

ГУБАЙ Микола, аспірант кафедри банківської справи КНТЕУ

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ВИТРАТАМИ БАНКІВ

Розглянуто різні точки зору науковців і практиків щодо переліку показників, які характеризують рівень і ефективність адміністративних витрат банків, здійснено їх систематизацію. Проведено критичний аналіз транспарентності інформації про адміністративні витрати банків. Розроблено пропозиції з удосконалення системи показників оцінки ефективності адміністративних витрат банків та визначено типові управлінські рішення.

Ключові слова: адміністративні витрати, управління витратами банків, транспарентність витрат банку, показники адміністративних витрат банку.

Губай Н. Аналитическое обеспечение управления административными расходами банков. Рассмотрены различные точки зрения ученых и практиков относительно перечня показателей, характеризующих уровень и эффективность административных затрат банков, осуществлена их систематизация. Проведен критический

© Губай М., 2014

ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2014. № 2 ===== 105

анализ прозрачности информации об административных затратах банков. Разработаны предложения по усовершенствованию системы показателей оценки эффективности административных затрат банков и определены типичные управленческие решения.

Ключевые слова: административные затраты, управление затратами банков, прозрачность затрат банка, показатели административных затрат банка.

Постановка проблеми. Світова криза призвела до значних фінансових втрат внаслідок настання ризиків. Це спричинило зростання сукупних витрат банків, які за 2009–2012 рр. у країнах ЄС збільшилися на 5 % [1]. Зазначені тенденції обумовлюють необхідність проведення ретельного аналізу та активного пошуку оптимізації витрат банків. Об'єктом підвищеної уваги насамперед мають стати адміністративні витрати, частка яких, за даними Європейського центрального банку, станом на 01.01.2013 у сукупних витратах банків країн ЄС коливалася в межах 20.07 % (Німеччина) – 54.56 % (Болгарія) [2].

Суттєво зросла також частка адміністративних витрат у загальних витратах банків в Україні – з 15 % (І кв. 2009 р.) до 26.2 % (І кв. 2013 р.) при одночасному зниженні рівня загальних витрат на 22 % [3]. Значна частка адміністративних витрат у сукупних витратах банків та тенденція до зростання їх рівня обумовлює необхідність діагностики адміністративних витрат на основі системи показників та обґрунтування управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності та класифікації витрат присвячено наукові публікації зарубіжних (Т. Новашина, Т. Карасьова В. Архіпченко) та вітчизняних (О. Свірідов, І. Тиркало, А. Герасимович) науковців [4; 5]. Інструментарій аналізу витрат розглядається в працях А. Бергера, І. Хасана, М. Жоу [6]. Перелік та алгоритм розрахунку показників, які характеризують рівень та ефективність витрат банків в цілому та адміністративних зокрема, є предметом наукової дискусії і частково висвітлюється в працях окремих вчених, зокрема А. Бергера, Р. де Янга, Дж. Боса, Х. Шміделя [7]. Суттєву увагу науковці приділили такому аналітичному інструменту управління адміністративними витратами, як АВС-аналіз, що широко використовується в зарубіжній банківській практиці. Однак за допомогою АВС-аналізу неможливо дослідити розподіл витрат між продуктами, функціональними рівнями діяльності банку тощо. Водночас з АВС-аналізом при дослідженні адміністративних витрат банків (далі – АВБ) доречно використовувати комплексну систему взаємопов'язаних показників. Відсутність системного погляду на формування аналітичного інструментарію та управлінської звітності як інформаційної бази для управління АВБ визначає актуальність цього наукового дослідження.

Метою статті є визначення транспарентності висвітлення інформації щодо адміністративних витрат іноземними та вітчизняними банками, систематизація та доповнення переліку показників оцінки ефективності адміністративних витрат банків на основі публічної та

управлінської інформації, а також розроблення типових управлінських рішень за результатами проведеного аналізу.

Для досягнення цієї мети поставлені такі завдання: оцінка транспарентності інформації у фінансовій звітності банків стосовно динаміки, складу та структури; характеристика показників ефективності адміністративних витрат, які можуть бути розраховані на базі публічної фінансової звітності банків України та зарубіжних країн; обґрунтування показників оцінки ефективності АББ на основі даних управлінського обліку, відображених у звітності; розроблення типових управлінських рішень за результатами оцінки ефективності АББ на основі управлінської звітності банків.

Результати дослідження. У ході дослідження проведено оцінку ступеня висвітлення адміністративних витрат у публічній фінансовій звітності банків України. До вибірки включені банки першої групи за величиною активів відповідно до класифікації НБУ станом на 01.01.2014. У *табл. 1* наведено результати оцінки рівня транспарентності адміністративних витрат найбільших 20 банків України, на які припадає значний відсоток усіх адміністративних витрат по вітчизняній банківській системі.

