

## РЕЗЕРВИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ВИТРАТ БАНКУ НА ПЕРСОНАЛ

Губай М.М.

Київський національний торговельно-економічний університет

У статті проаналізовані основні драйвери витрат банків України у 2013-2015 роках. Встановлений зв'язок останніх з рішеннями топ-менеджменту у сфері оптимізації витрат. Надано пропозицію щодо використання схеми зворотної алокації витрат на персонал, запропоновано шляхи її аналізу.

**Ключові слова:** адміністративні витрати банку, драйвери витрат банку, зворотна алокація витрат банку, стратегічний аналіз витрат.

**Постановка проблеми.** Світова криза призвела до значних фінансових втрат внаслідок настання ризиків. Це спонукало до зростання сукупних витрат банків, які за період 2013-2015 рр. у країнах ЄС збільшилися на 5%. [1]. Зазначені тенденції обумовлюють необхідність проведення ретельного аналізу та здійснення активного пошуку оптимізації витрат банків. Насамперед, об'єктом підвищеної уваги мають стати адміністративні витрати, питома вага яких за даними Європейського центрального банку станом на 1.01.2013 року в сукупних витратах банків країн ЄС коливалася в межах від 20.07% (Німеччина) до 54.56% (Болгарія) [1].

Суттєво зросла також частка адміністративних витрат у загальних витратах банків в Україні. – з 15% (I квартал 2013 року) до 26.2% (I квартал 2015 року) при одночасному зниженні рівня загальних витрат на 22% [2]. Значна частка адміністративних витрат у сукупних витратах банків та тенденція до зростання їх рівня обумовлює необхідність у проведенні діагностики адміністративних витрат на основі системи показників та обґрунтування управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** 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 доробках лише окремих науковців, зокрема, А. Бергера, Р. де Янга, Дж. Боса, Х. Шміделя [3]. Суттєву увагу науковці приділяють такому аналітичному інструменту управління адміністративними витратами, як АВС-аналіз, котрий широко використовується в зарубіжній банківській практиці.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак за допомогою АВС-аналізу неможливо дослідити розподіл витрат між продуктами, функціональними рівнями діяльності банку тощо. Поряд з АВС-аналізом, при дослідженні адміністративних витрат банків доречно використовувати комплексну систему взаємопов'язаних показників. Відсутність системного погляду на формування аналітичного інструментарію та управлінської звітності як інформаційної бази для управління адміністративними витратами банків викликало потребу в проведенні даного наукового дослідження, визначило його мету та завдання.

**Мета даної статті** полягає у виявленні основних драйверів та об'єктів скорочення адміністративних витрат банками України у 2013-2015 роках, встановлення взаємозв'язку останніх з прогнозованими рішеннями у сфері оптимізації; обґрунтування обсягів витрат на персонал у банках України в залежності від проаналізованих факторів.

**Виклад основного матеріалу.** У 2013-2015 роках більшість банків України зіштовхнулися з проблемою непомірно високого рівня адміністратив-

них витрат у порівнянні з обсягами їх діяльності. Причинами цього слугували одночасно як складна економічна ситуація у країні, так і зниження рентабельності окремих напрямів діяльності. Рівень падіння реального ВВП України у період з 2010 по 2015 роки становив 6,8% [4], при цьому у доларовому еквіваленті його сума зменшилася приблизно у 2,5 рази. Водночас, рівень попиту населення на банківські продукти різко впав у зв'язку із падінням реальних грошових доходів, що було спричинено галопуючою інфляцією у 2014-2015 роках. Дані чинники слід поєднувати із скороченням ефекту віддачі від масштабу, що було спричинено неспроможністю вести операційну діяльність на територіях анексованих східно-південних областей. Дані обставини слід вважати основними факторами при ухваленні рішень у сфері оптимізації адміністративних витрат банків.

Проаналізуємо структуру, максимальне та мінімальне значення по категоріям адміністративних витрат банків України на початку 2013 року з метою аналізу можливих шляхів їх оптимізації (табл. 1).

