даних за всіма підрозділами банку формується матриця, де, крім ознак виконання співробітниками певних функцій, визначено кількісні характеристики функцій.

По-п'яте, варто здійснити опис баз розподілів – списку характеристик підрозділів банку, що встановлюють правила перенесення сум на кожному з етапів розподілу загально банківських витрат на вартість продуктів і послуг.

По-шосте, необхідно розробити алгоритми розрахунків собівартості, виходячи з того, що облік витрат за методом ABC проводиться за наступною технологією: облік прямих витрат за співробітниками; перенесення загальнобанківських витрат на співробітників; перенесення повних витрат співробітників на функції пропорційно базам розподілу; отримання вартості банківських продуктів на основі собівартості функцій. При цьому аналітиками банку повинні бути виділені рівні перерозподілів. Цей етап завершує процес побудови і опису логіки ABC-розрахунків.

По-сьоме, відбувається проведення розрахунків, що є досить трудомісткими. Восьмий етап передбачає аналіз результатів розрахунків.

Аналіз розподілу витрат за функціями, які виконують співробітники підрозділів банку, дозволяє виявити найбільш витратні функції і роботи, які впливають на споживчу вартість продукту [27].

На підставі проведеного аналізу причин та оцінки вартості втрат розробляється план заходів, спрямованих на усунення найбільш небезпечних для банку джерел втрат, а також шляхи підвищення ефективності та результативності його діяльності.

Відповідно до сформованої банківської практики до статей витрат, які підлягають оптимізації, належать (рис. 3.5).