Таблиця 1

**Транспарентність показників адміністративних витрат банків
I групи України станом на 01.01.2013**

Стаття витрат	Частота	Частка*	Стаття витрат	Частота	Частка*
Персонал	20	100	Приміщення	7	35
Реклама	20	100	Пені та штрафи	7	35
Податки	17	85	Амортизація ПЗ	5	25
Охорона	16	80	Обробка інформації	5	25
Амортизація	15	75	Ліцензії та роялті	4	20
Проф. послуги	13	65	Консульт. послуги	4	20
Страховання	12	60	Представницькі	4	20
Відрядження	12	60	Транспорт	3	15
Зв'язок	11	55	Телекомунікації	3	15
Лізинг (оренда)	10	50	Комунальні	2	10
Благодійність	9	45	Утримання офісу	2	10
Ремонт ОЗ	9	45	Канцелярія	2	10
Інкасація	8	40	Консалтинг	2	10

* Частка банків, що наводить інформацію, серед 20 банків I групи, %.

Як видно з *табл. 1*, серед банків I групи найбільш часто оприлюднюється інформація про витрати на персонал, рекламу, податкові

відрахування, охорону та амортизацію, причому за часткою перші дві статті складають приблизно 80 % АВБ. Такі статті, як витрати на канцелярію, утримання офісу тощо досить рідко займають суттєву частку у загальних адміністративних витратах банків, а тому відносяться до категорії "інших адміністративних витрат". Оцінка дозволила також виявити такі тенденції:

- у примітках до фінансової звітності банки оприлюднюють інформацію про витрати на утримання персоналу, маркетинг та рекламу, сплату інших податків та зборів, платежів (крім податку на прибуток), амортизацію основних засобів;

- здебільшого банки висвітлюють інформацію, яка характеризує їх витрати на охорону, послуги зв'язку, професійні послуги та інкасацію тощо;

- інформація надається за статтями адміністративних витрат, що дозволяє розрахувати такі коефіцієнти, як частка витрат на охорону, рекламу, ІТ (інформаційні технології) у загальних адміністративних витратах банків;

- більшість банків вдається до об'єднання двох чи навіть більше статей адміністративних витрат (зокрема, "поштових та телекомунікаційних витрат", "витрат на аудиторські, юридичні та консультаційні послуги"), що унеможливує їх зіставність;

- окремі банки наводять у своїй фінансовій звітності більш детальну інформацію щодо витрат, ніж вимагається чинним законодавством. Наприклад, ПАТ "Промінвестбанк" оприлюднює дані про витрати на розробку стратегій та політик для роздрібного бізнесу, ПАТ "Дельта банк" – витрати на обслуговування міжнародних платіжних карток системи "Visa". Одразу декілька банків ("Альфа банк", "ВТБ банк", "Брокбізнесбанк, "Банк фінанси та кредит") надають інформацію щодо амортизації програмного забезпечення, що дозволяє зробити висновок про розмір їх інвестицій у власну ІТ-інфраструктуру, а також динаміку цих витрат.

Наявна публічна інформація щодо адміністративних та інших витрат, а також доходів за сегментами банківської діяльності дозволяє розрахувати такі важливі показники, як: співвідношення адміністративних витрат до відповідних доходів по кожному сегменту банківського бізнесу; співвідношення адміністративних витрат сегмента до відповідних активів цього сегмента; співвідношення адміністративних витрат сегмента до загальних адміністративних витрат банку.

Разом з тим, вітчизняні банки не визначають показник співвідношення операційних витрат до операційних доходів (CIR – cost-to-income ratio) за бізнес-сегментами, що є суттєвою перешкодою для проведення порівняльного аналізу поміж різних банків, а існуюча вибірковість у висвітленні статей унеможливує повний, всебічний аналіз адміністративних витрат.

Порівнюємо рівень розкриття інформації щодо адміністративних витрат серед найбільш транспарентних банків. За версією "Transparency international", до останніх (оцінка за 10-бальною шкалою) належать: HSBC (6.7), ANZ Banking (6.3), Westpac Banking Group (6.0) Toronto-Dominion Bank (5.7) Banco Santander, BNP Paribas (5.4), Credit Suisse Group (5.1), Lloyds Banking Group (4.6), Barclays (4.0) та ін. Згідно з міжнародними стандартами фінансового обліку у фінансовій звітності цих банків відображаються лише чотири показники, що характеризують рівень адміністративних витрат – витрати на персонал, загальні адміністративні витрати, амортизація матеріальних та нематеріальних активів. Майже всі банки оприлюднюють цільовий та фактичний показник CIR (не публікує лише Lloyds Banking Group), причому у фінансовій звітності Credit Suisse Group навіть наведено методику визначення винагороди вищого керівництва банку на основі CIR. Лише чотири з наведених банків оприлюднюють інформацію щодо пенсійних виплат керівництву вищої та середньої ланки та їх частку у загальних витратах на персонал. До основних статей, що розкриваються у звітності, належать: витрати на IT, оренду, будівлі та обладнання, благодійність, рекламу. Слід відзначити, що усі банки до своїх стратегічних намірів включають скорочення адміністративних витрат, наводять результат синергічного ефекту їх оптимізації, однак здебільшого не оприлюднюють конкретні цифри та розрахунки, за винятком HSBC-банку, який є лідером у рейтингу транспарентності серед банків. Він надає інформацію щодо адміністративних витрат, спрямованих на поточну трансформацію діяльності банку (так звані трансформаційні витрати банку) стосовно удосконалення операційної моделі діяльності банку [9].