Як видно з табл. 1, найбільшу частку у адміністративних витратах банків займають витрати на персонал – близько 55% (або 50%, виключаючи ПАТ «Ощадбанк» та ПАТ «Укресімбанк», 100% акцій котрих належать державі). Для порівняння, за даними «ЄЦБ» частка витрат на персонал у банках Європи складає близько 53%, що є нижчим значенням, аніж в Україні [6]. Також порівняно високий відсоток адміністративних витрат припадає на амортизацію та утримання основних засобів – приблизно 25%. Це означає, що основна частка зусиль при розгляді резервів раціоналізації повинна припадати, перш за все, на визначення ефективної кількості обслуговуючого банківської операції персоналу та ефективне використання займаних площ. Інші ж статті адміністративних витрат можна розглядати лише у контексті «грубої оптимізації», тобто коли проводиться спеціалізований внутрішній аудит або найпростіші управлінські розрахунки (наприклад, через раціоналізацію вибору аудиторської чи охоронної компанії за поточної кон'юнктури ринку).

Першим етапом пошуку шляхів раціоналізації адміністративних витрат банку повинно бути дослідження витрат на персонал, проведення бенчмаркінгу частки та динаміки останніх відносно інших банків. Для уникнення «логічної пастки» одразу слід зробити наголос на тому, що при порівнянні показників слід уникати потрапляння у вибірку досліджуваних об'єктів банків, що працюють у спеціалізованому сегменті (наприклад, корпоративний бізнес чи фідучіарні операції) та є дочірніми установами відомих іноземних банків. Прикладом таких «франчайзі» банків в Україні на даний час є «Дойчебанк», ПАТ «Сітібанк» та ПАТ «ІНГ банк». Останні два банки станом на 01.07.2015 р. працю-

ють у корпоративному сегменті та не мають власної мережі відділень. При цьому результативність їх діяльності ґрунтується, перш за все, на використанні бренду та гарантій материнської компанії. Також велика ймовірність того, що такі банки можуть користуватись послугами аутсорсингових центрів материнських компаній, що по суті, є витратами на персонал, однак, фактично враховується як або інші професійні витрати, або взагалі враховується лише на управлінському рівні під час консолідації результатів групи. Зі схожих причин слід намагатися порівнювати витрати банків з приблизно схожими у абсолютному вираженні обсягами активів.

Отже, при бенчмаркінгу банківських витрат з ціллю раціоналізації останніх слід дотримуватись таких критеріїв:

- основну увагу слід звернути на найвагоміші статті витрат (персонал та основні засоби);
- слід провести лише поверхневий, однак спеціалізований аудит інших статей витрат;
- необхідно проводити порівняння лише у вибірці з подібними банками (досить обережно слід робити висновки при порівнянні банків, орієнтованих на роздрібний сегмент з «корпоративними» банками);
- уникати порівняння із «франчайзі» банками.

Далі проаналізуємо можливі рішення у сфері оптимізації адміністративних витрат з огляду на вищенаведені драйвери та спираючись на інформацію про потенційно найрезультативніші статті скорочення.

Різке падіння ВВП України позначилося на всьому банківському секторі України. Відбулося значне погіршення якості та в цілому скорочення у абсолютних показниках кредитного портфелю банків. За даними НБУ, частка простроченої заборгованості за кредитами у загальній сумі кредитів у 2013-2015 роках зросла у 1.85 рази до 16.5% станом на 01.06.2015 [7]. Таке погіршення відбулось, перш за все, за рахунок роздрібного сегменту (домогосподарства та середній і малий бізнес), оскільки це найвразливіший сектор економіки. Це спричинило такі наслідки для банків: різке зменшення пулу кредитних заявок, збільшення зусиль у сфері роботи по поверненню виданих кредитів, окрім того, стала більш розважливою оцінка фінансового стану позичальника, намагання зменшити середній строк кредитування. Важливо також прийняти до уваги, що всі ці драйвери мають довгостроковий характер та ніяк не пов'язані із сезонними коливаннями чи очікуваним різким покращенням ситуації. Саме це припущення повинно стати визначальною передумовою для початку процесу раціоналізації адміністративних витрат, у тому числі відображатися на зміні необхідної кількості персоналу банку.

Спробуємо відобразити прогнозовані дії менеджменту банку у сфері раціоналізації структури персоналу як реакцію на вищезгадані драйвери. У таблиці нижче розглянуто базові можливі варіанти дій менеджменту у сфері оптимізації витрат на персонал (табл. 2).