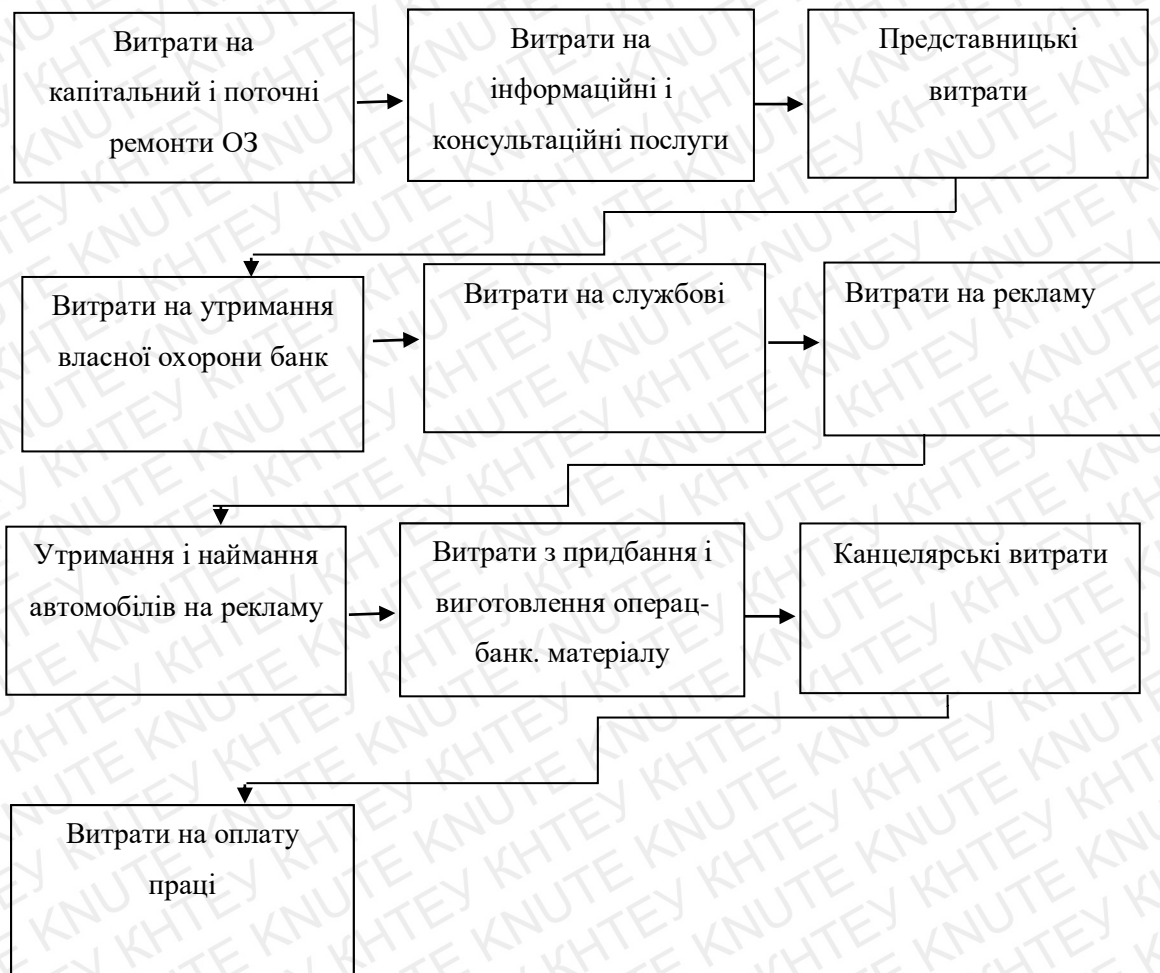


Рис. 3.5. Витрати АТ «Державний ощадний банк України», які підлягають оптимізації

Для кожної групи витрат, що оптимізується, встановлюється свій порядок їх затвердження [28]. До додаткових організаційних заходів можна віднести

заходи, спрямовані на вдосконалювання діючої організаційної структури банку: оптимізація і скорочення штатної чисельності; перегляд укладених господарських договорів на предмет зниження рівня витрат.

Отже, ми можемо запропонувати АТ «Державний ощадний банк України» для підвищення прибутковості та зниження витрат наступні кроки:

- збільшити групи активів, які приносять найбільший процентний дохід, а саме позики юридичним особам;
- проводити ефективну маркетингову та процентну політику, яка допоможе залучити нових потенційних клієнтів;
- збільшити частку прибуткових активів у загальному обсязі активів. Тобто банк повинен збільшити активи, які приносять банку найбільший дохід, і зменшити до мінімуму активи, від яких банк майже нічого не отримує від утримання, управління процентним ризиком: досягнення цільового рівня чистої процентної маржі;
- змінити структуру портфеля прибуткових активів, тобто збільшити частку ризикових кредитів у кредитному портфелі банку, наданих під високі процентні ставки. Ризиковані операції можуть створити значний дохід для банку, якщо ним правильно управляти;
- забезпечити зростання непроцентних доходів, а саме приділити більше уваги доходам від надання небанківських послуг, а саме доходу від продажу основних засобів, нематеріальних активів та фінансових інвестицій та операцій оренди.

Таким чином, запропоновані заходи щодо зменшення витрат та підвищення прибутковості для АТ «Державний ощадний банк України» дозволять досліджуваній банківській установі розширити спектр банківських послуг, збільшити ресурсну базу та залучити більше потенційних клієнтів, що в свою чергу забезпечить ефективність роботи банку, що призведе до отримання прибутку. Доцільно буде також здійснювати безперервний аналіз, щоб виявити зміни рентабельності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під час написання роботи були зроблені наступні висновки.

1. Витрати банку – це сукупність виплат у готівковій та безготівковій формах у зв'язку з розробкою банківських продуктів, наданням послуг, виконанням робіт по їх реалізації.

Для надання формуванню витрат банків системного підходу важливе значення має їх класифікація. Запропонована нами в роботі деталізація класифікації витрат банку відповідно до цілей дозволить оптимізувати організацію управлінського обліку, оскільки прискорить процес вибору класифікаційних ознак для вирішення конкретних завдань управління витратами.

2. Основним завданням управління витратами банку є створення механізму, що забезпечує оптимізацію та мінімізацію витрат банку шляхом приведення їх у відповідність з обраною прибутковістю.

Як показує практика, в умовах кризи актуальним стає пряме скорочення витрат, яке допомагає за короткий термін поліпшити фінансовий стан банків і на практиці зазвичай проходить першим етапом в комплексі заходів щодо оптимізації витрат. Воно є необхідним для відсікання непродуктивних витрат. Оптимізувати операційні витрати банку шляхом скорочення непродуктивних, зайвих витрат дозволить використання методу функціонально-вартісного аналізу, під яким ми пропонуємо розуміти метод економічного дослідження банку як елементної системи, розподіленої на функції, спрямований на оптимізацію співвідношення між їх якістю та витратами на досягнення даної якості. За його результатами банк зможе виявити непродуктивні витрати та провести їх скорочення без загрози для погіршення якості банківських продуктів. У підсумку це забезпечить підвищення ефективності діяльності банку.