Як свідчать проведені дослідження, окремі зарубіжні банки розкривають інформацію щодо адміністративних витрат лише у випадках технологічного лідерства або вагомих досягнень, при цьому у їх звітності зустрічається досить важлива з управлінської точки зору інформація (така як трансформаційні витрати та роль CIR у фінансовій винагороді топ-менеджменту банку). Інформація щодо складу цих витрат не завжди достатньо деталізована, оскільки вимоги до неї не є законодавчо закріпленими, як, наприклад, в Україні. Це робить цю інформацію недостатньо репрезентативною. Отже, можна зробити висновок, що вітчизняні банки оприлюднюють ширший спектр інформації стосовно адміністративних витрат порівняно із зарубіжними. Разом з тим, останні надають більш різнобічну інформацію стосовно винагороди топ-менеджменту залежно від значення показника CIR.

Виходячи з наведеного аналізу публічної інформації вітчизняних та іноземних банків стосовно адміністративних витрат, сформовано спектр показників, що характеризують адміністративні витрати банків, його представлено у вигляді двох груп. До першої відносяться по-

казники, що характеризують обсяг та структуру витрат, до другої – їх ефективність.

Аналіз публічної фінансової звітності, яка розкриває інформацію щодо сукупних та адміністративних витрат зарубіжних та вітчизняних банків, дозволяє визначати та порівнювати такі показники:

- величину адміністративних витрат;
- частку АВБ у його загальних витратах (оптимальне значення коефіцієнта – не більше 35 %) ¹;

• частку витрат на утримання персоналу у сукупних адміністративних витратах (оптимальне значення коефіцієнта – не більше 2 %) ². Витрати на утримання персоналу мають бути пропорційними економічній активності банку, вираженій у загальному обсязі його активів. При зниженні балансової вартості активів банку внаслідок скорочення активних операцій топ-менеджменту слід звернути увагу на чисельність персоналу, що обслуговує менший обсяг його активних операцій. При цьому необхідно скоротити витрати на персонал або збільшити кількість активних операцій банку. На думку І. Парасій-Вергуненко, адміністративні витрати банку (після вирахування витрат на персонал) повинні складати у сукупних активах не більше 1.5 % [10, с. 158];

- частку витрат на охорону (або амортизацію програмного забезпечення та інших нематеріальних активів, або рекламу, або спонсорство та доброчинність) в адміністративних та інших операційних витратах банку.

Останню групу коефіцієнтів слід порівнювати по групі банків за станом на конкретну дату та у динаміці. Причому аналізувати ці показники доцільно лише в контексті зміни інших параметрів діяльності банків. Зокрема, частку витрат на охорону в адміністративних та інших операційних витратах банків необхідно зіставляти з кількістю їх відділень, а частку витрат на рекламу, спонсорство та доброчинність співвідносити з сумою банківських активів. Друга група показників представлена індикаторами ефективності адміністративних витрат банку, які умовно можна поділити на показники, що розраховуються за даними фінансової та управлінської звітності. На основі фінансової звітності можуть визначатися показники CIR, CAR (cost to assets ratio – співвідношення операційних витрат до активів) та інші, а результати їх аналізу використовуватися для бенчмаркінгу, тобто порівняння адміністративних витрат різних банків. Аналіз ефективності діяльності банку та окремих його регіональних установ, бізнес-сегментів тощо може проводитись за допомогою таких показників: EVA (economic value added – економічна додана вартість), SVA – (stock value added – акціо-

¹ За методикою рейтингового агентства "ІВІ-рейтинг".

² Там же.

нерна додана вартість), розмір маржі по бізнесах, інформаційною базою для розрахунку яких є управлінська звітність.

У ході аналізу АВБ використовується насамперед показник співвідношення операційних витрат до операційних доходів, так званий "CIR". Найкращим банком світу (за версією "The banker" [11]) – HSBC він віднесений до групи основних стратегічних показників його діяльності. За результатами дослідження "Price Waterhouse" виявлено, що "...основним і єдиним показником, що має найбільший вплив на підвищення акціонерної вартості (SVA) залишається зменшення CIR [12, с. 22–24], оптимальне значення якого за методологією оцінки рейтингового агентства "ІВІ-рейтинг" складає для банку не менше 70 % [13, с. 6].