Таблиця 1

## Структура адміністративних витрат на прикладі окремих банків України станом на 01.01.2013 р., %\*

Назва статті/Назва банку	ПРИВАТ-БАНК	ОЩАДБАНК	УКРЕКСІМ-БАНК	РАЙФФАЙ-ЗЕН	ПРОМІН-ВЕСТБАНК	УКРСОЦ-БАНК	ВТБ БАНК	ДЕЛЬТА БАНК	ПУМБ	УКРСІМБ-БАНК	Частка, %	Максимальне та мінімальне значення
Витрати на утримання персоналу	56	67	67	48	54	44	47	47	51	51	54	67 – 44
Амортизація основних засобів	6	8	7	15	10	11	9	7	11	8	9	15 – 6
Витрати на утримання основних засобів та нематеріальних активів, телекомунікаційні та інші експлуатаційні послуги	11	6	4	7	3	12	4	13	7	11	8	13 – 3
Витрати на оперативний лізинг (оренду)	10	4	3	9	1	3	7	10	4	6	7	10 – 1
Витрати на маркетинг та рекламу	1	1	1	1	1	2	3	4	5	1	2	5 – 1
Витрати на охорону	2	1	2	1	1	3	2	0	1	1	2	3 – 0
Сплата інших податків та обов'язкових платежів, крім податку на прибуток	7	0	1	1	3	5	1	7	2	4	2	7 – 0
Професійні послуги	1	1	1	1	7	2	3	5	4	1	2	7 – 1
Всього інші адміністративні витрати	6	14	14	17	19	19	23	8	14	17	14	23 – 6

\* Примітка: перші 10 банків за рівнем активів на 01.01.2013 р. [5].

Таблиця 2

Прогнозні дії менеджменту у відповідності до напрямку оптимізації за драйверами адміністративних витрат<sup>1</sup>

Драйвер витрат	Прогнозовані дії менеджменту
Стагнація у економіці	Аналіз коефіцієнту «cost to income ratio», в тому числі у розрізі операційних сегментів. Перегляд необхідної кількості персоналу у напрямках кредитування та повернення простроченої заборгованості; можливе мінімальне збільшення робочих одиниць у підрозділах з аналізу кредитних ризиків. Можливе скорочення роздрібною мережі банку.
Неможливість проводити операції на частині території	Скорочення роздрібною мережі банку, перегляд кількості регіональних менеджерів, зосередження зусиль існуючих працівників аналітичних підрозділів на врахуванні даного фактора при подальших розрахунках. Можливе скорочення одиниць мідл- та топ-менеджменту, відповідальних за ці території.
Від'ємна рентабельність операційного сегменту банку	Пропорційне скорочення усіх позицій як в середині бізнесу (при виході з сегменту – повне скорочення), так і у підрозділах підтримки. Можливий і варіант об'єднання сегментів. У такому випадку слід зменшити обсяги персоналу, що виконують контрольні функції, в тому числі скоротити одиниці мідл- та топ-менеджменту, відповідальних за ці напрями.

<sup>1</sup> Розроблено автором самостійно.

2010 рік		Корпоративний бізнес	2015 рік	
1	/6	ТОП-менеджмент банку	/6	1
5	/5	Відділ по роботі з корпоративними клієнтами	/6	6
2	/5	Відділ розробки продуктів банку	/7	2
5,5	/9	Відділ кредитного адміністрування	/9	7
0	/0	Відділ документарних операцій	/3	3
0,4	/3	Відділ методології	0,5	3
1,61	/12	Відділ по роботі з персоналом	/10	1,8
...		...	...	
5	/8	Відділ технічної підтримки клієнтських операцій	/8	6
<b>20,51</b>	<b>48</b>	<b>ВСЬОГО</b>	<b>49,5</b>	<b>29,8</b>

Рис. 1. Приклад алокації витрат корпоративного бізнесу у часі

Достатньо часто при намірах оптимізації адміністративних витрат компаніями та банками використовується як базова АВС-модель [8]. Її суть полягає в тому, що всі витрати банку алокуються на його профіт-центри (сегменти діяльності), визначаючи при цьому коефіцієнт CIR (cost to income ratio) кожного бізнесу. Таким чином, керівництво має змогу визначити, чи не переобтяжені профіт-центри банку надмірним обсягом адміністративних витрат. Окремо або разом з АВС аналізом запроваджують хронометраж банківських операцій як інструмент виміру зайнятості працівника окремими процесами. Вищевказані методи дають змогу отримати миттєвий «знімок», однак не дають змоги побачити змін у процесі та організаційній структурі банку.