3. Базою дослідження обрано АТ «Державний ощадний банк України». На

сьогоднішній день пріоритетним напрямком розвитку обслуговування клієнтів Ощадбанку залишається підвищення якості сервісу і вдосконалення можливостей дистанційного обслуговування.

Метою оцінки витрат банку був пошук шляхів оптимізації розміру і структури витрат.

Для визначення доцільності політики управління витратами АТ «Державний ощадний банк України» проведено аналіз рівня витратності банку.

З'ясовано, що до структури витрат АТ «Державний ощадний банк України» за 2018-2020 рр., то вона в цілому відображає такі основні тенденції банківської системи України (табл. 2.4):

- частка адміністративних та інших операційних витрат (включно з витратами на персонал, оренду, утримання основних засобів, господарськими, комунальними, транспортними витратами тощо) становить 44,89-34,84%;
- процентні витрати, питома вага яких коливається в межах 42,1-56,57%, є основною статтею банківських видатків;
- комісійні витрати є наступною за розмірами частки позицією в структурі витрат, які становлять 12,38-7,22% від валових витрат;
- відрахування в страхові резерви коливається в межах від 0,45 до 0,84%.

Виявлено, що найбільшу частку у загальному обсязі витрат АТ «Державний ощадний банк України» в 2020 році складають адміністративні витрати – 44,89%, а найменшу витрати на податок на прибуток – 0,18%.

4. Невід'ємною складовою системи внутрішнього контролю в АТ «Державний ощадний банк України» є контроль витрат банку. Головними завданнями внутрішнього контролю витрат банку є: дотримання правил, планів, процедур, законів України, нормативних актів та інструкцій Національного банку України щодо витрат; збереження активів; забезпечення достовірності та цілісності інформації про витрати; економічне та раціональне використання ресурсів, тобто їх економія; досягнення цілей під час проведення операцій або

виконання програм.

АТ «Державний ощадний банк України» функціонує підрозділ внутрішнього аудиту, який здійснює оцінку видів діяльності Банку, провадження яких забезпечується шляхом залучення юридичних та фізичних осіб на договірній основі (аутсорсинг).

Підрозділ внутрішнього аудиту за результатами проведених перевірок готує та подає наглядовій раді звіти і пропозиції щодо усунення виявлених порушень.

Було виявлено, що для АТ «Державний ощадний банк України» доцільно проводити якісний аналіз системи внутрішнього контролю витрат банку, що ґрунтуватиметься на таких аспектах, як: результати попередньої аудиторської перевірки; стан менеджменту; зміни в штатному розкладі та внутрішній структурі департаменту витрат; конфігурація комп'ютерних систем; складність аудиторської перевірки. Реалізація цих передумов дозволить вдосконалити основу, що забезпечує економічну свободу в діяльності банку на підставі ефективності управління витратами банку.

5. Світовий досвід досягнення стратегічних цілей функціонування банківських установ у контексті підвищення ефективності управління витратами може забезпечити підвищення прибутковості банківських послуг; формування довгострокових взаємовигідних відносин «банк-клієнт» та підвищення лояльності клієнтів; забезпечення стійкості до дестабілізуючого впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; підвищення якості управління діяльністю банку, зокрема управління витратами.

6. Підходи до управління витратами банку традиційного типу зосереджені на собівартості – залежностях витрат від масштабу виробництва та собівартості від витрат. Але події останніх років зумовлюють необхідність перегляду існуючих положень щодо управління витратами банку та розроблення нових підходів з урахуванням стратегічної складової.

Для мінімізації витрат та збільшення прибутку в АТ «Державний

ощадний банк України» нами запропоновано підходи до управління витратами банку з урахуванням стратегічної складової на основі концепції ABC. Застосування концепції ABC в стратегічному управлінні витратами в АТ «Державний ощадний банк України» дозволить визначити собівартість банківських продуктів і послуг, виявити найбільш витратні операції, оптимізувати функції підрозділів банку і, нарешті, знизити вартість банківських продуктів, що забезпечить суттєві конкурентні переваги на ринку.