Цей показник у міжнародній практиці не часто використовується для порівняння банків, оскільки існують регіональні відмінності у структурі їх операцій, що обумовлює суттєву похибку при порівнянні. Фондовий ринок по-різному розвинений у Європі, США, Україні, а тому банки у цих країнах мають різні обсяги операцій з цінними паперами, що безпосередньо впливає на показник CIR. До того ж слід враховувати розгалуженість регіональної мережі: банки з розвинутою регіональною мережею, зазвичай, мають вищий показник співвідношення операційних витрат до операційних доходів.

Рівень та ефективність адміністративних витрат, суттєвим чином різняться залежно від напряму бізнес-діяльності банків. На матеріалах "Дойчебанк" А. Бургером та Ю. Мурманом проаналізовано взаємозв'язок між процентною маржею та коефіцієнтом CIR. До вибірки увійшло 62 банки, які функціонують у різних країнах Європи. За результатами дослідження встановлено, чим вища процентна маржа, тим нижчим є коефіцієнт CIR (коефіцієнт кореляції становить 56 %). Залежно від спеціалізації показник CIR має такі значення: у роздрібних банках – 50.6 %, універсальних банках – 60.1 %, банках, що переважно обслуговують корпоративних клієнтів на локальних ринках (ринках окремих країн) – 79 % [14, с. 16].

Для більш ґрунтовного аналізу співвідношення операційних витрат та операційних доходів пропонується використовувати так званий декомпозиційний CIR (1):

$$CIR = \frac{AB - PB}{PD + ND} = \frac{(VP + A + PP + IB) - PB}{PD + ND}, \quad (1)$$

де АВ – загальні адміністративні витрати банку; РВ – результат відступлення прав вимог/продажу кредитної заборгованості клієнтів банку; ПД – процентні доходи; НД – непроцентні доходи; ВП – витрати на утримання персоналу; А – амортизація; ПП – витрати на професійні послуги; ІВ – інші витрати банку.

Факторний аналіз цього показника дозволяє визначити вплив різних компонентів АБВ на показник CIR, а саме витрат на персонал, амортизацію, професійні послуги тощо. Слід зазначити, що невиважене скорочення витрат банку для зменшення коефіцієнта CIR може призвести до негативних наслідків у його діяльності. До чисельника цього показника також не включаються витрати на обслуговування та від продажу сумнівних кредитів, оскільки такі кредити з'являються у банку внаслідок його неефективної кредитної діяльності в минулому і не стосуються теперішньої ситуації. При цьому ефект, наприклад, від продажу кредитного портфеля проявлятиметься у зниженні рівня процентних доходів, що призведе до зменшення величини CIR. Отже, для розрахунку цього коефіцієнта фактично беруться адміністративні витрати банку, зменшені на витрати від операцій за сумнівними активами. В деяких випадках керівництво банку ухвалює рішення щодо оптимізації адміністративних витрат, у результаті чого наражається на додаткові витрати у поточному періоді (так звані трансформаційні витрати, які, зокрема, оприлюднені HSBC). До трансформаційних витрат відносяться виплати персоналу при звільненні внаслідок реорганізації оргструктури, штрафи при розірванні довгострокових договорів оренди, витрати на реорганізацію моделі роботи відділень тощо. Ці витрати можуть суттєво вплинути на CIR банку, викривлюючи таким чином результат від оптимізації витрат. У такому випадку слід розраховувати два варіанти CIR – з урахуванням та без урахування трансформаційних витрат. Доречно зауважити, що останні за банківським законодавством України належать до групи адміністративних.

Інший коефіцієнт – CAR – відношення адміністративних витрат банку, зменшених на витрати від операцій за сумнівними активами до середнього розміру активів банку. Цей показник тісно пов'язаний з CIR, але має деякі відмінності. Значення коефіцієнта CAR може варіюватися залежно від специфіки діяльності банку. Так, банк з розвиненим сегментом роздрібного бізнесу та широкою мережею відділень буде мати порівняно вище значення показника, ніж банк, орієнтований на корпоративний сегмент зі значною кількістю операцій на міжбанківському ринку [15, с. 11]. Важливу роль в управлінні банками відіграє інформація, яку отримує топ-менеджмент при аналізі показника EVA (рис. 1).

З рис. 1 видно, що адміністративні витрати на проведення кредитної операції банком прямо впливають на економічну додану вартість цієї операції. Адміністративні витрати у цьому випадку не включаються до складу операційних витрат, оскільки до останніх відносять процентні витрати, що вже враховані при визначенні процентної маржі. Базуючись на факторному аналізі EVA, керівництво банку має можливість визначити ступінь впливу адміністративних витрат на рівень цього показника.

