

Магістр 2 року навчання  
 фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ БАНКУ

*Анотація. Досліджено сутність управління доходами та витратами банку. Проаналізовано основні підходи та напрями управління доходами та витратами банку, оптимальне використання яких позитивно впливатиме на фінансовий результат банку, сприятиме підвищенню ефективності діяльності банку та досягненню конкурентних переваг на ринку банківських послуг.*

*Аннотация. Исследована сущность управления доходами и расходами банка. Проанализированы основные направления и подходы к управлению доходами и расходами банка, оптимальное использование которых позитивно повлияет на финансовый результат банка, будет способствовать повышению эффективности деятельности и достижению конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг.*

*Annotation. The essence of managing income and expenses of the bank was investigated. Basic areas and approaches to the management of revenues and expenditures of the bank were analyzed. Their optimal use is proved to positively affect the bank's financial results, improve performance and achieve competitive advantage in the market of banking services.*

*Ключові слова: доходи, витрати, управління доходами та витратами, оптимізація, мінімізація.*

У теорії та практиці фінансового менеджменту недостатньо уваги приділяється проблемам комплексного управління доходами та витратами банку, реалізація заходів якого має забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів банку з найменшими витратами для нього. Тому проблематика створення ефективної системи управління доходами та витратами, а також визначення дієвих підходів та напрямів управління ними з метою забезпечення реальних конкурентних переваг банку на ринку банківських послуг є досить актуальною.

Дослідженню проблем управління доходами та витратами було присвячено роботи таких вітчизняних вчених та фахівців: Криклій О. А., Герасимовича А. М., Парасій-Вергуненко І. М., Лисянської О. О., Маслак Н. Г., Примостки Л. О. [1 – 5].

Метою даної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління доходами та витратами банку.

Відповідно до поставленої мети було виділено такі завдання:

визначити сутність понять "управління доходами банку" та "управління витратами банку";

розглянути основні підходи та напрями управління доходами та витратами банку.

Одна з основних цілей банків – одержання прибутку, що є джерелом виплати дивідендів акціонерам (пайовикам), створення фондів банку, базою підвищення добробуту працівників банку тощо [5].

Формування прибутку банку визначається специфікою діяльності даної установи, спектром операцій, а також діючою системою обліку. Загалом банківський прибуток формується у результаті здійснення кредитних, розрахункових, грошових операцій та інших видів діяльності банків. Відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і звітності кінцевим фінансовим результатом діяльності банку є одержання чистого прибутку, який становить залишок доходу після покриття всіх загальнобанківських витрат, сплати податків, відрахувань у фонди [1, с. 238]. Банківський прибуток є одним із найважливіших показників ефективності функціонування банку, його стабільності. У ньому зацікавлені всі учасники економічного процесу. Розмір банківського прибутку хвилює акціонерів, вкладників, тому що гарантує їм стабільний дохід та позичальників. Найважливішим фактором, що впливає на суму прибутку є розмір доходів, що отримується, та розмір витрат, які понесені в процесі його діяльності [1, с. 132].

Сутність поняття управління доходами та витратами дуже різниться з точки зору різноманітних авторів, тому слід розглянути ці визначення окремо (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз сутності понять "управління доходами та витратами банку"**

Управління доходами банку	
Автори	Сутність
Герасимович А. М., Парасій-Вергуненко І. М. [2]	процес розробки та прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами їх формування та використання банком
Лисянська О. О. [3]	процес управління, який включає в себе планування, аналіз та контроль за доходами банку, що спрямований на досягнення їх оптимальної структури
Криклій О. А., Маслак Н. Г. [5]	процес виявлення ефективних напрямів розміщення ресурсів банку, які приносять найбільший дохід, попри наявність значної ризикованості

Л. Примостка [4]	процес управління факторами і процесами, які впливають на формування витрат банку, на їх рівень та склад
Герасимович А. М. [2]	процес обліку, аналізу, планування і контролю з метою розробки і прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат і стимулювання їх зниження

Як видно з табл. 1, поняття "управління доходами банку" та "управління витратами банку" різняться у тлумаченні розглянутих авторів [2; 3; 5], але є і спільні риси. Так, Герасимович А. М. та Парасій-Вергуненко І. М. розглядають управління доходами з точки зору управлінських рішень. Автори Криклій О. А., Маслак Н. Г. та Лисянська О. О. навпаки акцентують увагу на тому, що управління доходами банку, перш за все, зводиться до досягнення оптимальної структури доходів шляхом ефективного розміщення залучених коштів.