Отож, запропоновані заходи у роботі щодо зменшення витрат та підвищення прибутковості для АТ «Державний ощадний банк України» дозволять досліджуваній банківській установі розширити спектр банківських послуг, збільшити ресурсну базу та залучити більше потенційних клієнтів, що в свою чергу забезпечить ефективність роботи банку, що призведе до отримання прибутку. Варто також потрібно постійно аналізувати, щоб виявити зміни рентабельності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов А. И. Финансы. – Спб: Питер. 2008. – 192 с.
2. Вулфел Ч. Дж. Энциклопедия банковского дела – Самара: ЗАО «Корпорация Федоров». 2008. 1584 с.
3. Галайко Н.Р. Методичні підходи до формування та реалізації стратегії забезпечення ефективності діяльності банку. Вид-во: Регіональна економіка. 2008. № 4. С. 132-140.
4. Герасимович А.Д. Аналіз банківської діяльності Вид-во.: КНЕУ. 2004. 599 с.
5. Гладких Д. Джерела доходів і напрями витрат українських банків за підсумками 2019. *Вісник Національного банку України*. 2020. № 5. с. 13.
6. Голов С.Ф. Управлінський облік. 2-ге вид. К.: Лібра. 2004. 740с.
7. Горяева В.І. Стратегічне управління витратами банку. *Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ*. Серія: Економічні науки. 2014. №6. с.27-32.
8. Горбатюк Т. О. Аналіз витрат комерційного банку. Управління розвитком. 2013. № 17. с. 99-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_17_39
9. Дерій В. Термін «витрати» та його трактування для потреб обліку і контролю. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 1(26). с. 154–160.
10. Дослідження практики внутрішнього аудиту і внутрішнього контролю в Україні [Електронний ресурс]– URL: <http://www.ifc.org/>
11. Економічна енциклопедія. URL: http://tlumach.com.ua/Ekonomichna_entsyklopediya/page/optymizatsiya.5690/.
12. Коняев А. А. Оптимизация затрат в коммерческом банке. *Финансы и кредит*. 2014. №5. с. 42 – 47.
13. Коренева О.Г. Облік і аудит у банках. Суми. Вид-во: Університетська книга. 2007. 493 с.
14. Корнієнко О.В. Шляхи підвищення

фінансової надійності комерційних банків. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 1. с. 90-94.

1. Криклій О. А. Управління прибутком банку: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008.136 с.
2. Міжнародний стандарт фінансової звітності 18 «Дохід» [Електронний ресурс]. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
3. Новашина Т. С. Управление затратами банка. URL: <http://www.twirpx.com/file/734717/>.
4. Ольхова Р.Г. Современный банк: от оценки рентабельности до особенностей системы управления доходностью. 2001. №7–8. с. 3-47.
5. Панасенко Г. О. Банк. Ресурси. Капітал: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ. 2018.352 с.
6. Податковий кодекс України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
7. Правила бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України, затверджені Постановою правління НБУ від 27.02.2018 р. №17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0017500-18#Text>
8. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку. Київ: КНЕУ. 2006. 280 с.
9. Пришляк Г. В. Концепція класифікація витрат для оптимізації управління діяльністю банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2019. №24. с. 340-346.
10. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
11. Марченко А.А. Сучасні тенденції управління витратами банківської установи. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. № 23. С. 293–298.
12. Словник іншомовних слів. URL: http://ukrslov.com/slovyk_inshomovnyk_sliv/page/optymizatsiya.12383/.
13. Сорока С. Сутність витрат: історичний аспект. Економічний аналіз. 2010. №6. с. 152– 155.

14. Тульчинский С.

Источники потерь эффективности в коммерческих банках. URL: http://old.executive.ru/bank/article_6013.

15. Фітас Н.Ю. Оптимізація витрат банківських установ в умовах кризи. *Вісник Української академії банківської справи*. 2018. № 2. с. 33-37.

16. Фінансова звітність АТ «Державний ощадний банк України».

URL: <https://www.oschadbank.ua/ua/about/financial-reporting>

17. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи). URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/20200814%20SOB%20Strategy.pdf>.

18. 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.