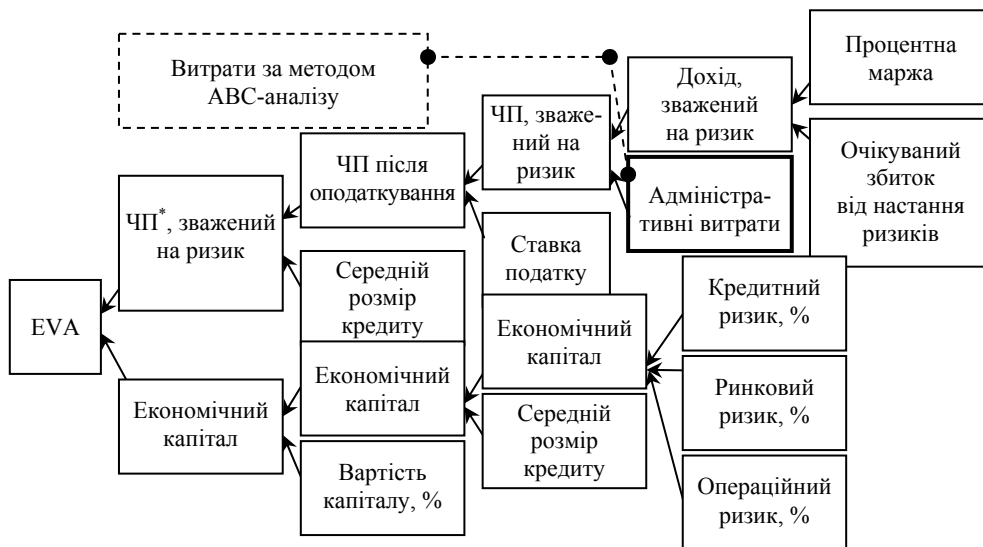


Рис. 1. Місце адміністративних витрат банку при визначенні EVA по кредитному продукту банку

* ЧП – чистий прибуток від кредитної операції.

З метою підвищення ефективності управління адміністративними витратами в банках, виникає необхідність у проведенні їх поглибленого аналізу за бізнесами, регіональними структурними підрозділами, окремими статтями тощо (рис. 2).

Перший рівень управління адміністративними витратами – банк у цілому. На цьому рівні можна використовувати такі показники витрат, як рівень адміністративних витрат на одного співробітника, співвідношення адміністративних витрат та доходів банку, сума процентних доходів на 1 гривню адміністративних витрат банку тощо. Ці показники можна порівнювати з іншими банками, що дозволить виявити переваги та вузькі місця в управлінні адміністративними витратами досліджуваного банку.

На *другому рівні* у процесі аналізу адміністративних витрат доцільно виділяти дві групи департаментів – департаменти підтримки (ІТ, фінанси, бухгалтерія тощо), що не генерують банку прибуток, та департаменти-бізнеси з відокремленими структурними підрозділами (корпоративний, роздрібний, фінансово-інституційний тощо), які виступають центрами формування банківського прибутку. Цей поділ обумовлений тим, що адміністративні витрати департаментів підтримки на відміну від департаментів-бізнесів є стабільними. Усі адміністративні витрати відповідно до прийнятих у банку критеріїв переносяться з департаментів підтримки на департаменти-бізнесів.

Третій рівень – це управління адміністративними витратами регіональних управлінь банку. Саме на цьому рівні необхідно здійснювати аналіз адміністративних витрат на:

- утримання та амортизацію банкоматів (розміщення банкомату у відділенні ніяк не впливає на приріст доходів останнього, а тому є "витратним обтяженням" для нього);
- утримання та амортизацію автомобілів службового використання (ними користуються одразу декілька відділень, тому доцільно такі витрати відносити на регіональні управління);
- капітальні інвестиції (витрати на ремонт) при переїзді відділення, адже це адміністративне рішення керівництва, а тому не залежить від дій відділення і не може впливати на ефективність його діяльності).