Далі розглянемо запропоновану автором методику визначення необхідної кількості персоналу на основі ретроспективних даних. Поштовхом для цього є праця нобелівських лауреатів з економіки Р. Фогеля та Д. Норта [9]. У ній автори за допомогою математичних рівнянь доводять, що роль залізничних шляхів у розвитку економіки США у 19 сторіччя була завищеною. Візьмемо за основу даний ретроспективний підхід шляхом порівняння теоретичної можливості виконувати свої функції поточної організаційної структури банку з тією організаційною структурою, що існувала  $n$  років тому.

Припустимо на даний момент, у банку є 3 профіт центри (А, В, С) та 12 допоміжних підрозділів, що виконують функцію підтримки бізнесу (D, E, F...O), при чому вектор наданих послуг від функцій підтримки профіт центрам будемо позначати як D1B, де «D» – підрозділ підтримки D, «1» – тип наданої «послуги», «B» – бізнес-підрозділ. Варто зауважити, що «послуги» можуть надаватися між підрозділами підтримки. Враховуючи це, адміністративні витрати будуть набувати такого вигляду:

$$\text{Адміністративні витрати В} = \text{DB1} + \text{DB2} + \dots + \text{DBn} + \text{EB1} + \text{FB2} + \dots + \text{E1F1B1} + \dots + \text{E2D2B2} \quad (1)$$

Спробуємо спроектувати схему алокації витрат у часі (схему зворотної алокації) на прикладі корпоративного бізнесу банку. Алокацію будемо проводити розпочинаючи із підрозділів із найбільшими

<sup>1</sup> Приклад: масове згорання кеш-кредитів у 2013-2015 роках.

середніми витратами на працівника (FTE) і закінчуючи найменшими. Алокацію для спрощення розрахунку будемо вказувати як середнє значення за рік. Також через слеш будемо вказувати фактичну загальну кількість працюючих працівників у підрозділі (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, у 2010 році на корпоративний бізнес банку відносились витрати 20,51 FTE, тоді як у 2015 – 29,8. Спробуємо надати коментар. Для цього розглянемо під-

ходи до аналізу даного умовного прикладу, а саме:

- структурний (у розрізі відділів);
- структурний покращений (у розрізі відділів, беручи до уваги питому вагу алокації витрат порівняно з іншими відділами);
- функціональний (аналіз зміни виконуваних операцій);
- функціонально-протилежний (виявлення ситуацій, коли збільшення питомої ваги алокації часу підрозділу відбувається за рахунок зменшення витрат на інші підрозділи);

Відповідно до структурного підходу, у даному прикладі видно, що збільшення відбулося за рахунок створення/виокремлення відділу документарних операцій. Додатково необхідно проаналізувати, за рахунок чого відбулося збільшення питомої ваги при алокації відділів технічної підтримки клієнтських операцій, кредитного адміністрування, оскільки, якщо цей ріст відбувся за рахунок зменшення кількості операцій у інших бізнесах (наприклад, через суттєве згорання роздрібного бізнесу<sup>1</sup>), це свідчить про зменшення звантаженості персоналу. Аналіз функцій відділу по роботі з корпоративними клієнтами повинен показати, чи співставне зростання кількості клієнтів/показників клієнтської активності зростанню кількості персоналу.

**Висновки та пропозиції.** Отже, різкий ріст адміністративних витрат банків України у 2013-2015 роках стали причинами їх подальшої оптимізації. Дослідження структури адміністративних витрат банків України показує, що найсуттєвішими статтями скорочення адміністративних витрат є витрати на персонал та витрати на утримання основних засобів (55% та 25% відповідно). При цьому, передумовою оптимізації може слугувати порівняно вищий рівень витрат на персонал в Україні порівняно з країнами ЄС. Розглянуті прогностичні дії топ-менеджменту на драйвери витрат дають змогу побачити, що не існує єдиного підходу до оптимізації витрат на персонал.

Запропонована автором методика зворотної алокації дає змогу побачити алокацію витрат на персонал у різних проміжках часу, а відтак співставити затрачені ресурси з фактичними результатами діяльності бізнесу.