19. Babihuga R., Spaltro M. Bank Funding Costs for International Banks. – IMF Working Paper. 2014. WP/14/71. 38 p.

34. Пришляк Г.В. Концепція класифікація витрат для оптимізацією управління діяльністю банку. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми. УАБС НБУ. 2009. Т24. С. 340–347. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/54051>

35. Управління прибутком банку: монографія. Суми. ДВНЗ "УАБС НБУ". 2008. 136с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан АТ «Державний ощадний банк України» за 2017 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2017 РОКУ (у тисячах гривень, за винятком прибутку на акцію, зазначеного в гривнях)

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2017 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2016 року
Процентні доходи	5, 30	19 740 677	19 488 683
Процентні витрати	5, 30	(14 228 173)	(13 608 785)
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД ДО ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ НА ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ ВІД ЗНЕЦІНЕННЯ АКТИВІВ, ЗА ЯКИМИ НАРАХОВУЮТЬСЯ ПРОЦЕНТИ		5 512 504	5 879 898
формування резерву на покриття збитків від знецінення активів, за якими нараховуються проценти	6, 30	(1 934 665)	(3 202 752)
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД		3 577 839	2 677 146
Комісійні доходи	7, 30	4 001 099	2 912 483
Комісійні витрати	7, 30	(1 305 078)	(787 641)
Чистий збиток від операцій з іноземною валютою	8	(451 777)	(3 601 732)
Чистий прибуток від реалізації інвестицій, наявних для продажу	30	13	3 245
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибутки або збитки	10, 30	1 155 657	3 676 053
Розформування резерву на покриття збитків за іншими операціями	6	530 170	1 065 088
Чисті інші доходи	30	180 662	94 726
ЧИСТИЙ НЕПРОЦЕНТНИЙ ПРИБУТОК		4 110 745	3 362 202
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	9, 30	(7 130 040)	(5 576 255)
ПРИБУТОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ		558 544	483 093
(Витрати) / відшкодування з податку на прибуток	11	(21)	992
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА РІК		558 523	464 085
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:			
Чиста зміна резерву переоцінки майна за врахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток		1 400	811 723
Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:			
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, наявних для продажу		148 716	1 380 033
Рекласифікація переоцінки інвестицій, наявних для продажу, що були реалізовані протягом року		(13)	(3 245)
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД		150 105	2 188 511
ВСЬОГО СУКУПНОГО ДОХОДУ ЗА РІК		708 628	2 652 596

Баланс АТ «Державний ощадний банк України» за 2017 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2017 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2017 року	31 грудня 2016 року
АКТИВИ:			
Готівкові кошти та рахунки у Національному банку України	13	12 228 420	10 438 941
Кошти в банках	14, 30	17 028 838	31 150 549
Фінансові інструменти, що відображаються за справедливою вартістю з переоцінкою через прибуток або збиток	15, 30	21 767 424	17 148 763
Кредити, надані клієнтам	16	74 502 538	65 948 584
Інвестиції, наявні для продажу	17, 30	72 901 636	65 009 361
Інвестиції, що відображаються за амортизованою вартістю	18, 30	25 202 757	12 640 713
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	19, 30	24 800	24 800
Основні засоби та нематеріальні активи	20	7 614 578	6 535 809
Передплата з податку на прибуток		294 694	271 521
Інші активи	21	2 276 811	1 440 173
ВСЬОГО АКТИВІВ		233 842 496	210 607 214
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ:			
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ:			
Кошти банків	22, 30	6 435 248	4 639 317
Рахунки клієнтів	23, 30	150 151 178	145 586 238
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	24, 30	34 548 265	33 418 838
Інші залозичені кошти	25	7 299 686	7 039 869
Інші зобов'язання	26, 30	719 458	1 001 614
Субординований борг	27, 30	2 903 463	2 807 088
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	533 569	374 063
Всього зобов'язань		202 590 867	194 867 027
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ:			
Акціонерний капітал	28	49 724 980	35 108 980
Резерв переоцінки будівель		1 822 086	1 820 998
Резерв переоцінки інвестицій, наявних для продажу		725 456	576 751
Непокритий збиток		(21 020 893)	(21 766 542)
Всього власного капіталу		31 251 629	15 740 187
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ І ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		233 842 496	210 607 214

Від імені Правління:

**Звіт про фінансовий стан АТ «Державний ощадний банк України» за
2018 рік**

**ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»**

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО
ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2017 року*
Процентні доходи, за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	6, 31	16 683 325	19 740 677
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	6, 31	2 661 660	1
Процентні витрати	6, 31	<u>(13 894 739)</u>	<u>(14 228 173)</u>
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД		5 450 246	5 512 504
Розформування/(формування) резерву під очікувані кредитні збитки/збитки від знецінення за активами, за якими нараховуються проценти	7, 31	<u>1 175 156</u>	<u>(1 934 665)</u>
ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД ПІСЛЯ ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ ПІД ОЧІКУВАНІ КРЕДИТНІ ЗБИТКИ І НА ПОКРИТТЯ ЗБИТКІВ ВІД ЗНЕЦІНЕННЯ АКТИВІВ, ЗА ЯКИМИ НАРАХОВУЮТЬСЯ ПРОЦЕНТИ		6 625 402	3 577 839
Комісійні доходи	8, 31	5 236 359	4 001 099
Комісійні витрати	8, 31	<u>(1 771 336)</u>	<u>(1 305 079)</u>
Чистий прибуток/(збиток) від операцій з іноземною інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	865 126	<u>(451 777)</u>
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	11, 31	<u>(2 410 823)</u>	<u>1 155 657</u>
Чистий збиток від модифікації фінансових активів та зобов'язань, що оцінюються за амортизованою вартістю та фінансових активів, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	31	<u>(47 698)</u>	-
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки/збитки від знецінення за іншими	7	<u>(206 870)</u>	<u>530 170</u>
Чистий інший дохід	31	<u>300 823</u>	<u>180 675</u>
ЧИСТИЙ НЕПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД		1 965 581	4 110 745
ОПЕРАЦІЙНІ ДОХОДИ		8 590 983	7 688 584
ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ	10, 31	<u>(8 558 212)</u>	<u>(7 130 040)</u>
ПРИБУТОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ		32 771	558 544
Відшкодування/(витрати) з податку на прибуток	12	<u>129 468</u>	<u>(21)</u>
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ЗА РІК		162 239	558 523

**Звіт про фінансовий стан АТ «Державний ощадний банк України» за
2018 рік**

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД ЗА РІК, ЩО
ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ (у тисячах гривень)**

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2017 року*
ІНШІ СУКУПНІ (ВИТРАТИ)/ДОХІД:		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:</i>		
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	42	1 400
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків:</i>		
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід/інвестицій, наявних для продажу, за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(2 614 309)	148 718
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід / наявних для продажу, переміщена в прибутки і збитки	(564)	(13)
ІНШІ СУКУПНІ (ВИТРАТИ) /ДОХІД	(2 614 831)	150 105
ВСЬОГО СУКУПНИХ (ВИТРАТ) /ДОХОДУ ЗА РІК	(2 452 592)	708 628


* Банк початково застосував МСФЗ 9 з 1 січня 2018 року. Згідно обраного методу переходу, порівняльна інформація не була перерахована (Примітка 5). В результаті переходу на МСФЗ 9, Банк змінив презентацію деяких статей, презентація порівняльної інформації не була змінена (Примітка 5).

Від імені Правління:


А. Г. Пишний
Голова Правління

25 квітня 2019 року




Г. С. Костенко
Головний бухгалтер

25 квітня 2019 року

Баланс АТ «Державний ощадний банк України» за 2018 рік

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2018 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2018 року	31 грудня 2017 року*
АКТИВИ:			
Готівкові кошти та рахунки у Національному банку України	14	10 600 815	12 228 420
Кошти в банках	15, 31	10 910 047	17 028 838
Похідні фінансові активи	16, 31	-	21 767 424
Кредити, надані клієнтам	17	67 543 176	74 502 538
Інвестиції	18, 31	116 590 238	98 104 393
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	20, 31	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	19	796 869	-
Основні засоби та нематеріальні активи	21	8 953 527	7 614 578
Передплата з податку на прибуток		267 324	294 694
Інші активи	22	2 065 173	2 276 811
ВСЬОГО АКТИВІВ		217 751 969	233 842 496
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ:			
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ:			
Кошти банків	23, 31	54 074	6 435 248
Рахунки клієнтів	24, 31	154 016 454	150 151 178
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	25, 31	34 496 675	34 548 265
Інші залознені кошти	26, 31	6 618 734	7 299 686
Інші зобов'язання	27, 31	1 013 391	719 458
Субординований борг	28, 31	2 879 790	2 903 463
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	12	130 137	533 589
Всього зобов'язань		199 209 255	202 590 867
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ:			
Акціонерний капітал	29	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 821 887	1 822 086
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		215 564	725 456
Непокритий збиток		(33 219 707)	(21 020 893)
Всього власного капіталу		18 542 714	31 251 629
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ І ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ		217 751 969	233 842 496

*Банк початково застосував МСФЗ 9 з 1 січня 2018 року. Згідно обраного методу переходу, порівняльна інформація не була перерахована (Примітка 5). В результаті переходу на МСФЗ 9, Банк змінив презентацію деяких статей, презентація порівняльної інформації була змінена відповідно (Примітка 5).