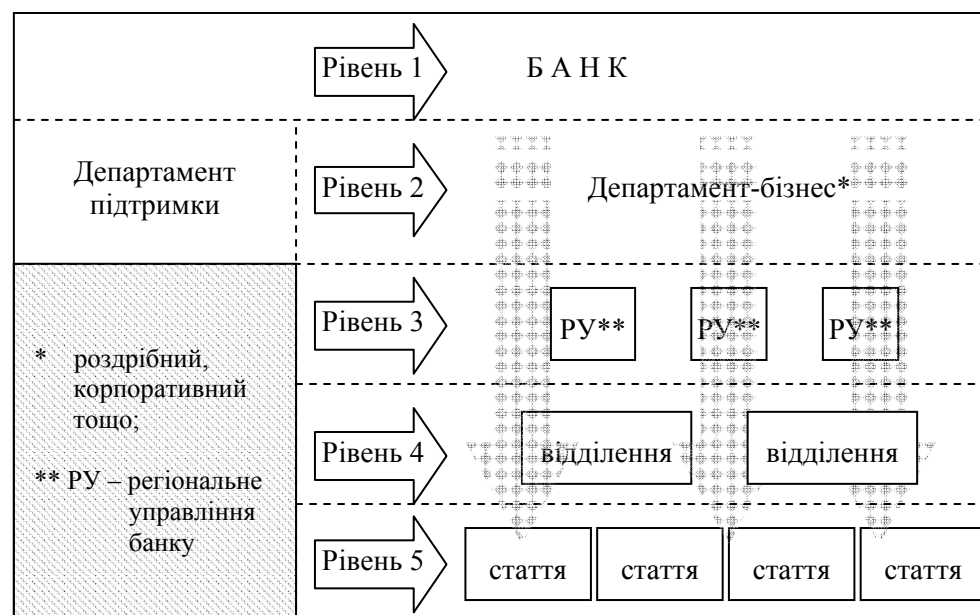


Рис. 2. Рівні управління адміністративними витратами банку

При цьому слід враховувати, що при перенесенні адміністративних витрат з відділення на регіональне управління, слід уникати зловживань заради штучного покращання показників дохідності відділень. З цією метою пропонується встановлювати жорсткий контроль на рівні регіональних управлінь (РУ) та підтримувати пропорцію адміністративних витрат між регіональним управлінням та відділенням у такий спосіб³:

³ Розроблено автором самостійно.

$$\frac{AB_{PY1}/(FTE_{PY1})}{AB_{TT1}/(FTE_{TT1})} = \frac{AB_{PY2}/(FTE_{PY2})}{AB_{TT2}/(FTE_{TT2})} = \dots = \frac{AB_{PYn}/(FTE_{PYn})}{AB_{TTn}/(FTE_{TTn})}, \quad (2)$$

де AB_{PY1} – адміністративні витрати;

FTE_{PY1} – чисельність працівників, що працюють повний робочий день;

AB_{PYn} – середні адміністративні витрати n -го регіонального управління;

FTE_{PYn} – середня чисельність працівників, що працюють повний робочий день.

AB_{TT1} – адміністративні витрати підпорядкованого відділення;

FTE_{TT1} – чисельність працівників, що працюють повний робочий день, для підпорядкованого відділення;

AB_{TTn} – середні адміністративні витрати відділення, підпорядкованого n -му регіональному управлінню;

FTE_{TTn} – середня чисельність працівників, що працюють повний робочий день, для відділення, підпорядкованого n -му регіональному управлінню.

Ця пропорція ґрунтується на припущенні, що рівень адміністративних витрат регіонального управління, який виконує функції адміністрування роботи відділень, повинен бути сталим відносно середніх витрат відділень, що йому підпорядковуються. Якщо пропорція не є сталою у динаміці, тоді при різкій зміні одного з факторів суттєво змінюється й коефіцієнт цього співвідношення. Це припущення базується на такому:

- рівень ділової активності по регіонах відрізняється (у відділеннях з великою кількістю операцій зазвичай більша чисельність працівників, а оскільки у формулі показники розраховуються відповідно до неї, цей ефект нівелюється);

- абсолютне значення деяких видів адміністративних витрат (наприклад, рівень зарплати) коливається по регіонах (у середньому при вищому рівні витрат на утримання персоналу у регіоні повинні бути вищими ціни на комунальні послуги, перевезення, канцтовари тощо).

Результати аналізу цієї пропорції слугують інформаційним підґрунтям для управлінських рішень, які стосуються: скорочення витрат відділення або його закриття; зміни чисельності персоналу відділення; встановлення оптимальних коефіцієнтів співвідношення витрат регіональних управлінь та відділень, а також формування системи преміювань на їх основі тощо.

Таким чином, аналіз адміністративних витрат по регіональних управліннях та їх відділеннях дасть змогу зробити висновок щодо правомірності їх розподілу за різними рівнями управління банком, а також ступенем ефективності цих витрат.

Четвертий рівень управління адміністративними витратами банку – це рівень відділень, для яких визначаються три основні показники діяльності: операційні витрати від банківської діяльності (процентні,

комісійні, трансфертні, компенсації); адміністративні витрати (амортизація, комунальні та поштові витрати тощо); доходи від операційної діяльності. Співвідношення сукупних витрат відділення до доходів є одним з найголовніших показників оцінки ефективності його діяльності. Особливість управління адміністративними витратами відділення полягає в тому, що більшість з них (таких, як комунальні, поштові, витрати на охорону) мають стабільний характер. Оптимізувати ці витрати можливо шляхом обґрунтованого вибору більш вигідних контрагентів та партнерів.