При визначенні терміна "управління витратами" автори [2; 4] мають більше спільних рис, які полягають у визначенні цього терміна як процесу управління, який насамперед спрямований на оптимізацію витрат банку.

Таким чином, можна узагальнити теоретичну роботу науковців [2 – 5] відносно термінів "управління доходами" та "управління витратами" та надати їх визначення:

1) управління доходами – це процес розробки й прийняття управлінських рішень на основі планування, аналізу та контролю за доходами банку, що спрямовані на досягнення їх оптимальної структури шляхом виявлення ефективних напрямів розміщення ресурсів банку;

2) управління витратами – це процес управління, 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.

Розглянувши визначення термінів "управління доходами банку" та "управління витратами банку", слід визначити основні напрями управління доходами та витратами банку й визначити пріоритетні з них.

Основними напрямками та головною метою управління доходами, виходячи з визначення цього терміна, є їх оптимізація або максимізація, управління витратами – оптимізація витрат або їх мінімізація (табл. 2) [5].

Таблиця 2

#### Основні напрями управління доходами та витратами банку

Напрямок управління	Основні складові напрями
Оптимізація доходів	планування доходів та управління тарифною політикою; проведення банківського моніторингу
Максимізація доходів	збільшення групи активів, що приносять процентний дохід; збільшення питомої ваги дохідних активів; збільшення питомої ваги ризикованих кредитів
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

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2, можна зробити висновок, що шляхи оптимізації як доходів, так і витрат, включають у себе більшою мірою напрями оптимізації бізнес-процесів та управління. Тому було вирішено, що оптимізація витрат є більш ефективною, ніж мінімізація витрат, оскільки припускає якісне зниження витрат із збереженням можливостей перспективного розвитку.

Зважаючи на різні рівні ризикованості, вибір конкретних активних операцій залежить від загальної стратегії банку та його схильності до ризику. Відповідно до цього було виділено підходи управління доходами банку та відповідні стратегії на основі аналізу наукових праць вітчизняних вчених [1 – 5], що зображені у табл. 3.

Таблиця 3

#### Підходи до управління доходами банку

Підходи до управління	Консервативний підхід	Агресивний підхід	Поміrkований підхід
Сутність підходу	Орієнтація банку на операції з обмеженням, але високонадійним і стабільним доходом	Пріоритетна орієнтація на максимізацію прибуткових операцій, незважаючи на рівень ризику	Диверсифікація операцій, тобто раціональне співвідношення між високоприбутковими та надійними операціями
Стратегія банку	Максимізація діапазону процентних ставок шляхом скорочення процентної ставки за залученими коштами	Мінімізація діапазону процентних ставок шляхом використання завищених процентних ставок за залученими коштами	Доцільність гнучкого маніпулювання процентними ставками за різними видами ресурсів з врахуванням строків та обсягів залучення

Аналізуючи дані табл. 3, можна дійти висновку, що агресивний підхід доцільний на стадії розвитку банку для забезпечення швидкого зростання вкладеного капіталу. Консервативний підхід доцільний у банку, для якого зміна відсоткових ставок на ресурси не матиме негативного впливу на сталу діяльність

такого банку. Поміркований підхід слід використовувати у банку, який функціонує не менше трьох років для того щоб стабілізувати його діяльність.

Таким чином, серед розглянутих підходів до управління доходами банку найбільш ефективним є консервативний підхід. Даний підхід дасть змогу нарощувати прибутковість банку високими темпами, проте довге його використання може привести до значного зменшення ресурсної бази банку.

*Наук. керівн. Азізова К. М.*

---

**Література:** 1. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / [О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін.] ; за ред. О. А. Криклій. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. – 152 с. 2. Аналіз банківської діяльності : підручник / [А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін.] ; за ред. А. М. Герасимовича. – К. : КНЕУ, 2004. – 599 с. 3. Лисянська О. О. Деякі аспекти управління доходами та витратами банку / О. О. Лисянська // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2011. – № 22. – С. 99–104. 4. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : навч. посібн. / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2006. – 280 с. 5. Управління прибутком банку : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2008. – 136 с.