## Список літератури:

1. Консолідована база даних ЄЦБ статистичної інформації банків ЄС. Доступне з: <<http://sdw.ecb.europa.eu/browse.do?node=71390>>
2. Аналітичний звіт НБУ. Доступне з: <[http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=58285](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=58285)>
3. 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.
4. Сайт НБУ. Розділ «Статистика». Доступне з <[http://www.bank.gov.ua/files/GDP\\_u.xls](http://www.bank.gov.ua/files/GDP_u.xls)>
5. Сайт НБУ. Дані фінансової звітності банків України. Доступне з <[http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=5802143](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=5802143)>
6. Статистична база ЄЦБ. Доступне з <<https://www.ecb.europa.eu/stats/services/downloads/html/index.en.html>>



7. Сайт НБУ. Розділ «Статистика». Доступне з <[http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=36807&cat\\_id=36798](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798)>
8. Kaplan R. and Anderson S. (2007). Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits. Boston, MA: Harvard Business School.
9. Fogel, Robert William and Engerman, Stanley L. Time on the Cross: The Economics of American Negro Slavery. – Reissue edition. – N. Y.: W.W. Norton and Company, 1995. – ISBN 0-393-31218-6.

**Губай Н.Н.**

Киевский национальный торгово-экономический университет

## РЕЗЕРВЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ РАСХОДОВ БАНКА НА ПЕРСОНАЛ

### Аннотация

В статье проанализированы основные драйверы расходов банков Украины в 2013-2015 годах. Установлена связь последних с решениями топ-менеджмента в сфере оптимизации расходов. Подано предложение по использованию схемы обратной аллокации расходов на персонал, предложены пути ее анализа.

**Ключевые слова:** административные расходы банка, драйверы расходов банка, обратная аллокация расходов банка, стратегический анализ издержек.

**Hubai M.M.**

Kyiv National University of Trade and Economics

## WAYS OF BANK'S STAFF COSTS OPTIMIZATION

### Summary

The article is devoted to analysis of ukrainian banks' principal cost drivers in 2013-2015. Connection of the latter with top-management decisions on expenditures optimization is discovered. The proposal of adverse FTE costs allocation scheme usage is made, and ways of its analysis are provided as well.

**Keywords:** bank's administrative costs, cost drivers, adverse costs allocation, strategic analysis of expenses.

УДК 338.516.4:631

## ІНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ ІНТЕГРОВАНІХ АГРОФОРМУВАНЬ

**Давиденко В.М.**

Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

Розкрито основні проблеми сільськогосподарського землекористування, які стримують розвиток земельних відносин у сільському господарстві та потребують першочергового урегулювання. Запропоновано напрями удосконалення інституційно-правового механізму обміну земельними ділянками, розташованими у межах одного земельного масиву. Встановлено, що в основу сучасного сільськогосподарського землеволодіння має бути покладений інститут спільної часткової власності на земельну ділянку, який виникає при добровільному об'єднанні власниками належних їм земельних ділянок. Оскільки він, зберігаючи право власності за селянами, сприятиме посиленню захисту їх прав й інтересів, а також можливостей щодо встановлення вигідних умов оренди та контролю за станом угідь протягом усього строку дії договору. Розроблено пропозиції щодо удосконалення орендних земельних відносин.

**Ключові слова:** землекористування, сільське господарство, нормативно-правова база, інституційно-правове забезпечення, консолідація, оренда, інтегровані агроформування.

**Постановка проблеми.** Серед ключових інститутів сільськогосподарського землекористування, які є на часі й потребують першочергового урегулювання слід виокремити: необхідність удосконалення механізму управління землями сільськогосподарського призначення державної власності; адміністрування сільськогосподарського землекористування й земельного оподаткування; удосконалення системи гарантування прав на землю, у першу чергу, системи державного земельного кадастру; урегулювання проблем щодо нерозподілених земель та невитребуваних земельних часток (паїв), від умерлої спадщини, черезсмужжя,

дрібноконтурності, вкраплення контурів земельних ділянок; завершення розмежування земель державної й комунальної власності та передачі до комунальної власності сільськогосподарських земель, розташованих за межами населених пунктів; розроблення дієвого механізму щодо згуртування й самоорганізації власників земельних паїв з метою консолідації земель. У системі заходів щодо створення умов для істотного підвищення рівня інвестиційної привабливості сільськогосподарського землекористування, на переконання науковців НААН, механізм консолідації земель є визначальним [1, с. 23].