На *п'ятому рівні* відділень управління адміністративними витратами здійснюється їх керівниками. За результатами аналізу можуть бути прийняті такі управлінські рішення: проведення аудиту виставлених відділенню рахунків на оплату; скорочення витрат на оренду шляхом суборенди вільних приміщень; перегляд ключів алокації деяких видів адміністративних витрат на відділення тощо.

Ці рішення спрямовані на економію поточних витрат і не відображають стратегічний розвиток роздрібною мережі банку. Проте вони прямо впливають на фінансовий результат відділень банку, стимулюючи тим самим останніх розробляти заходи щодо оптимізації своїх адміністративних витрат.

Висновки. На сьогодні не сформований комплексний аналітичний інструментарій для оцінки ефективності адміністративних витрат банків. Існуючі показники є надто загальними і мають суттєві географічно-функціональні обмеження при застосуванні. Дослідження транспарентності інформації щодо адміністративних витрат дозволили зробити висновок, що зарубіжні банки обмежують розкриття цієї інформації чотирма рядками у своїй річній звітності, в той час як вітчизняні надають достатню деталізацію (навіть за сегментами), але зазвичай ця інформація здебільшого є неконгруентною для аналізу. Ґрунтовний аналіз показників АВБ України можна проводити лише за групами пов'язаних показників та сегментами банківської діяльності.

Для оцінки адміністративних витрат банків доречно використовувати показник CIR, але з певною обережністю, так як на його рівень значно впливають географічний та бізнесовий фактори. Запропоновано для аналізу адміністративних витрат використовувати декомпозиційний CIR, який надає ширший спектр інформації для прийняття управлінських рішень. Показник CAR також може бути корисним у процесі аналізу рівня АВБ. Однак при його застосуванні необхідно враховувати приналежність банку до певного виду бізнесу.

На основі управлінської звітності за допомогою АВС-аналізу розраховуються показники ефективності адміністративних витрат. Результати цих розрахунків використовуються при оцінці ефективності діяльності бізнесів банку та окремих його структурних підрозділів.

Тому подальший розвиток дослідження управління адміністративними витратами банку фокусується саме у площині управлінського контролю, який дозволить виявити вузькі місця в діяльності банку, джерела оптимізації адміністративних витрат, сформуванати комплексну систему оцінки ефективності управління останніми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Интернет-видання "Business-day"*. — Режим доступу : <http://biznesday.com/banki-es-prodolzhayut-zakryvat-dopolnitelnye-filialy-i-nachinayut-sushhestvenno-urezat-vse-rasxodu.html>.
2. *Консолідована база даних ЄЦБ статистичної інформації банків ЄС*. — Режим доступу : <http://sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=71390>.
3. *Аналітичний звіт НБУ*. — Режим доступу : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58285.
4. *Новашина Т. С.* Управление затратами банка : метод. пособие / Т. С. Новашина, Т. В. Карасева. — М. : БДЦ-Пресс, 2005. — 160 с.
5. *Архипченко В. В.* Стратегическое планирование и управление затратами коммерческого банка : автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук : специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит / Архипченко В.В. — СПб., 2009. — 25 с.
6. *Berger A. N., Hasan I., Zhou M.* (2010). The effects of focus versus diversification on bank performance : Evidence from Chinese banks. *Journal of Banking and Finance*, 34, 7, 1417–1435.
7. *Bos J. W. B. and Kool C. J. M.* 2006. Bank efficiency : The role of bank strategy and local market conditions. *Journal of Banking & Finance* 30: 1953–1974.
8. *Jordi Carenys, Xavier Sales.* Costing the Banking Services: A Management Accounting Approach. *Journal of Money, Investment and Banking*. ISSN 1450-288X Issue 6 (2008), p. 34–53.
9. *Міжнародна агенція "Transparency international"*. — Режим доступу : <http://www.transparency.org/news/feature/shining-a-light-on-the-worlds-biggest-companies>.
10. *Парасій-Вергуненко І. М.* Аналіз банківської діяльності : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / І. М. Парасій-Вергуненко. — К. : КНЕУ, 2003. — 347 с.
11. *Сайт міжнародного онлайн-видання "The banker"*. — Режим доступу : <http://www.thebanker.com>.
12. *Madevell G.* (2007, April). The banker, "Best stick to cash", p. 24–22.
13. *Методологія рейтингової оцінки банку рейтингового агентства "ІВІ-Рейтинг"*. — Режим доступу : http://kbs.org.ua/files/metod_123.pdf.
14. *Интернет-журнал "Банк і банківські системи"*. — Режим доступу : http://businessperspectives.org/journals_free/bbs/2008/BBS_en_2008_4_Burger.pdf.
15. *Tripe D. W. L.* Cost to income ratios in Australasian banking, 1998.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2014.