**Звіт про фінансовий стан АТ «Державний ощадний банк України» за
2019 рік**

**«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»
(раніше – публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»)**

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	15 435 059	16 683 325
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 623 155	2 661 660
Процентні витрати	5	(13 566 574)	(13 894 739)
Чистий процентний дохід		5 491 640	5 450 246
Розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		186 644	1 127 366
<i>у тому числі розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти</i>	6	82 635	3 394 315
Чистий процентний дохід після розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		5 678 284	6 577 612
Комісійні доходи	7	6 438 711	5 236 359
Комісійні витрати	7	(2 235 702)	(1 771 336)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	8	3 454 825	865 126
Чистий збиток від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	10	(3 649 396)	(2 410 823)
Розформування/(формування) резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	6	82 961	(168 162)
Формування резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	6	(41 660)	(38 708)
Чистий інший дохід	29	336 160	300 915
Чистий непроцентний дохід		4 385 899	2 013 371
Операційні доходи		10 064 183	8 590 983
Операційні витрати	9	(9 809 993)	(8 558 212)
Прибуток до оподаткування		254 190	32 771
Відшкодування з податку на прибуток	11	969	129 468
Чистий прибуток за рік		255 159	162 239

Звіт про фінансовий стан АТ «Державний ощадний банк України» за
2019 рік

**АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»
(раніше – публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»)**

**ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах гривень)**

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2018 року
Інші сукупні доходи/(витрати)		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	55	42
Чистий прибуток від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	378 956	-
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	423 881	(2 614 309)
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	(186)	(564)
Інші сукупні доходи/(витрати)	802 706	(2 614 831)
Всього сукупних доходів/(витрат) за рік	1 057 865	(2 452 592)

Від імені Правління:



[Signature]
А.Г. Пивний
Голова Правління
15 травня 2020 року



[Signature]
Г.С. Костенко
Головний бухгалтер
15 травня 2020 року

Баланс АТ «Державний ощадний банк України» за 2019 рік

«ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»
(раніше – публічне акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»)

ОКРЕМИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2019 РОКУ
(у тисячах гривень)

	Примітки	31 грудня 2019 року	31 грудня 2018 року
Активи			
Готівкові кошти та рахунки у Національному банку України	13	36 692 395	10 600 815
Кошти в банках	14	20 155 539	10 910 047
Кредити, надані клієнтам	15	65 168 344	67 543 176
Інвестиції	16	113 616 183	116 590 238
Інвестиції в дочірні компанії та асоційовані компанії	18	24 800	24 800
Інвестиційна нерухомість	17	809 070	796 869
Основні засоби та нематеріальні активи	19	9 947 977	8 953 527
Передплата з податку на прибуток		270 256	267 324
Інші активи	20	2 416 557	2 065 173
Всього активів		249 101 121	217 751 969
Зобов'язання і власний капітал			
Зобов'язання:			
Кошти банків	21	58 040	54 074
Рахунки клієнтів	22	202 143 040	154 016 454
Кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій	23	18 303 243	34 496 675
Інші запозичені кошти	24	4 430 083	6 618 734
Інші зобов'язання	25	1 782 373	1 013 391
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	369 794	130 137
Субординований борг	26	2 462 640	2 879 790
Всього зобов'язань		229 549 213	199 209 255
Власний капітал:			
Акціонерний капітал	27	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 817 194	1 821 887
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		1 018 205	215 554
Непокритий збиток		(33 008 471)	(33 219 707)
Всього власного капіталу		19 551 908	18 542 714
Всього зобов'язань і власного капіталу		249 101 121	217 751 969

Від імені Правління:


А.Г. Пивний
Голова Правління


Г.С. Костенко
Головний бухгалтер

**Звіт про фінансовий стан АТ «Державний ощадний банк України» за
2020 рік**

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за амортизованою вартістю та за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	5	15 099 630	15 442 611
Процентні доходи за фінансовими активами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	5	3 367 312	3 623 155
Процентні витрати	5	(10 476 135)	(13 567 217)
Чистий процентний дохід		7 990 807	5 498 549
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		(2 713 725)	186 644
у тому числі (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	6	(1 559 903)	82 635
Чистий процентний дохід після (формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки та збитки від модифікації за активами, за якими нараховуються проценти		5 277 082	5 685 193
Комісійні доходи	7	8 043 794	6 438 707
Комісійні витрати	7	(3 060 858)	(2 235 702)
Чистий (збиток)/прибуток від операцій з іноземною валютою	8	(2 751 984)	3 454 977
Чистий прибуток(збиток) від операцій з фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	10	6 302 082	(3 649 396)
(Формування)/розформування резерву під очікувані кредитні збитки за іншими фінансовими активами і гарантіями	6	(88 888)	82 961
Розформування/(формування) резерву під збитки від знецінення нефінансових активів	6	25 649	(41 660)
Чистий інший дохід	28	178 138	340 096
Чистий непроцентний дохід		8 627 935	4 389 983
Операційні доходи		13 905 017	10 075 176
Операційні витрати	9	(11 172 579)	(9 821 058)
Прибуток до оподаткування		2 732 438	254 118
Відшкодування з податку на прибуток	11	43 933	956
Чистий прибуток за рік		2 776 371	255 074
Відноситься до:			
Акціонера Банку		2 776 334	255 058
Неконтрольованої частки участі		37	18

**Звіт про фінансовий стан АТ «Державний ощадний банк України» за
2020 рік**

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ І ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД (ПРОДОВЖЕННЯ)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)**

Примітки	За рік, що закінчився 31 грудня 2020 року	За рік, що закінчився 31 грудня 2019 року
Інші сукупні доходи(витрати)		
<i>Статті, які в подальшому не будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Чиста зміна резерву переоцінки майна за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(201 281)	55
Чистий прибуток від переоцінки акцій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	168 042	378 956
<i>Статті, які в подальшому будуть рекласифіковані у склад прибутків та збитків</i>		
Курсові різниці від перерахунку іноземного підрозділу у валюту звітності	522	(452)
Чиста зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід за вирахуванням ефекту відстроченого податку на прибуток	(211 566)	423 881
Чиста сума резерву переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід, перекласифікована в прибутки і збитки	1 379	(186)
Інші сукупні доходи(витрати)	(242 904)	802 254
Всього сукупних доходів за рік	2 533 467	1 057 328
Відноситься до:		
Акціонера Банку	2 533 430	1 057 310
Неконтрольованої частки участі	37	18

Від імені Правління:



С.В. Наумов
 Голова Правління



Г.С. Костенко
 Головний бухгалтер

Баланс АТ «Державний ощадний банк України» за 2020 рік

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

**КОНСОЛІДОВАНИЙ ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН
СТАНOM НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ
(у тисячах гривень)**

	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
Активи			
Грошові кошти та їх еквіваленти	13	26 553 199	56 803 113
Кошти в банках	14	46 350	112 583
Кредити, надані клієнтам	15	63 226 077	65 168 344
Інвестиції	16	130 251 541	113 616 183
Інвестиційна нерухомість	17	633 526	809 070
Основні засоби та нематеріальні активи	18	9 725 445	9 948 101
Передплата з податку на прибуток		275 237	270 256
Інші активи	19	2 888 522	2 417 095
Всього активів		233 599 897	249 144 745
Зобов'язання і власний капітал			
Зобов'язання			
Кошти банків	20	5 823 982	58 040
Рахунки клієнтів	21	186 165 452	202 142 934
Випущені серооблігації	22	11 744 616	18 303 877
Інші залозичені кошти	23	4 452 649	4 430 083
Інші зобов'язання	24	1 948 998	1 807 105
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	11	233 833	369 794
Субординований борг	25	1 276 240	2 462 640
Всього зобов'язань		211 645 770	229 574 473
Власний капітал			
Акціонерний капітал	26	49 724 980	49 724 980
Резерв переоцінки будівель		1 572 968	1 817 194
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		976 060	1 018 205
Кумулятивна сума курсових різниць		1 583	1 061
Непокритий збиток		(30 334 988)	(33 004 661)
Всього капіталу, що відноситься до акціонера Банку		21 940 603	19 556 779
Неконтрольована частка участі		13 524	13 493
Всього власного капіталу		21 954 127	19 570 272
Всього зобов'язань і власного капіталу		233 599 897	249 144 745

Від імені Правління:


С.В. Наумов
Голова Правління

21 квітня 2021 року


Г.С. Костенко
Головний бухгалтер

21 квітня 2021 року