Hubai M. Analytical support of administrative costs managements in banks.

Background. The urgent question of finding ways to optimize the administrative costs of banks by analysis and supplement of the existing system of performance indicators of administrative costs of banks, highlighting typical management decisions was studied.

Analysis of recent research and publications. Though the system of performance indicators of banks' administrative expenses was considered by scientists but not systematic and comprehensive. Individual scientists made a rather deep statistical analysis of administrative expenses of the bank on the basis of correlation and regression relation. However, the results of this analysis were some point indicators, analysis of the available public information database performance calculation of administrative costs of banks, its transparency was not conducted, making the development of performance indicators difficult. The existing scientific sources lack studying administrative expenses of the bank by functional levels, and existing single indicators are not accompanied by typical practical recommendations.

The purpose of the article is to determine the transparency of information on the coverage of administrative costs of foreign and domestic banks, systematization and extension of the list of indicators to measure the efficiency of the administrative costs of banks based on public information and management, and the development of common management decisions based on the results of the analysis.

Results. The level of transparency of the administrative costs of banks of Ukraine was studied on the basis of information provided in the financial statements, by comparison with the level of transparency of foreign banks reasonably possible indicators for assessing the effectiveness of administrative expenses of the bank based on these data. Five levels of government administrative costs of the bank in the plane of the functional structure were defined, a group of indicators at each level was offered, as well as an example of decision-making based on the developed indicators.

Conclusions. Development of a complete and comprehensive system of performance indicators of administrative costs of banks are the basis for evaluating the effectiveness of bank management on the expenses and finding ways of further optimization of administrative costs. The latter can be carried out at a general level and at regional offices, in some departments of the bank.

Keywords: administrative costs, management of administrative costs of the bank, cost transparency in banks, administrative cost's indicators in banks.

REFERENCES

1. *Internet-vydannja "Business-day"*. — Rezhym dostupu : <http://biznesday.com/banki-es-prodolzhayut-zakryvat-dopolnitelnye-filialy-i-nachinayut-sushhestvenno-urezat-vse-rasxody.html>.
2. *Konsolidovana baza danyh JeCB statystychnoi' informacii' bankiv JeS*. — Rezhym dostupu : <http://sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=71390>.
3. *Analitychnyj zvit NBU*. — Rezhym dostupu : http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58285.
4. *Novashina T. S. Upravlenie zatratami banka : metod. posobie / T. S. Novashina, T. V. Karaseva*. — M. : BDC-Press, 2005. — 160 s.
5. *Arhipchenko V. V. Strategicheskoe planirovanie i upravlenie zatratami kommercheskogo banka : avtoref. dis. na soiskanie uchen. stepeni kand. ekon. nauk : special'nost' 08.00.10 – Finansy, denezhnoe obrashhenie i kredit / Arhipchenko V.V.* — SPb., 2009. — 25 s.

6. *Berger A. N., Hasan I., Zhou M.* (2010). The effects of focus versus diversification on bank performance : Evidence from Chinese banks. *Journal of Banking and Finance*, 34, 7, 1417–1435.
7. *Bos J. W. B. and Kool C.J.M.* 2006. Bank efficiency : The role of bank strategy and local market conditions. *Journal of Banking & Finance* 30: 1953–1974.
8. *Jordi Carenys, Xavier Sales.* Costing the Banking Services: A Management Accounting Approach. *Journal of Money, Investment and Banking*. ISSN 1450-288X Issue 6 (2008), p. 34–53.
9. *Mizhnarodna* agencija "Transparency international". — Rezhyim dostupu : <http://www.transparency.org/news/feature/shining-a-light-on-the-worlds-biggest-companies>.
10. *Parasij-Vergunenko I. M.* Analiz bankivs'koi' dijal'nosti : navch.-metod. posib. dlja samost. vyvch. dysc. / I. M. Parasij-Vergunenko. — K. : KNEU, 2003. — 347 s.
11. *Sajt* mizhnarodnogo onlajn-vydannja "The banker". — Rezhyim dostupu : <http://www.thebanker.com>.
12. *Madevell G.* (2007, April). The banker, "Best stick to cash", p. 24–22.
13. *Metodologija* rejtyngovoi' ocinky banka rejtyngovogo agentstva. "IBI-Rejtyng". — Rezhyim dostupu : http://kbs.org.ua/files/metod_123.pdf.
14. *Internet-zhurnal* "Bank i bankivs'ki systemy". — Rezhyim dostupu : http://businessperspectives.org/journals_free/bbs/2008/BBS_en_2008_4_Burger.pdf.
15. *Tripe D. W. L.* Cost to income ratios in Australasian banking, 1998.